



КАФЕДРА  
ЦИВІЛЬНОГО,  
ГОСПОДАРСЬКОГО  
ТА ЕКОЛОГІЧНОГО  
ПРАВА

ІНСТИТУТ ГУМАНІТАРНИХ І СОЦІАЛЬНИХ НАУК  
НТУ "ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

# Лекція 1-2

ТЕОРІЯ КОНФЛІКТУ

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- ▶ **Конфлікт** (від лат. *conflictus* - зіткнення) - зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів - суб'єктів соціальної взаємодії. Кожна сторона робить усе, аби була прийнята її точка зору чи мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.
- ▶ **Властивості та ознаки конфлікту:**
  - ▶ наявність ситуації, яка сприймається учасниками як конфліктна;
  - ▶ неподільність об'єкта конфлікту, тобто предмет не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної взаємодії;
  - ▶ активність сторін та бажання продовжувати конфліктну взаємодію задля досягнення своїх цілей, а не пошуку шляхів вирішення конфлікту;
  - ▶ невизначеність результату, розходження цілей і поведінки кожної зі сторін

# ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

## Вигоди та втрати від конфлікту

ВИГОДИ ВІД КОНФЛІКТУ	ВТРАТИ ВІД КОНФЛІКТУ
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ розвиток через навчання спільного подолання проблем конфліктуючими сторонами</li><li>❑ креативність та пошук інновацій</li><li>❑ розвиток навичок міжособистісного спілкування</li><li>❑ досягнення порозуміння між людьми, що мають різні цінності</li><li>❑ соціальні зміни та прогрес</li><li>❑ подолання стагнації</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ низька продуктивність (усі зусилля спрямовані на конфлікт)</li><li>❑ низька міжособистісна згуртованість людей</li><li>❑ неприйнятні для сторін рішення</li><li>❑ статус та его стають важливішими за причини та реальність</li><li>❑ збільшення витрат на підготовку переговорів, оплату праці посередників, судовий процес</li></ul>

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- ▶ Безпосереднім каталізатором **конфлікту є конфліктогени** - слово чи дія, що сприймаються як негативні опонентом і провокують початок конфліктної взаємодії. Типовими конфліктогенами або «саботажниками» спілкування можуть бути погрози й накази, негативна й необґрунтована критика, перехід на особистості, насмішки, знущання, хвастощі, нав'язування порад, порушення етики, брехня або спроба обману, перекладання відповідальності тощо.
- ▶ Конфліктоген завжди зачіпає ту чи іншу потребу або той чи інший інтерес суб'єкта соціальної взаємодії - сторони майбутнього конфлікту. Нижче наводиться таблиця типових конфліктогенів, які уражають потреби чи інтереси людини, створена з урахуванням піраміди потреб Абрахама Маслоу.

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

Потреба/інтерес, що є мішенню конфліктогена	Конфліктоген
Вітальні потреби (їжа, одяг, житло)	Дії ініціатора конфлікту, спрямовані на позбавлення опонента засобів для задоволення його вітальних потреб чи відмова в їх наданні, зокрема, невиплата аліментів, скорочення чи невиплата заробітної плати, дивідендів тощо
Потреба в безпеці, захищеності	Обвинувачення опонента, особливо неправдиве чи несправедливе, погроза опоненту, залишення його в небезпеці, позбавлення коштів, необхідних для реалізації цієї потреби
Потреба у прив'язаності	Бойкот у соціальній групі чи колективі, блокування відносин зі значущою для опонента особою, наприклад, відмова у контакті дитини з тим із батьків, хто проживає окремо
Потреба в рівності	Підкреслювання власної зверхності, пихатість, зарозумілість, принизливе ставлення та/або звернення до опонента, усі види дискримінації, підкреслювання відмінностей між собою та опонентом на власну користь, авторитарні накази, нав'язування власної точки зору опоненту, невизнання власних помилок та правоти опонента
Потреба у визнанні власної значущості	Негативне оцінювання особистості опонента, а не його вчинків, підкреслювання або узагальнення недоліків опонента, похвала опонента з негативним підтекстом, відволікання уваги оточуючих від опонента чи його заслуг
Потреба у визнанні компетентності чи авторства	Повчання, моралізаторство, непрошені поради опоненту, використання ідей чи слів опонента без зазначення його авторства, плагіат
Потреба у вдячності	Відсутність подяки або недостатня подяка, невизнання чи знецінювання благодійності чи доброго вчинку опонента
Потреба висловитися і бути вислуханим	Монологічне мовлення, перебивання співрозмовника, неслухання, ігнорування
Потреба у власному особистісному просторі та спокої	Нав'язування опонентові свого спілкування, зосередження уваги оточуючих на опоненті проти його бажання та згоди, поширення інформації про опонента за його спиною (плітки)
Потреба в ідеалі (кумирі) та системі орієнтації	Зневажливе ставлення до ідеалів чи цінностей, які поділяє опонент, або до носіїв таких цінностей, наприклад, дискримінація опонента за релігійною ознакою
Потреба у передбачуваності дій інших людей, у дотриманні ними правил мирного спілкування	Порушення чи невиконання договорів, відмова від встановлення правил спілкування чи з'ясування спірних відносин

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- ▶ За джерелом виникнення конфлікти поділяють на:
- ▶ **об'єктивно зумовлені** - конфлікти, породжені складними ситуаціями, у яких опиняються люди (наприклад, незадовільні умови праці, нечіткий розподіл функцій та відповідальності в колективі);
- ▶ **суб'єктивно зумовлені** - конфлікти, які є наслідком дій конфліктуючих сторін, які гостро проявляють себе, наштовхуючись на перешкоди в задоволенні своїх прагнень, бажань, інтересів.

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- Стосовно суб'єкта розрізняють:
- **Внутрішньоособистісний конфлікт** - конфлікт, однією з найпоширеніших форм якого є рольовий конфлікт, коли до людини висувають суперечливі вимоги щодо результатів її роботи. Такі конфлікти можуть породжувати:
  - необхідність вибору між двома взаємовиключними варіантами дій, кожний з яких однаковою мірою бажаний;
  - розбіжність зовнішніх вимог і внутрішніх позицій;
  - неоднозначність сприйняття ситуації, цілей і засобів їх досягнення, потреб і можливостей їх задоволення;
  - неузгодженість між обов'язками і різного роду інтересами.
- **Міжособистісні конфлікти** - це протиріччя, незгоди та зіткнення між двома або кількома людьми; ситуація протистояння учасників, що сприймається і переживається ними (принаймні одним із них) як значуща психологічна проблема, що потребує вирішення та викликає активність сторін, спрямована на подолання протиріччя в інтересах обох або однієї зі сторін.

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- ▶ **Міжгрупові конфлікти** виникають при взаємодії як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, коли вони взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного й себе особисто як членів різних груп.
- ▶ **Конфлікт між групою та особою**, як правило, зумовлюється суперечністю особистісних і групових інтересів, зокрема, протиріччями між правилами та нормами, які панують у групі, тим становищем або роллю, яку відіграє в групі «конфліктна» особистість.
- ▶ **Внутрішньогрупові конфлікти** - конфлікти, характерною ознакою яких є залучення до конфлікту всієї групи, утворення мікрогруп, які починають діяти як суб'єкти. Внутрішньогрупові конфлікти нерідко є продовженням діадного міжособистісного конфлікту, до якого поступово залучається вся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу.



## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- **«Реальний конфлікт»** – це конфлікт, який об'єктивно існує й адекватно сприймається.
- **«Випадковий, або умовний конфлікт»** – залежить від обставин, що можуть змінюватися, але ці обставини не усвідомлюються конфліктуючими сторонами.
- **«Зміщений конфлікт»** – це реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфліктуючої сторони.
- **«Помилково дописаний конфлікт»** – конфлікт, що помилково тлумачиться.
- **«Латентний конфлікт»** - конфлікт, який має відбутися, але не виникає, тому що не усвідомлюється.
- **«Хибний конфлікт»** - у цьому випадку реальних підстав для конфлікту не існує, об'єктивно його немає, але він виникає у свідомості конфліктуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- Під **структурою конфлікту** розуміють сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів, які характеризують його як явище соціального життя та забезпечують його цілісність. Кожен конфлікт складається з об'єктивних і суб'єктивних складових.
- До **об'єктивних складових конфлікту** належать:
  1. **Учасники конфлікту** - окремі індивіди, групи людей, організації, держави, коаліції держав.
- **Головними учасниками конфлікту** є протидіючі сторони, або супротивники. Наявність протидіючих сторін у конфлікті є головною його умовою, оскільки якщо одна зі сторін вийде з конфлікту, то він припиняється.
- Також залежно від ступеня участі в конфлікті називають:
  - **групи підтримки** – окремі індивіди або група індивідів, які своїми діями або бездіяльністю можуть впливати на перебіг конфлікту;
  - **інші учасники** – суб'єкти, які частково впливають на розвиток конфлікту. Це можуть бути підбурювачі, організатори конфлікту або медіатори, що допомагають сторонам вирішити конфлікт.
- 2. **Предмет конфлікту** – матеріальні, соціальні або духовні цінності, що здатні задовольнити потреби сторін та за оволодіння якими виникає протистояння.
- 3. **Об'єкт конфлікту** – матеріальні, соціальні або духовні цінності, до володіння або користування якими прагнуть сторони конфлікту.

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- Відмінності між об'єктом і предметом конфлікту полягають у тому, що:
- об'єкт конфлікту - це та сторона реальності, яка включена в процес взаємодії із суб'єктами конфлікту, а предмет конфлікту - це відмінності, розбіжності, що виникають між протидіючими сторонами, які вони намагаються вирішити.
- об'єкт конфлікту може бути істинним або помилковим, потенційним або ілюзорним, а предмет конфлікту завжди реальний.
- об'єкт конфлікту може бути прихованим, тоді як предмет завжди яскраво виражений.

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- **4. Умови, у яких відбувається конфлікт**, - це обставини, за яких виник та розвивається конфлікт і які складають його макро- та мікросередовище. Кожен конфлікт має свої просторові (географічні), часові та соціально-просторові (кількість та інтереси людей) межі.
- До **суб'єктивних складових** належать:
- **образ конфлікту** - це сприйняття предмета конфлікту його учасниками та відображення його в їхній свідомості;
- **мотиви конфлікту** - сукупність зовнішніх і внутрішніх спонукань, які провокують активність сторін та бажання вести конфліктну взаємодію задля досягнення своїх цілей (потреби, інтереси, цілі, переконання, позиції).
- **позиції сторін конфлікту** - це заявлені та відкрито підтримувані вимоги, бажання, пропозиції сторін конфлікту.

## ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

- ▶ В основі кожного конфлікту незалежно від його перебігу лежать **причини його виникнення** - явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов викликають конфлікт. Різні конфліктологи по-різному підходять до визначення основних причин конфлікту. Однак досить повною є класифікація причин конфлікту, яку запропонував В. П. Ратников:
- ▶ **протиріччя інтересів як фундаментальна причина конфлікту:** бажання досягнути своєї мети будь-якими засобами, бачення проблеми лише з того боку, що стосується конкретного індивіда чи групи індивідів;
- ▶ **об'єктивні фактори виникнення конфлікту** – обставини або умови, що з'являються або існують незалежно від волі індивіда (наприклад, недосконалість законодавчих і правових норм, напружена соціально-економічна ситуація в країні тощо);
- ▶ **особистісні фактори виникнення конфлікту:** основні психологічні домінанти поведінки особистості, риси характеру й типи особистості, установки особистості, неадекватні уявлення, оцінки й самооцінки стилю поведінки, етичні цінності.

## ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТУ

- **Функція конфлікту** - це роль, яку виконує конфлікт у відносинах між людьми на рівні індивідів, соціальних колективів або суспільства в цілому.
- Розрізняють явні і латентні (приховані), конструктивні (позитивні) і деструктивні (негативні) функції конфлікту.
- **Явні функції конфлікту** характеризуються тим, що його наслідки збігаються з метою, яка проголошувалася і переслідувалася учасниками конфлікту.
- **Латентні функції конфлікту** характеризуються тим, що його наслідки виявляються лише з часом і відрізняються від мети, проголошеної і переслідуваної учасниками конфлікту.

## ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТУ

- Конструктивні функції конфліктів:
- **діагностична функція.** Конфлікт є маркером існування різноспрямованих цілей, протилежних або незбіжних інтересів, суперечностей у відносинах між людьми, в колективі, у суспільстві, недоліків і проблем в організації спільної праці, виробництва тощо.
- **функція розвитку.** На особистісному рівні конфлікт може сприяти особистісному зростанню через почуття невдоволення собою шляхом вироблення для себе правильних висновків та постановки нових цілей. У колективі конфлікт може сприяти винайденню нових шляхів розвитку, виявленню прихованих ресурсів та позитивним змінам в організації роботи колективу.
- **функція зняття психологічного напруження.** Незбіг, а то й протистояння різних позицій властиво для членів практично кожного людського колективу, чи то сім'я, трудовий колектив, навчальна група, сусіди по кварталу чи багатоквартирному будинку, корпорація підприємців, територіальна громада тощо. Зіткнення протилежних позицій у відкритому конфлікті дозволяє прояснити, на підставі цього усунути суперечності й зняти напруження у відносинах. Висловлення претензій один до одного дозволяє учасникам конфлікту (подружній парі, партнерам по бізнесу, сусідам тощо) прояснити позиції та погляди один одного, з'ясувати інтереси та потреби сторін, «випустити пару» і тим самим зняти емоційне напруження у відносинах та ліквідувати стресову ситуацію

## ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТУ

- Конструктивні функції конфліктів:
- **інтегративна функція.** Конфлікт «працює» на узгодження індивідуальних та колективних інтересів, консолідацію формальних і неформальних груп, на поглиблення й стабілізацію колективних інтересів, встановлення більш доброзичливого психологічного клімату у групі. У результаті конфлікту колектив, соціальна група може набути якісно нового стану.
- **функція переоцінки цінностей і норм.** Однією з глибинних причин конфлікту можуть бути різні уподобання, цінності (життєві, політичні, ідеологічні, естетичні, релігійні тощо), різне розуміння соціальних норм. Конфлікт у такому випадку виникає в разі намагання одної зі сторін зробити свої цінності домінуючими і обов'язковими навіть для тих, хто не згодний з ними. У процесі конструктивного виходу з конфлікту його учасники можуть переосмислити та змінити свої ціннісні установки в позитивний бік.
- **пізнавальна функція.** Конфлікт стимулює розкриття людських якостей учасників, сприяє пошуку істини, у тому числі істини у взаєминах між людьми. У конфлікті виявляються непомітні до того чесноти та вади людей (принциповість або конформізм, професіоналізм або його відсутність, стійкість або слабкодухість, відповідальність або безвідповідальність, лідерство або несаможиттєвість тощо).



## ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТУ

- Деструктивні функції конфлікту:
- **погіршення психічного стану особистості, психологічного клімату в колективі, соціальній групі.** Конфлікт на рівні особистості породжує пригнічений настрій, фрустрацію, депресію, зниження працездатності, а подекуди й дає поштовх захворюванню або загостренню хронічної хвороби. Так, скандали під час розлучення подружжя призводять до душевних страждань їх самих, дітей, близьких і навіть друзів та сусідів. Конфлікт у колективі породжує недовіру один до одного, знищує командний дух, звужує простір для співпраці та врешті-решт знижує продуктивність будь-якої діяльності.
- **виснаження ресурсів.** Конфлікт спричиняє непродуктивну витрату матеріальних і духовних ресурсів. Перебіг конфлікту та його вирішення потребує мобілізації життєвих сил його учасників, витрати фінансових коштів та інших матеріальних ресурсів, можливого залучення ресурсів інших осіб, яких учасники конфлікту намагаються перетягнути на свою сторону. Особливо «витратними» є юридичні конфлікти, розв'язання яких потребує коштів для оплати судових витрат, послуг професійних юристів, проведення різноманітних експертиз тощо. Не варто забувати, що кожен конфлікт - це й непродуктивне витрачання часових ресурсів.
- **руйнування відносин.** Конфлікт негативно впливає на міжособистісні стосунки, які існували до конфлікту. У перебігу конфлікту, в атмосфері взаємного приниження, претензій, сварок зростає неприязнь до опонента аж до формування образу ворога в ньому, виникає і може стати установкою бажання діяти на шкоду опонента аж до готовності нанести йому шкоду навіть ціною власного руйнування, ба навіть загибелі.

## ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТУ

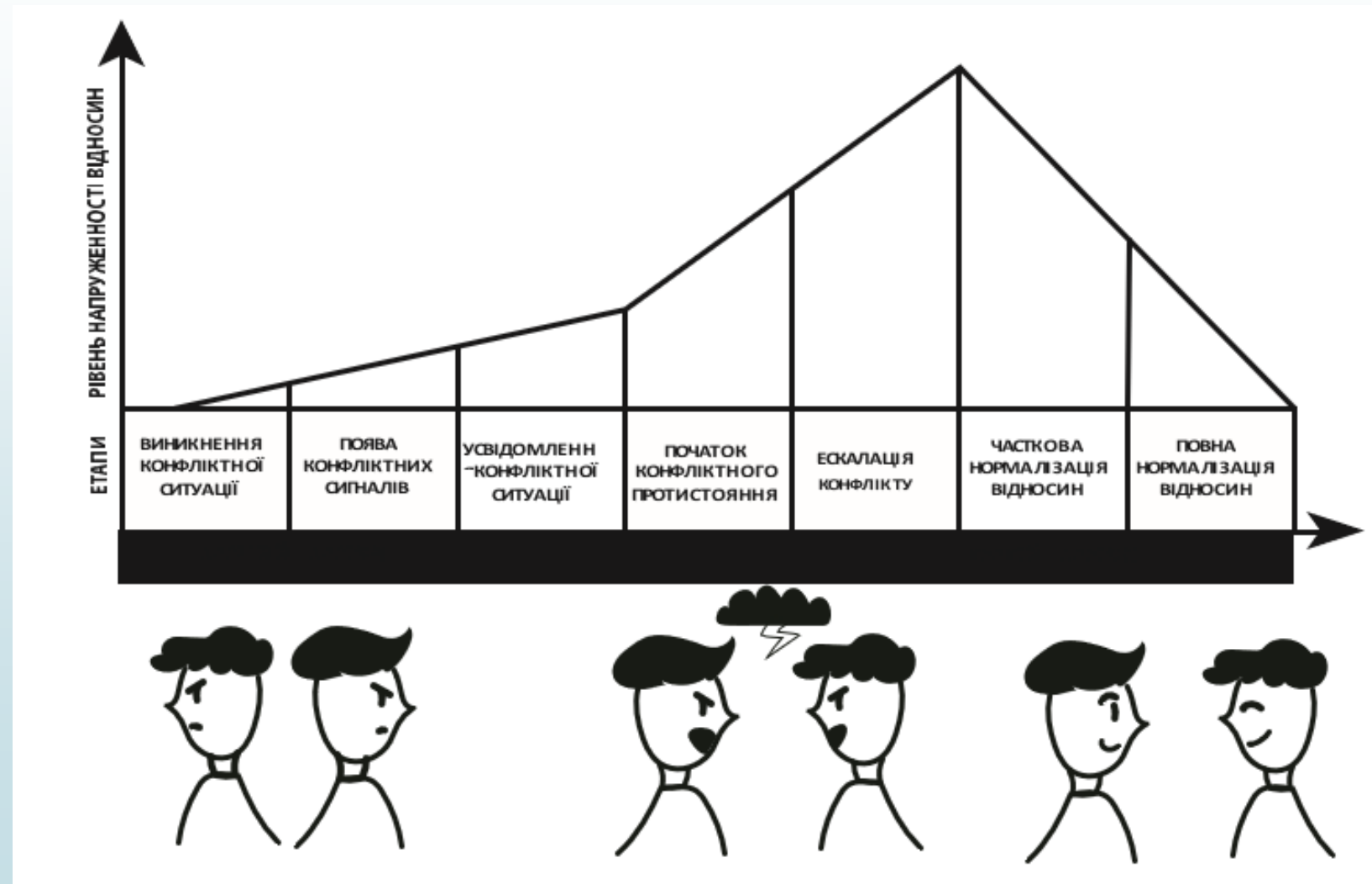
- Деструктивні функції конфлікту:
- **деградація колективу.** Рівним чином конфлікт негативно позначається на системі відносин у колективі чи соціальній групі. Руйнуються традиції спілкування, взаємозв'язки та співпраці в колективі, у цілісному колісі колективі з'являються окремі групи, опозиційно налаштовані щодо один одного. Менше уваги приділяється якості роботи, по завершенню конфлікту опоненти також не завжди можуть працювати продуктивно. Конфлікт у колективі може спричинити як його розпад, так і програш у конкуренції з іншими колективами.
- **закріплення в особистому та соціальному досвіді установки та силові методи вирішення конфлікту.** Насильство в різних його проявах нерідко є компонентом конфлікту, а досягнення перемоги над опонентом за допомогою сили створює переконання, що саме насильство є найкращим виходом із кризової конфліктної ситуації. І навпаки, у «переможеного» опонента створюється переконання в тому, що правда та справедливість недосяжні. У разі силового придушення конфлікт припиняється, але, оскільки не виявлено та не усунуто його причину, зберігається загроза нового витка конфлікту.

## ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

- ▶ Початок конфлікту має такий перебіг:
- ▶ перший учасник конфлікту свідомо й активно діє, завдаючи шкоди іншому учаснику (опоненту), при цьому під дією розуміється як передача інформації, так і фізична дія;
- ▶ другий учасник (опонент) усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти його інтересів;
- ▶ другий учасник починає у відповідь агресивні дії, спрямовані проти першого. Тільки з цього моменту можна вважати, що конфлікт розпочався.
- ▶ Конфлікт триває, сягаючи свого піку. Сторони конфлікту вдаються до дедалі гостріших нападок одна на одну. Але кожен конфлікт має й свої часові межі. Закінчення конфлікту теж може бути неоднозначним. Конфлікт може бути вичерпаний (наприклад, примирення сторін), але може припинитися й через вихід із конфлікту однієї зі сторін або її фізичного знищення (під час війни або при вчиненні злочину). Можливе поступове згасання конфлікту та часткова чи повна нормалізація відносин сторін. Нарешті, можливо припинення розвитку і припинення конфлікту в результаті втручання третіх осіб. Закінченням конфлікту потрібно вважати припинення дій усіх протиборчих сторін, незалежно від причини цього.

## ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

- **Динаміка конфлікту** процес розвитку, зміни конфлікту під впливом діючих на нього чинників.



## ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

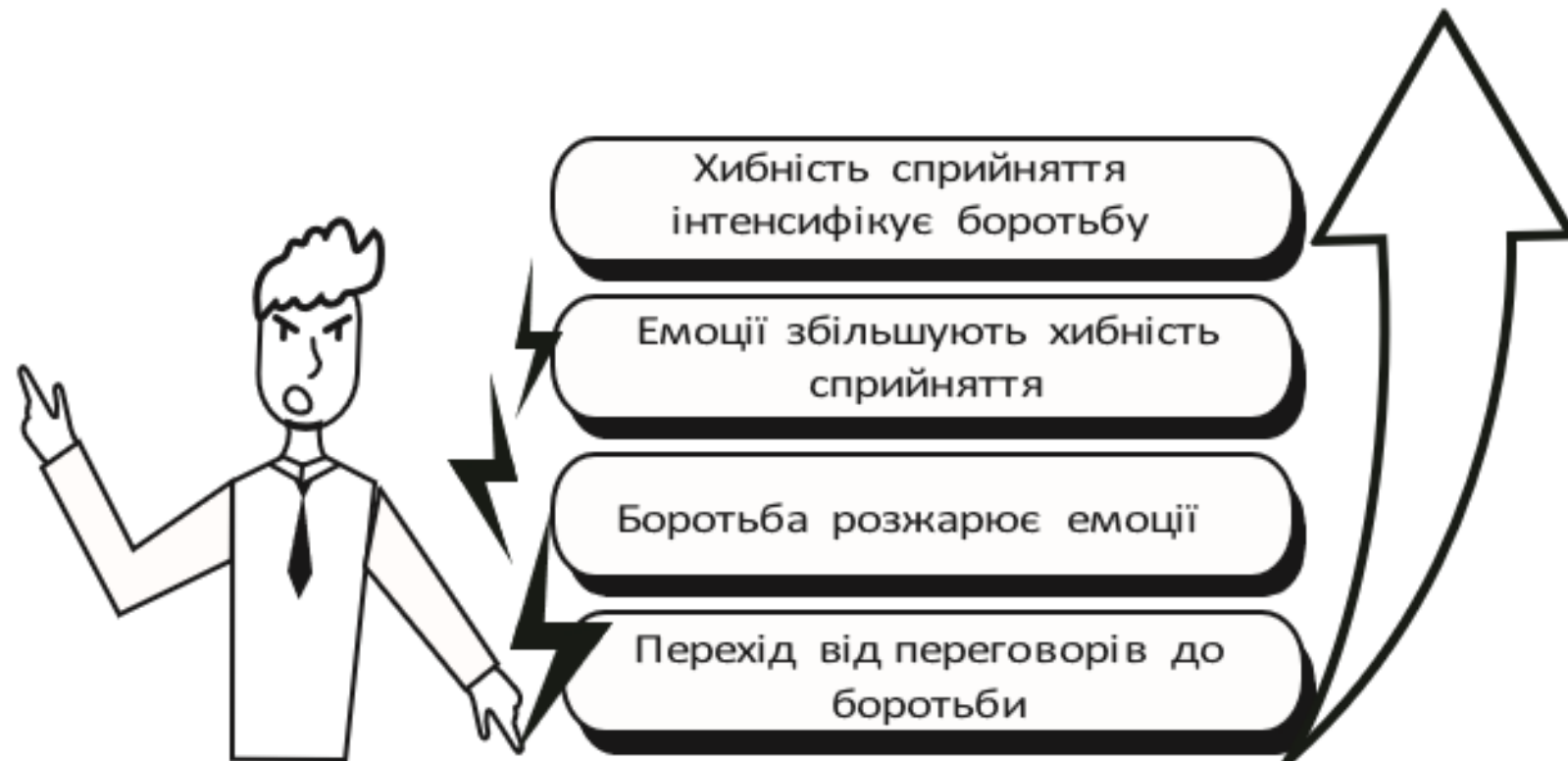
- ▶ **Перший період (латентний, передконфліктний)** включає такі етапи:
- ▶ **виникнення конфліктної ситуації** - конфліктна ситуація передбачає виникнення об'єкта і предмета конфлікту, самовиявлення його сторін та інших учасників. .
- ▶ **поява конфліктних сигналів** - конфліктні сигнали передбачають викривлене сприйняття ситуації іншою стороною та появу негативних установок..
- ▶ **усвідомлення конфліктної ситуації суб'єктами взаємодії** - сприйняття ситуації як конфліктної і розуміння необхідності щось робити для врегулювання суперечностей відбуваються на цьому етапі розвитку конфлікту.

## ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

- **Другий період (конфліктна взаємодія, відкритий конфлікт)** включає етапи:
- **Початок конфліктного протистояння сторін.** Цей етап характеризується діями учасників, які спрямовані один проти одного. Ключовим моментом є наявність інциденту, тобто неприємного випадку або непорозуміння, дії або сукупності дій учасників конфліктної ситуації, шляхом яких провокується різке загострення суперечності й початок боротьби між ними. З'являються запеклі суперечки та суттєві розбіжності в баченні ситуації. Сторони конфлікту вдаються до взаємних образ і втрачають контроль над своїми емоціями.
- **Ескалація конфлікту** передбачає різку інтенсифікацію боротьби опонентів, яка прогресує в часі. Загострене протистояння призводить до руйнівного впливу сторін одна на одну.

## ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

### ► Процес ескалації конфлікту



## ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

- ▶ **Третій період (після конфліктний, завершення конфлікту, трансформація конфлікту)** включає етапи:
- ▶ **Часткова нормалізація відносин.** На цьому етапі негативні емоції, які були в конфлікті, ще не зникають. Сторони конфлікту відчують певні переживання і починають усвідомлювати свої позиції. Відбувається корекція самооцінок та ставлення до опонента. Спостерігається поява відчуття власної вини за свої дії в конфлікті. Негативні установки, спрямовані одна на одну, не дають можливості відразу нормалізувати відносини. Однак відчувається певне згасання конфлікту.
- ▶ **Повна нормалізація відносин** відбувається завдяки усвідомленню сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності, установлення довіри. Повна нормалізація відносин включає в себе три основні компоненти



# ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

*Компоненти повної нормалізації відносин*



## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- Процесу діагностики конфлікту передує підготовча робота, у рамках якої здійснюється виявлення необхідних передумов для подальшого його вивчення, зокрема, таких, як:
- достатність та зрілість конфлікту (ідентифікувалися його суб'єкти, сформувалися їхні позиції, виявилася їх протилежність і агресивність);
- поява потреби у вирішенні конфлікту в самих суб'єктів;
- наявність необхідних способів і ресурсів для вирішення конфлікту.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- У науковому середовищі існує кілька підходів до діагностики конфліктів. Так, дослідження конфлікту включає:
- **системний підхід** (передбачає опис сутності, класифікації, структури, функцій, генезису, еволюції, динаміки системно інформаційної характеристики, запобігання, завершення, діагностика);
- **інформаційний підхід** (передбачає опис об'єктивної реальності, стереотипів поведінки, з'ясування ситуації для обґрунтування втручання та регулювання);
- **аналітичний підхід** (передбачає опис предмета і об'єкта, суб'єктів, причин, позицій і намірів учасників конфлікту).
- У психології конфлікту широко застосовуються такі підходи до його дослідження:
- **диспозиційний** - заснований на пошуку причин конфлікту в диспозиціях, конфліктних рисах особистості, її установках;
- **ситуаційний** - розглядає конфліктну поведінку особистості як результат виняткового впливу ситуаційних чинників, що не залежить від внутрішньої мотивації.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- ▶ За будь-якого підходу до проведення діагностики конфлікту необхідним є визначення певного кола критеріїв, на підставі яких здійснюються подальші оціночні заходи, а саме:
  - ▶ з'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів боротьби, суперечності думок, подій, потреб та інтересів;
  - ▶ вивчення «біографії» конфлікту, тобто його історії, тла, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи й поворотні точки в його розвитку;
  - ▶ визначення учасників конфліктної взаємодії: осіб, груп, підрозділів;
  - ▶ з'ясування позицій і стосунків між сторонами, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань;
  - ▶ визначення вихідного ставлення до конфлікту - чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, настанови, умови, чи конфлікт спровоковано спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- ▶ У світлі цього варто визначити поняття **«трансформація конфлікту»**, яке передбачає собою перенесення конфлікту в нову реальність. Трансформація конфлікту не лише створює перспективу його вирішення, а змінює сам спосіб, за допомогою якого сторони дивляться на конфлікт і реагують на нього. Тобто вона передбачає дії, які спрямовані на перетворення деструктивного конфлікту на конструктивний.
- ▶ Трансформація конфлікту може мати різні форми:
  - ▶ внутрішні зміни в поведінці основних дійових осіб і сторін;
  - ▶ поява і визнання нових сторін;
  - ▶ трансформація питань / проблем;
  - ▶ зниження значення первинних проблем конфлікту і вираження сторонами заклопотаності новими проблемами;
  - ▶ трансформація правил та ін.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- ▶ Визначення сутності конфліктної ситуації та формування її адекватного розуміння в кожної зі сторін здійснюється за допомогою **технологій діагностики конфлікту**, під якими розуміють сукупність дій аналітичного характеру, у результаті здійснення яких виявляються основні об'єктивні та суб'єктивні складові конфлікту.
- ▶ Найбільш поширеною технологією діагностики конфлікту є використання так званих **схем аналізу**. Одну з таких схем запропонувала М. М. Рибаківа, послідовність осмислення конфлікту за якої зводиться до такого:
  - ▶ Виявлення причин конфліктної ситуації (зовнішніх і внутрішніх, умов її виникнення).
  - ▶ Розкриття смислу конфлікту для кожного учасника.
  - ▶ З'ясування помилок у спілкуванні між конфліктуючими.
  - ▶ Визначення перспективних виховних та пізнавальних цілей при різних варіантах розв'язання конфлікту.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- Ще одна технологія діагностики конфлікту - **складання карти конфлікту**, або, як її ще називають, **«картографія конфлікту»**, яка відрізняється від інших технологій тим, що її розробляють разом із конфліктуючими сторонами. Картографія здійснюється в кілька етапів:
- **«У чому проблема?»**: на цьому етапі необхідно описати проблему в загальних рисах, поки ще глибоко не вдаючись у проблему і не намагаючись її вирішити. Наприклад, загальний опис може мати результатом такі узагальнені формулювання: «розподіл навантаження», «спілкування» тощо. Не рекомендується формулювати проблему у вигляді вибору протилежностей «так чи ні», оскільки формулювання обмежує свободу вибору варіантів рішення;
- **«Хто залучений?»**: на цьому етапі виявляються конфліктуючі сторони. Причому це можуть бути як окремі особи, так і групи людей, які мають якісь спільні потреби та інтереси.
- **«Які їх справжні потреби?»**: слід перелічити основні потреби й побоювання для кожного з головних учасників конфлікту. При цьому виявляються мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників у цьому питанні. При графічному відображенні потреб і побоювань розширюється погляд на проблему і створюються умови для пошуку варіантів її вирішення.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

The diagram is a large rectangle divided into four quadrants by two diagonal lines that meet at a central point. In the center, there is a small rectangular box with the word **ПРОБЛЕМА** (PROBLEM) written inside. Each of the four quadrants contains three lines of text, each followed by a horizontal line for writing. The text in each quadrant is as follows:

- Top-Left:**  
Хто: \_\_\_\_\_  
Потреби: \_\_\_\_\_  
Побоювання: \_\_\_\_\_
- Top-Right:**  
Хто: \_\_\_\_\_  
Потреби: \_\_\_\_\_  
Побоювання: \_\_\_\_\_
- Bottom-Left:**  
Хто: \_\_\_\_\_  
Потреби: \_\_\_\_\_  
Побоювання: \_\_\_\_\_
- Bottom-Right:**  
Хто: \_\_\_\_\_  
Потреби: \_\_\_\_\_  
Побоювання: \_\_\_\_\_



## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- Після того, як карта заповнена, вона підлягає аналізу, під час якого можна виявити та отримати:
- нову інформацію про те, що було непоміченим або незрозумілим раніше;
- побачити ситуацію очима обох сторін конфлікту;
- спільні для обох сторін конфлікту потреби та інтереси;
- приховані інтереси сторін;
- основу для пошуку спільного вирішення конфлікту.

Для діагностики конфлікту нерідко важливо проаналізувати його часовий вимір, у чому помічним інструментом є створення **біографії** або **таймлайну** конфлікту. Для цього будується **шкала часу** з певним **кроком** (година, день, тиждень, місяць, рік). Визначивши цей крок, на шкалі часу розміщують усі події, які так чи інакше пов'язані з розгортанням конфлікту та є важливими для сторін конфлікту. Такий спосіб діагностики конфлікту дає можливість виявити його причини, точку відліку - безпосередній початок, стадії та перспективи завершення.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ



Рис. 5. Таймлайн конфлікту

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- Для вирішення питання про доцільність інтервенції у конфлікт третьої сторони з метою його позитивного вирішення необхідною є діагностика конфлікту на предмет його стадії. Інакше кажучи, важливо розуміти, на якій стадії ескалації конфлікту перебувають його учасники. Найпоширенішою шкалою вимірювання ступеня ескалації конфлікту є «драбина конфлікту» австрійського дослідника Фридриха Глазла, що включає дев'ять стадій-сходинок.
- **Стадія 1. Посилення розбіжності.** У відносинах виникає і усвідомлюється сторонами напруженість. Точки зору опонентів стають дедалі жорсткішими і частіше стикаються. Але ще переважає упевненість у тому, що напруженість можна зняти шляхом бесід один з одним, а готовність до співпраці є сильнішою, ніж мислення в поняттях конкуренції.
- **Стадія 2. Дебати, полеміка.** Точки зору опонентів поляризуються, а їх висловлювання стають дедалі емоційнішими. Переважає чорно-біле мислення. Кількість спірних питань зростає. Опоненти намагаються переконати один одного.
- **Стадія 3. Дії замість слів.** Розмови більше не допомагають. Сторони конфронтують, ставлячи один одного перед доведеними фактами, переходять до відкритих агресивних дій. Настрій на конкуренцію сильніше, ніж готовність до кооперації.
- **Стадія 4. Імідж і коаліція.** У центрі уваги кожного з опонентів перебуває власний імідж і зусилля з його підтримання. І навпаки - з опонента формується образ ворога. Прихильники сторін перетворюються на зміцнілі протиборчі партії.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- **Стадія 5. Втрата обличчя.** У відкритому і прямому нападі втрачається моральна цілісність. Власний образ і образ опонента стають спотвореними, що представляють з одного боку «ангелів», а з іншого – «чортів», і в подальших подіях панують негативні «двійники». «Викривальні акції» свідомо інсценуються як публічний ритуал. Справа доходить до драматичного виштовхування і «вигнання» викритих. Викриття викликає у вигнанців розчарування. Вони вважають, що досі перебували в омані.
- Спірні пункти стають принциповими питаннями релігії, ідеології, національності і основних цінностей.
- Відторгнуті сторони за будь-яку ціну прагнуть реабілітації.
- На цьому етапі конфліктна ситуація переходить у пряме зіткнення, конфлікт стає радикальним і набагато більш серйозним.
- **Стадія 6. Стратегія погроз.** Сторони обмінюються погрозами та контрпогрозами, учиняють різні дії («система загороджень»), щоб показати свою рішучість. З кожною погрозою конфліктуючі партії створюють для себе самих ситуацію вимушеної дії.
- Постійно виникає ефект дії ножиць: час для прийняття рішення скорочується, складність прийнятих рішень збільшується; через нестачу дій наслідки стають ще більш складними.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- **Стадія 7. Обмежені руйнівні удари.** Мислення сторін відбувається тепер лише в «категоріях речей». При рішеннях і діях більше не беруться в розрахунок жодні людські якості. Обмежені удари розуміються як «найбільш прийнятна відповідь»; пропорційних контрударів поки уникають.
- Цінності і чесноти перетворюються на їх протилежність: відносно невелика шкода протилежній стороні розуміється як «виграш» для себе і так далі.
- **Стадія 8. Розгром.** Прагнення викликати руйнування ворожої системи: сторони намагаються зруйнувати життєво важливі фактори або органи і тим самим зробити систему некерованою. Учасники боротьби роблять усе, щоб відрізати «фронт» противника від його «тилу».
- Метою стає тотальне знищення противника: фізично-матеріальне (економічне) або душевно-соціальне і духовне знищення.
- **Стадія 9. Разом у прірву.** Сторони більше не бачать шляху назад: «Ми повинні йти вперед за будь-яку ціну: назад дороги немає!». Конфліктуючі сторони починають тотальну конфронтацію. Єдиною метою стає тотальне знищення ворога ціною самознищення: готовність ціною власної загибелі завдати шкоди його оточенню або нащадкам.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- ▶ На підставі аналізу результатів проведеної діагностики конфлікту, конфліктуючі сторони можуть дійти висновку щодо подальших кроків вирішення конфлікту, яке зі свого боку може бути:
- ▶ **ПОВНИМ** – усунення суперечності або перетворення причин чи предмета конфлікту;
- ▶ **НЕПОВНИМ** – усуваються тільки незначні елементи конфлікту (характер протистояння і його мотиваційна база). Подібні варіанти вирішення конфліктів можуть бути застосовані до «вічних» конфліктів (протистояння світових релігій, політичних діячів, ідеологічне протиборство), які також можуть бути періодично пом'якшені.

## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- Серед **моделей завершення конфліктів**, які іноді називають **стратегіями**, виділяють:
- **«виграти/програти»**: передбачається, що конфліктуюча сторона хоче досягти виграшу за рахунок програшу її опонента і хоче стати переможцем у конфлікті, а свого опонента зробити переможеним;
- **«програти/виграти»**: передбачається, що конфліктуюча сторона налаштована на поразку, оскільки бачить в опоненті, наприклад, дуже сильну сторону, боротьба з якою приречена на провал;
- **«програти/програти»**: передбачається, що в разі використання цієї стратегії конфліктуюча сторона йде на програш, але разом із тим примушує й іншу сторону залишитися в про граші;
- **«виграти/виграти»**: передбачається, що конфліктуюча сторона в разі використання цієї стратегії прагне такого виходу з конфлікту, який дасть виграш тієї чи іншої сторони.

## СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ

- **Стратегія (спосіб) поведінки в конфлікті** - орієнтація особи (групи, колективу) на конфлікт, установка на певні форми поведінки в конфлікті.
- Залежно від прагнення людини в літературі виділяють 5 основних стратегій поведінки в конфлікті: суперництво, ухиляння, пристосування, компроміс, співробітництво





## ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ

- **Суперництво** передбачає прагнення задовольнити власні інтереси за рахунок інтересів інших учасників конфлікту, або нашкодивши інтересам інших.
- **Ухилення** передбачає уникнення щодо вирішення проблеми (конфлікту), бажання виграти час або небажання вирішувати проблему взагалі.
- **Пристосування** - придушення власних інтересів, конформізм, вимушена або добровільна відмова від боротьби, відступлення від своїх позицій, згода робити те, чого хоче інша сторона.
- **Компроміс** (середні значення суперництва і співробітництва) - прагнення врегулювати розбіжності, поступаючись у чомусь в обмін на поступки іншої сторони, прийняття «середніх» рішень, що задовольняють обидві сторони повною мірою.
- **Співробітництво** - визнання розбіжностей у поглядах та готовність зрозуміти і прийняти позицію іншої сторони, прагнення розібратися в причинах конфлікту і знайти можливості задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони.

Дякую за увагу