**Тема 1. Розвиток соціології конфлікту як галузевої соціологічної теорії**

1. Об‘єкт, предмет дослідження та функції соціології конфлікту.
2. Теоретичний фундамент соціології конфлікту
3. Зв’язок соціології конфлікту з іншими науками.
4. Методи (загальні й спеціальні) в дослідженні конфліктів.
5. **Об‘єкт, предмет дослідження та функції соціології конфлікту.**

Конфлікт (від лат. conflictus — зіткнення) — це зіткнення різних цілей, позицій, поглядів суб’єктів соціальної взаємодії, які усвідомлюють суперечливість своїх інтересів.

Соціологія конфлікту — це галузь соціології, яка вивчає природу, механізми виникнення та розгортання, а також способи попередження та розв’язання соціальних конфліктів.

У вивченні конфліктів соціологія зосереджує свою увагу на: дослідженні їхньої соціальної природи та структури; причинах та умовах виникнення; механізмах попередження та подолання конфліктів; можливостях ïx прогнозування.

Kонфліктна взаємодія — динамічний показник конфлікту, дія, в межах якої відбувається перша сутичка конфліктуючих наступне поглиблення конфліктного протистояння та досягнення точки напруги.

Соціальний конфлікт — це протиборство соціальних суб’єктів (частіше великих соціальних груп), яке характеризується наявністю усвідомлених фундаментальних суперечностей, які вимагають розв’язання. Це боротьба за цінності й домагання щодо статусу, влади та ресурсів, у ході якої опоненти нейтралізують,усувають своїх суперників a6o завдають їм збитків.

Конфліктологія – це система знань про закономірності і меха-нізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи і методи управління ними. Об‘єктом вивчення конфліктології є всі види конфліктів. Предметом – поведінка особи або групи, яка призводить до конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту.

Конфліктологія як наука має декілька напрямків:

• філософсько-соціальний (охоплює загальні тенденції розвитку конфлікту на макрорівні);

• оранізаційно-соціологічний (вивчає причини і динаміку конфліктів організацій, груп і колективів);

• індивідуально-психологічний (вивчає психофізичні особливості і характеристики окремих осіб, їх поведінку в конфлікті).

У нашому курсі ми більш детально зупинимося на організаційно-соціологічному та індивідуально-психологічному напрямках, оскільки вони мають найбільший практичний інтерес. Ці два напрямки тісно переплітаються з рядом управлінських дисциплін: «Соціологія управління персоналом», «Психологія» (загальна і соціальна), «Загальна соціологія». Загальним у цих напрямках досліджень є предмет вивчення – поведінка індивідуума.

Функції соціології конфлікту:

* теоретико-пізнавальна: вивчення та аналіз суті, причин і наслідків конфлікту; формування теорій і концепцій соціальних конфліктів;критика ненаукових підходів до аналізу конфліктів;
* управлінська: обґрунтування норм конфліктної поведінки;рекомендації для соціального;забезпечення управління конфліктом;
* соціально-адаптивна: соціалізація індивідів і соціальних груп до конкретних умов конфлікту;забезпечення процесу створення певного балансу сил;
* інтегративно-нормативна: створення груп; визнання нормативних і фізичних меж груп; підтримка стабільності структури груп; забезпечення стабільності між групових відносин

**2.Теоретичний фундамент соціології конфлікту**

Етапи становлення соціології конфлікту:

1. друга половина ХІХ ст. Представники: Г.Спенсер, К.Маркс, Л.Гумплович, А.Смолл. Наукові напрями це соціал-дарвінізм та марксизм.
2. Перша половина ХХ ст.. Представники: Г.Зіммель, Т.Парсонс. Напрям – структурний функціоналізм.
3. Друга половина ХХ ст.. Представники: Л.Козер, Р.Дарендорф, К.Боулдінг. Наукові напрями: теорія позитивно-функціонального конфлікту, конфліктна модель суспільства, загальна теорія конфлікту.

Концепція — розуміння, тлумачення будь-яких явищ, процесів. Так, на- приклад, конфліктологічна концепція Т. Парсонса відрізняється від інших, однозначно, негативним ставленням до конфлікту як соціального явища

Біхевіоризм — наука про поведінку. Це один із методів вивчення суспільних явищ, у тому числі i конфліктів, із позиції психології поведінки людини. Особливий розквіт біхевіоризму спостерігався в 20-x роках XX ст. в Америці; зараз відновлюється i називається цей науковий напрям необіхевіоризм.

Соціал-дарвінізм — це одна із теорій соціальної еволюції кінця XIX ст., яка отримала найбільше поширення у США. Згідно з нею еволюція відбувається через природні конфлікти між соціальними групами. У цих хонфліктах виживають ті групи, які відрізняються більш високою адаптацією. Найвідомішими представниками соціал-дарвінізму були Г. Спенсер, Л. Гумплович, У. Самнер, А. Смолл та ін.

Структурний функціоналізм — підхід у соціології, який розглядає різні структури i визначає функції, які вони (структури) виконують. Проблема конфлікту в рамках цього напряму зосереджувалась на пошуках ефективних методик розв’язання конфліктних ситуацій в організаціях, на виробництві. Ці конфлікти розглядались як негативні процеси, що стимулюють розвиток. Представник цього напряму Т. Парсонс вбачав конфлікт i причину дестабілізації та дезорганізації суспільного життя i визначав конфлікт як соціальну аномалію.

Марксизм — напрям у couioлoгiї, пов’язаний з іменем К. Маркса, який визнає соціальні конфлікти, колізії, антагонізми як можливі, а в умовax класової боротьби — i як неминучі явища суспільного буття. К. Маркс стверджував, що конфлікти с рушійною силою історії i сприяють змінам суспільно—економічних формацій.

Символічний інтеракціонізм — теоретичний напрям у соціології, який зосереджує увагу на аналізі соціальних взаємодій переважно у ïx символічному змісті. На думку представників цього напряму причини конфлікту ховаються саме у процесі соціальної взаємодії. Пристосовуючись до середовища, індивіди i породжують конфлікти.

Технократизм *—* напрям у соціології, згідно з яким сучасне суспільство регулюється принципами техніко-організаційної реальності, носіями якої с технократи (інженери, організатори виробництв, ти). Конфлікти розглядаються з позиції вирішальної ролі технологічно*го* пpoгpecy, який сам по собі приведе до назрілих i необхідних змін.

**3. Зв’язок соціології конфлікту з іншими науками.**

Зв’язок соціології конфлікту з іншими науками розкривається в двох аспектах. *Перший аспект* полягає в тому, що вона спирається на принципи пізнання, які розроблені в рамках інших наук і дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень. Такими є: принцип всезагального зв’язку, принцип детермінізму, принцип розвитку, системний підхід, принцип соціально-діяльнісного контексту, принцип особистісного підходу і т. ін.

*Другий аспект*  полягає в творчому використанні методів дослідження інших наук.

*Соціологія* конфлікту намагається зрозуміти: чи можливе існування суспільства без конфліктів; чи є конфлікт проявом дисфункції в організації, аномалією в суспільному житті або ж це нормальна, необхідна форма соціальної взаємодії між людьми? Сьогодні ця наука виходить з того, що конфлікт – цілком нормальне явище суспільного життя. Соціум, органи влади і окремі індивіди досягатимуть більш ефективних результатів у своїй діяльності, якщо не ігноруватимуть конфлікти і конфліктні ситуації, а користуватимуться певними правилами, спрямованими на врегулювання конфлікту.

Найважливішою складовою соціального конфлікту є не тільки поведінка, дії, але і внутрішні установки, думки, відчуття, тобто *психологія* людей. Роботи з психологічної тематики зосередилися головним чином на дослідженні внутрішніх, особистісних, душевних конфліктів, на дослідженні міжособистісних суперечностей. Психологи при аналізі конфлікту виходять з того, що людина об’єктивно виступає в системі багатоманітних і суперечливих якостей. Найважливіше з них – бути суб’єктом, тобто творцем своєї історії, вершителем свого життєвого шляху. Суб’єкт ініціює і здійснює спочатку практичну діяльність, спілкування, поведінку, споглядання та інші види людської активності – вільної, творчої, етичної. При цьому під суб’єктом може розумітися як окрема особа, так і співтовариство людей, об’єднаних загальними інтересами.

**4.Методи (загальні й спеціальні) в дослідженні конфліктів.**

*Методи соціології конфлікту —* сукупність прийомів, процедур, операцій емпіричного i теоретичного пізнання конфліктної реальності.

За ціллю всі методи можна розділити на:

* методи вивчення і оцінки особистості – спостереження, опитування, тестування;
* методи вивчення і оцінки соціально-психологічних явищ в групах – спостереження, опитування, соціометричний метод;
* методи діагностики і аналізу конфліктів – спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності, метод експертного інтерв’ю;
* методи управління конфліктами – структурні методи, метод картографії.

Також виділяють методи, що забезпечують збір даних про конфлікти:

* перший – *структурно-функціональний метод* – виявляються основні елементи конфліктної взаємодії і роль кожного з них. Явище розглядається в стані спокою, в статиці. Перевага методу – він допомагає побачити те, що у стані руху не побачити, – склад учасників, причини, межі конфлікту, адже виявлення структурних елементів – найважливіша передумова врегулювання конфлікту. Недолік методу – він досліджує те, чого немає, оскільки конфлікт ніколи не знаходиться в стані спокою;
* другий – *процесуально-динамічний метод* (доповнює структурно-функціональний). Його інструменти – визначення основних етапів, стадій розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту може розвиватися по висхідній лінії (ескалація), а може – у напрямі розрядки напруженості;
* третій метод – *типологізація (класифікація) конфліктів* – забезпечує класифікацію їх форм , що допомагає не тільки побачити різні типи конфліктів (сімейні, учбові, міждержавні і т.п.), але й глибоко з’ясувати їх сутність, яка виявляється в різноманітності конфліктів.

Усі три методи лише пояснюють, що таке конфлікт. Важливою задачею науки є не тільки пояснення того, що є, але і того, що буде, тому

* четвертий – *прогнозування* – це передбачення можливості конфлікту, можливого майбутнього конфлікту.
* п’ятий – *метод* *розв’язання* (особливий метод конфліктології, відмінний від інших наук) – основні стратегії і тактика залагоджування конфліктів:
* стратегія відходу від конфлікту;
* стратегія силового придушення конфлікту;
* переговори.

***Спеціальні*** *методи* конфліктології вирізняються в процесі соціьного аналізу відповідних феноменів. серед них — методи системого аналізу, функціональний і структурно-функціональний, аксіолочний (ціннісний) і ресурсно-ціннісний підхід, метод факторногоалізу, біхевіористичний (поведінковий) і суб’єктно-діяльніснийетоди, статистичний аналіз, методи ксд (опитування, спостережен, контент-аналіз, експеримент), математичне та «ігрове» моделюння, методи–технології управління конфліктними ситуаціямитому числі конфліктний медіаторінг, юридичне регулювання).

*Системно-ситуаційний аналіз конфлікту —* один з найбільш перспективних наукових методів дослідження конфліктів. Як одиниця аналізу використовується конфліктна ситуація, що мас певні змістовні й динамічні характеристики, часові та просторові межі.

**Тема 2. Сутність конфлікту та його структура.**

1. Конфлікт як складне соціальне явище.
2. Суб‘єкти і об‘єкти конфлікту.
3. Функції конфлікту.
4. Межі та масштаб конфлікту.
5. Предмет конфлікту.
6. Класифікація конфліктів.
7. **Конфлікт як складне соціальне явище.**

***Конфлікт*** – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів; крайнє загострення суперечностей, яке призводить до ускладнень або гострої боротьби.

В історії соціології природа та сутність конфлікту визначалися по-різному:

• Г. Спенсер розглядав конфлікт як необхідне явище в історії розвитку людства, стимул соціального розвитку;

• М. Вебер позначав його як боротьбу;

• Гумплович, Т. Веблен, К. Левін, Г. Зіммель та ін. визначали його як спір та форму соціалізації індивіда;

• Парк включав конфлікт до числа чотирьох основних видів соціальної взаємодії, поряд зі змаганням, пристосуванням та асиміляцією;

• Американський соціолог Л. Козер розглядав конфлікт як ідеологічне явище, яке відбиває спрямованість та почуття соціальних груп або індивидів у боротьбі за об’єктивні цілі – владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей тощо. Він вважав конфлікт важливим елементом соціальної взаємодії, який сприяє припиненню або укріпленню соціальних зв’язків;

• Р. Дарендорф власну соціологічну концепцію назвав “теорією конфліктів”.

Більшість соціологів розглядають конфлікт як неантагоністичну суперечність, яку можна врегулювати. Парними категоріями конфлікту є згода, стабільність, порядок, спокій. При цьому спокій є постійним станом суспільства або взаємодії, а конфлікт – тимчасовим.

Таким чином, ***конфлікт*** – це випадок загострення соціальних суперечностей, який виражається у зіткненні соціальних спільнот – класів, націй, держав, соціальних груп, соціальних інститутів та ін., що зумовлено протилежністю або суттєвими відмінностями їх інтересів, мети, тенденцій розвитку.

Виходячи з того, що найбільш поширеним підходом є визначення конфлікту через соціальні суперечності, в науковій літературі склалося також поняття соціального конфлікту.

Під ***соціальним конфліктом*** звичайно мають на увазі той вид протистояння, в якому сторони намагаються захопити територію або ресурси, погрожують іншім суб’єктам посягати на їхні інтереси таким чином, що боротьба набуває форми нападу або оборони. Поняття соціального конфлікту включає активність протилежних сторін, суперечки, дебати, торги, суперництво, воєнні сутички, пряме і непряме насилля. Конфліктам, як правило, властиве сильне напруження взаємне виключення інтересів. Слід розрізняти конфлікти і явища, що за зовнішніми ознаками наближаються до конфліктів, – змагання, конкуренцію, випробування. У подібних випадках також можна спостерігати протиборство сторін, але воно за своїм характером має зовсім іншу природу і необов’язково переходить у ворожнечу.

Структура конфлікту — це сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система та процес.

При проведенні структурного аналізу конфлікту виділяють його об'єктивні й суб'єктивні складові.

До об'єктивних складових відносять учасників, об'єкт і предмет конфлікту, проблему, інцидент, умови його протікання (соціально-психологічне середовище).

Суб'єктивними (психологічними) складовими конфлікту вважають мотиви, потреби, цілі, позиції, інтереси й цінності його учасників.

1. **Суб‘єкти і об‘єкти конфлікту.**

Під структурою завжди розуміється сукупність частин, елементів і зв'язків певного об'єкта та відносин між ними, що забезпечують його цілісність. Основними елементами конфлікту є:

1) учасники конфлікту;

2) предмет і об'єкт конфлікту;

3) умови, в яких відбувається конфлікт;

4) суб'єктивність сприйняття конфлікту.

Основними рушійними силами будь-якого конфлікту є люди, тобто учасники конфлікту. Учасники конфліктної взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, визначаються як суб 'єкти конфлікту. Ними можуть виступати окремі особи, групи, підрозділи, організації.

Залежно від міри участі в конфліктних відносинах виділяють такі категорії суб'єктів: основні учасники, групи підтримки та інші учасники.

Основні учасники безпосередньо здійснюють активні дії один проти одного під час конфлікту. Серед основних учасників виокремлюють:

— опонента (учасник конфлікту, що вважає свої проблеми невирішеними);

— супротивника (опонент, що намагається реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого);

— агресора (супротивник, що виявляє агресивність);

— ворога (супротивник, інтерес якого полягає в знищенні протилежної сторони).

Іноді в конфлікті можна виділити учасника, що ініціював конфліктні дії. Це ініціатор конфлікту.

Рівень можливостей опонента реалізувати свої цілі в конфлікті, «сила», що виражається в складності та впливовості його зв'язків, його фізичні, соціальні можливості, знання, навички й уміння, його соціальний досвід конфліктної взаємодії називаються рангом опонента.

Групи підтримки представлено силами, які стоять за опонентами, і активними діями чи моральною підтримкою можуть впливати на розвиток конфлікту. До групи підтримки можуть входити друзі, колеги і т. п.

До інших учасників конфлікту належать такі категорії, що впливають на перебіг подій: підбурювачі, організатори, медіатори конфлікту. Підбурювач підштовхує учасників до початку конфліктних дій. Організатор планує, організовує конкретні дії та контролює перебіг конфлікту. Медіатор (посередник, суддя) вирішує завдання припинення конфлікту.

Суб'єкти конфліктів можна проаналізувати за такими характеристиками.

1. ***Кількісний та якісний склад учасників.*** Кількісні характеристики визначають скільки реальних і потенційних учасників конфлікту. Який їхній протестний потенціал, тобто хто і скільки чоловік можуть поповнити ряди конфліктуючих. Якісні характеристики - це цінності, норми, переконання учасників конфлікту, а також типові форми їхньої поведінки.

2. ***Організованість конфліктуючих сторін.*** Виділяють два типи груп: з більшим і меншим рівнем організованості. Якщо групи організовані, їм властиві прихильність груповим цінностям, наявність харизматичного лідера, що визначає стиль поведінки щодо захисту групових інтересів.

3. ***Ресурси сторін - можливість і готовність учасників конфлікту на витрати заради мети.*** Ресурси бувають зовнішні і внутрішні. Зовнішні ресурси - его адміністративні ресурси, союзники, доступ до ЗМІ. Внутрішні ресурси - нематеріальні активи компанії: інтелектуальні, психологічні, моральні, фізичні можливості учасників конфлікту, їх культура і час, а також їх соціальний та організаційний потенціал у вигляді згуртованості, статусності, лідерства. Крім цього, внутрішні ресурси включають в себе і матеріальні активи компанії: фінанси, будівлі, споруди, технічні споруди і т.д.

В рамках вивчення проблеми ресурсів можна позначити ще один її аспект - ***силу конфліктуючих сторін.*** Її можна розглянути як:

• здатність кожної зі сторін завдати шкоди протилежної;

• здатність і готовність налагодити вигідну співпрацю;

• можливість використати на свою користь офіційні органи влади;

• володіння знаннями, що сприяють вирішенню конфліктної ситуації.

Учасники конфлікту і їх сила далі визначають дії або динаміку конфлікту. Активність учасників конфлікту може мати три форми:

• дію;

• загроза дії;

• бездіяльність.

Як видно, різновид дій в конфліктній ситуації варіюється від агресії до повної відсутності дій. Зміст дій залежить від наступних факторів:

• ступеня взаємозв'язку конфліктантов між собою - яка інтеграція сторін. Розкид тут може бути самий різний: конфліктанти можуть взаємодіяти одноразово, а можуть бути і членами одного колективу;

• цінності збереження стосунків - чим більш значущими є відносини для конфліктуючих сторін, тим менш жорсткі дії вибираються;

• рівня субординації конфліктантов по відношенню один до одного - експерти різних підрозділів, з різними цілями стикаються в ході прийняття спільних рішень;

• визнання законності сформованих відносин між сторонами.

 ***Об’єкт конфлікту*** розглядають як причину, привід для конфлікту. об’єкт конфлікту має такі основні характеристики: а) під об’єктом конфлікту розуміють ту цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів учасників конфлікту; б) об’єктами конфлікту можуть бути цінності різного виду: матеріальні, духовні, об’єктивні, суб’єктивні, статусні, ресурсні, релігійні, політичні тощо; в) об’єкт конфлікту не існує безвідносно до його суб’єктів, навпаки, він завжди пов’язаний з інтересами учасників конфлікту, причому їх інтереси перебувають у суперечності; г) об’єкт конфлікту має релятивістський характер, що випливає з попереднього положення; д) об’єкт конфлікту завжди є в обмеженій (дефіцитній) кількості і не здатний одночасно задовольнити обидві сторони, що беруть участь у конфлікті; е) об’єкт конфлікту може бути явним або латентним.

Об'єкт конфлікту - це та сфера соціальної дійсності, яка як привертає до себе увагу соціальних суб'єктів, так і протиставляє їх між собою, породжуючи конфліктні відносини. А ті властивості об'єкта, які породжують протистояння суб'єктів і ведуть до їх конфліктної активності, є ***предметом*** конфлікту.

Об'єктом конфліктів, як правило, бувають:

• ресурси;

• статус;

• влада;

• цінності.

Можна виділити деякі показники, що характеризують об'єкт і предмет конфлікту. Серед них:

• ***подільність***об'єкта; виділяють піддаються діленню об'єкти (території, фінанси, час), що важко піддаються діленню (влада, права, інформація, сфери впливу) і неподільні об'єкти (цінності);

• ***інтереси суб'єктів*** - їх бажання володіти, захищати, розширювати ті об'єкти, в яких вони зацікавлені;

• ***домагання суб'єктів на об'єкт суперечки*** - високий рівень домагань, середній і низький рівні. Залежно від рівня домагань вирішується доля об'єкта конфлікту.

Під *інформаційною моделлю* конфлікту розуміється суб’єктивна картина ситуації, що складається в психіці кожного учасника, та містить уявлення опонентів: про самих себе (мету, мотиви, цінності, можливості тощо); про протиборчу сторону (її мету, мотиви, цінності, можливості тощо); кожного учасника про те, як інший сприймає його; про середовище, в якому складаються конкретні відносини. Як зазначає н. в. Гришина, людина не просто реагує на ситуацію, але «визначає» її, одночасно «визначаючи» себе в цій ситуації, і тим самим вона створює, «конструює» конфліктну ситуацію. ступінь відповідності «образу» конфліктної ситуації реальності може бути різним. виходячи з цього, виділяють чотири випадки: а) конфліктна ситуація об’єктивно існує, але не усвідомлюється, не сприймається учасниками (конфлікту як соціально-психологічного явища не існує); б) об’єктивна конфліктна ситуація існує і сторони сприймають ситуацію як конфліктну, проте з тими або іншими істотними відхиленнями від дійсності (випадок неадекватно сприйнятого конфлікту); в) об’єктивна конфліктна ситуація відсутня, проте відносини сторін помилково сприймаються ними як конфліктні (випадок помилкового конфлікту); г) конфліктна ситуація об’єктивно існує і за головними характеристиками адекватно сприймається учасниками (такий випадок може бути названий адекватно сприйманим конфліктом).

1. **Функції конфлікту.**

Розрізняють явні і латентні (приховані) функції конфлікту. *Явні функції конфлікту* характеризуються тим, що його наслідки збігаються з метою, яка проголошувалася і переслідувалася опонентами конфлікту. *Латентні функції конфлікту —* такі, коли його наслідки виявляються лише з часом і які певною мірою відрізняються від намірів, раніше проголошених учасниками конфлікту. латентні функції можуть виражатися також у тому, що його наслідки взагалі можуть виявитися несподіваними і такими, що не відповідають цілям учасників конфлікту. Явні і латентні функції конфлікту можуть бути як негативними, так і позитивними, тобто вони можуть мати подвійний характер — будьякий конфлікт виконує як конструктивну, так і деструктивну функцію.

До *конструктивних функцій конфліктів* відносно основних учасників можна віднести: усунення повністю або частково протиріччя, що виникає через недосконалість організації діяльності, помилок управління, окремих працівників тощо, конфлікт висвітлює невирішені питання, факти недостатньої діловитості і порядності; дозволяє глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що силу її мотивів, спрямованих на діяльність, на себе тощо, виявляє психологічну стійкість до стресових чинників складної ситуації; дозволяє послабити психологічне напруження — реакцію учасників на конфлікт, конфліктна взаємодія знімає у людини емоційне напруження, приводить до подальшого зниження інтенсивності негативних емоцій; служить джерелом розвитку особистості, міжособових відносин — розширює сферу і способи взаємодії людини з оточуючими, дає новий соціальний досвід розв’язання складних ситуацій; може поліпшити якість індивідуальної діяльності; при відстоюванні справедливих цілей у конфлікті опонент підвищує свій авторитет у оточуючих; засіб самоутвердження особи, формування активної позиції у взаємодії з оточуючими може бути визначений як конфлікт становлення, самоутвердження, соціалізації.

*Конструктивні функції конфліктів* відносно соціуму полягають у такому: конфлікт виступає засобом активації соціального життя групи або суспільства, підтримує соціальну активність людей, сприяє запобігання застою, служить джерелом розвитку; вказує на невирішені проблеми в діяльності групи, може виступати інструментом превентивного припинення несумлінної поведінки, за допомогою конфлікту керівник або група можуть регулювати поведінку окремих осіб; зондує громадську думку, колективні настрої, соціальні установки, актуалізує гуманістичні цінності; може сприяти створенню нових, більш сприятливих, умов, до яких легше адаптуються члени колективу; здатний виконувати функцію об’єднання групи перед зовнішніми труднощами (к. кемпбелл) — група набуває якісно нового стану; сприяє пошуку продуктивних вирішень проблем у колективах, орієнтованих на наочно-пізнавальну діяльність; оптимізує міжособові відносини, може сприятливо впливати на взаємостосунки в колективі, встановлення більш доброзичливої обстановки, що відбувається майже в кожному другому конфлікті.

*Деструктивна функція конфлікту* відносно основних його учасників виявляється в такому: виражена негативна дія на психічний стані його учасників; психічне і фізичне насильство (велика кількість умисних вбивств — наслідки ескалації конфліктів); супроводжується стресом, різко зростає вірогідність захворювань, особливо серцевосудинних, а також хронічних порушень функціонування шлунковокишкового тракту; виснаження особових ресурсів — матеріальних, духовних і життєвих сил у результаті конфлікту; деструкція системи міжособових відносин, що склалися між суб’єктами взаємодії до його початку, неприязнь і ворожість до іншої сторони, що виявляється в порушенні взаємних зв’язків, які склалися до конфлікту; формує негативний образ іншого — «образ ворога», який сприяє створенню негативної установки відносно опонента, готовності діяти на шкоду йому; негативне віддзеркалення на ефективності діяльності опонентів — менше уваги приділяється якості роботи, після конфлікту опоненти також не завжди можуть працювати продуктивно; закріплює в соціальному досвіді насильницькі способи розв’язання проблем — перемога за допомогою насильства може стати звичною практикою в подібних ситуаціях соціальної взаємодії; негативний вплив на розвиток особи — може сприяти формуванню у людини невіри в справедливість, переконаність, що сильний завжди правий, думки про те, що в конкретному колективі нічого нового запровадити не вдасться.

Деструктивна функція конфлікту щодо соціуму знаходить своє віддзеркалення в такому: супроводжується руйнуванням традицій спілкування, взаємозв’язків у колективі, організації; може негативно вплинути на взаємини в колективі і на його соціально-психологічний клімат; ослаблення ціннісно-орієнтаційної єдності групи, зниження групової згуртованості; «деіндивідуалізація» взаємного сприйняття сторін конфлікту, сприйняття один одного за принципом «Ми — вони»; погіршення якості спільної діяльності колективу відбувається, коли конфлікт повільно затухає, своїх цілей домігся опонент, який не мав рації, конфлікт виявився тривалим тощо; формує установку на прийнятність насильницьких дій — успіх використання насильства у відстоюванні інтересів групи формує її переконаність у необхідності його використання; може сприяти деструктивному лідерству в колективі того, хто здатний відігравати таку роль тільки в конфліктній ситуації.

Функції конфлікту можна поділити на дві великі групи, відповідні основним сферам суспільного життя – *матеріальні* та *духовні*.

*Матеріальна функція* проявляється в тому, що різноманітні конфлікти, в тому числі юридичні, здебільшого пов'язані з економічною стороною суспільного життя. Це матеріальний інтерес, користь, а також втрата. В економічно розвинутих країнах негативні наслідки конфліктів особливо відчутні. Висока вартість техніки, складність технологічного процесу роблять навіть незначний виробничий конфлікт досить утратним з економічної точки зору. Розмір матеріальних втрат залежить від масштабів самого конфлікту. Але матеріальні функції можуть мати і творчий аспект. Так, у процесі конфлікту та чи інша сторона може не тільки оволодіти, а й опанувати матеріальними цінностями, яких у неї не було до початку зіткнення. Отже, конфлікт може сприяти загальному прогре­су і розвитку матеріального виробництва.

*Духовна функція конфлікту* проявляється у вигляді стимулятора швидких і важливих змін у духовної сфері суспільства. В процесі соціальних конфліктів руйнуються норми, цінності, ідеали, що були притаманні колишнім часам, відчувається радикалізація суспільної свідомості. Конфлікт начебто перериває процес звичайної односто­ронньої оцінки подій і створює умови для того, щоб побачити суспільне життя з іншого боку, який був закритий.

Крім матеріальних і духовних функцій конфлікту, велике значення має низка функцій, які випливають з особливостей соціального організму. Це сигнальна, інформаційна, диференційна та динамічна функції.

*Сигнальну функцію* можна умовно порівняти з фізіологічною роллю болю в розвитку живого організму. Будь-яка біль не вказує хворому на причину її виникнення і не визнається діагнозом захворювання, але вже є достатнім фактом для звернення до лікаря. Соціальний конфлікт – це такий сигнал про необхідність прийняття термінових дій для пошуку та усунення причин суспільного напруження, ретельного вивчення обставин, які створили конфліктну ситуацію.

*Інформаційна функція* є близькою до сигнальної, але і дещо відмінною – вона значно ширше, ніж просте свідчення соціальних негараздів. Розгортання, протікання, повороти конфліктної ситуації несуть значну інформацію про чинники, які її породили і вивчення яких є важливим засобом пізнання суспільних процесів.

Диференційна функція характеризує процес соціальної диференціації, яка виникає під впливом конфлікту, що часто проходить через зміну і руйнування колишніх соціальних структур. Під впливом конфлікту процес соціальної диференціації розвивається в двох протилежних напрямках, тобто відбувається поляризація протиборних сил. Але разом з цим триває і прямо протилежний процес – об’єднання, інтеграція соціальних сил навколо нових центрів тяжіння і консолідації.

*Динамічна функція*. В кожному соціальному конфлікті закладена можливість більш швидкими темпами спрямовувати суспільний розвиток і здійснювати соціальні зміни, Ця думка чітко визначена у неомарксизмі (класова боротьба, соціальна революція). Конфлікт вносить в розмірний, пливкий рух соціального життя докорінні зміни. Звичайні норми поведінки і діяльності, що роками задовольняли людей, відкидаються з дивною рішучістю і без всякого жалю.

В цілому соціальний конфлікт тоді виконує соціально позитивну функцію, коли це сприяє прогресу. Але й тоді необхідно враховувати втрати, які завжди мають місце у суспільстві та стосуються як матеріальної, так і моральної сфери. Дійсно, в соціальному конфлікті і прогресивна, і регресивна функції нероздільні одна від одної. Конфлікт корисний тим, що він розв’язує суперечності, і це його об’єктивна функція, але разом з тим суперечність може бути усунута шляхом зруйнування або серйозного пошкодження системи. Краще. якщо об’єктивно існуючі суперечності не доводять до конфлікту, а усуваються мирними, цивілізованими засобами.

1. **Межі та масштаб конфлікту.**

у визначенні меж конфлікту виділяють три аспекти: просторовий, часовий та внутрішньосистемний.

 *Просторові межі* визначаються територією, на якій відбувається конфлікт. вони можуть бути мінімальними — комунальна кухня, але можуть бути і глобальними — світова війна. Чітке визначення просторових меж конфліктів особливо важливе для міжнародних відносин, адже вони пов’язані з проблемою держав-учасниць. Схоже завдання виникає передусім і в міжнаціональних конфліктах, де необхідно чітко визначити територіальні межі зони конфлікту для здійснення превентивних заходів (Нагірний Карабах, Придністров’я, Косово, Чечня).

 *Часові межі —* це тривалість конфлікту, його початок і закінчення. від того, чи вважаються конфлікти початковими, подовженими або вже закінченими, залежить експертна оцінка дій його учасників у той чи інший момент часу. особливо це важливо для того, щоб визначити роль і відповідальність осіб, що приєдналися до конфлікту. початок конфлікту визначається об’єктивними (зовнішніми) актами поведінки, спрямованими проти іншого учасника конфлікту, за умов, що останній усвідомлює ці акти як спрямовані проти нього та їм протидіє. Закінчення конфлікту є неоднозначним. він може бути вичерпаний (наприклад, за примиренням сторін), але може припинитися через вихід однієї зі сторін із боротьби або її знищення (під час війни чи при вчиненні злочину). Можливе припинення конфлікту і в результаті втручання третьої сили — так нерідко завершуються кримінальні і міжнародні конфлікти.

*Д*оцільно визначити і *внутрішньосистемні межі* конфлікту. Будьякий конфлікт відбувається у певно обумовленій системі, будь-то сім’я, група співробітників, держава тощо. конфлікт між сторонами, що входять до однієї системи, може бути більш глибоким, широким або частковим, обмеженим. конфлікт у родині може зачіпати не лише членів однієї сім’ї, але й їх родичів. у міждержавних відносинах існує велика загроза поширення загострених взаємостосунків не тільки у територіальному, а й у соціальному, національному, політичному аспектах. у такому конфлікті можуть брати участь досить широкі верстви суспільства. крім безпосередньо протидіючих сторін учасниками конфлікту можуть стати і такі фігури, як підбурювачі, підсобники, свідки, які самі у ньому не задіяні, а також радники, прихильники і противники тих чи інших суб’єктів, що конфліктують між собою. всі ці особи (організації) є елементами системи. Межі системи залежать від того, наскільки широке коло учасників буде до нього включено. отже, системні межі конфлікту необхідно знати для впливу на здійснення процесів, особливо запобігання руйнуванню системи

Велике значення має проблема *факторів*, що у своїй сукупності ведуть до того або іншого *рівня інтенсивності або гостроти* соціального конфлікту. особливу роль у загостренні конфліктних відносини відіграє усвідомлення учасниками конфлікту своїх основних інтересів. З точки зору гостроти конфліктних дій визначальну роль відіграє глибина і важливість основних інтересів — політичних, економічних, ідеологічних, що розділяють учасників конфлікту на протиборчі сторони. Чим глибші протиріччя цих інтересів у певній соціальній системі, наприклад, робітників і підприємців, тим гострішими є соціальні конфлікти, що визрівають.

 Інтенсивність конфлікту визначається не лише глибиною і масштабністю інтересів сторін. певною мірою вона залежить від жорсткості соціальної системи, в межах якої виникла конфліктна ситуація. наприклад, конфлікт робітників і підприємців завжди відбувається в умовах жорстких вимог ринку. саме ці умови і роблять часто їх непоступливими, оскільки підприємець може втратити прибуток, а робітник за низьку заробітну плату не купить необхідного для життя. Чим жорсткіша система і менше в ній інститутів, що згладжують соціальне напруження, тим гострішим буває соціальний конфлікт.

 Гострота і масштабність конфлікту багато в чому залежить від ступеня застосування насильств у конфліктних діях. дуже переконливо свідчать про це громадянські війни. Гострими і масштабними
бувають конфлікти, коли в них протистоять системи цінностей, ідей, моральних чи релігійних норм. тут компроміси важкі, оскільки йдеться про певні фундаментальні засади організації суспільного життя.

1. **Предмет конфлікту.**

***Предмет конфлікту* —** це об’єктивно існуюча або уявна проблема, що лежить в основі конфлікту. Це те протиріччя, через яке (заради вирішення якого) сторони вступають у протиборство. За своєю природою протиріччя можуть бути: а) *внутрішніми* (виражаються в зіткненні інтересів усередині групи, організації, спільності або суспільства в цілому) і *зовнішніми* (виникають між двома або декількома відносно самостійними соціальними системами); б) *антагоністичними* (виражаються в такому конфлікті, учасники якого мають непримиренно ворожі інтереси*) і неантагоністичними* (допускають узгодження, «примирення» інтересів опонентів*);* в) *основними* (відіграють вирішальну роль у виникненні і розвитку конфлікту і характеризують взаємодію між основними його учасниками*)* і *неосновними* (супроводять конфлікт); г) *об’єктивними* (обумовлені об’єктивними чинниками*,* тобто такими явищами і процесами, які не залежать від волі і свідомості людей) і *суб’єктивними* (обумовлені такими чинниками, які залежать від волі і свідомості людей) тощо

Щодо структури конфлікту, то Орбан-Лембрик Л.Е. виокремлює такі його основні елементи:

* + учасники конфлікту, які називаються опонентами (від лат. — той, що заперечує), суперниками, противниками і представляють не менше двох сторін;
	+ позиція сторін (внутрішня і зовнішня);
	+ конфліктна ситуація;
	+ інцидент, тобто дія, що спрямована на створення конфлікту;
	+ об'єкт конфлікту (реально наявна об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у «боротьбу»);
	+ предмет конфлікту (та внутрішня причина, наприклад особис­та неприязнь, яку має кожен опонент, що вступає в конфлікт);
	+ розвиток і розв'язання конфлікту
1. **Класифікація конфліктів.**

1. *Системний.* Такий конфлікт відбувається в результаті загострення внутрішніх суперечностей, характерних для будь-якої соціальної системи. Серед них слід назвати: компонент і систему, частину і ціле, тривале та короткострокове, внутрішнє і зовнішнє, різноманітність і одноманітність, організацію і дезорганізацію та ін. Головним є те, що починають руйнуватися внутрішньо системні або функціональні зв’язки між компонентами системи, в результаті чого ці компоненти вступають у суперечність із системою або один з одним.

2. *За сферами прояву*. Цей підхід базується на виділенні суб’єктів конфліктів і сфер життєдіяльності суспільства, де можуть виявлятися конфлікти. За цими ознаками конфлікти поділяють на економічні, політичні, міжнаціональні, культурні, соціальні тощо.

3. *За ступенем гостроти*. На цій підставі виділяють агоністичні (примиримі) та антагоністичні (непримиримі) конфлікти. Упущені можливості розв’язання агоністичних конфліктів часом зумовлюють їх перехід у хронічну форму і навіть переростання в антагоністичні.

4. *За іншими ознаками виділяють* юридичні, побутові, матеріальні, духовні та ін., коли в основі класифікації можуть лежати кількість учасників, мотивація вчинків, ступінь урегульованості відносин, ресурси тощо. Слід окремо назвати конфлікти “некерованих емоцій” – бунти, погроми, масове безладдя та ін. Окрему групу також утворюють конфлікти інтересів, конфлікти поглядів (когнітивні).

5. Залежно від ***типу протиріччя*** конфлікти можна поділити на такі, що виниклі як результат *антагоністичних* протиріч і унаслідок *неантагоністичних* протиріч*.*

*6.За* гостротою протидії сторін, що беруть участь у конфлікті (за інтенсивністю конфлікту) виділяють конфлікти *низької, середньої і високої інтенсивності*. конфлікт низької інтенсивності — суперечка між опонентами. конфлікт щонайвищої ефективності завершується фізичним знищенням однієї із сторін.

7.З*а кількістю сторін,* що беруть участь у конфлікті (односторонні й багатосторонні)

8. Крім іншого, слід зазначити, що конфлікти розрізняють також *за способом свого зовнішнього виявлення*. На підставі цього критерію вони можуть бути явними (коли конфліктуючі сторони відверто виявляють одна до одної неприязнь, ворожі почуття) або прихованими, коли за зовні стриманими стосунками наполеглива боротьба інтересів. Наприклад, трапляється, коли в трудовому колективі розгортається широка дискусія навколо проблеми прибутковості виробництва, можливості забезпечення належного рівня управління виробничим процесом, а насправді відбувається боротьба за зайняття керівної посади. Може статися, що причини конфлікту фактично немає. Вона існує лише в уяві конфліктуючої сторони, яка помилково вважає, що інша сторона має намір вчинити агресивні, неправомірні чи інші небажані дії. Помилка в оцінці ситуації, однак, не усуває автоматично мотивів конфлікту і не зменшує його гостроти. Такий помилковий конфлікт найбільш доцільно гасити за сприяння спеціалістів, юристів, які можуть дати кваліфіковані поради і тим самим усунути підставу для конфлікту, надати йому характер непорозуміння.

Конфлікти виділяють за параметрами простору, часу, змісту, за кількістю учасників, наслідками, а також визначити об’єкт, предмет посягання тощо.

**Класифікація конфліктів**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Підставакласифікації** | **Видиконфліктів** | **Загальнахарактеристика** |
| сфери прояву конфликту | економічні  | в основі лежать економічні протиріччя |
| ідеологічні  | в основі лежать протиріччя у поглядах |  |
| соціально-побутові | в основі лежать протиріччя соціальної сфери |
| сімейно-побутові | в основі лежать суперечності сімейних відносин |
| ступінь тривалості і напруженості конфлікту | Бурхливі швидкоплинні  | виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей особи, відрізняються агресивністю і крайньою ворожістю конфліктуючих |
| Гострі тривалі | виникають за наявності глибоких суперечностей |
| слабовиражені і млявоплинні | пов’язані з не дуже гострими суперечностями або пасивністю однієї зі сторін |
| слабовиражені і швидкоплинні | пов’язані з поверховими причинами, мають епізодичний характер |
| суб’єкти конфліктної взаємодії | внутрішньоособові  | пов’язані із зіткненням протилежно спрямованих мотивів особи |
| Міжособові | суб’єктами конфлікту виступають дві особи |
| конфлікти «особа — група» | суб’єкти конфлікту: з одного боку — особа, а з другого — група (мікрогрупа) |
| Міжгрупові | суб’єктами конфлікту виступають малі соціальні групи або мікрогрупи |
| соціальні наслідки  | конструктивні  | в основі лежать об’єктивні суперечності. Сприяють розвитку організації або іншої соціальної системи |
| деструктивні | в основі, як правило, лежать суб’єктивні причини. створюють соціальне напруження і ведуть до руйнування соціальної системи |
| предмет конфлікту  | реалістичні (наочні)  | Мають чіткий предмет |
|  | Нереалістичні (безпредметні) | не мають предмета або мають предмет, який є життєво важливим для одного чи обох суб’єктів конфлікту |

**Тема 3. Детермінація соціальних конфліктів.**

1. Джерела соціальних конфліктів.
2. Рушійні сили конфлікту.
3. Причини конфліктів.
4. Мотивація конфліктантів.
5. **Джерела соціальних конфліктів.**

Природу конфліктів розглядають із ресурсної та ціннісної точок зору: ресурсна ґрунтується на матеріалістичному розумінні конфлікту, який завжди розгортається за суттєво значущі засоби життєдіяльності; ціннісна — на системах цінностей, вірувань і переконань, несумісних принципах суспільного устрою, взаємовиключних культурних стереотипах. Із цим пов'язана класифікація конфліктів:

а) конфлікти ресурсів. Причиною їх є обмеженість ресурсів (економічних, матеріальних та ін.), що існує практично завжди. Саме у зв'язку з розподілом ресурсів і виникають суперечності;

б) конфлікти цілей. Як правило, це позиційні конфлікти. Вони виникають, коли сторони, що виконують одне й те саме завдання, займають різні позиції, переслідують свої цілі;

в) конфлікти цінностей. Породжують їх певні цінності різних індивідів та соціальних груп щодо значущих аспектів соціального життя;

г) конфлікти комунікацій. Передумовою їх є недостатня передача або викривлення інформації.

 Джерелами соціальних конфліктів в першу чергу є влада, богатство та престиж.

1. **Рушійні сили конфлікту.**

Будь-яке соціальне напруження за певних умов може перетворитися на соціальний конфлікт.

У діях сторін завжди матиме місце апеляція до того, що життєво необхідно для відповідного суб’єкта, до того, що являють собою засоби задоволення потреб, і до того, що для нього важливо з точки зору збереження власної ідентичності, до того, що «загальноприйняте», освячене звичаєм. До основних належать:

* *Конфлікт потреб. Вони* можуть бути поділені на два типи: поперше, конфлікти через обмеженість ресурсів; по-друге, конфлікти через співвідношення короткочасних і довгострокових потреб, динамику їх задоволення, співвідношенням раціональних та емоційних прагнень.
* *Конфлікт інтересів.* Зіткнення інтересів особистості, групи, суспільства з об’єктивними можливостями в соціальному житті, конкретних умовах взаємодії з іншими соціальними суб’єктами — це, як правило, зіткнення одних інтересів з другими, що їм перешкоджають.
* *Конфлікт цінностей і норм*. Ціннісно-нормативний конфлікт має порівняно з конфліктами, викликаними потребами та інтересами, більш виражений ідеологічний характер. тут стикаються різні і навіть протилежні інтерпретації цілей суспільного розвитку. люди вірять у можливість досягнення кращого життя, в те, що саме ця група політичних лідерів знає правильний шлях виходу з кризи. вони вірять у той чи інший варіант ідеї справедливості та свободи. відповідно до цього будується і знання, тобто система раціональних аргументів, які пояснюють і виправдовують вихідні символи віри, на основі яких складається певна система цінностей. Сточки зору масової свідомості головним питанням сьогодні є питання про ставлення до влади. і саме в цій сфері глибинним конфліктом стає конфлікт між мораллю та політичною практикою, який розвивається на рівні життєвих потреб людини.
1. **Причини конфліктів.**

Для виникнення та розвитку конфлікту очевидного значення набуває усвідомлення його причин та глибини відповідними групами людей, які відчувають ущемлення будь-якого важливого для них інтересу. але щоб конфлікт став реальністю, необхідна реальна соціальна дія. Отже, щоб конфлікт виник і став розвиватися, необхідна взаємодія трьох його основних факторів: 1) наявність об’єктивних передумов конфлікту, які полягають у більш-менш значному ущемленні корінних інтересів, потреб, прав і т. п. індивідів, об’єднаних в одну соціальну групу, з боку іншої соціальної групи, яка зосереджує у своїх руках основні багатства суспільства, механізми їх розподілу, владу тощо; 2) усвідомлення ущемленими соціальними групами протилежності своїх корінних інтересів інтересам пануючої еліти; 3) активна соціальна дія пригнічених, знедолених, спрямована на втілення в життя своїх корінних інтересів через пряме соціальне зіткнення з інтересами тих, хто володіє багатством, владою та іншими благами.

Якщо проаналізувати достатньо велику кількість конфліктів, то (згідно з А. Анцуповим та А. Шипіловим) можна виділити такі ***об'єктивні* *причини*** конфліктів. До об’єктивних причин конфліктів можна віднести головним чином ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їх інтересів, думок, установок тощо. об’єктивні причини викликають виникнення передконфліктної обстановки — об’єктивного компонента передконфліктної ситуації, але . будь-яка об’єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, зокрема з причини дії суб’єктивних чинників

1. Природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей в процесі їх життєдіяльності.
2. Слабка розробленість правових та інших нормативних процедур розв’язання соціальних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії людей.
3. Нестача значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ. Сьогодні головним дефіцитом стали гроші.
4. Спосіб життя багатьох українців. Це об’єктивна причина частини міжособистісних конфліктів, пов’язаних з матеріально-побутовою невлаштованістю, нестачею фінансових коштів для задоволення елементарних потреб сім’ї, діяльністю, в якій людина не завжди може реалізувати свої здібності і яка обмежус її творчість і саморозвиток. Очевидно, що бідна, невлаштована людина є більш конфліктною порівняно з людиною, в якої перелічені проблеми успішно вирішені.
5. Достатньо стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових стосунків громадян, що сприяють виникненню конфліктів. Ці стереотипи сформувалися.за останнє сторіччя, а можливо, і за більш тривалий час. Радянська людина з моменту свого народження виховувалась у дусі класової боротьби, нещадної нетерпимості до своїх класових супротивників і всіх, хто не поділяв відповідну інтерпретацію комуністичної ідеології.

Крім названих, існує ще ціла група об’єктивних причин, вплив яких на конфліктність людини поки ще не вивчений. До них можна віднести помітні відхилення від екологічних нормативів у навколишньому середовищі людей, відхилення в характеристиках електромагнітного поля, викликані активністю Сонця або технічними устроями тощо.

ІІ. Друга група об’єктивних причин конфліктів має ***організаційно-управлінський характер.*** Цим причинам елемент суб’єктивізму властивий більше порівняно з об’єктивними причинами; вони пов’язані із створенням і функціонуванням організацій, колективів, груп.

*1. Структурно-організаціпні причини* конфліктів полягають у невідповідності структури організації вимогам діяльності, якою вона займається. Невідповідність структури організації поставленим завданням виникає з двох причин: по-перше, припускаються помилки при проектуванні структури організації. Важко точно прогнозувати всі завдання, які вирішуватиме організація, і важко створити структуру, яка б детально відображала вимоги майбутньої діяльності; по-друге, завдання і діяльність організації безперервно змінюються, тому виникає її невідповідність діяльності. Чим менш гнучко керівництво організації пристосовує її структуру до вимог діяльності, тим більше в організації виникає конфліктів.

*2. Функціонально-організаційні причини* конфліктів викликані не-оптимальністю функціональних зв’язків організації з зовнішнім середовищем, між структурними елементами організації, між окремими робітниками. Зовнішні функціональні зв’язки організації повинні максимально відповідати поставленим завданням і забезпечувати їх виконання. Ефективна робота організації неможлива без налагоджених функціональних зв’язків із зовнішнім середовищем. Порушення цих зв’язків веде до конфліктів. Функціональні зв’язки між структурними підрозділами організації мають відповідати вимогам діяльності та об’єктивним законам функціонування самої організації. Цим же вимогам повинні відповідати функціональні взаємозв’язки між окремими робітниками колективу.

*3. Особистісно-функціональні причини* конфліктів пов’язані з неповною відповідністю робітника за професійними, моральними та іншими якостями вимогам посади.

*4. Ситуативно-управлінські причини конфліктів* обумовлені помилками, яких припускаються керівники та підлеглі у процесі вирішення управлінських та інших завдань. Прийняття хибного управлінського рішення об’єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання робітниками завдань керівництва також викликає небезпеку виникнення конфлікту з цього приводу.

До ***суб’єктивних причин*** конфліктів належать ті, що обумовлені особистісними установками, позиціями та прагненнями людей, фактом їх включення до соціальних груп і пов’язані перш за все з суб’єктивними особливостями соціальної взаємодії

ІІІ. **До *соціально-психологічних причин*** конфліктів належать ті, що обумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактом їх включення до соціальних груп:

1. Можливі значні *втрати та викривлення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації*. Людина в принципі не може в процесі спілкування передати всю інформацію, яка міститься в її психіці, без істотних змій. Значна частина інформації існує взагалі на рівні підсвідомості і словами не описується. Частина інформації не може бути передана через обмеженість словникового запасу конкретної людини, нестачу часу. Деяку інформацію просто невигідно повідомляти або вона не засвоюється внаслідок неуважності співрозмовника. Невірне розуміння одним одного може бути основною причиною конфліктів або ускладнювати розв’язання соціальних суперечностей, що виникли за інших причин.
2. *Незбалансована рольова взаємодія двох людей*. В ситуації міжособистісного спілкування людина або обидва партнери можуть грати не ті ролі, на які очікує партнер по взаємодії. Теоретичною основою аналізу цієї причини міжособистісних конфліктів стала теорія американського психолога Е. Берна.

Кожна людина в процесі взаємодії з оточуючими грає більше десятка типових ролей – керівника, підлеглого, товариша по роботі, батька, чоловіка, сина, брата, пасажира, покупця тощо. Ці ролі людина грає не завжди однаково успішно. І найбільш небезпечними в плані виникнення конфлікту є роль старшого за психологічним статусом партнера по взаємодії, роль рівного партнера та роль молодшого.

1. *Нерозуміння при обговоренні проблеми того, що незбіжність позицій часто може бути викликана не дійсними розбіжностями у поглядах на одне і те ж, а підходом до проблеми з різних позицій*. Як ілюстрація в цьому випадку може бути використана відома притча про слона та п’ятьох сліпців, які помацали різні частини тіла тварини і дійшли різних висновків про те, на що схожий слон. Перемогла точка зору сліпця, який виявився найбільш високим, встиг помацати вухо і стверджував, що слон схожий на аркуш пергаменту. Причина розбіжностей в цьому разі не в тому, що інші сліпці були неправі, а в тому, що кожний з них оцінював тільки частину слона і не розумів, що його правда становить тільки частину загальної правди.
2. *Вибір людьми різних засобів оцінки результатів діяльності та особистості один одного.* В основі оцінки лежить порівняння. Існують п’ять основних способів оцінки. Це порівняння з можливим ідеальним станом справ; вимогами до даної діяльності з боку нормативних документів; ступенем досягнення мети діяльності; результатами, яких досягли інші люди, котрі виконували аналогічну роботу; станом справ на початку діяльності. Оцінюючи інших, людина за основу оцінки бере те, що їм не вдалось зробити у порівнянні з ідеалом, нормою, метою діяльності та іншими людьми, які виконали таку ж роботу відмінно. Свої ж результати робітник оцінює у порівнянні з іншими людьми, які виконували таку роботу гірше. Отже, одна і та ж робота залежно від способів оцінки може бути оцінена не тільки по-різному, а й протилежним чином. Це призводить до конфліктів.

Існує ще низка соціально-психологічних причин міжособистісних і міжгрупових конфліктів: внутрішньогруповий фаворитизм, тобто перевага членів своєї групи перед представниками інших груп; притаманний людині конкурентний характер взаємодії з іншими людьми та групами; обмежені здібності людини до децентралізації, тобто до зміни власної позиції в результаті співвіднесення її з позиціями інших людей; бажання одержати від людей більше, ніж віддавати їм; прагнення до влади; психологічна несумісність людей; інші причини.

ІV. ***Особистісні причини конфліктів*** пов’язані перш за все з індивідуально-психологічними особливостями учасників конфліктів, обумовлені специфікою психічних процесів, які виникають при взаємодії людей між собою та з оточуючим середовищем:

1. *Суб’єктивна оцінка поведінки партнера як недопустимої*. Так, під час соціальної взаємодії у людини існує певний діапазон варіантів очікуваної поведінки, діяльності з боку іншої людини, яка є партнером по взаємодії. Характер такої поведінки залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, її психічного стану, ставлення до конкретного партнера, особливостей актуальної ситуації взаємодії. Якщо реальна поведінка партнера є бажаною або допустимою, то взаємодія продовжується безконфліктно. Небажана поведінка може привести до створення передконфліктної ситуації, а недопустима – до конфлікту.
2. Як відомо, конфліктна ситуація – це складна для людини ситуація соціальної взаємодії. До конфлікту приводить саме *непідготовленість людини до ефективних дій* у таких ситуаціях. Людина може мати уявлення щодо засобів безконфліктного виходу із передконфліктних ситуацій, але не мати навичок їх використання на практиці. Крім того, вона може не мати достатньої *психологічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових чинників соціальної взаємодії.*
3. Причиною конфліктів також може виступати *погано розвинута у людини здібність до емпатії, тобто до розуміння емоційного стану іншої людини, до співчуття.* Оцінка поведінки людини, котра не розуміє емоцій та почуттів партнера по взаємодії, як небажаної чи недопустимої може викликати конфліктну реакцію.
4. *Неадекватний рівень домагань* також сприяє виникненню міжособистісних і внутрішньоособистісних конфліктів. Завищена самооцінка, як правило, викликає негативну реакцію з боку оточуючих. Занижена оцінка має своїми наслідками підвищену тривожність, невпевненість у своїх силах, тенденцію уникати відповідальності тощо.
5. Однією з найбільш частих особистісних причин конфліктів є різні *акцентуації характеру*. Вони виявляються у надмірному прояві окремих рис характеру або їх поєднанні у конкретної людини і являють собою крайні варіанти норми, що межують з психопатіями.
6. *Установки особистості*, які утворюють ідеальні типи індивідуальності1. Причиною конфлікту в цьому випадку може бути протиріччя між різними ідеальними типами, якщо вони виражені досить яскраво. так, наприклад, взаємодія людей теоретичного і економічного типу вже з самого початку містить у собі небезпеку конфлікту через їх протилежні внутрішні життєві спрямування. Для людини теоретичного типу процес її діяльності є самоціллю. її переживання відірвані від реального життя, вона живе мов би поза реальним часом та простором. людина ж економічного типу в усьому шукає користь, для неї все стає засобом покращити реальне життя, отримати максимальну вигоду.
7. *Важкі ситуації* в житті людини та *стрес. Важка ситуація* — це складна обстановка, викликана порушенням відповідності між вимогами діяльності, можливостями людини та умовами оточення, яка викликає в людини психічне напруження. Зазвичай важкі ситуації бувають викликані об’єктивними обставинами. але в їх перетворенні на важкі значну роль відіграє і суб’єктивна складова. Якщо людина в результаті особливостей власної нервової системи не є психологічно стійкою до таких ситуацій, у ній починають накопичуватись негативні емоції, що врешті-решт призводить до стресу. *Стрес* як реакція організму на вплив зовнішніх обставин у конфліктологічному аспекті посідає двоїсте місце. З одного боку, він є наслідком конфліктів, бо напруженість, тривожність, неспроможність людини адекватно оцінювати події і т. ін. випливає з конфліктних стосунків з оточенням. а з другого — під час стресу людина часто стає «конфліктогеном» як для самої себе, бо в неї посилюється внутрішній розлад, так і для свого оточення.

Названі причини виникнення конфліктів зустрічаються найчастіше, але вони не вичерпують переліку всіх причин, що призводять до виникнення та загострення конфліктів як на соціальному, так і на особистісному рівні.

**4.Мотивація конфліктантів.**

*Мотиви в конфлікті* — це спонукання до вступу в конфлікт, пов’язані із задоволенням потреб, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які викликають конфліктну активність суб’єкта. У конфлікті часто досить складно виявити істинні мотиви опонентів, бо вони у більшості випадків приховують їх, декларуючи мотивацію участі у конфлікті. Якщо ми знаємо мотивацію конфліктуючих сторін, то значною мірою починаємо розуміти сенс їх протистояння.

Базовим спонуканням активності людей у конфлікті є їх *потреби.* Потреба в безпеці, визнанні, ідентичності, соціальній належності тощо властива як окремому індивіду, так і соціальним групам, цілим суспільствам і державам.

Аналіз причин поведінки сторін у конфліктах показує, що вони зводяться до прагнення задовольнити свої *інтереси,* які являють собою усвідомлені потреби. Близькими до інтересів є й цінності, які можна відстоювати у конфлікті.

Мотиви конкретизуються в *цілях*, на досягнення яких спрямовані дії людини. Цілі можуть бути стратегічними та тактичними.

Мотиви індивіда, групи не виникають самі по собі і часто визначаються *умовами, ситуацією*, в яких вони перебувають. Соціально дезорганізуючі процеси у суспільстві деформують суспільну свідомість, яка реалізується і проявляється через потреби, інтереси і, отже, через цілі, вчинки та дії конкретних людей та груп. Зокрема, *депривація* — стан соціуму, групи, людини, для яких характерною є явна розбіжність між очікуваннями людей і можливостями їх задоволення.

З часом депривація може посилюватися, зменшуватися або залишатися незмінною. посилення депривації спостерігається при певних умовах: зменшенні засобів для задоволення запитів, які вже сформувалися; більш швидкому зростанні очікувань порівняно з можливостями їх задоволення; при одночасній зміні і очікувань, і можливостей їхнього задоволення. Депривація створює напружений стан у суспільстві, що сприяє виникненню конфліктів. останній елемент спрямувань людини, соціальної групи у конфлікті, який слід обов’язково враховувати, — це *позиція*, тобто система ставлення до елементів конфліктної ситуації, яка проявляється у відповідній поведінці та вчинках. позиція характеризується, з одного боку, динамічністю, а з другого — відносною стійкістю.

**Тема 4. Динаміка конфлікту.**

1. Передконфліктна стадія конфлікту.
2. Конфліктна стадія розвитку конфлікту.
3. Післяконфліктна стадія конфлікту.
4. Основні стратегії конфліктної поведінки.
5. Тактики поведінки в конфлікті.
6. **Передконфліктна стадія конфлікту.**

Будь-якому конфлікту реально передує деякий збіг обставин, в яких перебувають потенційні сторони протиборства, а також самі люди зі своїми потребами, інтересами і мотивами — можливі суб’єкти конфліктної поведінки. Так створюється *передконфліктна стадія. Ї*ї вихідна, початкова фаза — *конфліктна ситуація.*

*Конфліктна ситуація -* такий збіг обставин, людських інтересів, який об’єктивно створює підстави для реального протиборства між соціальними суб’єктами; це ситуація, в якій виявилася та усвідомлена сторонами несумісність дій однієї сторони з нормами й очікуваннями другої. вона виявляє опонентів і причинну обумовленість конфлікту.

Конфліктна ситуація легко може трансформуватися при зміні поглядів, опонентів, відносин «об’єкт — опонент», при підміні об’єкта конфлікту, появі умов, що утруднюють або виключають взаємодію опонентів, тощо. Показником, відбиттям конфліктної ситуації є *соціальне напруження* — такий стан соціальної системи, змістом якого є процес виникнення та розвитку суперечності відносин, інтересів, дій людей, соціальних груп та інститутів, суспільства в цілому, який характеризується підсиленням протилежних тенденцій, потреб і цілей соціальних спільнот та індивідів, супроводжується зростанням незадоволення, негативною психологічною спрямованістю, дестабілізацією соціальних зв’язків. Необхідна умова визрівання соціального напруження — виникнення соціальних суперечностей. конфліктна ситуація передбачає наявність:

- предмета конфлікту, тобто реально існуючої або уявної проблеми, яка є основою конфлікту;

- об’єкта конфлікту, тобто матеріальних, соціальних або духовних цінностей, до володіння якими прагнуть конфліктуючі сторони;

- певного мікро- і макросередовища, в якому діятимуть учасники
конфлікту;

- учасників конфлікту.

Здійснити вимір ступеня (рівня) напруженості у суспільстві або конкретній територіальній чи професійній спільноті дозволяє *система показників соціального напруження*. до неї входять показники, які характеризують сферу суб’єктивного: думка людей відносно тих або інших подій, дій, їх оцінки ступеня задоволення своїх життєво важливих потреб, очікувань, вирішення проблем, які зачіпають їх інтереси, рівень довіри до уряду та його керівників; оцінки дотримання прав людини, стану охорони громадського порядку та особистої безпеки, екологічної ситуації, стану міжнаціональних відносин, можливості виникнення конфлікту, альтернатив розвитку подій у майбутньому тощо.

Обов’язково повинні враховуватися *показники стану сфери суспільного буття, умов життя людей*: відомості про наявність, частоту і масштаби самих конфліктів, про мітинги, демонстрації та інші масові соціально активні дії, про міграційні та еміграційні потоки, динаміку цін, товарообігу, купівельну спроможність різних категорій населення, про структуру і динаміку злочинності, дані медичної статистики тощо.

*Стадії соціального напруження* як процесу різняться просторовочасовими параметрами і формами вираження. виділяють три стадії. *Перша стадія* характеризується прихованим, таким, що не має явних зовнішніх ознак, наростанням незадоволення. Ій притаманна неорганізована, головним чином вербальна форма вираження незадоволення, зростання занепокоєння у зв’язку з порушеннями звичного способу життя, без скільки-небудь ясного усвідомлення масами причин і масштабів змін, що відбуваються. *Друга стадія* — загострення напруження. її відмінною рисою є чітке усвідомлення більшістю населення ненормальності існуючого становища і наявності у суспільстві соціального напруження. *Третя стадія* характеризується зниженням соціального напруження, поступовим зникненням ознак, характерних для цього стану суспільного життя.

*В*иникнення об’єктивної проблемної ситуації як основи майбутнього конфлікту — *перший етап* латентної стадії. Об’єктивні суперечливі ситуації, що виникають у діяльності людей, створюють потенційну можливість виникнення конфліктів, яка переходить у реальність тільки у сполученні із суб’єктивними факторами. одна з умов такого переходу — усвідомлення суб’єктом об’єктивної проблемної ситуації (усвідомлення причин конфлікту).

Усвідомлення суб’єктом об’єктивної проблемної ситуації i своїх інтересів у ній — *другий етап латентної стадії конфлікту*. сприйняття реальності як проблемної, розуміння необхідності здійснити якісь дії для вирішення суперечності є суттю даного етапу. Наявність перешкоди для реалізації інтересів сприяє тому, що проблемна ситуація сприймається суб’єктивно. Усвідомлення причин конфлікту може бути адекватним (правильним) і неадекватним (викривленим).

*С*проба розв’язати конфліктну ситуацію безконфліктними способами — *третій етап латентного періоду конфлікту.* Йдеться про переконання, роз’яснення, прохання, інформування сторони, яка протистоїть. При взаємному розумінні інтересів обох сторін i відповідних практичних дій саме на цьому етапі виникає реальна можливість не дати проблемній ситуації перерости в реальний конфлікт. Якщо суперечності, які намітилися, на передконфліктній стадії вирішити не вдалося, соціальне напруження зростає. у цьому випадку рано чи пізно виникає відкритий конфлікт

Наступною стадією є *зовнішні дії*: спрямовані на захоплення і (або) утримання спірного об’єкта, створення завад, заподіяння непрямої шкоди, образливі слова і дії, підкорення і захоплення суб’єкта, нанесення прямої фізичної шкоди (насильство).

1. **Конфліктна стадія розвитку конфлікту.**

Переростання латентної фази у відкриту визначається принаймні трьома обставинами.

* по-перше, для всіх учасників стає очевидною наявність конфлікту, оскільки кожна зі сторін намагається переграти іншу.
* подруге, дії учасників конфлікту, що назріває, стають практичними i набувають певної зовнішньої форми, наприклад, використання засобів масової інформації, застосування насильства, погрози, дій по захопленню спірного об’єкта тощо.
* по-третє, про конфлікт, що вийшов із латентної стадії, дізнаються сторонні — треті особи.

Відкрите застосування різних форм зовнішніх дій проти суперника, які призначені для захисту власних інтересів, визначає зміст *відкритої стадії конфлікту*. Таке застосування має певний механізм, внутрішньо обумовлену послідовність дій.

Стадія відкритого протиборства розпочинається з *першого етапу* — *інциденту —* дії однієї зі сторін, яка викликає відповідну реакцію другої сторони. Це пускова причина, але не будь-який інцидент є таким, а лише той, який внутрішньо пов’язаний із конфліктною взаємодією. Його слід розглядати як *привід,* тобто таку зовнішню обставину, яка породжує розвиток подій. Це будь-які дії, що приводять сторони, втягнуті в конфліктну ситуацію, у рух. Він буде не причиною, а приводом. наприклад, вбивство австрійського ерцгерцога Фердинанда в сараєві дало привід до розв’язання першої світової війни. Прикладом, коли інцидент став причиною початку воєнного конфлікту, є напад японців на американську військову базу, розташовану на Гавайських островах, у 1941 році, який призвів до оголошення США війни Японії.

*Другий етап* власне конфліктної стадії, який настає після інциденту, разом з різким загостренням розбіжностей, виходом на позиції прямої конфронтації характеризується тим, що сторони атакують одна одну, викликаючи відповідні дії, протидію. Відбувається неминучий обмін ударами, призначення яких — наступ на позиції опонентів, нейтралізація загрози з їх боку. Після інциденту відкриваються позиції сторін і стає явним поділ на «своїх» (друзів, спільників) і «чужих» (ворогів, супротивніків). Емоційно така поведінка дуже часто супроводжується зростанням агресивності, переходом від упередженості і неприязні до психологічної несумісності і відвертої ворожості. Ця фаза конфліктної поведінки, призводячи до посилення конфронтації, разом з тим стимулює настання моменту «переоцінки цінностей» з урахуванням змін, які відбулися у соціальному середовищі, позиціях і намірах сторін.

*Третій етап* — це вибір шляхів подальшої взаємодії опонентів. Вибір можливий двоякий: або шукати примирення, знижувати рівень напруження у відносинах, робити поступки і таким чином йти на примирення, переведення конфлікту знов у приховану форму, щоб надалі повернутися до вихідної конфліктної ситуації; або ескалація, продовження, наростання конфлікту, доведення його до більш високого ступеня загострення.

*Ескалація конфлікту* — розвиток конфлікту «по-вертикалі», зростання його гостроти і розмаху, пов’язане із загостреням конфліктних відносин. Це — ключова, найнапруженіша його стадія. при цьому спостерігається загострення всіх суперечностей конфліктуючих сторін, використовується весь потенціал, мобілізація всіх ресурсів, що є, для можливої перемоги. Це вже не локальне зіткнення, а повномасштабна битва. На цій стадії стає очевидною *конфліктна поведінка опонентів* — це дії, спрямовані на пряме або непряме блокування, досягнення опонентами цілей, намірів, інтересів, формування настанови на боротьбу, яка передбачає психологічну готовність до неї (порушення структури нормальних зв’язків, збільшення неприязні і ворожнечі, агресія, формування образу ворога). конфліктні дії різко загострюють емоційний фон протікання конфлікту.

*І*стотними моментами ескалації конфлікту є:

- створення негативного образу ворога (ідеологічне оформлення
конфлікту);

- демонстрація сили і загроза її застосування з метою залякування опонента здійснюється однією або обома сторонами конфлікту;

- використання насилля — жорсткого способу підкорення одних іншим. Застосування насилля свідчить про те, що настала вища, гранична стадія в ескалації конфлікту. Йдеться не лише про фізичний, але й про інші види насилля (економічне, політичне, моральне, психологічне тощо);

- розширення і поглиблення конфлікту.

Для протиборства характерні розгортання, поширення на нові сфери, території, соціальні рівні і навіть країни (так звана «генералізація» конфлікту, коли він набуває всеохоплюючого, всесвітнього, загального смислу).

*Генералізація конфлікту* означає перехід до більш глибоких суперечностей, виникнення безлічі різних точок зіткнення, відбувається розширення його часових і просторових меж, зростає кількість учасників.

Як четвертий етап другої стадії виділяють ***завершення конфлікту****,* під яким розуміється його закінчення чи припинення. воно може бути результатом як взаємного примирення сторін, досягнення певної згоди між ними, так і поступового затухання протистояння або переростання його в інший конфлікт.

Основна передумова завершення конфлікту — усунення об’єктивних і послаблення суб’єктивних причин, які породили конфліктну ситуацію.

Умовами, необхідними для того або іншого улагоджування конфлікту, є:

* + 1. усвідомлення протиборчіми сторонами об’єктивно існуючих між ними суперечностей і розбіжностей інтересів і цілей, тобто уявлення про реальне джерело, безпосередні причини конфлікту і мотиви, які супроводжують їх;
		2. зацікавленість кожного з учасників конфлікту в тому, щоб на взаємоприпустимій основі подолати протистояння, що виникло;
		3. роздільний або спільний пошук і використання доступних сторонам моделей, правил і способів вирішення конфлікту, тобто усунення його вихідної причини.

*Послаблення протистояння* є першою фазою етапу завершення конфлікту. Конфлікт при всій своїй гостроті може припинитися як у результаті зміни об’єктивної ситуації, так і в результаті психологічної перебудови суб’єктів, зміни їх поглядів і намірів. на цій основі стає можливим повне або часткове вирішення конфлікту. Настає пора встановлення нових форм взаємодії, можливої згоди і співробітництва колишніх опонентів.

Заключна фаза етапу завершення конфлікту *— підведення підсумків*, оцінка результатів.

Наслідки конфлікту залежать від багатьох чинників об’єктивного і суб’єктивного порядку, манери поведінки сторін, методів подолання розбіжностей, вміння тих, хто спрямовував урегулювання конфлікту.

Процес завершення конфлікту може відбуватися різними темпами, у різноманітних формах протиборства сторін. неоднакові його результати і наслідки.

***Формами*** завершення конфлікту можуть бути:

- припинення конфлікту внаслідок взаємного примирення сторін;

- припинення конфлікту шляхом його симетричного розв’язання, коли виграють або програють обидві сторони;

- припинення конфлікту шляхом його асиметричного розв’язання, коли виграє одна сторона;

- переростання конфлікту в інше протиборство;

- поступове загасання конфлікту.

Основні *моделі,* за якими завершується протиборство сторін у конфлікті: «виграш — програш» (або «переможець — переможений»), «виграш — виграш», «програш — програш».

Завершення конфлікту не означає повного i автоматичного припинення існуючої конфліктної ситуації. підгрунтя для реального протиборства конфліктуючих сторін зберігається навіть у тому разі, коли конфлікт припиняється шляхом його симетричного розв’язання, оскільки обидві сторони оцінюють свою перемогу і поразку порізному i в подальшому намагатимуться посилити перемогу або зменшити поразку. Тому іноді завершення конфлікту виступає як завершення стадії відкритого конфлікту, за якою йде латентна післяконфлiктна стадія.

1. **Післяконфліктна стадія конфлікту.**

Післяконфліктна стадія конфлікту є останньою стадією в динамиці конфлікту, коли ліквідуються всі види напруження, нормалізуються відносини і починає переважати атмосфера довіри і співробітництва. Це *повна нормалізація відносин*, яка настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії, — перша фаза третьої стадії.

Однак не завжди завершення конфлікту приводить до миру і згоди. трапляється, що закінчення конфлікту в одній сфері (наприклад, в економічній) провокує протистояння в іншій (наприклад, у політичній) тощо.

*Часткова нормалізація відносин* відбувається в умовах, коли не зникли негативні емоції, що мали місце у конфлікті. Друга фаза характеризується переживаннями, осмисленням своєї позиції. відбувається корекція самооцінок, рівнів домагань, ставлення до партнера. Загострюється почуття провини за свої дії у конфлікті. Негативні настанови відносно один одного не дають можливості відразу нормалізувати відносини.

За завершенням конфлікту може йти *післяконфліктний синдром. П*ри несприятливому збігу обставин він може набувати затяжного, хронічного характеру і перешкоджати стабілізації обстановки.

Розглянуті фази та етапи можуть мати різну тривалість: від декількох хвилин (наприклад, у конфлікті-сутичці школярів на перерві) до десятиріччя (в’єтнамська війна 1959–1973 рр.).

Деякі етапи можуть бути відсутніми, наприклад, після інциденту одна із сторін відступає і конфлікт завершується.

Поділ конфлікту на стадії та фази дозволяє розглядати його як
явище із складною динамікою.

1. **Основні стратегії конфліктної поведінки.**

Різний смисл на різних відрізках часу протікання конфлікту мають стратегії і тактики конфліктної взаємодії.

*Стратегії поведінки у конфлікті* розглядаються як орієнтації його суб’єктів на певні форми поведінки в конкретних ситуаціях протиборства. Перспективно стратегія поведінки може бути спрямована:

а) тільки на власний інтерес — тоді вона набуває вигляду «орієнтації на себе»;

б) на оптимізацію суспільних (групових) інтересів — тоді вона стає стратегією «кооперативності», тобто «орієнтації на інших людей».

**Основні стратегії поведінки** конфліктантів***: співробітництво, конфронтація, компроміс, ухилення, пристосування***.

Вибір стратегії поведінки залежить як від інтересів сторін, що беруть участь у конфлікті, так і від характеру здійснених дій.

*Співробітництво*, як і конфронтація, спрямовано на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. але на відміну від конфронтаційної стратегії співробітництво передбачає не індивідуальний, а спільний пошук такого рішення, що відповідає устремлінням усіх конфліктуючих сторін.

Це можливо за умови своєчасної і точної діагностики проблеми, що породила конфліктну ситуацію, з’ясування як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно заради досягнення загальної для всіх мети.

У конфліктних ситуаціях можливість співробітництва виникає, коли:

- проблема, що викликала розбіжності, здається важливою для конфліктуючих сторін, кожна з яких не має наміру ухилятися від її спільного вирішення;

- конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг або зовсім не звертають уваги на різницю у своїх положеннях;

- кожна сторона бажає добровільно і на рівноправній основі обговорити спірні питання, для того щоб у кінцевому підсумку прийти до повної згоди щодо взаємовигідного вирішення значущої для всіх проблеми;

- сторони, утягнуті у конфлікт, поводяться як партнери, довіряють один одному, зважають на потреби, побоювання і переваги опонентів.

*Конфронтація* (суперництво) — за своєю спрямованістю орієнтована на те, щоб, діючи активно і самостійно, домагатися здійснення власних інтересів без урахування інтересів інших сторін, що безпосередньо беруть участь у конфлікті, а то й на шкоду їм. Той, хто обирає таку стратегію, прагне нав’язати іншим своє вирішення проблеми, розраховує тільки на свою силу, не передбачає спільних дій, при цьому проявляються елементи максималізму, вольовий напір, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні й економічні санкції, залякування, шантаж тощо, примусити опонента прийняти точку зору, що заперечується ним, будь-що-будь узяти верх над ним, здобути перемогу в конфлікті.

Як правило, конфронтацію обирають у тих ситуаціях, коли:

- проблема має життєво важливе значення для учасника конфлікту, який вважає, що він має достатню силу для її швидкого вирішення на свою користь;

- конфліктуюча сторона займає досить вигідну для себе, по суті безпрограшну позицію і має у своєму розпорядженні можливості використовувати її для досягнення власної мети;

- суб’єкт конфлікту упевнений, що пропонований ним варіант вирішення проблеми найкращий у даній ситуації, і водночас, маючи більш високий ранг, наполягає на прийнятті цього рішення;

- учасник конфлікту в даний момент позбавлений іншого вибору і практично не ризикує що-небудь утратити, діючи рішуче на захист своїх інтересів і прирікаючи опонентів на програш.

*Компроміс* посідає серединне місце у «сітці» стратегій конфліктної поведінки. Він означає розташування учасника (учасників) конфлікту як до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Ця стратегія рівною мірою передбачає активні і пасивні дії, індивідуальні і колективні зусилля. стратегія компромісу характерна тим, що звичайно перепиняє шлях до недоброзичливості, дозволяє, хоча і почасти, задовольнити домагання кожної з утягнутих у конфлікт сторін.

До компромісу звертаються в ситуаціях, коли

- суб’єкти конфлікту добре інформовані про його причини і розвиток, щоб судити про обставини, які реально складаються, усі «за» і «проти» власних інтересів;

- рівні за рангом конфліктуючі сторони, маючи взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність погодитися з таким положенням справ і розміщенням сил, задовольнитися тимчасовим, але підходящим варіантом вирішення суперечностей;

- учасники конфлікту, що мають різний ранг, схиляються до досягнення домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, не йти на розрив відносин, уникнути зайвих утрат;

- опоненти, оцінивши сформовану ситуацію, коректують свої цілі з урахуванням змін, що відбулися у процесі конфлікту;

- всі інші стратегії поведінки у даному конфлікті не дають ефекту

*Ухилення* як стратегія поведінки в конфліктах характеризується явною відсутністю у втягнутого в конфліктну ситуацію бажання співробітничати з будь-ким і докласти активих зусиль для здійснення власних інтересів, так само як піти назустріч опонентам; прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту. Таку стратегію поведінки звичайно обирають у тих випадках, коли:

- проблема, що викликала зіткнення, не здається суб’єктові конфлікту істотною, предмет розбіжності, на його думку, дріб’язковий, заснований на смакових розбіжностях, не заслуговує на витрати часу і сил;

- виявляється можливість досягти власних цілей іншим, неконфліктним шляхом;

- зіткнення відбувається між рівніми або близькими за силою (рангом) суб’єктами, що свідомо уникають ускладнень у своїх взаєминах;

- учасник конфлікту відчуває свою неправоту або має як опонента людину більш високого рангу, напористу, вольову;

- потрібно відстрочити гостре зіткнення, щоб виграти час, більш докладно проаналізувати сформовану ситуацію, зібратися із силами, заручитися підтримкою прихильників;

- бажано уникнути подальших контактів з важкою за психічним станом людиною або вкрай тенденційним, надмірно упередженим опонентом, що навмисно шукає приводу для загострення відносин.

*Пристосування* як стиль пасивної стратегії відрізняється схильністю учасників конфлікту пом’якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаєминах за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення. На відміну від ухилення ця стратегія передбачає більшою мірою враховувати інтереси опонентів і не уникати спільних з ними дій. Звичайно пристосуванню дають вихід у тих ситуаціях, коли:

- учасник конфлікту не дуже заклопотаний виниклою проблемою, не вважає її досить істотною для себе і тому виявляє готовність узяти до уваги інтереси іншої сторони, уступаючи їй, якщо має більш високий ранг, або пристосовуючись до неї, якщо виявляється рангом нижче;

- опоненти демонструють зговірливість і навмисно поступаються один одному в чомусь, беруть до уваги те, що, мало втрачаючи, набувають більше, у тому числі добрі взаємини, обопільну згоду, партнерські зв’язки;

- створюється ситуація «глухого кута», яка вимагає послаблення напруження пристрастей, принесення якоїсь жертви заради збереження миру у відносинах і попередження конфронтаційних дій, не поступаючись, звичайно, своїми принципами, у першу чергу моральними;

- є щире бажання однієї з конфліктуючих сторін надати підтримку опонентові, при цьому почувати себе цілком задоволеним своєю добросердістю;

- виявляється змагальна взаємодія опонентів, не спрямована на тверду конкуренцію, неодмінне завдання збитку іншій стороні.

Вибір стратегії поведінки в конфлікті визначається багатьма чинниками, які можна звести у дві групи: чинники ситуації і особистісні чинники.

Стратегії поведінки в конфлікті практично реалізуються через різноманітні тактики.

1. **Тактики поведінки в конфлікті.**

**Тактики поведінки в конфлікті —** це сукупність способів впливу на опонента, конкретні засоби і методи реалізації стратегії. Одна й та ж сама тактика може застосуватися в різних стратегіях.

Виділяють такі види тактик впливу на опонента.

1. тактика *захоплення і утримання об’єкта конфлікту*. Застосовується у зіткненнях, де йде боротьба за матеріальний об’єкт.
2. тактика *фізичного насильства* (шкоди). Застосовуються такі засоби, як знищення матеріальних цінностей, фізичні ушкодження (аж до вбивства), тиск, катування і тортури, блокування силою дій опонента тощо.
3. тактика *психологічного тиску* (шкоди). спрямована на образу опонента, ущемлення його гідності, самолюбства. її прояви — образа, грубі жести, негативна оцінка особистості, дискримінація, обман, наклеп, дезінформація, жорсткий контроль за поведінкою, міжособистісний диктат тощо.
4. тактика *тиску*. Це спектр прийомів, що містить пред’явлення вимог, надання вказівок, наказів, загроз, аж до ультиматуму, компрометацію та шантаж.
5. тактика *демонстративних дій.* Застосовується з метою привернення уваги оточуючих до своєї персони. Це можуть бути публічні висловлювання і скарги, спроба самогубства, яка явно не вдалася, акти громадянської непокори тощо.
6. тактика *санкціонування* — вплив на опонента за допомогою службових покарань, підвищення робочого навантаження, накладення заборони, блокування, невиконання розпоряджень тощо.
7. тактика *коаліцій*. Ії мета — посилення свого рангу в конфлікті. Реалізується шляхом утворення спілок, угруповань тощо, через апеляцію за підтримкою до керівництва, засобів масової інформації, громадськості, друзів та рідних, різних органів влади.
8. тактика *фіксації своєї позиції* (найпоширеніша конфліктна тактика). Грунтується на використанні фактів, логіки для аргументації своєї позиції. Це прохання, критика, переконання, висунення пропозицій тощо.
9. тактика *дружелюбності*. Містить такі засоби, як коректне звернення, підкреслення спільного, демонстрація готовності вирішувати проблему, пропозиція допомоги, акцентуація готовності до діалогу, вибачення, заохочення тощо.
10. тактика *угод. П*ередбачає взаємний обмін благами, обіцянками, поступками, вибаченнями та ін.

 Тактики бувають *жорсткі, нейтральні та м’які. К*рім того*,* виділяють *раціональні (*фіксація своєї позиції, дружелюбність, санкціонування) та *ірраціональні* (тиск, психологічне насильство) тактики.

**Тема 5. Суб’єктивний фактор соціального конфлікту.**

1. Аналіз суб’єктів — учасників конфліктів.
2. Характеристика суб’єктів — учасників конфлікту.
3. Суб’єктивно-психологічні риси і «типи» конфлікт антів.
4. Соціальні «ролі» учасників конфлікту.
5. Моделі поведінки людини в конфлікті.
6. **Аналіз суб’єктів — учасників конфліктів.**

Чим більш складною є організація чи інститут соціальної системи, що стає сферою конфліктних відносин, тим багатоманітніше виявляє себе склад їх учасників та безпосередньо сторони конфліктної взаємоді

Дослідження суб’єктів соціальних конфліктів, особливостей їх поведінки становить теоретичний інтерес, та має практичну значущість саме тому, що допомагає виявити реальні причини протистояння соціальних груп та еліт сучасного українського суспільства, задіяти важелі локалізації конфліктних відносин для подолання кризи і ввести у дію інтегруючі соціальні механізми.

Для більш чіткого визначення ролі основних учасників аналітики конфлікту запровадили поняття «конфліктуючої (протидіючої) сторони». ***Конфліктуючі сторони —*** це *головні суб’єкти конфлікту*, *що відстоюють взаємовиключні позиції,* тобто *сукупність тих учасників, які здійснюють активні дії (протидії) один проти одного*. У реальному протиборстві беруть участь як мінімум дві конфліктуючі сторони (конфліктанти, опоненти, суперники) — це так звані *біполярні*, двосторонні конфлікти. Якщо конфлікт *мультиполярний*, тобто багатосторонній, то суб’єктів протидії має бути декілька.

Конфліктологи ранжують суб’єктів конфлікту за масштабом, масою, рангом і ресурсами, що можна узагальнити в дефініції «*потенціал конфіктуючої сторони*». Ранг опонента у конфлікті — це рівень його можливостей по досягненню визначених цілей, який виявляється в силі його соціальних зв’язків і масштабах громадської чи групової підтримки. Якщо протидіючі сторони становлять формулу «індивід — суспільство», «громадянин — держава», то можна зі значною впевненістю передбачати швидкий і несиметричний, можливо — драматичний за наслідками кінець конфліктної взаємодії. Наприклад, у трудовому конфлікті беруть участь працівники і роботодавці. На макрорівні конфлікту інтереси найманих робітників можуть захищати профспілки, трудовий колектив, політичні партії; а на боці роботодавця — адвокати, асоціації підприємців, установи державного управління. у той же час на мікрорівні — сторони зазвичай шукають підтримки у тих чи інших груп співчуття, формуючи «табори підтримки» і певну громадську думку. Таким чином, кожна з протидіючих сторін поступово нарощує потенціал своїх учасників, які діють з різним ступенем інтенсивності, досить різними засобами і виконують особливі ролі.

Щоб грамотно і вірно оцінити **потенціал** протидіючої сторони, слід ураховувати декілька показників, а саме: *фізичні, матеріальні* та *соціальні ресурси*; *інтелектуальні можливості, знання* та *навички*; *структурні переваги* і *впливовість соціальних зв’язків* конфліктантів.

Ресурси опонентів свідчать також про наявність і розмір *деструктивного потенціалу* суперників: у міжособистісних конфліктах — це фізична сила, агресія, зброя; у війнах — збройні сили, характер озброєння тощо.

Дійсні сторони конфлікту можуть бути виявлені не одразу, відомий французький соціолог А. Турен вважав чітке визначення реальних опонентів (суб’єктів конфлікту) найголовнішим ключовим завданням, що можливо через висвітлення їх соціальних інтересів та ціннісних орієнтацій, які дійсно суперечать і протистоять одне одному. Проблема полягає в тому, що у дійсних конфліктах справжні опоненти не завжди прагнуть виявити себе і нерідко приховуються за другорядними учасниками або намагаються представити суб’єктами конфлікту осіб, групи чи організації, які лише опосередковано пов’язані з його предметом.

Кожна конфліктуюча сторона, як правило, складається із сукупності елементів: *індивідів —* членів групи; спілки громадських об’єднань; коаліцій партій; асоціацій виробників, підприємців; колективів тощо. Для розуміння спрямованості конфлікту слід ураховувати єдність чи розбіжність у позиціях і поглядах агентів, з яких складається єдиний суб’єкт — сторона конфлікту. Ії внутрішні суперечності можуть послабити позицію у конфлікті, а в разі розпаду суб’єкта поразка в конфлікті стає неминучою.

1. **Характеристика суб’єктів — учасників конфлікту.**

Найчастіше **внутрішньо особисті** конфліктні ситуації виникають тоді, коли з’являється бажання, що є «несумісним з етичними та естетичними поглядами особистості, котрі сформувались під впливом суспільства та діють всередині індивіда як витискуючі сили», тобто усередені особистості формується конфлікт між цільністю людської сутності та соціальною реальністю, що не збігається з нею через фактичні умови існування індивіда в оточуючому середовищі. Специфічна сутність внутрішньо-особистісного конфлікту полягає в тому, що особистість — суб’єкт конфлікту, вміщує в собі обидві його суперечливі сторони. інколи такий конфлікт призводить людину до трагічних станів і драм, рідше — до підвищення самовпевненості, а інколи — до мобілізації всіх ресурсів (вольових, фізичних, інтелектуальних та ін.) в ім’я досягнення гармонії особистого та соціального буття.

Однак ще частіше в соціальних стосунках конфлікти розгортаються за схемою «індивід — індивід», ***міжособистісні.***Аналізуючи ці конфлікти та їх суб’єктів-учасників, слід мати на увазі, що вони завжди соціально детерміновані конкретними обставинами. Кожен учасник може виступати в різних *ролях*: захисника власних інтересів, представника устояних суспільних цінностей, борцем за спільні інтереси малої групи — сім’ї, кола друзів, колективу тощо. Об’єктивні чинники можуть бути досить різноманітними, але суттєве значення має і суб’єктивна детермінація сторін, зокрема, *суб’єктивні* особливості учасників протиборства. Деякі люди, втягнуті у конфлікт, майже не відчувають негативних емоцій, а в інших осіб конфлікт викликає глибоку психічну травму, навіть стрес. Щоб вірно оцінити *потенціал* особистості в конфлікті, слід дати її інтегральну характеристику, що містить аналіз фізичних, психічних, духовних, інтелектуальних та інших властивостей.

*Вольові якості* пов’язані перш за все з психофізичними особливостями особи, типом її темпераменту та з мотивами, які спонукають до дій і виявлення власних здібностей, з характером впливу на інших людей. *Емоційні якості* відображають нервові збудження, переживання і почуття, пов’язані з такими моральними цінностями, як добро, обов’язок, честь, дружба, відданість тощо, з естетичним смаком і здатністю відокремлювати прекрасне та потворне. *Інтелектуальні* та *духовні якості* містять особливості та рівень мислення людини, сукупність її знань та поглядів, здатність до творчих новацій, систему моральних та ідейних принципів, прагнення до істини, життєву позицію особи.

***Соціальна група,***що має власні ідентифікаційні *ознаки* (масштабні, структурні, інтеграційні, демографічні, професійні т. ін.) стає одним із суб’єктів (або об’єктом) міжособистісних і міжгрупових конфліктів у соціумі, в організаціях чи установах, які розвиваються за сценаріями: «*індивід ↔ група», «група ↔ група»*. Конфлікти цього рівня формуються через протилежність чи суперечливість позицій та дій учасників, адже далеко не завжди інтереси особи та її референтної групи збігаються, і поведінка індивіда може викликати певні зміни у ставленні групи до нього.

Як правило, прагнення індивіда, що входить у конфлікт із групою, спрямовані:

- на збереження свого статусу та «ролі» в групі;

- на їх зміну (покращення) у межах цього соціального кола;

- на модифікацію діяльності самої групи

Особа виявляє свою незгоду з нормами, ціннісними установками чи позиціями, які встановлені в групі, зокрема, й щодо неї. Частіше за все конфлікт між групою і окремим індивідом закінчується на користь групи.

Конфліктне протистояння індивіда й групи або групи й соціальної
верстви, класу здатне дезорганізувати існуючий у суспільстві стабільний і звичний процес групової взаємодії та може виконати такі позитивні, конструктивні функції:

- сприяють посиленню єдності та зґуртованості соціальної групи, яка здатна ефективно функціонувати за умов конфлікту;

- виявляють приховані потенційні резерви і можливості групи, впливаючи таким чином на її оновлення та розвиток;

- прискорюють розпад тих рудиментарних груп (верств), що схильні до занепаду, і сприяють припиненню їх функціонування, особливо якщо соціальні наслідки діяльності цих спільнот мали негативний характер;

- такі конфлікти демонструють, як окремі особи (наприклад, дисиденти часів тоталітаризму) своєю рішучою, ліберальногуманістичною позицією громадянина, борця за права людини можуть розхитати будь-який жорсткий суспільний лад і протистояти партійнодержавній номенклатурі влади та її «ангажованим» структурам.

В іншій соціальній моделі «вертикального» конфлікту як суб’єкти-учасники виступають ***керівники*** *та* ***підлеглі****,* що представляють інтереси керівництва або колективу. Переважна більшість з них (96 %) детерміновані предметнодіяльнісним змістом міжособистісних відносин, а з них (88,1 %) належить до проблем службової взаємодії в процесі спільної діяльності опонентів, і лише 9,2 % пов’язані із соціально-побутовими умовами виробництва. Зміст і гострота подібних конфліктних ситуацій обумовлені не стільки об’єктивними умовами спільної діяльності, скільки особистими рисами суб’єктів, між якими розгортається конфліктна взаємодія.

Суб’єктами соціальних конфліктів виступають звичайно і великі ***соціальні спільноти*** — реально існуючі *сукупності індивідів, які пов’язані між собою спільністю соціальних ознак і загальним інтересом та прямо чи опосередковано взаємодіють*. (класи, станови групи, прошаркі) Вони пов’язані з реалізацією протилежних чи взаємовиключних інтересів, з боротьбою через різні соціальні статуси, власність тощо, але реально вони здійснюються шляхом організованої взаємодії індивідуальних осіб — агентів конфлікту. Індивід, що належить до соціальної верстви, перетворюється на реального учасника суспільного конфлікту, в тому випадку коли:

- норми поведінки i діяльності, що випливають з приналежності до соціальної спільноти, стають внутрішніми особистісними нормами (тож відбувається соціалізація індивіда стосовно певної соціальної групи);

 - належність до групи, яка виникла згідно із спільними ознаками її членів, відображає їх взаємозалежність та визначає спосіб спільної діяльності;

- членство у групі реалізується через визнання/невизнаня норм спілкування, фактично визначених індивідуальних прав i свобод кожного та через певну систему групової влади.

Д. Кемпбелл сформулював головні особливості групової поведінки в конфліктних ситуаціях1. серед типових виявлень:

а) ворожість окремих членів групи відносно зовнішнього джерела загроз, яким вважається інша соціальна група;

б) зростання внутрішньогрупової солідарності за умов протистояння;

в) більш глибоке та повне усвідомлення окремими індивідами своєї групової належності;

г) групові межі стають «непрозорими» і більш зачиненими, а можливість вступу до такої групи — ускладнюється;

д) зменшується ступінь уникань чи ухилень індивідів від виконання групових норм;

е) зростає міра покарання за порушення цих норм аж до остракізму чи вигнання порушника з групи.

Згідно із ситуаційним підходом стає очевидним, що головним чинником формування конфліктних позицій є не особистісні мотивації членів груп (агресивність, заздрість, нетерпимість тощо), а власне критичні соціальні особливості міжгрупової взаємодії.

Специфічними суб’єктами соціального конфлікту можуть також бути різноманітні ***інституціональні структури*** — зокрема, *інститути суспільства*, *органи* та *установи влади*. особливо часто подібні конфліктні ситуації породжують соціальні, економічні кризи в соціумі, екстремальні обставини внаслідок стихійного лиха чи катастроф. Це обумовлено тим, що в процесі розвитку соціальних зв’язків неминуче виникають суперечності та конфлікти між різними відомствами, організаціями, підприємствами та установами на підставі «колізії компетенцій» чи регуляторних зловживань. Крім того, уся ділова активність у галузі бізнесу насичена соціально-економічними конфліктами, в яких беруть участь фірми, банки, корпорації, інші приватні структури, що фактично виступають колективними інституційними суб’єктами цих конфліктних стосунків. подібні зіткнення можуть закінчитися досить драматично, наприклад, забороною діяльності або банкрутством однієї з комерційних структур, що брала участь у конфлікті, чи правовими санкціями до державних підприємств, якщо вони завдали шкоди екологічному стану оточуючог середовища, тощо.

Особливу категорію агентів конфліктної взаємодії становлять ***етноси*** різного рівня — *національно-етнічні групи, народності, нації*, а також їх організаційні утворення — *діаспори нацменшин, етнокультурні організації* тощо*.* національно-етнічні конфлікти — це специфічний спосіб соціокультурної самоідентифікації, котра є захисною реакцією етносів того чи іншого рівня зрілості на державну політику щодо їх уніфікації, приниження або спроби більш потужної титульної нації поглинути їх через асиміляцію. Найчастіше етноси входять у конфлікт із владою, коли представники владної нації, посідаючи високі посади в державі, обмежують права і свободи інших етносів у політичній, економічній, культурно-духовній галузі (зокрема, стосовно мови і релігії).

Нарешті, коли поза межами однієї країни в глобальних конфронтаціях задіяні масштабні соціальні суб’єкти, то учасниками міжнародних конфліктів нерідко виступають цілі країни — їх ***держави*** і ***народи*** (політичні нації) та ***коаліції держав***. Подібні ситуації (війни, світові кризи тощо) виникають через значні, глибинні обставини, коли загострюються історичні протиріччя та стикаються інтереси, мета й активні дії цілих держав (територіальні претензії, економічна чи фінансова блокада (ембарго), військові провокації, терористичні акти, локальні «гарячі конфлікти»). Початок конфліктів такого роду є дуже небезпечним через фатальну тенденцію до масштабної ескалації чи «генералізації» подій, що призводить до укрупнення суб’єктів конфліктної взаємодії, розгортання світових війн, коли у протиборство втягуються не окремі народи, їх уряди, а цілі регіони, континенти, коаліції держав.

1. **Суб’єктивно-психологічні риси і «типи» конфлікт антів.**

Суб’єктивна складова конфлікту представлена великою кількістю психологічних елементів, які позначаються характером та поведінкою індивідів. Це — аналітичні дії людей, процес прийняття рішень, їх емоції та пам’ять, соціальні установки і стереотипи, ціннісні механізми та ін.

Існує взаємозалежність між конфліктністю і *темпераментом* (що є стійкою властивістю особистості). *Сангвінік* зазвичай є високоактивним, швидким, життєрадісним і працьовитим, легко зближується і взаємодіє з людьми, але — дуже наполегливий, не терпить одноманітності в роботі й житті; тому він часто ініціює різні новації та впровадження, що розхитують стабільність. *Флегматик —* значно стриманіший у поведінці, малоактивний, повільний у діях та емоціях, толерантний, володіє собою, але, як правило, не виявляє помітної чуйності, рухливості чи готовності до ризику новаторських перебудов. *Холерик* демонструє надмірну енергію, вибухоподібну емоційність і нав’язливість, прагне своєю активністю збудити усіх навколо, досить працездатний за критичних умов, але непродуктивний, інколи драматично переживає тимчасові спади особистої енергетики. *Меланхолік —* вразливо емоційний та чуйний, болісно відчуває невдачі, погано адаптується до нових умов, нерідко виявляє нерішучість, комплекси і страхи, схильний занадто драматизувати будь-які труднощі та легко поринає у песимістичні настрої.

Доведено, що не кожна людина відповідає цим «ідеальним» типам, в її темпераменті можуть поєднуватись комбінації певних рис та додаються особливості емоційної структури. Це дозволило к. Юнгу запропоновати загальні психологічні типи характеру — *екстравертивний* (відкритий) та *інтровертивний* (замкнений) та виділити спеціальні види — *розумову* (раціональну)*, емоційну, сенсорну* та *інтуїтивну* особистість.

Нерідко міжособистісні конфлікти виникають при спілкуванні з «*важкими людьми»*, які начебто заряджені негативною енергією. Американські психологи Д. Г. Скотт і Р. М. Бремсон розробили типологію «важких людей», знання якої допомагає уникати конфліктів з ними. Феномен «важкої людини», що часто ініціює міжособистісні конфлікти, як правило, виникає не тільки внаслідок характерологічних особливостей індивідів, а й чималою мірою через несприятливі ситуації у спілкуванні, спільній діяльності, які дратують, озлобляють людей, роблять нестерпним клімат відносин у сім’ї, колегіальні чи професійні стосунки.

До найбільш поширених типів цих людей належать «*паровий коток» (шерманівський танк)* — груба, безцеремонна людина, яка вважає, що всі навколо мають їй підкорятися; *«агресивіст»*, який часто безпричинно нападає на інших, брутально говорить і дратується, якщо його не слухають; «*скаржник*», котрий завжди знайде, на що поскаржитися, і поведінка якого викликає подразнення і засудження оточуючих; «*розгнівана дитина»* — людина, що, як дитина з поганим настроєм, вибухає з будь-якого приводу; «*мовчун-тихоня*» є потайливим з невідомих причин, через що спілкування з ним дратує і розчаровує; *понадпоступлива*, занадто лагідна людина, що лестить і здається приємною у всіх відношеннях, але нерідко в неї слова розходяться з ділом, вона може підвести партнера у відповідальний момент.

Категорію «важких людей» можна доповнити іншими прикладами: часто ініціаторами міжособистісних конфліктів виступають особи, яких слід назвати «*демонстративними»*: вони прагнуть бути в центрі уваги, мати визнання й успіх, хоч і не завжди заслужений. Заради цього такі люди спроможні вступити в суперечку з будь-якого приводу, що нерідко завершується конфліктним протистоянням. У деяких випадках конфлікти провокують люди, що є зайве скрупульозними, піддають усіх гострій критиці за будь-яку неточність у судженнях чи оцінках; їх характеризують як «*занудливих»*, адже така завищена вимогливість до оточуючих часто викликає професійні та інші конфлікти.

Поведінка конфліктуючих суб’єктів завжди спрямовується ***конфліктною свідомістю*** — особливим станом суспільної чи особистісної свідомості, специфіка якого полягає у *розумінні протидіючими суб’єктами несумісної протилежності своїх інтересів, цілей, ідеалів чи цінностей та перетворенні їх на мотивацію конфліктної боротьби*.

Конфліктна свідомість часто перебуває під впливом стресу чи сильної фрустрації, які виникають внаслідок дій іншої сторони. Це накладає свій відбиток на перебіг усіх суб’єктивних процесів і характер дій учасників конфлікту. Втягнуті у конфлікт люди рідко залишаються стриманими і холоднокровними, їх поведінкою керують потужні негативні емоції: роздратування, гнів, лють, які виростають до афективних реакцій.

1. **Соціальні «ролі» учасників конфлікту.**

Аналізуючи функції суб’єктів протиборства, дуже важливо виокремити в структурі конфлікту *соціально-рольові позиції*, які посідають учасники сторін–опонентів, а також позначити ту *роль-функцію*, яка призначена «третій стороні», що прагне врегулювати конфлікт.

Суб’єкт, що спричиняє конфліктну ситуацію, виконує роль ***ініціатора*** конфлікту, яка в подальшому може збігатися з найбільш активною його стороною.

Соціальну роль ***підбурювача*** конфлікту відіграє особа, організація чи держава, яка підштовхує інших суб’єктів до протистояння. За моральною оцінкою, підбурювач — це *провокатор,* як спричинщик початку зіткнення він прагне замаскувати свою дійсну роль у конфлікті, намагаючись представити себе на другорядних позиціях, що природно ускладнює його виявлення. Подібна особа, як правило, сама не бере участі в конфлікті, але її мета і прагнення полягають у тому, щоб за будь-яких умов спричинити суперечку, зіткнення між опонентами, які мають суперечливі цілі.

***Організатор* —** це особа (чи група), яка планує і координує розвиток конфліктної ситуації, формулює конфліктні цілі та передбачає різні шляхи досягнення мети, вибудовує структуру і функції протидіючої сторони, враховує її ресурси, забезпечення і охорону учасників тощо. Організатор як самостійна фігура конфліктного процесу може уособлювати собою суб’єкта конфлікту (сторону), але частіше — це головна фігура тієї «системи», що являє собою сторона конфлікту; він несе головну відповідальність за наслідки (переможні чи програшні) конфліктної боротьби.

***«Групи підтримки»*** — сили, що складаються з окремих індивідів, соціальних груп чи верств, етносів, засобів масової інформації, держав, міжнародних організацій (залежно від сфери конфлікту).

 Стратегія і тактика груп підтримки породили в конфлікті роль ***посібника*** *—* це особа, група чи інституція, що опсередковано сприяє розвитку конфліктної ситуації й наростанню протидії суб’єктів; вона здійснює матеріальну, інтелектуальну, технічну допомогу, моральну або іншу підтримку одній зі сторін, надаючи деякі посередницькі послуги на її користь. Посібники прямо несуть певну міру відповідальності за посилення та ескалацію конфліктів.

З допомогою кримінологічної термінології щодо організованих кримінальних груп конфліктологи виокремили роль ***подільника*** *—* пересічного співучасника конфліктних дій, який зазвичай є простим виконавцем окремих функцій-завдань; таких співучасників кожна конфліктуюча сторона може мати достатньо, згідно з її масштабом.

Виходячи з теорії «рольових» ігор, у конфліктній взаємодії сторін можна виокремити деякі епізодичні ролі, які певним чином справляють вплив на перебіг і результат конфлікту, — це «*таємні координатори*», *консультанти, невинні жертви, свідки* тощо.

Серед соціальних ролей, що розкривать сутність відповідальної функції «третьої сторони» у конфлікті, слід назвати ***посередників*** та ***суддів*** *—* основних примирителів ворогуючих опонентів*.* вони також беруть участь у конфлікті, але з іншою метою — розібратися у мотивах того, що відбувається, потім припинити (або послабити) протиборство сторін і розв’язати конфліктне протиріччя. Фактично соціальне завдання «третьої сторони» конфлікту, що не втручається безпосереньо у протиборство, зупинити його дієвими засобами та запобігти втратам і руйнації. ***Посередництво*** *—* соціально важлива роль у конфлікті, що спирається на регламентовані процедури і технології медіаторінгу.

*Посередник-*медіатор є суто нейтральною особою, котру запрошують одна (чи обидві) сторони і яка, застосовуючи ефективні регулятивні засоби, налагоджує діалог між опонентами та шляхом ведення переговорів допомагає їм досягнути компромісної згоди чи консенсусу.

Соціальна роль ***судді*** у конфлікті розкривається через функції *арбітра, третейського судді,* поважної людини — *аксакала*, який у своїх миротворчих діях спирається на традицію, звичай, ціннісний ідеал, і також на правову норму (суддя — як фахівець, що здійснює функції правосуддя в юридичному конфлікті). У будь-якій конфліктній ситуації *третейські судді* вирішують головне завдання — припинити конфлікт у справедливий, правовий спосіб і надати належну оцінку його наслідкам (якщо необхідно, юридичними чи моральноціннісними засобами).

Учасникам «удаваного» конфлікту і «помилкового» конфлікту властива *імітація* тих чи інших соціальних ролей.

1. **Моделі поведінки людини в конфлікті.**

Вибір сторонами конфлікту своєї лінії поведінки залежить від багатьох суб’єктивно-психологічних чинників: *емоційних, вольових, усвідомлених, інтелектуальних* тощо; але він також обумовлений сукупністю зовнішніх, об’єктивних (ситуативних, випадкових) обставин. Сутнісний характер учасників конфлікту прийнято визначати за головними моделями *конфліктної поведінки* (комбінація стратегій і тактик дії), Розрізняють три основні *моделі поведінки у конфлікті й відповідно три типи суб’єктів*:

1. *Деструктивний тип*. Це тип суб’єкта, схильного до розв’язування конфлікту і посилення його аж до фізичного знищення або повного придушення супротивника. У побуті – це егоїст, призвідник свар, скандалів, в установі – наклепник, критикан, ініціатор безладдя, непокори, руйнівних дій.

2. *Конформний тип*. Суб’єкти цього типу в певному розумінні протилежні названому вище, їх позиція пасивна й об’єктивно є своєрідним доповненням поведінки деструктивного типу, хоч у конфлікті вони схильні скоріше поступитися, підкоритися, ніж продовжувати боротьбу. Така модель поведінки залежно від ситуації може відігравати негативну або позитивну роль. Небезпечність її виявляється в тому, що вона часом сприяє, а то й заохочує чужі агресивні прояви. Але в інших випадках, особливо коли суперечності між суб’єктами не мають принципового характеру і виникли з дрібниць, схильність до компромісу слугує мотивацією для припинення конфлікту.

3. *Конструктивний тип*. Принципово відрізняється від деструктивного типу, є його антиподом. Людина такого типу активно шукає варіанти взаємоприйнятного рішення, яке б сприяло вичерпанню конфлікту. Представники цього типу охоче вступають у переговори, намагаються з’ясувати предмет розбіжностей, підшукують посередників, визначають засоби врегулювання суперечки.

Конфлікт часто навантажений емоційним суб’єктивізом чи *ірраціональною складовою*, яка утворює індивідуальну своєрідність конфлікту і не дозволяє розв’язати його у простий спосіб. Ірраціональний елемент у міжособистісних конфліктах іноді є його істинною, але латентною причиною, суб’єктивною мотивацією сторін, особливо якщо у протиборстві беруть участь психічно хворі чи психопатичні особи.

**Тема 6. Основні види соціальних конфліктів.**

1. Економічний конфлікт.
2. Політичний конфлікт.
3. Правовий конфлікт.
4. Конфлікти духовно-культурної сфери.
5. Релігійні конфлікти.
6. Міжнаціональні конфлікти.
7. Трудовий конфлікт.
8. Соціально-професійний конфлікт.
9. Адміністративний конфлікт.
10. Сімейно-побутові конфлікти.
11. Глобальні конфлікти цивілізації.
12. **Економічний конфлікт.**

**Економічний конфлікт** можна визначити як *протиборство суб’єктів соціально-економічних відносин з приводу розподілу чи дефіциту економічних ресурсів, для подолання якого необхідно використовувати економічні, соціальні та політичні засоби.*

Економічні конфлікти присутні деякими своїми елементами у більшості соціальних конфліктів. *Предметом* економічного конфлікту може бути об’єктивно існуюча або уявна проблема, тобто зіткнення через державну «присутність» в економіці та реалії вільної конкуренції; проблема обмеженості економічних ресурсів; проблема недосконалості ринкових механізмів тощо.

*Об’єктом* економічного конфлікту в конкретній системі відносин завжди є певний дефіцитний ресурс, володіти яким прагнуть обидві сторони конфлікту: матеріальні ресурси, ринки збуту, споживачі, фінанси, сировина, інновації, заробітна плата тощо.

Сучасне виробництво породжує конфлікти двох основних типів. по-перше, це конкуренція між виробниками товарів; по-друге, зіткнення між роботодавцями та найманими робітниками.

Якщо робочу силу вважати товаром, то обидва ці види конфліктів є різновидами відносин у загальній ринковій системі.

*Сторонами економічного конфлікту* виступають певні соціальні групи, що ведуть боротьбу за економічні статуси та матеріальні ресурси, яким притаманні відмінні цінності та норми: власники і наймані працівники; представники ринкових структур та державного сектору; робітники виробничого та невиробничого секторів економіки тощо.

Спираючись на схему дослідження конфлікту А. Здравомислова, можна виділити такі глибинні *причини конфліктів в економічній сфері*: варіанти розподілу ресурсів, функціонування інститутів розподілу, а також протилежність економічних установок різного типу, прагнення вибрати між вигодою та додержанням умов договору між учасниками ринкових відносин.

Економічні конфлікти залежать від двох взаємопов’язаних груп проблем. перша лежить у сфері виробництва, друга — у сфері розподілу. Можливості розподілу ресурсів залежать від кількості матеріальних благ, створених суспільством протягом певного часу (валовий національний продукт), і кількості ресурсів на кожного члена суспільства (прибуток на душу населення). при цьому нестача ресурсів може бути зумовлена як низькою ефективністю суспільного виробництва, так і відносно високим (завищеним) рівнем потреб у соціумі.

Основними *лініями суперечностей*, що розділяють конфліктуючі сторони в економічних конфліктах, є:

1) *суперечності між підприємцями* та іншими групами населення (високі доходи підприємців виглядають в очах інших людей як такі, що отримані нечесним шляхом; звернення ошуканих вкладників до судів та влади з вимогами притягнути до юридичної відповідальності власників банків та страхових компаній; численні конфлікти споживачів з приватними підприємцями через придбання неякісних товарів тощо);

2) *суперечності між підприємцями та владними структурами*, що регулюють підприємницьку діяльність;

3) *суперечності між державою та соціальними групами,* що перебувають на державному забезпеченні (студенти, пенсіонери, інваліди, непрацюючі батьки з дітьми та ін.);

4) *суперечності між різними категоріями громадян та між регіонами* країни, зумовлені бажанням перерозподілити ресурси на свою користь.

Економічні конфлікти набувають досить різноманітних форм. Найбільш поширені два напрями:

* перший — дії у межах соціальних інститутів, організаційних форм і процедур (проведення дискусій, звернення із запитами до владних структур, підписання декларацій, прийняття нормативних актів і т.п.);
* другий — масові акції з пред’явленням вимог з боку незадоволених соціальних груп, апеляції до громадської думки, висловлення протесту у формі зборів, мітингів, демонстрацій та пікетувань, а також голодувань, кампаній «громадянської непокори», страйків.
1. **Політичний конфлікт.**

**Політичний конфлікт —** це *зіткнення, протиборство політичних суб’єктів, обумовлене протилежністю їх політичних інтересів, цінностей, цілей і поглядів, у ході якого кожен прагне досягти такої мети, що виключає цілі іншого*. Це різновид і результат конфліктної взаємодії двох чи більше сторін (індивідів, політичних груп, держав), які вступили у боротьбу через розподіл владних повноважень і ресурсів.

*Об’єктом* політичного конфлікту є влада в державі чи у політично організованих структурах; *предметом —* різноманітні проблеми із завоювання і утримання влади, устрою владних інститутів, з перерозподілу повноважень, політичного статусу суб’єктів і «груп інтересів», збереження політичних цінностей, традицій і символів тощо.

Партії, громадсько-політичні організації, держава та її інститути, соціальні спільноти, політичні еліти, лідери стають *суб’єктами* політичного конфлікту, коли включаються в боротьбу за владу.

Специфічним змістом політичних конфліктів є ***політична боротьба*** за вплив у системі політичних відносин, монополію своїх інтересів, доступ до прийняття загальнозначущих рішень і визнання їх суспільно необхідними, тобто все те, що становить сенс влади і політичного панування. Ії *форми* різноманітні: партійні й парламентські дискусії, ідеологічні та інформаційні «війни», боротьба за електорат, мітинги, політичні страйки, пікети й інші акції протесту; крайня ж форма — це війна, як продовження політики насильницькими засобами.

Політичній боротьбі властиві загальні закономірності:

- це боротьба за *докорінні інтереси* та цілі *великих соціальних спільнот*; до політичного конфлікту втягуються великі маси людей;

- намагання суб’єкта конфлікту *обґрунтувати легітимність своєї влади* і спростувати легітимність супротивників;

- *експансивність* — у випадку загострення поширюється на соціально-економічну сферу, ЗМі, приватне життя і психологічну атмосферу в соціумі;

- поведінка варіюється від підйому до спаду, від стихійних виступів до раціональних форм, але можливі й масові політичні психози;

- завжди вмотивована *ідеологічно*, така боротьба символізує ідеали та цінності, відіграє мобілізуючу роль у поведінці контрагентів політичного протиборства.

*Позитивна функція* політичного конфлікту сприяє чіткішому виявленню позиції й істинних прагнень конкуруючих політичних сил; *негативна* — полягає в тому, що за критичних умов конфлікт може послабити або взагалі зруйнувати існуючу політичну систему, організацію, структуру влади у державі.

**Типологія** політичних конфліктів (за А. Здравомисловим) поділяє їх на дві основні групи: *вертикальні*, суспільно-політичні кризи з приводу легітимності влади; та *горизонтальні —* всередині владних структур, за обсяги повноважень і впливу (латентні цілі політичної боротьби).

За характером нормативної регуляції/дерегуляції політичні конфлікти поділяють на *інституціоналізовані* та *неінституціоналізовані*;

Згідно із зонами і сферами виявлення — *зовнішньополітичні* та *внутрішньополітичні*; глобальні, міждержавні, регіональні, місцеві тощо.

Феноменологія політичного конфлікту виокремлює: *конфлікти інтересів*, притаманні розвинутим державам з політично структурованим суспільством; *конфлікти цінностей*, більш властиві перехідним країнам з нестійким державним ладом; *конфлікти ідентифікацій* — відбуваються в політичній сфері суспільств, де присутнє ототожнення суб’єктів політики з певними етнокультурними, расовими, релігійними та іншими групами, а не з політичною нацією в цілому.

Для управління політичним конфліктом необхідно аналізувати соціально-політичну «конфігурацію» в державі, враховувати макро- й мікрополітичні чинники, оцінити специфіку цілей сторін та методи їх дії.

Стратегії, спрямовані на *врегулювання* конфлікту, головні зусилля спрямовують на зниження інтенсивності протиборства сторін, на мінімізацію негативних наслідків для держави.

1. **Правовий конфлікт.**

Правовим є будь-який конфлікт, в якому суперечка так чи інакше пов’язана з правовими відносинами сторін (їх юридично значущими діями або станом), і він завжди спричиняє юридичні наслідки. Правовий компонент може виникати як у ході конфлікту, так і на завершальному етапі, коли суперечка вирішується в юридичний спосіб. виходячи з цього, *правовий конфлікт* можна визначити як *протиборство суб’єктів права з протилежним розумінням і діями відносно принципів і норм права з метою зміни свого статусу та юридичного стану.*

*С*еред всіх правових конфліктів головним виступає *конфлікт юридичний, який можна уявити як протиборство суб’єктів права з приводу застосування, порушення або тлумачення правових норм1.* предмет і об’єкт юридичного конфлікту, його суб’єктивна складова, учасники, мотивація їх поведінки тощо повинні мати правові ознаки, а сам конфлікт, як правило, розв’язується завдяки правовій процедурі.

В юридичному конфлікті *предмет* — це головна суперечність (колізійна чи соціально-правова), заради розв’язання якої суб’єкти вступають у боротьбу. Це може бути проблема влади та її правове оформлення; проблема володіння чи розподілу тих чи інших цінностей; проблеми пріоритетності або домінування; навіть проблеми психологічної людської сумісності, що мають юридичні аспекти і наслідки.

*Об’єкт конфлікту* в галузі правовідносин — це завжди певний дефіцитний ресурс або правова цінність, яка знаходиться на перехресті інтересів різних суб’єктів права, тобто у площині особистих, групових, громадських, державних посягань.

*В*иділяють

* «чистий» юридичний конфлікт (у вузькому розумінні) - спір з приводу права, який у свою чергу може мати різні підстави щодо застосування, тлумачення або ігнорування норми закону.
* змішані чи перехідні юридичні конфлікти (у широкому розумінні) - розпочинаються, як правило, незалежно від правових норм і поза сферою правових відносин, але з часом набувають юридичного характеру за відповідними ознаками і рисами. отже, ті конфлікти, що містять як правові, так і неправові елементи, можуть або скінчитися юридичною процедурою, або їх слід кваліфікувати як змішані (перехідні) юридичні конфлікти

*Учасники юридичного конфлікту -* будь-яка людина, група осіб, організація, які беруть у ньому участь чи залучені до конфлікту випадково, не усвідомлюючи глибоко цілі й завдання конфліктного протистояння. До головних же учасників конфлікту належать лише протидіючі сторони — вони й є *суб’єктами* конфлікту.

Суб’єктами юридичного конфлікту можуть бути *окремі люди* (фізичні особи) і *організації* як колективні суб’єкти.

1. **Конфлікти духовно-культурної сфери.**

Через різноманітність «світу культур» і природні суперечності на грунті групової солідарності представників певних
культур виникають ірраціональні конфлікти. ***Конфлікти духовно-культурної сфери*** — це *зіткнення різних культурних світів, особливих, навіть унікальних засобів буття, нетерпимість світоглядів, боротьба за збереження власної культурної ідентичності як окремими людьми, так і етнічними групами, народами й націями, соціальними системами*.

*Причини* виникнення конфліктів духовно-культурної сфери — в ущемленні права людини на культурне самовизначення та практика насаджування цінностей іншої культури.

*Суб’єкти конфліктів* духовно-культурної сфери *—* це окремі індивіди, малі або великі групи, окремі країни та цілі цивілізації.

Особливість конфліктів духовно-культурної сфери полягає в тому, що вони ґрунтуються на локальних засобах буття людей, їх повсякденному світі, що природно-історично виникають і охоплюють науку, культуру, освіту, соціальний захист, захист довкілля тощо.

*Специфіка* конфліктів духовно-культурної сфери пов’язана з різноманіттям конфліктів цінностей: між свободою і рівністю, справедливістю і нерівністю, між колективізмом і індивідуалізмом, ксенофобією (ворожість до іноземців) і відкритістю до світу, демократією і авторитарністю, прагненням до суспільної власності й орієнтацією на приватну власність тощо. Цінності ж, як загальні, стабільні ознаки людей, змінюються під впливом різних соціальних чинників і спрямовують своїх носіїв на досягнення певних цілей, керуючись ціннісними уявленнями в конфлікті.

Результатом конфліктів духовно-культурної сфери є те, що громадяни втрачають або знецінюють сенс життя, нищать систему вірувань, переконань, ідеалів, принципів суспільної організації, культурних традицій та ідеології.

*Регулювання* конфліктів духовно-культурної сфери можливо при досягненні ситуації толерантності, з використанням раціональнокритичного, аргументованого дискурсу, спрямованого на досягнення взаємоприйнятної *угоди, договору*, що мав би чинні нормативностримувальні наслідки.

1. **Релігійні конфлікти.**

***Релігійні конфлікти* —** *це зіткнення і протиборство (протидія) між носіями релігійних цінностей (від окремих індивідів (віруючих) до конфесій), що обумовлені відмінностями в їх світосприйнятті, уявленнях і ставленні до Бога, різним становищем та участю в релігійному житті.*

*О*б’єктом аналізу релігійних конфліктів стають релігійна свідомість, релігійні уявлення і форми релігійного життя соціокультурних спільнот людей.

За своїми типологічними характеристиками релігійні конфлікти є *соціальними*, оскільки сама релігія є первинною, глибинною підставою людського суспільства, що виникло в межах спільної релігії як усвідомлення людьми їх певної спільності. Крім того, релігія створює первинні засади громадськості, наприклад, солідарність, тобто почуття спільної причетності людини до якогось цілого, «ми», що породжується єдиним зв’язком між усіма людьми та Богом.

Релігійні конфлікти мають зв’язок з *національно-етнічними* характеристиками, оскільки разом з формуванням етносів, ускладненням суспільства виникають *національно-державні релігії*, які відіграють досить значну роль при створенні державної організації (іудаїзм, синтоїзм, індуїзм та деякі інші); на ґрунті деяких національно-державних релігій виникають світові релігії — буддизм, християнство та іслам, які відрізняються від попередніх космополітизмом. За рівнем свого розвитку всі ці релігії дуже різні, що іноді стає підґрунтям при виникненні нетерпимого ставлення до народів, що їх сповідують, і призводить до виникнення конфліктів.

Релігійні конфлікти — багатомірне *психологічне* явище, що потребує духовних і фізичних сил, а іноді жертв, аж до втрати життя, не кажучи вже про руйнування матеріальних цінностей, знешкодження природи та т. ін. Особливо небезпечними є конфлікти, пов’язані з релігійним фанатизмом, тобто з нетерпимим, ворожим ставленням до інших віросповідань, до будь-яких поглядів чи дій, які, на думку фанатиків, можуть створити загрозу їхній релігії.

Головними серед *об’єктивних причин* релігійних конфліктів є ті, що виросли на протистоянні інтересів віруючих різних релігій (конфесій), на взаємовиключних формах організації релігійного життя, загостренні проблем між церквою та державою, відмінностях конфесій, у тому числі догматичних, церковно-організаційних, обрядових, місіонерських тощо.

*Суб’єктами* релігійних конфліктів можуть стати окремо взяті індивіди, цілі народи, об’єднані вірою, релігійні утворення (церква, община) та держава.

1. **Міжнаціональні конфлікти.**

*Міжнаціональний (міжетнічний конфлікт) — форма міжгрупового конфлікту, в якому групи з протилежними інтересами розрізняються за етнічною ознакою. У міжнаціональному (міжетнічному) конфлікті протилежні сторони поділяються за принципом «ми — вони», «свої — чужі» за етнічною ознакою.*

Всі етнонаціональні конфлікти мають одну *загальну природу:* їх глибинне коріння — це порушення прав тієї або іншої нації чи етнічної групи, порушення справедливості та рівноправності в міжнаціональних відносинах.

*Суб’єктами* етнонаціональних конфліктів виступають етнічні спільноти, у тому числі *етносоціальні організми* — народності та нації.

*Причини* етнонаціональних конфліктів: відмінності соціальної стратифікації і розподіл праці залежно від етнічної характеристики населення того чи іншого регіону, коли одна етнічна група узурпує різні привілеї за рахунок інших груп, посідає верхні щаблі соціально-класової піраміди; погіршення соціально-економічної ситуації через нерівномірний розвиток регіонів, нерівномірну модернізацію «ядра» і етнонаціональної периферії в багатонаціональній, поліетнічній державі; діяльність національних інтелектуальних і політичнх еліт, які інтегрують і мобілізують етнічні почуття, підігріваючи міжетнічну напруженість, і доводять її до відкритого конфлікту…

*Витоками і основою* етнонаціональних конфліктів є проблеми і суперечності, що виникають у процесі взаємовідносин етносів: історичні, територіальні, соціальні, економічні, культурні, демографічні, мовні тощо.

*Об’єктивні чинники* етнонаціональних конфліктів — це дійсні обставини, пов’язані з умовами побуту, із соціальнопсихологічними особливостями етносу, соціальній нерівністю етносів, відмінністю у рівні кваліфікації, освіті; конкуренції на ринку та ін.

*Суб’єктивні чинники* — це стимули конфліктних дій, обумовлені особистісними уявленнями чи ілюзійними обставинами.

Збільшення етнонаціонального напруження не просто робить людей жорстокими у ворогуючих станах.

Шляхи розв’язання етнонаціонального конфлікту: 1) визначення і аналіз головних причини і витоків конфлікту, позицій і взаємовідносин сторін; 2) обрані засоби врегулювання конфлікту повинні обов’язково відповідати культурно-історичному, цивілізаційному розвитку даної етнічної спільноти (регіону, держави в цілому), враховувати обставини часу ведення спору, корелювати з психічними рисами етнонаціональної групи, а також її лідерів; 3) використання переговорів як засобу урегулювання етнонаціональних конфліктів; 4) участь третьої сторони, зокрема професійних медіаторів (одна людина, найбільш популярна і шанована протилежними сторонами; група професіоналів (медіаторів), здатних об’єктивно оцінити цілі і ресурси в конфлікті обох сторін і дати професійні рекомендації з його зупинення; окрема держава і навіть міжнародні організації і союзи); 5) альтернативний метод, сутність якого у використанні нестандартного, неординарного вибору із запропонованих варіантів рішення. Наприклад, «обмін території на мир» (ізраїльсько-арабський конфлікт) або економічні, територіальні поступки в обмін на одержання пільг, відновлення прав конкретної етнічної групи.

1. **Трудовий конфлікт.**

**Трудовий конфлікт *—*** *це особливий вид соціального конфлікту, що проявляється через зіткнення двох (чи більше) різноспрямованих сил, інтересів, поглядів щодо соціально-трудових відносин та умов їх забезпечення* (низька заробітна плата, невиплата (затримання) заробітної плати, незабезпеченість найманих робітників роботою, яка дозволяє мати стабільний заробіток, тощо). Особливо конфліктогенні суперечності, що виникають через зміст праці, стосунки у колективі та інтенсивність трудових зусиль

Головними *суб’єктами* трудового конфлікту виступають працівники, роботодавці, органи державного управління і місцевого самоврядування. Інститутами, що захищають і представляють інтереси працівників і роботодавців, є відповідно профспілки і об’єднання роботодавців, підприємців.

Він може відбуватися як на макрорівні, тобто на рівні держави, так і у вигляді менш масштабних зіткнень, при яких у конфлікт вступають інтереси працівників і роботодавців у рамках галузі, регіону, підприємства.

До *форм трудових конфліктів*, які зустрічаються найчастіше, належать: 1) критичні виступи на зборах трудового колективу; 2) звільнення, у тому числі колективне, за «власним бажанням» після обговорення існуючої ситуації; 3) масові демонстрації, мітинги; 4) саботаж (відмова від виконання наказів адміністрації); 5) бунт, що супроводжується псуванням устаткування, підпаленням; 6) специфічні форми протесту, як перекриття залізничних магістралей і шосейних доріг, пікети підприємств і установ з метою недопущення до праці штрейкбрехерів; 7) крайня форма соціального протесту - *страйк*, який відрізняється, по-перше, колективним характером; подруге, становить суттєву загрозу втрат з боку тих, проти кого спрямований; по-третє, сучасний страйк завжди має організований характер, проходить у межах діючого в країні трудового законодавства; почетверте, страйк — це прояв з особливою гостротою соціальної напруженості, яка притаманна окремій галузі господарства чи регіону.

Типовий трудовий конфлікт має такий вигляд (за моделлю А. Здравомислова):

1) невдоволення робітників викликає який-небудь аспект виробничої ситуації;

2) це невдоволення доходить до керівництва, яке сприймає його або як окремий випадок, або як частину більш широкої проблеми;

3) починається розбір ситуації, протести робітників. Адміністрація іде на переговори або може вдатися і до покарання;

4) всередині як робітників, так і адміністрації настає розкол за принципом «конфлікт-примирення»;

5) комітет робітників звертається до робітників, виникає страйк;

6) сторони сідають за стіл переговорів, але часто вже після того, як кожна з них побачила занадто високу ціну конфлікту.

*Особливості розв’язання* колективних трудових конфліктів 17.11.1998 р. указом президента україни було утворено національну службу посередництва і примирення (нспп), основними завданнями якої є сприяння взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів, прогнозування виникнення колективних трудових спорів та сприяння своєчасному їх вирішенню, здійснення посередництва і примирення під час вирішення колективних трудових конфліктів. Передбачено також залучення незалежного посередника, який сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйнятного рішення. Якщо ж примирні процедури не приводять до вирішення конфлікту, створюється трудовий арбітраж, рішення якого є обов’язковим для сторін.

Взагалі ж переважним засобом вирішення трудових конфліктів є переговорний процес, умовами організації якого є: 1) кожна з конфліктуючих сторін має визнати за опонентом право на власні погляди; 2) учасники повинні визнати наявність розбіжностей і протистояння; 3) сторони конфлікту визнають певні правила взаємодії, особливо рівність у процедурі переговорів; 4) регулювання переговорів забезпечується цілеспрямованими діями посередників.

1. **Соціально-професійний конфлікт.**

**Соціально-професійний конфлікт** — *це зіткнення, що виникає на основі значущих протиріч у професійній діяльності фахівця, в його соціальній взаємодії із суб’єктами професійної діяльності, у структурі його особистості. К*онфліктна ситуація в діяльності професіонала — це неможливість продовження цієї діяльності за допомогою старих засобів і способів.

В основі професійного конфлікту лежить важка ситуація діяльності, яка виглядає як розбалансованість систем «задача — особисті можливості» і «мотиви — умови середовища» і викликає психічну напруженість у людини.

Основними видами важких ситуацій є важкі ситуації діяльності, соціальної взаємодії і внутрішньоособистісного плану. Типи соціально-професійних конфліктів: 1) *конфлікти професійної діяльності,* що характеризуються «протистоянням» особи фахівця і професійної задачі, яке обумовлене порушенням відповідності між вимогами діяльності і професійними можливостями людини (викликане новою (нестандартною) професійною задачею, для виконання якої фахівець недостатньо компетентний, або зміною звичних умов, в яких розв’язується стандартна задача); 2) *конфлікти взаємодії з суб’єктами професійної діяльності,* в основі яких лежать суперечності в ціннісно-мотиваційних орієнтаціях суб’єктів — спотворення сприйняття, розуміння і оцінювання своїх професійних дій, а також конкурентна взаємодія, аж до конфронтації; 3) *конфлікти внутрішньоособистісного плану* базуються на внутрішньоособистісних труднощах і життєвих кризах, що є психічними станами сумніву, нерішучості, відсутності вирішення проблеми.

Заходами *управляючого впливу* на професійні конфлікти можуть бути: формування у фахівця конфліктної компетенції, тобто уявлення про професійний конфлікт і його типологію, причини його виникнення, знання про конфліктну реальність у професії, що створюють інформаційну основу для подальшого формування емоційно-ціннісного ставлення до професійних утруднень; формування стійкості до конфліктів, тобто здатності оптимально організувати свою діяльність в умовах професійного конфлікту, гнучкість, швидкість адаптації до умов життєдіяльності, що постійно змінюються, висока мобільність психіки при переході від задачі до задачі, емоційно-ціннісне ставлення до професійного конфлікту як можливості професіонально-особистісного розвитку; формування навичок управління професійними конфліктами, тобто підготовка фахівця до системної діяльності по управлінню професійним конфліктом, що означає пізнання конфліктного стану і протиріч у трудових діях, прогнозування його стресового або розвиваючого потенціалу, визначення мотивів і цілей, а також вибір стратегії і тактики конфліктної взаємодії з опонентами, вирішення професійного конфлікту і здійснення постконфліктних дій з метою створення умов, що виключають подальше загострення протиріччя.

1. **Адміністративний конфлікт.**

**Адміністративний конфлікт** *— протиборство суб’єктів «вертикальних», організаційно-управлінських відносин з приводу цілей, методів та засобів (зокрема, правових) реалізації цієї діяльності, а також використання її результатів та соціальних наслідків.*

*В*ін може виникати на рівні трудового колективу, а також територіальних
відносин (адміністративно-териториальний конфлікт між органами
місцевого самоврядування та центральною владою).

*Причини* адміністративних конфліктів

* *Ресурсна група причин*: ресурси завжди обмежені; це веде до напруження відносин, які переходять у конфліктні.
* *Інформаційна група:* інформація, прийнятна для однієї сторони і неприйнятна для другої; це призводить до неправильного сприйняття ситуації, неадекватної поведінки осіб, непорозуміння, а зрештою — до конфліктів.
* *Ціннісна група: розбіжність* тих принципів, які проголошують або відкидають, від системи особистісних переконань, стереотипів поведінки. Відмінності й протиріччя у цінностях позначаються на цілях, на рівні кваліфікації та досвіді керівництва — все це міститься у джерелах адміністративних конфліктів.
* *Структурна група:* неправильний розподіл відповідальності, взаємовиключність завдань, незбалансованість структур управління, питання ієрархії,соціального статусу, владних повноважень та ін.
* *Комунікативні (поведінкові) причини:* походять з поведінки індивідів, членів колективу, що не відповідає очікуванням оточуючих (колег, керівників).
* *Психологічна група причин:* відмінності психологічного типу особистостей , які часто виконують латентну функцію в адміністративних конфліктах.Адміністративній сфері органічно властива структурна впорядкованість системи управління, ієрархічність, визначеність процедур діяльності і відповідальності учасників службових відносин. Та найістотнішими умовами, що визначають виникнення і протікання конфліктів даної сфери, є властивий їй тип соціальної організації та домінуючі типи ментальності суб’єктів — носіїв керівних функцій.

 *Різновиди* адміністративних конфліктів: 1) між політичними і державно-адміністративними (груповими і індивідуальними) суб’єктами (структурами); 2) між адміністративними структурами і організаціями державного і приватного секторів; 3) між відомствами, міністерствами й іншими організаційно оформленими ланками управління; 4) між центральними, регіональними і місцевими органами державного управління; 5) функціонально-рольові (вертикальні і горизонтальні) конфлікти усередині організацій і установ; 6) «неформальні» конфлікти всередині установ та між ними.

Механізмами залагоджування конфліктів постають різного роду погоджувальні комісії і процедури: консенсусні методи вирішення протиріч; професійні кодекси і норми організаційної культури; суворі обмеження (або прямі заборони) на певні форми протесту, наприклад страйк.

1. **Глобальні конфлікти цивілізації.**

Сучасні цивілізації — це асиметричні, гетерогенні, побудовані на нерівностях суспільства, їх культури мозаїчні, містять непохитні символи, тексти, суперечливі та зашифровані ідеологемами. При зіткненні цивілізацій, як «індивідуальних світів» людських спільнот, працює аксіологічна парадигма конфлікту — *модель несумісності й протистояння цінностей.*

*Г****лобальний конфлікт цивілізацій*** *— це конфлікт їх ціннісно-історичних відмінностей, зіткнення альтернативних способів реалізації людських потреб, конфронтація ідеалів, традицій і суспільних практик. Н*асправді він виявляється на ґрунті доволі реалістичних чинників: боротьба за глобальні впливи і території, культурно-мовні права, захист духовних святинь чи релігійних тотемів, через дефіцит позицій світового центру та периферії, дефіцит ресурсів тощо.

Сучасна світова політика перетворилася на арену загостреної боротьби глобального і внутрішньополітичного начал. З одного боку, соціально-політичний конфлікт, стираючи кордони, єднає і роз’єднує народи, а з другого — знижує роль національних держав, сприяє більшій їх залежності від світової спільноти. За таких умов соціальнополітичний конфлікт, поєднуючи зусилля багатьох країн, вимагає вироблення інтегрованих позицій, нових контурів сучасного розуміння сили і безпеки на світовій арені, орієнтацію держав на правові норми й регулятори зовнішньополітичних зв’язків, на гуманізацію й демократизацію світової політики, на пошук раціональних шляхів інституціоналізації та політико-правового врегулювання полів соціально-політичної напруженості.

Особливого змісту набуває головна проблема сучасності — проблема безпеки і виживання цивілізації в умовах сучасного світового порядку, у центрі якого тема міжнародного конфлікту.

Міжнародний політичний конфлікт, як і будь-який внутрішній, — це зіткнення протилежних інтересів, цінностей, цілей, поглядів та пов’язаних із їх реалізацією дій. у міжнародних конфліктах головними суб’єктами стають переважно держави.

Їх причини, джерела приховуються в суперечностях, що виникають між інтересами різних, існуючих окремо одна від одної, соціально-політичних і національних спільнот людей.

*Суб’єктами* міжнародного політичного конфлікту виступають окремі держави, групи держав, що об’єднані в союзи, коаліції, або ж організації, які їх представляють. Виділяють *різновиди глобальних конфліктів*: міждержавні конфлікти (обидві протиборчі сторони представлені державами або їх коаліціями); національно-визвольні війни (одна із сторін представлена державою): антиколоніальні, війни народів проти расизму, а також проти урядів, які діють всупереч принципам демократії; внутрішні інтернаціоналізовані конфлікти (держава виступає помічницею однієї зі сторін у внутрішньому конфлікті на території іншої держави).

*Специфіка* міжнародних конфліктів: їх суб’єктами виступають держави або коаліції; в основі цих конфліктів лежить зіткнення національно-державних інтересів конфліктуючих сторін; міждержавний конфлікт є продовженням політики держав-учасниць; сучасні міждержавні конфлікти водночас і локально, і глобально впливають на міжнародні відносини; міждержавний конфлікт у наш час несе небезпеку масової загибелі людей у країнах-учасницях і в усьому світі.

*Специфікою* міждержавного конфлікту є те, що здебільшого він реалізується у вигляді війни.

*П*роцеси глобалізації породили безліч проблем, здатних загострити
старі і спричинити нові соціальні суперечності: глобальний соціальний та економічний диспаритет між розвинутими й наздоганяючими країнами, демографічні проблеми, загроза екологічної катастрофи, міжнародний тероризм, зокрема із застосуванням зброї масового ураження. Трансформування сфер суспільства призвело до кризи традиційних норм, цінностей, моралі, до дезорієнтації людини у мінливому світі. Однак відкрите нав’язування Заходом своєї моделі цивілізації усій решті світу викликає активний спротив, особливо в ісламських країнах

**Тема 7. Управління конфліктом.**

1. Процес діагностики конфлікту.
2. Управління конфліктною ситуацією.
3. Модель управлінського впливу.
4. Попередження конфліктів.
5. Розв’язання конфліктів: шляхи і технології.
6. Картографічний аналіз конфлікту.
7. Методи розв’язання конфліктів.
8. **Процес діагностики конфлікту.**

Діагностика конфлікту починається з аналітичного етапу, під час якого необхідно здійснити низку оцінюючих та вибіркових заходів. Діагностуючи реальний конфлікт на предмет його врегулювання і остаточного розв’язання, слід чітко визначитись, на які саме варіанти закінчення конфлікту слід орієнтуватися. Моделей закінчення конфлікту може бути декілька. “переможець-переможений”, “переможець-переможець”, “переможений-переможець”. Але, щоб точніше зафіксувати “ціну” перемоги, конфліктологи ввели додаткові поняття: “максимальний виграш”, “мінімальний програш”, “взаємний виграш”, “поєднання виграшу і програшу”, “синтез конфліктуючих протилежностей” тощо.

Можливі два ступеня розв’язання конфлікту – **повний (я**кщо мало місце усунення суперечності або перетворення головних засад конфлікту (причин, предмета)  **і неповний** (коли усунено чи перетворено лише деякі незначні елементи конфлікту, зокрема характер протиборства, мотиваційна база сторін тощо)**.** В цьому разі конфлікт майже неминуче буде поновлено на тій самій чи іншій підставі. Але неповне розв’язання конфліктів не можна розцінювати як хибну дію, адже завжди існували “довічні” конфлікти (наприклад, суперництво між церквами, політичними діячами, “зірками” сцени, ідеологічне протиборство і т. ін.), які доцільно час від часу пом’якшувати.

Процесу **розв’язання** конфлікту мають передувати такі необхідні **передумови:**

* достатня зрілість конфлікту, яка виявляється в ідентифікації його суб’єктів, сформованості їх позицій, маніфестації ними своїми протилежними інтересами, агресивних діях та вчинках тощо;
* потреба суб’єктів у розв’язанні конфлікту та спроможність це здійснити;
* наявність необхідних засобів і ресурсів щодо розв’язання конфлікту: матеріальних, політичних, соціокультурних, інформаційних, кадрових, юридичних та ін.

Процедури **діагностики конфлікту** містять:

а) **опис його наявних проявів** (зіткнення, бійки, кризи тощо);

 б) **визначення рівня розвитку конфлікту**;

 в) виявлення **причин конфлікту** і його природи (об’єктивна чи суб’єктивна)

 г) **виміри інтенсивності** протиборства;

 ґ) визначення **сфери поширення** конфлікту.

 Кожна із цих процедур передбачає об’єктивну оцінку і врахування головних змінних конфлікту – змісту протиборства, стану учасників, тактики дій, можливих наслідків. При аналізі детермінуючих чинників дуже важливо виокремити проблему (суперечність) від самого конфлікту, адже останній зовсім не обов’язково випливає з неї. Це може означати, що ця проблема є уявною і може передбачати й безконфліктне вирішення.

Безпосередньо **аналітичний етап** містить збирання і оцінку інформації з таких проблем:

* об’єкт конфлікту (характер, цінність, стан, міра дефіцитності, можливість його розподілу);
* опонент (загальні відомості; особистісні властивості; психологічні якості: цілі, інтереси, позиції; система правових і моральних
цінностей; наявність помилок і слабкостей тощо);
* власна позиція (мета, завдання; інтереси, потреби, дії; визнання помилок тощо);
* чинники (об’єктивні і суб’єктивні), що спричинили конфлікт; його глибинні джерела, а також безпосередній привід;
* соціальне середовище (організаційний, ситуаційний аспекти, соціально-статусні та рольові відносини, комунікативний аспект, особливості соціально-психологічного клімату);
* вторинна рефлексія (уявлення конфліктуючого суб’єкта про погляди і сприяння апонента і навпаки).

**Подальша діагностика** конфліктної ситуацп полягає в тому, що опоненти (чи арбітр) **прогнозують варіанти розв’язання конфлікту** і визначають відповідні до своїх інтересів засоби (методи). Можливо прогнозувати найбільш імовірний розвиток подій, найбільш сприятливий (чи несприятливий) перебіг подій; окремі, часткові версії розвитку подій.

**Діагностика конфлікту в аналітичному** аспекті закінчується визначенням критеріїв його розв’язання, які є вагомими для обох конфліктуючих сторін. Це мають бути **правові норми, моральні принципи, думки авторитетних осіб, прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.**

Отже, ефективні діагностика і аналітика в ході розв’язання конфлікту можливі за таких умов: наявність організаційно-правового механізму розв’язання; достатньо високий рівень демократичної культури у суспільстві; висока соціальна активність головних верств населення; наявність досвіду конструктивного вирішення гострих (антагоністичних) суперечностей; розвинута система комунікативних зв’язків; необхідні ресурси для здійснення політики компенсацій; достатній розвиток конфліктологічної науки в конкретній країні.

1. **Управління конфліктною ситуацією.**

Управління конфліктом у цілому складається із його попередження, регулювання та розв’язання – трьох самостійних динамічних підходів, систем засобів і технологій, кожен з яких спрямований кінець кінцем на досягнення однієї злагоджуючої мети.

***Управління конфліктом*** - *цілеспрямованій вплив на процеси конфліктної взаємодії, який прагне забезпечити конструктивне вирішення соціально важливих завдань, що актуалізувалися в конфлікті.*

Управління конфліктною ситуацією передбачає

* переведення його в річище раціональної діяльності та взаємодії людей;
* продуманий вплив на конфліктну поведінку суб’єктів з метою досягнення бажаних результатів;
* обмеження протиборства рамками конструктивного включення до суспільних процесів.

*Структура управління конфліктами містить такі елементи*:

* прогнозування конфліктних ситуацій; прогноз — це уявлення про майбутній конфлікт із певною ймовірністю визначення його об’єкта, а можливо — предмета, місця і часу виникнення. Наукова і практична цінність конфліктологічного прогнозу визначається рівнем його вірогідності, ймовірності та обґрунтованості. Це забезпечується шляхом застосування відповідних *методів* наукового прогнозування*:* екстраполяції даної ситуації на майбутній стан системи, підсистеми чи іншого досліджуваного об’єкта; моделювання потенційної конфліктної ситуації; виокремлення постійних та змінних чинників, що здатні розбалансувати об’єкт (систему); статистичного методу; різних соціологічних опитувань, експертних
оцінок.
* попередження одних і разом з тим стимулювання інших конфліктів, що мають оновлюючий ефект;
* припинення і скасування;
* регулювання і розв’язання конфліктів.

Кожна з цих дій є актом свідомої активності однієї чи обох конфліктуючих сторін, або ж третьої сторони, яка стоїть осторонь конфліктного протиборства.

Загальні положеня, що створюють сприятливе тло вирішення проблем управління конфліктом ( Ю. Запрудський):

1. управління розвитком конфліктних ситуацій є за змістом і сутністю управлінням людьми. Тут мають значення всі без винятку чинники і мотиви поведінки людей, що містять об’єктивні і суб’єктивні, матеріальні і духовні, раціональні, ідеальні та інші моменти, які майже неможливо врахувати вичерпно. Отже, імовірніше говорити про певні тенденції розвитку конфлікту, ніж про загальні закони;
2. управління конфліктом – це управління рівними. Не слід заздалегідь підходити з упередженістю і недовірою до жодної із сторін, адже повне ігнорування особистих позицій окремих суб’єктів конфлікту практично безперспективна позиція;
3. з політико-правової точки зору управління конфліктом означає частіше за все управління великими групами, верствами людей. Отже, малу роль тут відіграють організації, які представляють інтереси, ступінь свідомості людських спільнот, міру їх організованості тощо;
4. управління конфліктом – це управління на основі інтересів, що є можливо, головним моментом конфліктного менеджменту. Вірно визначений інтерес учасників конфлікту являє собою ключ до успішного розв’язання конфліктної ситуації;
5. нарешті попередження і регулювання соціальних конфліктів багато в чому залежать від зовнішніх об’єктивних чинників, тобто загального стану того економічного, соціального, культурного і політичного середовища, в якому це відбувається.
6. **Модель управлінського впливу.**

Процес управління конфліктами стає реалістичним і можливим за наявності деяких необхідних умов. До них належать:

* об’єктивне розуміння конфлікту як реальності;
* визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його на чинник самокоригування системи;
* наявність матеріальних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;
* сформованість правової основи управління конфліктами;
* здатність соціальних суб’єктів (що ввійшли у конфлікт) до злагодження своїх позицій, інтересів та поглядів;
* розвинутість у системі соціального управління інститутів, форм і механізмів, спрямованих на конфліктний медіаторінг та функції арбітражу;
* зрілий стан у структурі суспільної свідомості таких якостей, як доброзичливість, толерантність, злагода і консенсуальність.

Умовою ефективного управлінського впливу на конфліктну ситуацію є:

* *своєчасне виявлення сигналів конфлікту*, що назріває;
* *всебічна, об’єктивна* і *оперативна інформація* про цілі, наміри й інтереси сторін, що готові вступити у конфліктне зіткнення;
* *володіння конфліктною аналітикою*, а саме — сукупністю теоретичних
знань про природу й структуру конфлікту; методи виявлення джерел і
чинників конфліктних ситуацій, про засоби послаблення конфліктної
боротьби чи остаточного вирішення спору; знання типологій конфліктів, оцінку їх змісту
і характеру (горизонтальний або вертикальний, позиційний, рольовий
чи структурний, конструктивний чи деструктивний тощо), уміння
диференційованого відбору методів і засобів щодо їх врегулювання.
* *володіння психологічними механізмами впливу на людей* і вміння *застосувати їх у ситуаціях суперечливої чи конфліктної взаємодії (переконання, вплив, тиск авторитету, емоційне розвантаження, навіювання, психологічні зразки, співчування)*

Управління конфліктами здійснюється не тільки установами і органами держави, а й на рівні громадянського суспільства, його інститутами і структурами. Тому, з огляду на функції суб’єктів, що реалізують конфліктний менеджмент, можна виокремити в ньому такі самостійні технологічні підходи (форми):

* легалізація конфліктів – визнання їх органами влади та інтегрування (зокрема через право) в систему державного управління та стимулювання;
* легітимація конфліктів – громадське виправдання, визнання конфліктів як соціального стимулятора і включення їх до механізмів суспільної регуляції;
* інституціоналізація конфліктів – створення системи організацій, установ, професійних груп з управління конфліктами, які б виконували чітко визначені та специфічно спрямовані функції;
* раціоналізація конфліктів – сприяння їх розгортанню та виявленню в межах соціального і правового порядку, що склалися з метою перетворення стихійних форм та ідеальних аспектів конфлікту на раціональні, усвідомлені як особою, так і суспільством.

Отже, інститути громадянського суспільства справляють скоріше формалізований і часто нетрадиційний вплив на перебіг конфліктів, тоді як система державної влади і управління забезпечує офіційне публічне регулювання конфліктних ситуацій.

Відомий конфліктолог Є. М. Бабосов узагальнив соціальні технології управління конфліктами та відповідні методи, зміст яких конкретизується залежно від тієї соціальної галузі, в якій розгортається протиборство:

- *організаційно-адміністративні* — ґрунтуються на дії законодавчих актів, указів, постанов, розпоряджень і наказів влади центральної та місцевої;

- *економічні*, які містять економічні стимули (чи санкції) й дозволяють врахувати (задовольнити чи скерувати) інтереси сторін– суперників;

- *соціально-психологічні*, що застосовуються з метою здійснити корегуючий вплив на конфліктуючих суб’єктів (їх групи) шляхом ізолювання, роз’єднання, переконання у дотриманні коректних норм поведінки чи надання нових спільних завдань, які б сприяли співробітництву та інтеграції інтересів.

 Коли має місце великомасштабний конфлікт, який стосується інтересів чи потреб великих соціальних спільнот (наприклад, страйк працівників певної галузі), то економічні методи врегулювання слід сполучати із соціальними та орієнтувати іх на вдосконалення організації й оплати праці, умов виробництва і відпочинку, соціального страхування, преміювання тощо. Якщо ж конфлікт відбувається на окремому підприємстві (організації), то ті ж самі соціально-економічні заходи впливу мають бути деталізовані (щодо окремих категорій робітників) чи набути конкретних форм утілення в організаційному, технічному, пільговому чи фінансово-стимулюючому аспекті тощо.

1. **Попередження конфліктів.**

 **Попередження конфліктів** — *запобіжна діяльність, спрямована на недопущення виникнення конфліктів та їх руйнівного впливу на соціальну систему в цілому або галузеві відносини*. Ця діяльність передбачає активне та виважене втручання суб’єктів управління конфліктом у реальний процес суспільних відносин, у будь-які взаємодії людей у різних галузях життя; за цих умов можливо запобігти стихійному розвитку конфліктогенних подій, якщо це є доцільним з точки зору загальних інтересів.

Мета попередження конфліктів:

а) попередження насильницьких дій (загальна первенція та соціальна профілактика). (початкове попередження конфліктів у сім’ї, школі тощо шляхом впливу на зовнішні умови існування цих інститутів, підтримання базових принципів організації життя держави, а саме верховенства права, поділу влади, демократії, захисту прав людини та ін.);

б) попередження поширення конфлікту (локалізація) на його початковій стадії з використанням непрямих засобів впливу або прямих( наприклад, застосування “економічної блокади” з забороною постачання певних видів товарів, сировини може перешкодити переходу політичного протистояння в державі чи між державами у воєнну фазу (громадянську війну чи воєнний конфлікт держав) а також безпосереднє втручання правоохоронних органів, владних структур, громадськості,) ;

в) попередження нових спалахів насильства після “погашення конфлікту” (використання миротворчих сил, реалізація планів роззброєння конфліктуючих сил, забезпечення “стабілізуючої присутності”, економічні програми).

Технології превентивної діяльності попри всю їх різноманітність можуть бути зведені до двох типів: *операційні* та *структурні*. ***Операційні технології***, їх іноді називають передкризовими стратегіями, застосовуються на тих стадіях розвитку проблемних ситуацій, коли за відсутності явних ознак конфлікту неможливо вирішити ті чи інші проблеми звичайними (традиційними) методами. Операційна технологія повинна створювати такі умови, за яких сторони виявляються здатними знайти вирішення проблеми. Така технологія має чотири ключові елементи:

* організація превенції – суб’єкт відносин (“третя сторона”), від якого виходить ініціатива превенції і який організує таку діяльність;
* підхід (ідея, ідеологія, управлінське рішення, правова норма, законопроект тощо), який має стати основою компромісу інтересів;
* наявність внутрішніх ресурсів для досягнення врівноважених інтересів сторін, а також для переходу на стадію самоорганізації, тобто відносини без участі “третіх сторін”;
* більш-менш чітка програма превентивних дій, відповідних заходів тощо.

За своїм змістом технології зазначеного типу є досить різноманітними і мають істотні відмінності залежно від сфери, в якій вони застосовуються. У сфері політичних відносин (на рівні держави і міждержавних стосунків) найбільш ефективними є такі технології: а) раннє попередження, або рання відповідь; б) превентивна дипломатія; в) економічні заходи, наприклад, санкції, блокади та ін.; г) використання збройних сил. Інший за формами діяльності склад матиме діяльність по попередженню міжособистісних конфліктів (головною стає психологія корекції конфліктної поведінки) методами якої є: соціально-психологічний тренінг (групова дискусія і різні ігрові методи), індивідуальне психологічне консультування, аутогенне тренування та самоаналіз поведінки, посередницька діяльність соціального працівника (психолога, психотерапевта), самоаналіз конфліктної поведінки. У сфері трудової діяльності має використання соціально-правових процедур. Наприклад, наявність детальної регламентації процесу кадрових переміщень та ознайомлення з ним усіх працівників дозволяє запобігти конфліктам у ситуаціях, коли звільняється посада і на неї претендують одразу кілька працівників.

Розглянуті технології операційної превенщї спираються на уявлення про конфлікт як можливий і до того ж найближчий у часі варіант розвитку ситуації в тій чи іншій сфері життєдіяльності. Їх особливістю є те, що такі превентивні дії відбуваються в дійсно передконфліктній ситуації.

На відміну від операційної превенції структурна превенція передбачає: наявність у суб’єкта такої превенції високого рівня превентивної культури, тобто усвідомлення важливості і обов’язковості цієї діяльності і володіння знаннями та навичками саме превенції як спеціалізованої діяльності; в суспільстві або певному соціальному середовищі мають панувати такі цінності, які можуть бути духовним фоном структурних змін як змісту цього виду превенції.

Структурна превенція найчастіше реалізується як певна програма на рівні не тільки суспільства в цілому, а й (частіше) його підсистем, окремих спільнот, організацій тощо. Так, досить показовим є приклад структурної превенції у сфері міжнародних відносин, яка все частіше стає предметом обговорення на рівні міжнародних організацій. Сучасна теорія попередження воєнно-політичних конфліктів виходить із того, що превенція можлива за умов реалізації трьох базових принципів суспільною життя: забезпечення добробуту, справедливості, суспільної безпеки. Тобто такі конфлікти є похідними від внутрішньої соціально-політичної ситуації в країні, її економічної та соціальної структури. Тому стратегії превенції, які зараз використовуються, включають до себе заходи, що мають на меті досягнення саме таких цілей.

Стратегія попередження конфліктів:

* Виявлення *незгоди* між суб’єктами з найбільш важливих для них питань або з визначення джерел напруження.
* *Часткове запобігання, що* є можливим за умов блокування однієї з причин потенційного конфлікту та обмеження її негативного впливу на опонентів.
* Стратегія *повного запобігання* передбачає нейтралізацію дії всього комплексу чинників, які детермінують конфлікт; Це дозволяє спрямувати взаємовідносини протидіючих суб’єктів у напрямі порозуміння і співробітництва.
* *Упереджувальне вирішення* конфлікту (як і *раннє попередження*) є спробою узгодження суперечливих інтересів і позицій суб’єктів у соціальному просторі їх стосунків, тобто досягненням згоди з найбільш важливих питань їх життєдіяльності. Попередження конфлікних ситуацій найбільш доцільне у тих сферах соціальних відносин, де він має тенденцію набувати ірраціонального характеру: релігійна, расова, міжнаціональна, культурномистецька, ідеологічна тощо. Запобігання конфлікту є можливим за наявності відповідних ресурсів — економічних, політичних, соціальних, правових, інформаційних, фізичних та здійснюється як комплексна система засобів, що мають ефект лише за умов реалістичної оцінки ситуації й толерантної позиції сторін-учасників, які виявили готовність до взаємного узгодження інтересів.
* *Узгодження інтересів —* це оптимальний спосіб зняти напруження і досягти консенсусу між суб’єктами, що стоять на порозі конфлікту; але він не завжди є можливим, тож доцільно застосовувати інш методи запобігання: *сполучення* інтересів і прагнень сторін*;*
* *Підкорення* периферійних інтересів головним, тимчасових — постійним, поточних — стратегічним;
* *Розведення* сторін-опонентів.

 Стратегії запобігання конфліктам вимагають дотримання таких принципів, як *своєчасність дій* з упередження можливих колізій, *оперативність* та *відкритість* (гласність)*.* адже чим раніше інформація про можливий конфлікт стане відома громадськості (наприклад, завдяки конфліктному прогнозу) та чим оперативніше влада (її органи, уповноважені особи) вживе запобіжних дій щодо нього, тим нижчою буде ймовірність його реального здійснення.

1. **Розв’язання конфліктів: шляхи і технології.**

Кінцевий етап у динаміці конфлікту традиційно визначають як розв’язання, хоча серед інших форм закінчення конфлікту ще вказують на врегулювання, загасання, усунення, скасування і переростання в інше протиборство (що було вже розглянуто раніше).

***Розв’язання конфлікту*** — це *спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії та вирішення проблеми, що призвела до зіткнення*. Воно передбачає зацікавленість обох сторін щодо зміни умов конфліктної взаємодії, ставлення до об’єкта та усунення причин конфлікту. Отже, як спосіб завершення боротьби розв’язання конфлікту вимагає радикальних змін від усіх протидіючих сторін (чи однієї з них), корелювання їх позицій і вимог, що відстоювались у конфлікті.

Розв’язання конфлікту є багатоетапним процесом; виокремлюють як мінімум три етапи: *перший —* діагностика в ході регулювання;

*другий —* вибір стратегій розв’язання та відповідних технологій;

*третій —* безпосередня практична діяльність із зняття протиріччя та завершення конфлікту. іншими словами, у ході розв’язання конфлікту діагностується ситуація протиборства, обираються засоби і методи вирішення проблеми, формується план дій та здійснюється його реалізація.

Розв’язання конфлікту може бути *повним* і *неповним.* Якщо вдалося усунути початкову суперечність або перетворити головні засади конфлікту (причини, предмет, об’єкт), то конфлікт розв’язано *повністю* й остаточно. *Неповне* розв’язання має місце тоді, коли перетворені лише деякі, незначні елементи конфлікту (зокрема, мотиваційна база сторін, характер боротьби тощо); у цьому разі зіткнення майже неминуче буде поновлено на тій чи іншій підставі.

Розв’язання конфлікту може бути оцінене через *ступінь* вирішеності конфліктної проблеми. Американський конфліктолог М. Дойч головним критерієм успішного розв’язання конфлікту вважає задоволення сторін його результатами; інші вчені називають показниками цієї конструктивності розв’язання (чи усунення) антагонізму, який спричинив конфлікт, або перемогу того з опонентів, що був правий. Чим повніше знято конфліктне протиріччя, тим більше шансів для нормалізації відносин між учасниками і тим менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство.

Ефективна діагностика та розв’язання соціальних конфліктів можливі за умов наявності чинників об’єктивного характеру: історичних, економічних, юридичних та ін.; рівноваги ресурсів конфліктантів; єдності базових цінностей в опонентів; участі у розв’язанні «третьої сторони» і наявності часу; організаційно-правового механізму розв’язання; достатньо високого рівня демократичної культури суспільства; соціальної активності головних верств населення; розвинутої системи комунікативних зв’язків; досвіду конструктивного вирішення антагоністичних протиріч; необхідних ресурсів для здійснення політики компенсацій.

***Врегулювання*** є окремою формою управління і розв’язання конфліктів, яку вирізняє те, що в усуненні суперечностей між опонентами бере участь «третя сторона», задіяння котрої можливе як за згодою конфліктантів, так і без неї. врегулювання це — *усвідомлені дії керуючого суб’єкта з метою пом’якшення, послаблення боротьби чи переведення гострих стосунків суперників в інше річище або на інший рівень відносин*. Тож проблема врегулювання конфлікту є обмеженням його негативного впливу на суспільні відносини з метою перетворення їх на соціально прийнятні форми розвитку. Конфлікт, що регулюється, є *контрольованим*, а отже, передбачуваним. Потенційні елементи регулювання присутні в будь-якому конфліктному процесі, якщо він хоч частково вбудований у механізми соціального управління. Це об’єктивно надає процесу врегулювання можливість забезпечити мінімізацію матеріальних, фізичних, соціальних, політичних і моральних втрат.

 ***Н***еобхідними етапами врегулювання конфлікту для його повного вирішення є:

1. *початкова дія* — визнання конфлікту як реальності, адже його часто прагнуть приховати як небажане явище;
2. *об’єктивна аналітика*, що є важливою передумовою для практичних дій;
3. *інституціоналізація конфлікту*, яка визначає форми, правила, ієрархію взаємовідносин суб’єктів у межах даної системи; таким чином гарантується передбачуваність конфліктного процесу;
4. *легітимізація конфлікту* — визнання опонентами встановлених норм взаємодії та додержання їх. крім того, суспільство починає розцінювати даний конфлікт як допустимий, інтегрує його до сталої системи громадських зносин;
5. *раціоналізація конфлікту* — створює можливість перетворити цей стихійний процес на організований, запобігаючи агресивності та руйнівним наслідкам.

 Врегулювання конфліктних відносин спирається на різні ***методи*,** які можна поділити на декілька груп:

- *внутрішньоособистісні методи,* які обумовлені самовпливом особистості та полягають у правильній організації власної поведінки, у вмінні так висловити свою точку зору, щоб не викликати захисної реакції в протилежної сторони. Досить ефективними є методи принципового «Я-висловлювання» позиції, але без обвинувачень інших, внутрішньої психокорекції та самовідтворення;

- *структурні методи,* які діють здебільше в організаційних конфліктах, що виникли через незважений розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію та мотивацію праці. Це — конкретизація вимог щодо змісту робіт, обґрунтування цілей, координаційні механізми, дотримання норм винагороди;

- *міжособистісні методи* — передбачають необхідність чіткого обрання опонентами *стилю поведінки* (співробітництво, ухилення, пристосування, суперництво, компроміс), щоб звести до мінімуму шкоду своїм інтересам. Суперники застосовують також *приневолення*, примушуючи прийняти свою точку зору за будь-яку ціну; і стиль *консенсуального рішення*, який є визнанням розбіжностей, але з повагою до інших точок зору і готовністю узгодити позиції та шляхи по зняттю суперечностей;

- *метод переговорів* **—** найефективніший засіб врегулювання конфліктів, процес, стратегія і тактика розв’язання конфліктної проблеми за допомогою посередника.

 ***Усунення конфлікту*** є одним зі шляхів його примусового завершення, який слід відрізняти від розв’язання. Під ***усуненням*** розуміють *цілеспрямований зовнішній вплив на боротьбу, в результаті якого ліквідуються головні структурні елементи конфлікту*. Ця технологія впливу на протиборство є доцільною за умов окремих конфліктних ситуацій, що потребують швидких і рішучих дій чи силового розведення сторін (при загрозі агресії та фізичного насильства, загибелі людей, знищенні цінних об’єктів).

 Усунення конфлікту здійснюється за допомогою таких засобів:

- *примусове вилучення* з конфлікту одного з опонентів (переведення в інший відділ, філіал, відрядження);

- *обмеження* чи *абсолютне виключення* можливої взаємодії суперників протягом тривалого часу (довгострокове відрядження, звільнення з роботи);

- *спрямовані агресивні дії —* можливі, але вкрай небажані методи для подолання конфлікту, адже його придушення силами «третьої сторони» чи приневолення однієї зі сторін припинити боротьбу з іншою

не гарантує розв’язання початкової суперечності та лише тимчасово припиняє конфлікт, поновлення якого залишається можливим;

- *усунення об’єкта конфлікту* (тієї матеріальної речі чи цінності, через яку виник конфлікт), або його *тиражування*, коли кожен з опонентів одержує можливість задовольнити свою потребу в бажаному;

- *послаблення гострих стосунків* через переорієнтацію обох сторін конфлікту на зовнішню загрозу чи ворога (тактика пошуку «спільного супротивника»). Застосування такої управлінської технології до конфлікту є особливо ефективним за умов дефіциту часу або матеріальних можливостей; на стадії раціоналізації відносин це може підштовхнути сторони до сприйняття навіть не дуже вигідних пропозицій, але таких, що ведуть до припинення протиборства.

 Процес врегулювання конфліктів здійснюється за допомогою різноманітних ***технологій***: інформаційної, комунікативної, соціальнопсихологічної, організаційної, переговорної тощо, які складаються з системи засобів, методів і специфічних підходів, що побудовані на своїх принципах і численних тактичних прийомах, містять моделі цільових «ігор», які допомагають уникнути конфліктів або мінімізувати втрати.

 *Інформаційна технологія* є системою, яка передусім протидіє множенню конфліктів, сприяє їх більш швидкому виявленню зацікавленими сторонами (на етапі латентності).Це ліквідація дефіциту інформації із суперечливих питань, виключення з інформаційного поля різних збочених, перекручених відомостей щодо позицій та інтересів сторін, усунення чуток про поведінку суб’єктів, що справляють ефективний вплив на зниження гостроти взаємодії суб’єктів та дають можливість скорішого закінчення протистояння.

 Реалізація права на інформацію свідчить про цивілізаційну зрілість суспільства та його здатність вирішувати проблеми і конфлікти, але поширення інформації, що веде до расової, етнічної та соціальної ненависті, розпалює ворожнечу, війни, геноцид, ідеї фашизму, — це прояв «інформаційного терору», який, по суті, є конфліктом і порушує демократичні права людей.

 *Комунікативні технології* врегулювання конфліктів — така організація спілкування між людьми і групами, що сприяє досягненню узгоджених позицій. Розвиток спілкування формує спільні цінності, схожі установки або інтереси, направляє різні соціальні занепокоєння у спільне річище, нейтралізує негативний вплив емоцій. Комунікативни умови успішного розв’язання конфліктів:

1. *пошук близьких* за змістом *точок зіткнення* в системі цілей та інтересів опонентів: якщо сторони бажають розв’язати конфлікт, то їм слід *зосередитися на інтересах*, а не на особі опонента;
2. *зниження рівня негативних емоцій* та інтенсивності брутальних реакцій, які висловлюються на адресу опонента;
3. створення обстановки, коли в особі опонента не бачать «ворога» і супротивника, адже конфліктну проблему, що виникла, краще *вирішувати* разом, *поєднавши зусилля*;
4. спільне *обговорення проблеми сутності конфлікту*, виокремлення головних суперечностей, що підвищує шанси конструктивного його розв’язання;
5. *урахування статусів* (посадового становища) сторін-суперників. Суб’єкт, що посідає нижче становище, має усвідомлювати межі дій, на які піде більш високостатусний опонент, адже занадто радикальні вимоги спровокують сильну сторону до відновлення конфліктного протиборства тощо.

 Прикладом ефективної технології комунікацій є «чотири кроковий метод» Д. Дена, у підґрунті якого закладено правило: «не слід переривати спілкування, адже ця відмова і породжує конфлікт!». Така методика пропонує: *крок перший* — знайти час для розмови; *крок другий* — підготувати умови; *крок третій* — обговорення проблем (діалог з оптимізмом, повагою і вдячністю); *крок четвертий* — укладення угоди (якщо необхідно): збалансованої, поведінково-специфічної, у письмовій формі.

 *Організаційні технології* передбачають удосконалення структурно-організаційного порядку, застосування організаційних методів впливу на групи та окремих людей (наприклад, вирішення кадрових питань, дисциплінарні методи заохочення чи покарання, виховні заходи). Це, без сумніву, має сприяти блокуванню конфліктів, оптимізації соціально-психологічного клімату і розвитку співробітництва між людьми та організаціями.

1. **Картографічний аналіз конфлікту.**

Структурний аналіз конфлікту може бути проведений з використанням методики картографії, запропонованої австралійськими вченими Х. Корнеліус і Ш. Фейр .

Суть методики полягає у складанні карти конфлікту, на якій відображаються проблема, учасники конфлікту, їхні потреби й побоювання. Карту можна складати індивідуально чи колективно. Такі карти особливо корисні під час: підготовки до ділових переговорів; переговорів, що зайшли в тупик; розподілі майна; проблемах у колективі, пов’язаних із міжособистісними та виробничими відносинами; майбутніх нововведеннях; сімейних ускладненнях.



Згідно з методикою можна графічно відобразити складові конфлікту, послідовно проаналізувати поведінку його учасників, сформулювати основні проблеми, потреби й побоювання учасників, способи усунення причин, що призвели до конфлікту. Ця робота складається з декількох етапів.

На першому етапі описується проблема взагалі, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, мова йде про непогодженість у роботі, про те, що хтось не «тягне лямку» разом з усіма, то проблему можна відобразити як розподіл навантаження. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою та групою, то проблему можна виразити як погані взаємини. На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки що неважливо, що це не цілком відбиває суть проблеми. Про це — пізніше. Не слід визначати проблему як питання вибору між протилежностями («так чи ні»), доцільно залишити можливість приймання нових і оригінальних рішень.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб’єкти) конфлікту. До їх переліку можна включити окремих осіб чи цілі команди, відділи, групи, організації. У тій мірі, у якій залучені в конфлікт люди мають загальні потреби стосовно даного конфлікту, їх можна об’єднати разом. Допускається також об’єднання групових і особистих категорій.

Наприклад, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками в організації, то в карту можна включити цих працівників, а фахівців, що залишилися, об’єднати в одну групу або виділити окремо ще й начальника даного підрозділу

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, пов’язаних із цією потребою, а також усіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з’ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників у даному питанні. Учинки людей визначаються їхніми бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити.

Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості та створює умови для більшої кількості рішень, можливих після закінчення всього процесу картографії.

Переваги методики картографії полягають у тому, що

* складання карти дозволяє переборювати зайві емоції;
* визнаються найбільш важкі ділянки, що вимагають невідкладної уваги;
* карта сприяє створенню нових напрямів у виборі рішень;
* під час групового процесу складання карти люди, які вважають, що їх не зрозуміли, мають можливість висловитися, що сприяє створенню атмосфери довіри.

Розглянемо технологію складання карти на прикладі розглянутого конфлікту 

Застосування методу картографії конфлікту дозволило поступово виявити учасників конфлікту, із них визначити суб’єктів конфліктної взаємодії, з’ясувати предмет конфлікту (взаємини у відділі), потреби й побоювання всіх учасників.

Модульна методика для діагностики міжособистісних конфліктів.

Своєчасна діагностика міжособистісних конфліктів має важливе значення як для їх профілактики, так і для конструктивного розв’язання.

Для того, щоб запобігти виникненню деструктивних конфліктів між співробітниками, необхідно якомога краще знати характер взаємин у колективі, мати інформацію про тенденції в їхньому розвитку, бачити співробітників, які мають труднощі у спілкуванні з товаришами по службі, допомагати їм у налагодженні стосунків.

Діагностика міжособистісних конфліктів у групі, проведена за допомогою модульної методики, дозволяє зібрати значну кількість інформації. Її обробка може здійснюватися в таких основних напрямах.

* 1. Методика дозволяє виявити абсолютну та відносну кількість конфліктних взаємодій (діад). У принципі, конфліктною є діада опитуваних, що знаходяться у стані реальних конфліктних стосунків, тобто коли опоненти протидіють одне одному і переживають при цьому негативні емоції один до одного. Якщо ж кожен із них просто негативно ставиться до іншого, то це може свідчити не тільки про конфлікт, але й про передконфліктну ситуацію в їхніх взаєминах. Крім того, працівник може ставитися до свого колеги негативно, але останній не буде вважати його ставлення таким, він може вважати, що цей член групи ставиться до нього добре. Може виникати і протилежне явище: позитивне ставлення буде оцінюватися як негативне.
	2. Абсолютну кількість умовно конфліктних чи напівконфліктних діад у колективі можна визначити за формулами



За допомогою методики можна оцінити середню інтенсивність конфліктних діадних взаємин у групі, що обчислюється за формулою:



3. Методика дозволяє з’ясувати, хто зі співробітників має найбільшу кількість конфліктних стосунків. Для цього обчислюється індивідуальний індекс конфліктності. Якщо його визначити за результатами заповнення кожного бланка, то одержимо анонімний індивідуальний індекс конфліктності. Якщо ж оцінити всі негативні оцінки, виставлені його колегами конкретному співробітнику, то одержимо персоніфікований індивідуальний індекс конфліктності. Ці індекси обчислюються за такими формулами:



* 1. За допомогою методики можна виявити ранг кожного працівника в колективі за кожною з використовуваних шкал. Для цього необхідно визначити середнє арифметичне всіх оцінок, виставлених конкретному працівникові його колегами за даною шкалою. Провідна позиція за шкалою МО показує загальну авторитетність працівника в даному колективі. Максимальні порівняно з іншими бали, отримані за шкалою ОМ, показують міру комунікабельності людини, її гарний емоційний контакт із колегами. Співробітники, що одержали високий бал за шкалою КД (якість діяльності, виконання посадових обов’язків), є лідерами в колективі за професійною діяльністю. Максимальні бали, отримані за шкалою НК (моральні якості), дозволяють виявити тих, хто має найбільший авторитет у цій області і може виступати в ролі авторитетного посередника в розв’язанні конфліктів між членами колективу.
	2. Узагальнення оцінок, отриманих за кожною зі шкал, дає можливість оцінити загальне положення співробітника в колективі за формулою:

А = (МО + ОМ + КД + НК) :

Порівняльна оцінка результатів, отриманих керівниками колективу, і середніх показників у колективі в цілому дозволяє оцінити місце формальних лідерів у неформальній структурі групи, визначити сильні та слабкі сторони керівника.

Методика дозволяє визначити, наскільки повно керівник уявляє стан справ в очолюваному ним колективі.

Стан справ у колективі багато в чому залежить від керівника, особливо якщо мова йде про соціально-психологічний клімат і конфлікти. Керівники не можуть робити досить ефективний вплив на соціально-психологічний клімат, не маючи відповідного уявлення про нього. Щоб його одержати, виявлену загальну оцінку керівником характеру взаємин між працівниками за тими самими шкалами, за якими проводиться опитування, порівнюють із результатами опитування й за необхідності коригують стан у колективі. Знання неформальних лідерів, виявлених за допомогою методики, також може полегшити менеджерам із персоналу процес керівництва, допоможе більш грамотно враховувати соціально-психологічні фактори забезпечення його ефективності.

6. Визначивши середнє арифметичне всіх оцінок, отриманих щодо кожного з питань окремо, можна кількісно оцінити загальний характер взаємин, професійну підготовленість, моральний потенціал, якість спільної діяльності та характер взаємодії працівників у колективі.

7. Періодичне, один-два рази на рік, оцінювання стану взаємин у структурних підрозділах організації дозволяє досить точно виявити тенденції в динаміці взаємин, а отже, вжити своєчасних заходів щодо їх удосконалення. За умови цілеспрямованої роботи керівника колективу, соціальних працівників з поліпшення соціально-психологічного клімату методика дозволяє досить об’єктивно оцінити результативність цієї роботи.

Регулярна оцінка взаємин за допомогою методики дає можливість кожному членові групи виявити характер змін у своєму стані під час роботи в колективі, визначити напрями й результативність своєї роботи з поліпшення взаємин із колегами. Методика дозволяє також оцінити ефективність роботи із запобігання конфліктів між працівниками, динаміку показників взаємин у групі, що характеризують їх конфліктність, зміна стану найбільш конфліктних членів групи тощо.

Практика з використання методики показує, що дуже часто працівники мають неадекватне (завищене чи занижене) уявлення про своє місце в колективі. Виявлення такої неузгодженості та його м’яка корекція у випадку завищеної самооцінки допомагають як окремому працівникові, так і колективу в цілому. Співробітників інформують про отримані ними оцінки строго індивідуально. У свою чергу, інформування та психокорекційна бесіда можуть проводитися тільки фахівцями-психологами, соціальними працівниками щоб уникнути можливих психічних травм.

1. Особливо корисною психокорекція на основі інформації, отриманої за допомогою даної методики, може виявитися для співробітників, які мають найбільшу кількість конфліктних взаємин із колегами.

Такими є основні соціально-психологічні характеристики взаємин у групі, які можна кількісно та якісно оцінити за допомогою пропонованої модульної методики. Крім того, методика дозволяє виявити й оцінити ще ряд особливостей взаємин і конфліктів, що можуть бути цікаві як соціальним працівникам, так і керівникам колективів.

1. **Методи розв’язання конфліктів.**

**Методи розв’язання конфліктів** — це *система конкретних дій, що передбачає досягнення закінчення боротьби при збереженні основних засад взаємозв’язку між конфліктуючими суб’єктами*. позитивними методами (прийомами) врегулювання конфліктів доцільно володіти як посередникам, так і самим потенційним опонентам.

У багатьох країнах з метою попередження чи вирішення конфліктів поширено метод *упереджувальних дій* — практика включення в угоди між фірмами чи приватними особами спеціальних параграфів, які передбачають поведінку сторін під час виникнення суперечок.

Безумовно, головним, найбільш конструктивним методом розв’язання конфліктів є ***переговори* —** це *спільне обговорення опонентами* (можливо, за участю посередника) *суперечливих питань з метою досягнення згоди*; це комплексний засіб вирішення конфліктних ситуцій, який містить елементи психологічних, організаційних і правових технологій. Сторони конфлікту приходять до визнання їх необхідності, коли конфронтація не дає результатів.

Класифікації переговорів, наприклад, за критерієм відмінності цілей учасників.

1. *Переговори з продовження чинних угод*: наприклад, з питань продовження торгово-економічних стосунків, тимчасових угод щодо припинення військових дій.
2. *Переговори про нормалізацію —* з метою переведення конфліктних відносин у більш конструктивну взаємодію сторін (за участю третьої сторони).
3. *Переговори про перерозподіл*, коли одна сторона вимагає змін на свою користь за рахунок іншої сторони.
4. *Переговори про створення нових умов* — формування нових відносин та укладення нових угод.
5. *Переговори з досягнення другорядних ефектів*: демонстрація миролюбства; вирішення супутніх питань; з’ясування позицій, відволікання уваги тощо.

*Принципи*, що підвищують ймовірність успіху в переговорах: ретельна підготовка; контролювання емоцій; чітке викладання думок; увага до опонента; визначення критичних меж обговорення; здатність працювати в команді; швидка реакція; реалістичний погляд на події; поінформованість; винахідливість; здатність до переконання; обережність.

переговорна практика у конфліктних ситуаціях виробила певні типи спільних рішень: 1) *компроміс*, коли сторони йдуть на взаємні поступки і готові задовольнити хоча б частину вимог одне одного; 2) можливо здійснити «*розмін поступками*»: коли опонент йде на суттєві поступки з менш значущих для нього питань, які є приорітетними для суперника, та водночас — очікує більшого задоволення своїх інтересів у важливих для нього моментах; 3) коли ж критерії законності взаємних вимог є нечіткими, то суб’єкти конфлікту не можуть знайти «компромісної середини», починають витискувати поступки в ході переговорів і шукати *асиметричне рішення* (згідно з потенціалом і статусом сторін). 4) учасники переговорів можуть діяти шляхом вироблення *принципово нового рішення*, що перетворює конфліктну суперечність на несуттєву (це засіб оцінки співвідношення та дійсного балансу інтересів).

Відповідно до цього виокремлюють чотири стилі ведення переговорів у конфліктних ситуаціях.

*Жорсткий стиль*, що відповідає стратегії суперництва і зводиться до ультимативної демонстрації сили.

*М’який —* відповідає стратегії пристосування, коли суб’єкти проявляють толерантність й заради примирення готові поступитися власною позицією в конфлікті.

*Торговий стиль* спирається на різні версії компромісу, коли розмін поступками стає засобом налагодження відносин (технології «позиційного торгу»).

*П*ереговори у *стилі співробітництва* прагнуть результату «взаємний виграш», їх мета — максимально задовольнити як власні інтереси, так й інтереси опонента.

***Конфліктний медіаторинг —*** *це технологія проведення переговорів за участю медіатора-посередника*. Медіація (посередництво) як найдавніший засіб вирішення проблемних ситуацій забезпечує ефективне розв’язання багатьох конфліктів; Вона дозволяє сторонам шляхом переговорів, у неюридичний спосіб*,* лише за участю медіатора досягти збалансування суперечливих інтересів. нині у США, де існує велика кількість автономних структур громадянського суспільства, діє приватна й державна служби медіації. У 1983 р. засновано національний інститут з розв’язання диспутів, що розробляє нові програми медіації та ведення переговорів, виходять наукові журнали з проблем медіації. Розробка і застосування методів посередництва сьогодні стали справою професійних медіаторів, які беруть участь в організації переговорів, сприяють набуттю ними більш конструктивного характеру та пошуку сприйнятних для обох сторін умов закінчення конфлікту.

***М***едіація має ґрунтуватися на таких *принципах:* добровільність участі медіатора; рівноправність сторін; нейтральність медіатора; конфіденційність; раціональність; коректність; ділове співробітництво; уникнення маніпуляцій. Водночас існують обмеження щодо застосування неформального медіаторінгу в кримінально-правових конфліктах чи у відповідних ситуаціях, де однією зі сторін є душевно хвора (неосудна) особа.

Формальне або *офіційне посередництво* передбачає наявність у медіатора нормативного статусу й відповідних повноважень впливу на опонентів; ними можуть бути міжнародні організації та країни, що визнані «світовими лідерами», державно-правові інституції, омбудсмени, урядові, парламентські чи відомчі комісії, правоохоронні органи, менеджмент фірм і банків, керівництво підприємств та установ, громадські організації (зокрема, профспілки).

Неформальне, *неофіційне медіаторство* вирізняє відсутність нормативного статусу, але учасники конфлікту визнають авторитет цих суб’єктів для розв’язання гострих проблем як відомих осіб, що досягли значних успіхів у суспільній та професійній діяльності: політики, колишні
глави держав, глави церков, популярні митці, професійні психологи,
Юридичні конфлікти практично можуть закінчитися за будь-яким з цих „сценарії”, але що стосується засобів їх розв’язання, то слід передбачити три:

1) *насильство* є характерним для багатьох юридичних (особливо кримінальних) конфліктів, його застосовують у разі, коли протилежна сторона наявно слабкіша і тому з’являється шанс швидко скінчити боротьбу. Але це, мабуть, чи не єдина перевага насильства, адже стратегічно силове розв’язання конфлікту частіше за все є малоефективним. Конфліктуюча сторона, що перемогла завдяки силі, не тільки збирає лаври перемоги; вона вимушена постійно додавати зусиль і втрачати ресурси, щоб підтримувати стан перемоги, адже переможена сторона конфлікту лишається невдоволеною і прагне реваншу. А якщо її зовсім знищити у конфлікті, то неуповноважений законом переможець все одно підлягає моральному (або правовому) осуду.

2) *роз’єднання сторін* визначає, що конфлікт припинено шляхом скасування будь-якої взаємодії, розриву відносин між конфліктуючими сторонами (наприклад, розлучення подружжя, скасування угоди, договору).

3) Шлях *примирення*, тобто мирного (політичного чи правового) злагодження спорів, як правило, здійснюється за свідомою згодою обох конфліктантів ними самими або за участю „третьої сторони”. Примирення досягається лише за умов переговорів між конфліктуючими сторонами, які мають закінчитися прийняттям узгодженого рішення, що задовольнило б обидві протилежні сторони. Отже, переговори є головним і найбільш ефективним засобом розв’язання конфліктів (серед юридичних їх найчастіше застосовують у міжнародно-правових і змішаних політико-правових конфликтах).

***Стратегії виходу із конфлікту: моделі та стилі.*** У конфліктологічнгій літературі вирізняють “силову”, компромісну та “інтегративну” моделі виходу з конфлікту, які відображують діаметрально протилежні форми його розв’язання, Силова модель веде до таких можливих закінчень конфлікту: “перемога-поразка” чи “поразка-поразка”, дві інші моделі закінчення – до розв’язання конфліктів за типом “перемога-перемога”, “виграш-виграш”, частковий виграш обох сторін. До речі, силова модель розв’язання найбільш притаманна кримінально-правовим, етно-націоналняим і, на жаль, багатьом міжнародним конфліктам.

Моделі завершення конфлікту безпосередньо визначаються стратегіями конфліктної поведінки сторін, які в свою чергу залежать від конкретної ситуації, різновиду конфлікту, рівня його розвитку та ступеня інтенсивності тощо. Якщо, наприклад, передбачається розв’язати конфлікт за моделлю “перемога-поразка” (однієї чи іншої сторони), то опрацьовується стратегія усунення одного із конфліктантів шляхом доведення боротьби до переможного кінця. В ситуації, коли можлива модель “перемога-перемога” чи “взаємний виграш”, розробляється стратегія розв’язання конфлікту через перетворення обох сторін і на цій підставі – стратегія взаємного примирення. Нарешті, в ситуації, при якій жодна із сторін не може виграти протиборство та їх сили поступово виснажуються, доцільною стає стратегія силового придушення конфлікту, майже механічного його усунення.

Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від багатьох чинників. Це й особистісні властивості опонента, і рівень шкоди, яку заподіяно супротивником (чи супротивнику), наявність ресурсів, соціальний статус (власний та опонента), можливі наслідки, тривалість конфлікту і т. ін.

Головними стилями розв’язання конфлікту є:

* *Стиль конкуренції* по суті визначає, що конфліктуючий суб’єкт (опонент) є досить активним і прагне рухатися до розв’язання конфлікту своїм власним шляхом; він не дуже зацікавлений у співробітництві з іншими людьми, але, крім того, він здатний приймати вольові рішення. Такий суб’єкт намагається перш за все задовольнити власні інтереси за рахунок інтересів інших і примушує людей сприйняти його вирішення проблеми. Отже, стиль конкуренції – це фактично стратегія суперництва, яка полягає у нав’язуванні протилежній стороні вигідного для себе рішення. Суперництво виправдано, як пишуть російські конфліктологи А. Анцупов і А. Шипілов. у випадках: очевидної конструктивності запропонованого рішення; вигідності результату для всієї групи, колективу, організації, а не окремої особи (осіб); важливості завершення боротьби для носіїв даної стратегії; відсутності часу для умовляння опонента.

У той же час багато дослідників вважають цю стратегію хибною для вирішення конфліктних проблем, адже вона не дає опонентові можливості реалізувати свої інтереси. І все ж стратегія суперництва є доцільною в екстремальних і принципових ситуаціях, при дефіциті часу та високій імовірності небезпечних наслідків: агресора, що нападає на чужу територію, слід зупиняти саме жорсткою стратегією (стилем), так само як і кримінальних злочинців Нарешті, стиль конкуренції (суперництва) споконвіку приносив чималі успіхи стороні-переможниці в економічному конфлікті.

* *Стиль пристосування* розглядається як вимушена або добровільна відмова від боротьби шляхом здавання своїх позицій. За сутністю це стратегія поступок. Суб’єкт конфлікту діє разом з іншими та не прагне відстоювати свої інтереси; він поступається своєму опонентові і змиряється з його домінуванням.

Сприйняти таку стратегію людину примушують різні мотиви: визнання того, що вона неправа, загроза заподіяння серйозної шкоди, необхідність збереження добрих стосунків з опонентом, сильна залежність від нього, нарешті, невелика значущість конфліктної проблеми. Цей стиль поведінки у ході розв’язання конфлікту доцільно використовувати тоді, якщо суб’єкт відчує, шо, поступаючись, він мало втрачає. Коли ж суб’єкт зрозуміє, що в нього замало влади і шансів для перемоги або що підсумки конфлікту більш важливі для іншої сторони, ніж для нього, йому доцільно звернутися до стратегії (стилю) пристосування і шукати рішення, яке б задовольнило обидві сторони (тут можливий також тиск з боку “третьої сторони”).

* *Стиль ухилення* застосовується у ситуаціях, коли суб’єкт не впевнений у позитивному результаті розв’язання конфлікту для себе і тому не бажає марнувати на це зусилля; або у разі, якщо почуває себе неправим. За змістом це стратегія уникнення від вирішення проблем, тобто прагнення вийти із конфлікту з мінімальними втратами, ушкодженнями і витратами; за характером – досить пасивна стратегія, що спирається на індивідуальні дії. Цей стиль поведінки відрізняється від попереднього тим, що конфліктант переходить до нього після невдач з активними стратегіями. Але головна відмінність, за думкою Д. Г. Скотт, полягає в такому: якщо в ході пристосування опоненти за згодою діють спільно, то уникаючи боротьби, вони нічого не роблять для задоволення інтересів іншої людини, а просто “відштовхують” проблему від себе.

Стиль ухилення можна вважати досить конструктивною реакцією на конфлікт, шо затягнувся, і його доцільно обирати за таких обставин:

* напруження є надто великим, тому відчувається необхідність послабити протистояння;
* вирішення проблеми є настільки тривіальним, що не має сенсу втрачати сили і ресурси;
* необхідно виграти час (взяти відстрочку), щоб одержати додаткову інформацію, чиюсь підтримку, накопичити власні сили;
* ситуація є настільки складною, що на активне розв’язання конфлікту не вистачить ні сил, ні ресурсів, ні влади;
* в інших є більше шансів і можливостей вирішити конфліктну проблему;
* спробувати негайно розв’язати конфліктну проблему небезпечно, адже викриття і голосне обговорення її може тільки погіршити ситуацію;
* відсутні сили і час, щоб кардинально зняти суперечність;
* наявні труднощі і перешкоди у визначенні своєї поведінки та немає бажання вирішувати проблему взагалі.

Отже, досить імовірно, що якщо ви почнете ігнорувати конфліктну ситуацію, уникати її розв’язання, звертати увагу на щось інше, то конфлікт загасне, тобто вирішиться сам по собі.

4. *Стиль співробітництва* серед інших вважають найскладнішим, але він дозволяє виробити найбільш задовольняючі обидві сторони рішення у складних конфліктних ситуаціях. Саме тому співробітництво є найефективнішою стратегією поведінки у конфлікті.

Сутність співробітництва полягає в тому, що дії опонентів спрямовані на конструктивне обговорення проблеми, на розгляд протилежної сторони як не супротивника, а спільника у пошуку бажаного рішення. Це активний стиль (стратегія), адже він потребує чималих підготовчих та основних дій: спочатку конфліктанти формулюють один одному свої цілі та інтереси, потім обговорюють їх; відшукують також приховані потреби; тут важко виявити справжнє джерело незадоволення; якщо запровадити лише зверхній вплив, то це стане лише “косметичним ремонтом”; надалі витрачається деякий час щодо опрацювання засобу задоволення реальних бажань обох сторін. Якщо опоненти зрозуміють, у чому полягає причина конфлікту, то виникає можливість разом відшукати нові альтернативи чи опрацювати сприйнятливі компроміси.

Стратегію співробітництва Д. Г.Скотт та інші дослідники рекомендують використовувати в таких ситуаціях:

* проблема є досить важливою для обох сторін, і вони бажають її вирішити;
* конфліктанти мають рівні ресурси, паритетні статуси і владу та готові шукати рішення на рівних;
* наявні тривалі дружні і взаємозалежні стосунки між сторонами;
* опоненти здатні сформулювати свої інтереси, думки, бажання і опрацювати альтернативні варіанти рішення;
* якщо конфліктанти здатні ігнорувати відмінності між собою в соціальних ролях, владних можливостях тощо і є неупередженими один до одного.

*Стиль компромісу* полягає в бажанні і готовності опонентів завершити конфлікт завдяки рішенню, що ґрунтується на взаємних поступках. Стратегія компромісу є суміжною з наведеними стратегіями за характером і сутністю, адже активність тут поєднується з пасивністю, а індивідуальні дії – зі спільними.

Компроміс характеризує відмова від частини своїх вимог, що висувалися раніше, готовність визнати претензії іншої сторони частково обгрунтованими і навіть схильність багато що вибачити опоненту.

Стиль компромісу стає ефективним за таких умов:

* обидві сторони мають рівну владу, але при цьому – взаємовиключні інтереси;
* суб’єкти бажають одного й того ж, але впевнені, що для них це недосяжно;
* суб’єкти якнайшвидше прагнуть вирішити проблему за умов дефіциту часу чи з огляду на економічну ефективність;
* обидві сторони згідні на тимчасове рішення і схильні скористатися короткочасною вигодою;
* інші підходи до проблеми виявилися неефективними, а компроміс дозволяє хоч щось одержати, ніж втратити все.

Досить часто стиль компромісу розцінюється як вдалий відступ або остання можливість знайти хоч якесь рішення проблеми. Сьогодні компроміс – це стиль і стратегія (а також тактика), які найчастіше використовуються у розв’язанні конфліктів, адже в ідеальному варіанті він має задовольнити всіх. Визначаючи свій власний стиль щодо конфліктних ситуацій, важливо зрозуміти, що кожен з них є ефективним лише за певних умов і в принципі слід опанувати можливості застосування всіх стилів поведінки під час розв’язання конфлікту. Найкращий підхід (стратегія) визначатиметься конкретними обставинами, характером людини, відповідною позицією опонента.