

Розділ 1 Теорія конфлікту

Виникнення конфліктів між людьми є неминучим явищем. «Якщо у вашому житті немає конфліктів, то перевірте, чи є у вас пульс», – пише американський конфліктолог Чарльз Ліксон. Це той переломний момент у соціальних відносинах, характер і ступінь впливу якого буде залежати від багатьох чинників, серед яких - особисте сприйняття людини. Більшість людей сприймає конфлікт як виключно негативне явище, припускаючись у тому помилки. Конфлікт не тільки псує взаємини, але й при тому є двигуном прогресу, орієнтиром того, що потрібно щось змінити в цих взаєминах. Саме конфлікт допомагає людям переосмислити й задуматися над тим, що відбувається, виробивши при цьому правильне рішення в ситуації, що склалася.

З огляду на вищевикладене знання основ конфліктології допоможе як юристу, так і медіатору своєчасно виявляти конфлікт, розуміти його сутність та механізм виникнення, знаходити різні підходи до його врегулювання, що сприятиме як підвищенню ефективності у професійній діяльності, так і налагодженню взаємостосунків у повсякденному житті.

1.1. Поняття, види та структура конфлікту

Знання природи, видів, структури та причин конфліктів, уміння правильно обрати стратегію поведінки в конфлікті чи втручання в конфлікт є необхідною компетентністю як для юриста, так і для медіатора.

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.

Найпоширенішим підходом до визначення конфлікту є його визначення через соціальні суперечності. Водночас у науковій літературі позиції щодо природи та сутності конфлікту визначаються по-різному:

- ✓ Г. Спенсер розглядав конфлікт як необхідне явище в історії розвитку людства, стимул соціального розвитку;
- ✓ М. Вебер позначив його як боротьбу;
- ✓ Л. Гумплович, Т. Веблен, К. Левін, Г. Зіммель визначали його як спір та форму соціалізації індивіда;
- ✓ Р. Парк включав конфлікт до числа чотирьох основних видів соціальної взаємодії поряд зі змаганням, пристосуванням та асиміляцією;
- ✓ Л. Козер розглядав конфлікт як ідеологічне явище, яке відбиває спрямованість та почуття соціальних груп або індивідів у боротьбі за об'єктивні цілі - владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей тощо. Він уважав конфлікт важливим елементом соціальної взаємодії, який сприяє припиненню або зміцненню соціальних зв'язків.

Украй важливо розпізнавати конфлікти та вміти їх відрізнити від інших явищ, які схожі за своїми проявами на конфлікт. Зокрема, у конфліктах, як правило, обов'язково існує напруження між сторонами та взаємне виключення інтересів. Натомість таким явищам, як змагання, конкуренція чи випробування, попри те, що для них характерна наявність протиборства сторін, не властиво переходити у ворожу поведінку, що й відрізняє їх за своїм характером і природою від конфлікту. Для найбільш повного

розуміння відмінностей цих явищ варто виокремити властивості та **ознаки конфлікту**, якими є:

- 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

Варто додати ще й таку ознаку конфлікту, як підвищений емоційний фон, ворожий настрій та загострення негативних емоцій.

З огляду на вищевказане цілком логічним є те, що, коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю тощо. У результаті існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає, або взагалі уникати.

Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. Але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію про ситуацію, що склалася у взаєминах між людьми, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем, які слід вирішити для розвитку відносин. Розуміння природи конфлікту робить процес прийняття рішень більш ефективним, оскільки дає людям можливість висловити свої думки й тим самим задовольнити особисті потреби та інтереси.

Таблиця 1

Вигоди та втрати від конфлікту

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

У науковій літературі доволі часто можна зустріти співвідношення поняття «конфлікт» з поняттям «спір». Так, в етимологічному розумінні поняття «конфлікт» походить від латинського «*conflictus*» (зіткнення) й означає зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень, серйозних розбіжностей. Слово «спір» в українській мові вживається у таких значеннях: 1) словесне змагання; обговорення чого-небудь двома або кількома особами, в якому кожна з сторін обстоює свою думку, свою правоту; 2) взаємні домагання щодо володіння чим-небудь, посідання чогось і т. ін., вирішувані переважно судом.

Таким чином, ми можемо говорити про те, що поняття «конфлікт» на відміну від поняття «спір» є ширшим, оскільки передбачає зіткнення інтересів, поглядів чи прагнень сторін, яке не завжди супроводжується порушенням прав та інтересів тієї чи

іншої сторони і не завжди завершується зверненням до юрисдикційних чи неюрисдикційних способів захисту прав.

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.

Таблиця 2

Типові конфліктогени

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, не виплата аліментів, скорочення чи не виплата 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

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.

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.

➤ *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.

Приклад

Прикладом такого міжгрупового конфлікту є ситуація, що виникла на початку 2013 р. на Троєщині - одному з відносно нових районів Києва. Мешканці кооперативного будинку № 4 по проспекту Маяковського повстали проти спорудження під їхніми вікнами офісно-торгівельного центру на замовлення ТОВ «ЕКО». Протягом 28 років члени кооперативу вирощували дерева, декоративні кущі та квіти на своїй прибудинковій території, перетворивши її тим самим на зелений сквер, де можна відпочивати дорослим та гратися дітям. Натомість представник ТОВ «ЕКО», прийшовши на зустріч із розгніваним натовпом, намагався заспокоїти людей тим, що забудовник сплатив Зеленбудові Деснянського району 400 тисяч гривень як відшкодування за зелені насадження. Таким чином до конфлікту було залучено кілька колективних суб'єктів: мешканці будинку, забудовник - власники та колектив ТОВ «ЕКО», Зеленбуд району.

➤ *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.

Приклад

Прикладом конфлікту між особою і групою є булінг у закладі освіти, коли ініціатора цькування учня підтримує група прихильників, у зв'язку з чим знущання, бойкот, псування майна жертви набувають колективного характеру, що і є типовою ознакою булінгу.

➤ *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 діядного міжособистісного конфлікту, до якого поступово залучається вся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу.

Можуть вони бути й наслідком розходження принаймні двох поглядів із приводу вирішення того чи іншого питання. На думку деяких авторів, такі конфлікти не становлять самостійний вид, з огляду на те, що вони, зазвичай, приймають форму або міжособистісних, або міжгрупових конфліктів.

Приклад

Новий художній керівник театру, спочатку прихильно прийнятий колективом, запропонував програму реформування театру, зокрема, зміни у його репертуарній, фінансовій та кадровій політиці. Молода частина труп підтримала дії керівника, але більшість колективу театру сприйняла майбутні нововведення негативно. Результатом став конфлікт між керівником, підтримуваним меншістю колективу, та більшістю колективу театру.

Найпоширенішою ознакою для класифікації конфліктів є співвідношення між об'єктивним станом справ і тим станом, який реально склався в конфлікуючих сторін. М. Дойч виокремлює за цією ознакою шість типів 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 конфлікуючими сторонами.
- **«Зміщений конфлікт»** – це реальний конфлікт, за яким приховується інший, що є справжнім чинником конфлікуючої 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 конфлікуючих сторін через помилкове сприймання та розуміння ситуації.

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.

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.

На підприємстві виник конфлікт між двома його співробітниками через те, що одного з них було затверджено кандидатом на посаду директора. У той же час цю посаду волів зайняти інший співробітник. Об'єктом конфлікту в цій ситуації буде посада директора, на яку претендують два співробітники, а предметом – проблема влади та першості співробітників.

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.

- 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:

- **протириччя 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.

У реальному житті всі ці фактори/причини конфлікту можуть поєднуватися в найрізноманітніший спосіб.

Підсумовуючи, ми можемо дійти висновку, що конфлікт є двигуном прогресу, орієнтиром того, що потрібно змінити. Саме конфлікт допомагає людям переосмислити й задуматися над тим, що відбувається, виробивши при цьому правильне рішення в ситуації, що склалася. Для більшості конфлікт сприймається як щось страшне й небезпечне. Але, на жаль, саме в цей момент багато хто припускається головної помилки. Головне під час конфлікту – це перестати себе переконувати, що бездіяльність або опір ефективні. Замість цього варто зосередитися на збереженні здатності об'єктивно оцінювати ситуацію і згенерувати можливі шляхи і способи вирішення конфлікту.

1.2. 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.

І ті, й інші функції конфлікту за своїми наслідками можуть бути як **негативними (деструктивними)**, так і **позитивними (конструктивними)**. Більше того, конфлікт зазвичай має і конструктивні, і деструктивні функції. На думку Л. Козера, відсутність конфліктів не можна розглядати як показник міцності та стабільності відносин. Для стабільних відносин може бути характерною саме конфліктна поведінка. Близькість відносин створює ґрунт для частих конфліктних ситуацій, але, якщо сторони відчувають напруженість своїх відносин, вони будуть уникати конфліктів, побоюючись повного розриву. Оскільки близькі відносини характеризуються скоріше частими конфліктами, ніж накопиченням ворожості і амбівалентності, частоту конфліктів (якщо, звичайно, вони не зачіпають базового консенсусу), можна вважати показником стабільності цих відносин. Безконфліктні відносини можуть бути насправді менш здоровими ніж ті, учасники яких володіють умінням виходити з конфліктної ситуації.

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.

Приклад | Менеджер по роботі з персоналом свариться з офісменеджером через відсутність достатньої кількості бланків для проведення співбесід. У процесі змінюючих одне одного виправдань з одного боку, зауважень та нападок з іншого, виявляються приховані недоліки в розподілі обов'язків між членами колективу, усунення яких сприятиме покращенню як організації спільної праці, так і покращенню психологічного клімату в колективі.

➤ **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.

Приклад | Один із найвидатніших в історії керівників корпорації – Дж. Берк з корпорації «Джонсон енд Джонсон» – наполягав на важливості в управлінні такого чинника як «творча конфронтація». Він не тільки заохочував, але й вимагав розбіжностей у поглядах менеджерів для того, щоби виявляти недоліки в організації роботи та отримувати перспективи для подальшого її розвитку.

► **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.

Приклад

Подружній терапевт Крістіан Тіль: «Партнерство без сварок - це один із найулюбленіших ідеалів у нашій культурі. Однак однією з найбільших помилок є вважати, що партнерство без конфронтації власних потреб із потребами партнера може функціонувати».

► **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.

Приклад

У колективі креативного агентства склались дві неформальні групи працівників з різними поглядами на перспективи розвитку організації та шляхи оптимізації виробництва. У процесі вирішення конфлікту, пов'язаного з виконанням великого замовлення, частина непримиренно налаштованих до опонентів працівників звільнилась, а всі інші узгодили суперечності, по-новому організували розподіл трудових обов'язків і згуртувались навколо виконання проєкту.

► **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.

Приклад

Метою власника та одночасно керівника виробничої фірми є отримання фірмою якомога більшого прибутку. Зважаючи на те, що фірма переживає не найкращі часи для продажу свого продукту та її прибуток не зростає, власник вирішує скоротити видатки, в тому числі - скасовує виплату різдвяного бонусу працівникам, що спричиняє конфлікт між ним і підлеглими, які у мріях уже запланували зробити різдвяні подарунки своїм близьким. У ході конфлікту власник фірми усвідомлює, що цінності різдвяного сімейного свята є вищими, ніж цінність прибутковості фірми, і змінює своє ставлення до працівників.

➤ **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 несамостійність тощо).

Приклад ||| 25 жовтня 1946 року в Кембриджі в Клубі моральних наук зустрілися два великі філософа – Людвіг Вітгенштейн і Карл Поппер, погляди яких на філософію були протилежними, а ставлення один до одного – негативним. Вітгенштейн уважав філософські проблеми мовними головоломками, і не більше, а Поппер вірив в існування реальних проблем філософії. Близьче до кінця спору запальний і майже завжди занурений у себе Вітгенштейн вихопив коцюбу з каміну і зажадав, аби Поппер навів приклад реально існуючого принципу моралі, на що останній відповів: «Не загрожувати запрошеним доповідачам коцюбою». Так філософами було конкретизовано важливий етичний принцип - принцип поваги до опонента в спорі.

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.

Приклад ||| Генрі Форд (молодший): «Якщо б навчитися розв'язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень».

➤ **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.

Приклад ||| 57 років (з 1834 по 1891 рік) тривав процес у справі щодо права на спадок, ініційований американкою Майрою Клер Гейнс. Процес завершився перемогою через шість років по смерті Майри. Її сім'я через необхідність оплати багаторічної праці юристів отримала лише маленьку частку спадку свого предка.

➤ **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.

Приклад

Історія, представлена у кінофільмі «Війна подружжя Роуз», показує таку динаміку конфлікту, коли суперечки при розлученні подружжя призводять їх до бажання нашкодити іншому навіть за умов спричинення шкоди самому собі, що врешті-решт реалізується у руйнуванні власної оселі та фізичній загибелі обох людей.

➤ **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 колісї 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.

Приклад

Так звана «місячна гонка» між СРСР та США за першість у висадці на Місяць була програна радянською стороною не тільки через брак необхідних матеріальних ресурсів, але й не в останню чергу через конфлікт двох головних конструкторів космічної галузі - Валентина Глушка та Сергія Корольова, які мали абсолютно протилежні позиції з технічних питань і володіли достатніми людськими та технічними ресурсами для підтримки своєї позиції.

➤ **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.

Приклад

Між працівником і керівником компанії виник конфлікт через несправедливий, на думку працівника, розподіл функціональних обов'язків між співробітниками компанії та неадекватну цьому розподілу оплату праці. Працівника підтримали деякі співробітники. Суперечку було припинено звільненням «конфліктного» співробітника, формальною підставою для чого стало закінчення строку трудового договору. Але проблеми роботодавця на тому не закінчилися. По-перше, він був втягнутий у судовий спір про причини звільнення і недоплачені працівнику кошти. По-друге, в компанії наростає незадоволення співробітників діями керівника, які вважають несправедливими, оскільки критика звільненого співробітника щодо розподілу роботи та оплати праці мала під собою ґрунт.

Отже, конфлікт завжди супроводжує відносини між людьми. Оскільки кожен конфлікт має не тільки деструктивні, але й конструктивні функції, важливим умінням є знаходити шляхи конструктивного виходу з конфлікту.

1.3. Динаміка конфлікту

Конфлікт як будь-яке соціальне явище може розглядатися як процес, який має свою тривалість у часі. Конфлікт складається з певних періодів (етапів, фаз), у ході яких він виникає, розвивається і завершується.

Як правило, початок конфлікту має такий перебіг:

1) перший учасник конфлікту свідомо й активно діє, завдаючи шкоди іншому учаснику (опоненту), при цьому під дією розуміється як передача інформації, так і фізична дія;

2) другий учасник (опонент) усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти його інтересів;

3) другий учасник починає у відповідь агресивні дії, спрямовані проти першого. Тільки з цього моменту можна вважати, що конфлікт розпочався.

Таким є типовий початок конфлікту, але важливо розуміти, що відповідь другого учасника конфлікту може бути різноманітною, аж до ухиляння від конфлікту, принаймні від активної відповіді на конфліктні дії ініціатора конфлікту.

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 (грец. *dinamicon* - сильний, могутній) - процес розвитку, зміни конфлікту під впливом діючих на нього чинників.

Динаміка конфлікту складається з **трьох періодів**, які, у свою чергу, містять 7 етапів (рис. 1).

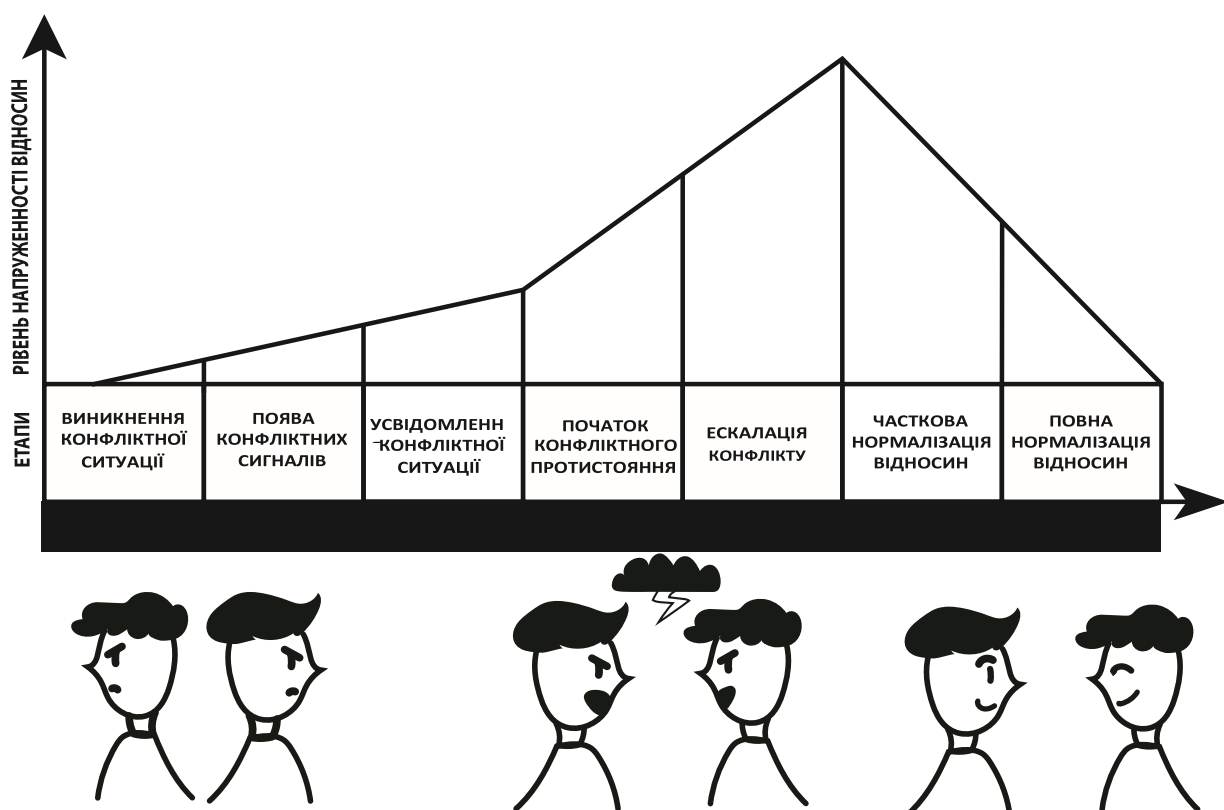


Рис. 1. Динаміка конфлікту (періоди та етапи)

Перший період (латентний, передконфліктний) включає такі етапи:

- виникнення конфліктної ситуації.
- поява конфліктних сигналів.
- усвідомлення конфліктної ситуації суб'єктами взаємодії.

Виникнення конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація передбачає виникнення об'єкта і предмета конфлікту, самовиявлення його сторін та інших учасників. Як правило, особа може дізнатися, що виникла проблемна ситуація з телефонного дзвінка, невдало сформульованого текстового або вербального повідомлення, інакше кажучи - з появи конфліктогену (див. підрозділ 1.2).

Тобто це та сукупність обставин, яка в подальшому може призвести до активного протистояння між людьми, групами, колективами, організаціями.

Приклад

На посаду керівника відділу маркетингу призначено молодого фахівця. Колектив цього відділу вже працює разом протягом більше п'яти років. Для працівників таке призначення було несподіваним. Колектив розуміє, що можуть виникнути певні протиріччя між ним і новим керівником. Конфлікту ще немає, але вже зароджуються негативні емоції, пов'язані з очікуванням нових змін у роботі.

Поява конфліктних сигналів. Про загострення відносин можуть свідчити конфліктні сигнали: напруження, злість, роздратування.

Конфліктні сигнали передбачають викривлене сприйняття ситуації іншою стороною та появу негативних установок. Це відбувається на основі непорозуміння, яке виникає внаслідок хибних висновків. Учасник (учасники) конфліктної ситуації відчуває дискомфорт у відносинах, пригніченість, недовомленість, скритність. У літературі до конфліктних сигналів також відносять: відсутність відкритого спілкування; чутки про іншу сторону, підозрлість та недовіра, негативне сприйняття іншої сторони, словесне заперечення тощо.

Приклад

Конфлікти, як правило, є наслідком того, що його сторони відчувають і не говорять про це прямо. Будь-які особи, які перебувають у взаємодії (робота, бізнес, сім'я) під час конфліктної ситуації відчувають біль, втрату, зраду, провину, гнів тощо. Усі відчуття у своїй сукупності спонукають появу конфліктних сигналів, але їх наявність не завжди призводить до подальшого розвитку конфлікту.

Усвідомлення конфліктної ситуації суб'єктами взаємодії. Сприйняття ситуації як конфліктної і розуміння необхідності щось робити для врегулювання суперечностей відбуваються на цьому етапі розвитку конфлікту. Наявність перешкод для реалізації власних інтересів сприяє тому, що конфліктна ситуація сприймається суб'єктивно та викривлено. Суб'єктивність сприйняття пов'язана з розбіжностями цінностей, потреб, соціальних установок, рівня знань та інших особливостей учасників взаємодії. Сторони можуть помилково тлумачити будь-яку отриману інформацію.

Приклад

Зазвичай усвідомлене розуміння конфлікту використовується сторонами для переконання у власній правоті та для перемоги над іншою. На цьому етапі сторони намагаються збільшити коло своїх аргументів, поки не загостриться конфлікт.

Другий період (конфліктна взаємодія, відкритий конфлікт) включає етапи:

- початок конфліктного протистояння сторін;

➤ ескалація конфлікту.

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.

До характерних *ознак ескалації конфлікту* належать: створення образу ворога; зростання емоційного напруження; перехід від аргументів до претензій (критики); застосування насилля, помсти; втрата початкового предмета розбіжностей; розширення меж конфлікту; збільшення кількості учасників конфлікту.

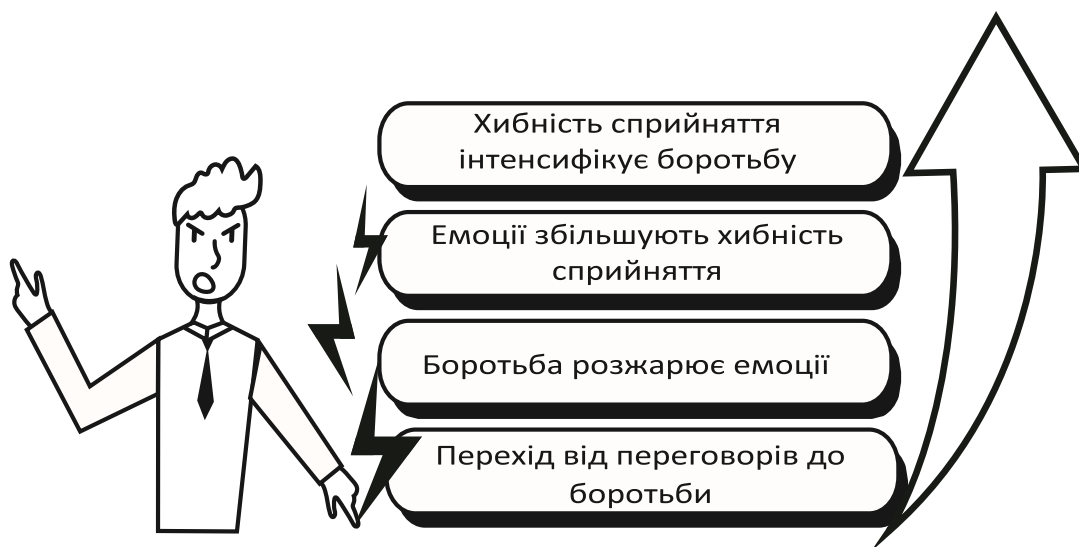


Рис. 2. Процес ескалації конфлікту

Третій період (післяконфліктний, завершення конфлікту, трансформація конфлікту) включає етапи:

- часткова нормалізація відносин;
- повна нормалізація відносин.

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 (рис. 3).



Рис. 3. Компоненти повної нормалізації відносин

Якщо конфлікт вирішується і задовольняються інтереси всіх його учасників, то створюється основа для подальших конструктивних (партнерських, дружніх) відносин. У разі придушення або часткового врегулювання конфлікту, приховані і незадоволені потреби в подальшому можуть посилюватися і вибухати в більш серйозній формі.

Періоди та етапи конфлікту можуть бути різними за своєю тривалістю: від декількох хвилин до багатьох років. Деякі з етапів взагалі можуть і не відбутися.

Приклад

Покупець отримує решту від касира, перераховує гроші і звинувачує касира в обрахуванні. Касир спокійно відповідає: «Ви вважаєте, що я помилилась? Давайте перерахуємо решту разом». Покупець ще раз за допомогою касира перераховує гроші, усвідомлює, що сам помилився, вибачається – і все! Цим конфлікт завершено.

І навпаки, міжнародні конфлікти можуть тривати століттями, проходячи по кілька разів усі стадії розвитку конфлікту.

1.4. Діагностика конфлікту

Рання діагностика і своєчасна робота з конфліктними проблемами дозволяє запобігти негативним деструктивним наслідкам конфлікту, тим самим перетворивши протиріччя між сторонами на корисний для них обох ресурс. З огляду на це знання закономірностей розвитку конфлікту та навичок із діагностики й адекватних способів втручання в конфлікт є надзвичайно важливими в роботі медіатора, оскільки вони дозволяють йому налагодити комунікацію між сторонами, виявити першопричини виникнення конфлікту та зрозуміти, що для кожної зі сторони є важливим.

Під **діагностикою конфлікту** розуміють процес виявлення основних параметрів конфліктної взаємодії з метою здійснення на них управлінського впливу та задоволення інтересів сторін. Кінцевою метою діагностики конфлікту є розроблення висновків та рекомендацій, покликаних допомогти конструктивно врегулювати та вирішити конфлікт.

Досліджуючи конфлікт, необхідно виявити всі основні елементи, що входять в його структуру, установити зв'язки між цими елементами, а також відносини досліджуваного конфлікту із зовнішніми щодо нього явищами.

Процесу діагностики конфлікту передують підготовча робота, у рамках якої здійснюється виявлення необхідних передумов для подальшого його вивчення, зокрема, таких, як:

- достатність та зрілість конфлікту (ідентифікувалися його суб'єкти, сформувався їхні позиції, виявилася їх протилежність і агресивність);
- поява потреби у вирішенні конфлікту в самих суб'єктів;
- наявність необхідних способів і ресурсів для вирішення 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.

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.

Під час здійснення діагностики конфлікту та розроблення плану з його врегулювання вкрай важливою є наявність стратегічного бачення, що допомагає розуміти кінцеву мету та напрям, у якому необхідно рухатись сторонам. Без цього легко можна опинитися в ситуації, коли вирішується велика кількість проблем, але які зовсім не сприяють вирішенню конфлікту та не створюють якісну конструктивну зміну у взаємостосунках між сторонами.

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.

У трансформації головний акцент робиться не на насильницький вплив, а на ті можливості, які дає вирішення конфлікту. У результаті конфліктна взаємодія між сторонами призводить до спільного пошуку нових можливостей, взаємної підтримки та взаємодопомоги в реалізації інтересів обох сторін.

Визначення сутності конфліктної ситуації та формування її адекватного розуміння в кожній 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:

- 1) Виявлення причин конфліктної ситуації (зовнішніх і внутрішніх, умов її виникнення).
- 2) Розкриття смислу конфлікту для кожного учасника.
- 3) З'ясування помилок у спілкуванні між конфліктуючими.
- 4) Визначення перспективних виховних та пізнавальних цілей при різних варіантах розв'язання конфлікту.

Іншою технологією діагностики конфлікту є використання низки **питань**, які можуть бути розподілені за такими блоками:

➤ **Причина конфлікту.** Чи усвідомлюють конфліктуючі сторони причину конфлікту? Чи потрібна допомога для виходу з конфлікту? Де знаходиться причина конфлікту? Чи зверталися конфліктуючі по допомогу?

➤ **Мета конфліктуючих.** У чому конкретно полягають цілі конфліктуючих? Чи всі однаково прагнуть цих цілей? Наскільки ці цілі узгоджуються із загальною метою колективу? Чи є спільна мета, яка могла б об'єднати зусилля конфліктуючих? Розбіжності сторін стосуються мети діяльності чи засобів її досягнення?

➤ **Сфери зближення.** З яких проблем конфліктуючі могли б виробити спільні погляди?

➤ **Суб'єкти конфлікту.** Хто є лідером? Як ставляться люди один до одного? Які особливості мовних і немовних чинників спілкування? Чи діють серед конфліктуючих загальноприйняті норми поведінки?

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.

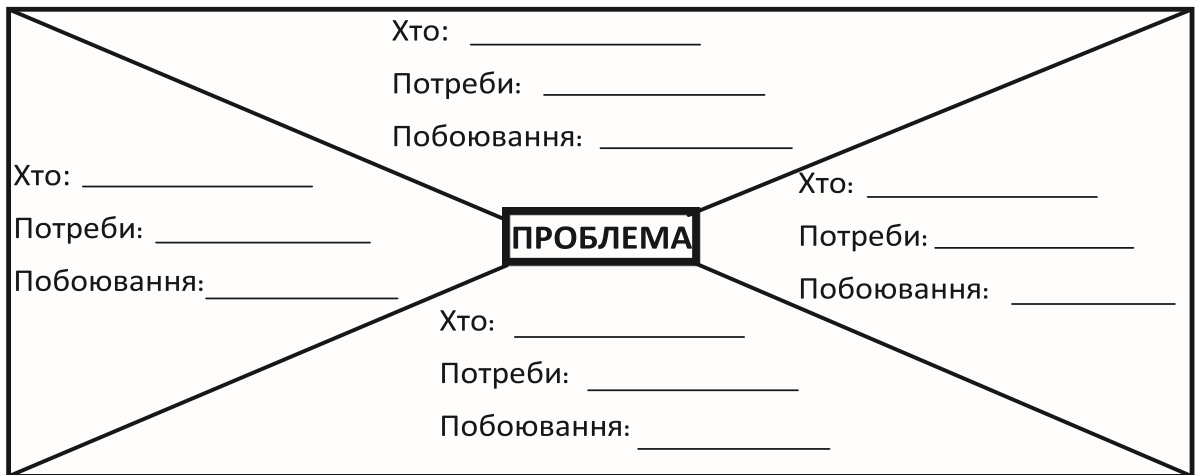


Рис. 4. Карта конфлікту

Після того, як карта заповнена, вона підлягає аналізу, під час якого можна виявити та отримати:

- нову інформацію про те, що було непоміченим або не- зрозумілим 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.

У розмові з медіаторами сторони - Олена та Віктор - розповіли таке. Вони одружились 2011 року, а за два роки у них народився син Денис. Певний час подружжя жило в орендованій квартирі, але згодом, 2015 року, купили квартиру, хоча й довелося залізити в борги. Значною мірою через це Олена вийшла на роботу щойно синові виповнилося три роки: треба було виплачувати борги. Через рік їй запропонували тривале відрядження за кордон для налагодження роботи філіалу фірми. Поки вона працювала далеко від дому, подружні відносини почали змінюватись не в кращий бік. Врешті-решт Олена дізналась, що у Віктора зав'язались близькі стосунки з незаміжньою сусідкою по дому Тетяною. Ображена в кращих своїх почуттях, відчуваючи себе зрадженою, Олена звернулась до суду з позовом про розірвання шлюбу. Віктор був категорично проти розлучення, але рік тому суд ухвалив таке рішення. Шлюб - у минулому, але залишилися майнові питання, зокрема спільна квартира. Віктор майже не бачиться з дитиною, яка проживає з матір'ю. Досі ображена на нього Олена як тільки може перешкоджає контактам батька з Денисом. Своєю чергою Віктор відмовляє Олені у наданні дозволу на виїзд дитини за кордон.

У такому випадку для розуміння динаміки конфлікту та виявлення його значущих для сторін аспектів доцільно створити таймлайн (біографію) конфлікту. Варіант такої картографії представлено на рис. 5.



Рис. 5. Таймлайн 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.

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.

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.

На думку Ф. Глазла, якщо конфлікт дійшов до четвертої стадії, то сторонам конфлікту уже не обійтись без сторонньої допомоги в його вирішенні, натомість втручання на трьох останніх стадіях розвитку конфлікту є неефективним.

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 протистояння), які також можуть бути періодично пом'якшені.

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.

Найпозитивнішою й найперспективнішою з перерахованих моделей є орієнтаційна стратегія або спосіб вирішення конфліктів «виграти/виграти», яка не передбачає програшу іншої сторони, а спрямована на досягнення консенсусу, за якого задовольняються інтереси всіх сторін.

1.5. Стратегії поведінки в конфлікті

Будь-яка конфліктна поведінка складається з протилежно спрямованих дій учасників конфлікту. Сторони конфлікту своїми діями реалізують приховані від зовнішнього сприйняття процеси в емоційній, вольовій, пізнавальній сферах. Оскільки дії опонентів в переважній більшості впливають один на одного, впливають із попередніх дій іншого, то в будь-якому конфлікті вони набувають характеру взаємодії.

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 (рис. 6).

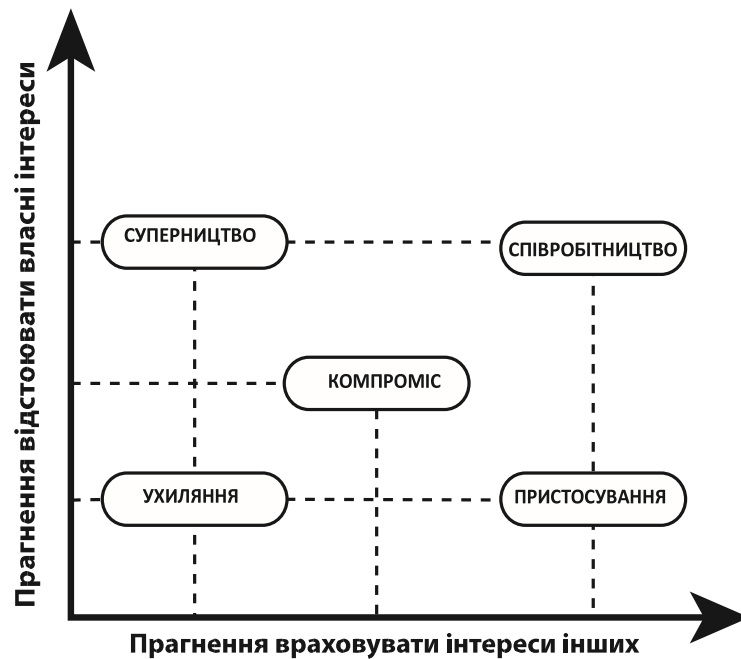


Рис. 6. Стратегії поведінки в конфлікті

Суперництво передбачає прагнення задовольнити власні інтереси за рахунок інтересів інших учасників конфлікту, або нашкодивши інтересам інших. Якщо особа обирає таку стратегію поведінки, вона домагається задоволення своїх бажань і намагається переконати або примусити іншу сторону піти на поступки. При цій стратегії особа може застосовувати погрози, залякування, підкуп, фінансування певних заходів без попередньої домовленості з іншою стороною.

Приклад

Жінка зайшла в супермаркет для придбання продуктів харчування. Касир видала їй решту дрібними купюрами. Жінка спробувала попросити касира дати їй інші купюри. Касир відповіла: «У мене тут не має друкарського станка, який би видав інші купюри грошей. Беріть ті, які я Вам дала, і йдіть - не затримуйте чергу!».

Ухилення передбачає уникнення щодо вирішення проблеми (конфлікту), бажання виграти час або небажання вирішувати проблему взагалі. Особа намагається бути нейтральною, знаходиться поза межами конфлікту, тримається осторонь. Тобто особа нічого не робить і не прагне робити для задоволення власних інтересів і в той же час їй байдуже до інтересів (потреб, переживань) іншої особи.

Приклад

15-річна дівчина зробила собі татуювання на руці, не порадившись із батьками. Батькам такі зміни в зовнішньому вигляді доньки не подобаються. Однак вони не хочуть порушувати питання щодо таких змін, сподіваючись, що це не така вже й важлива проблема, і з часом вона вирішиться сама собою.

Пристосування - придушення власних інтересів, конформізм, вимушена або добровільна відмова від боротьби, відступлення від своїх позицій, згода робити те, чого хоче інша сторона. Іноді це єдиний спосіб вирішення конфлікту, оскільки на момент його виникнення потреби іншої людини можуть виявитись життєво більш важливими, ніж власні, або її переживання будуть більш сильними. Така стратегія поведінки зумовлена прагненням зберегти мир і добрі взаємини з іншими людьми.

Приклад

Працівника переводять на іншу посаду, яка передбачає нижчий посадовий оклад. Працівника таке переведення не влаштовує, але він погоджується, тому що не хоче псувати відносини з керівництвом і розуміє, що сперечатися не має сенсу. Працівник переживає, що напруження відносин із керівництвом може закінчитися його звільненням із роботи.

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. Тобто компроміс передбачає відмову особи від початкових вимог, готовність частково визнати претензії іншої сторони, готовність пробачити. Як правило компроміс дає можливість швидко вирішити конфлікт. Обидві сторони мають бажання отримати одне й те ж, але розуміють, що цього досягти неможливо. У такому разі обидві сторони шукають рішення, яке б задовольнило їх частково та тимчасово.

Приклад

Студенти попросили викладача відпустити їх на дві години раніше із занять у передсвятковий день, оскільки у них були певні плани на цей час. Викладач уважав за можливе закінчити заняття раніше на одну годину. У результаті викладач не встиг повністю викласти запланований навчальний матеріал, а студенти змогли реалізувати свої попередні плани лише частково.

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. Така поведінка передбачає взаємодію сторін щодо конструктивного вирішення проблемної або конфліктної ситуації. Погляди сторін спрямовані не один проти одного, а на спільний пошук оптимального рішення.

Приклад

Працівник наполягав, аби керівник терміново підвищив йому заробітну плату. Керівник не мав можливості виконати цю вимогу. При обговоренні проблеми з'ясувалося, що працівникові терміново потрібно було придбати будівельні матеріали для закінчення реконструкції дачного будинку. Керівник запропонував працівнику свою дисконтну карту будівельного супермаркету, яка передбачала отримання великої знижки, а також знайшов будівельну бригаду, яка допоможе в будівництві за пільговою ціною.

Важливо розуміти, що кожен із цих стилів поведінки в конфлікті не є ні поганим, ні добрим і є ефективним тільки за певних умов. Найкращий підхід буде визначатися конкретною ситуацією та складом характеру учасника конфлікту. Віддавати перевагу одному стилю перед іншим - природно, але жорстка перевага може обмежити можливості виходу з конфлікту. Саме для визначення особистісного стилю поведінки в конфлікті Кеннет Томас та Ральф Кілменн створили тест, проходження якого дозволяє визначити, до якої з вищевказаних стратегій поведінки в конфлікті тяжіє та чи інша людина.

1.6. Конфлікт крізь призму права

Як було показано у підрозділі 1.1, під конфліктом розуміється зіткнення протилежних потреб, інтересів, світоглядів тощо як окремих індивідів, так і їх груп чи спільнот. Право - це основоположний (потребовий) спосіб співжиття індивідів у

суспільстві. Звідси очевидно, що конфлікти та право мають єдине джерело свого походження - людину, людське суспільство та їхні потреби. Вони взаємопов'язані та зазвичай існують парно як причина і наслідок. Праву належить місія найефективнішого, найцивілізованішого інструменту замирення людських спільнот.

У конфліктів та права співвідносні між собою вектори їх історичного розвитку - наростання та урізноманітнення конфліктності у процесі еволюції людських спільнот має своїм наслідком розвиток права. І, навпаки, зникнення підстави для певного виду конфліктів приводить до відмирання відповідних правових норм чи правових інститутів. Наприклад, протягом існування соціалістичного суспільного ладу в Україні було заборонено приватне підприємництво. Але при тому в нелегальній формі воно існувало (зокрема, так звана спекуляція, тобто скуповування та перепродаж товарів із метою отримання прибутку). Спекуляція розглядалась як конфлікт з існуючим суспільним ладом, а з позицій права - як злочин із відповідним за те покаранням. Перехід до багатокладної економіки декриміналізував спекуляцію як злочин і потреба в цьому інституті кримінального права відпала.

Як конфлікти, так і право є не аномалією розвитку людських суспільств, а, навпаки, репрезентують собою їх природний стан. У періоди глибоких якісних трансформацій - а саме такий етап розвитку переживає нині Україна - особливо зростає запит суспільства на традиційні і нові правові інструменти врегулювання конфліктів і замирення соціального середовища.

Невичерпна динамічна сукупність причинно-наслідкових взаємозв'язків конфліктів і права може бути класифікована за різними критеріями. За найголовнішим, системоутворюючим критерієм - їх суб'єктним складом - ці пари можуть бути згруповані у дві якісно виокремлені, проте відносно різні сукупності. Першу з них складають *міжособистісні конфлікти* та відповідні їм правові інструменти їх вирішення, а другу сукупність - *суспільні конфлікти*, які є наслідком буттєвого устрою людського світу зі своєю правовою матрицею їх зняття.

В основі міжособистісних конфліктів лежать базові властивості людини як істоти соціальної. Це *людська автономія*, що проявляється назовні в людській свободі, *комунікативна солідарність* та *людські природні потреби*. Останні і є *perpetuum mobile* (вічним двигуном) розвитку людства як виду.

Й. Мейснер, німецький філософ права середини ХХ ст., називав людські потреби «екзистенційними цілями людського буття», а український філософ права А. О. Баумейстер писав про них: «Орієнтуючись на певні цінності, обираючи певне благо, людина обирає саму себе, вирішує бути певним чином». Р. Фербер, представник німецької практичної філософії, дійшов висновку, що людина завжди стоїть перед неминучістю безпосереднього чи опосередкованого «врахування також життєвих потреб інших людей».

Ця атрибутивна необхідність врахування кожним індивідом життєвих потреб інших людей, а не лише власних потреб, являє собою загальноприйнятну у світовій практиці матрицю правового вирішення міжособистісних конфліктів із приводу задоволення всієї сукупності індивідуальних людських потреб, передусім природних у термінології європейської правової традиції. До цієї групи потреб належать:

а) потреби людини як тілесної живої істоти; б) потреби людини як істоти, наділеної мовою і здатністю мислити; в) потреби людини як соціальної істоти, здатної до співпраці. Дана матриця проявляється назовні в кореляції людських прав і обов'язків засобами приватного права на основі принципу «Дозволено все, що прямо

Історичний досвід переконує, що в ході задоволення природних людських потреб у повній мірі проявляється з боку кожного індивіда чи їх груп *надлишок людської автономії*, уже активований незалежно від волі окремих людей обміном благами. Згідно з концепцією задоволення людських потреб А. Сміта, цей надлишок проявляється назовні в людському егоїзмі, який прагне до самореалізації. Звідси очевидно, що в реальному людському світі надлишок егоїзму повсякчас присутній атрибутивно й у такій же мірі пов'язаний з першою смисловою умовою буття людини у світі - її автономією.

Цей надлишок автономії людини дає відчутно знати про себе їй самій та Іншому на кожному кроці їх співбуття, проявляється передусім у прагненні індивіда самореалізуватися, також і за рахунок таких же устремлінь Іншого. Це породжує нездоланні в межах людської природи перманентні конфлікти між людьми, які нерідко переростають у відкриті протистояння. Джерелом усіх міжособистісних конфліктів є одвічний внутрішній конфлікт людини, породжений надлишком людської автономії, який запускає механізм самореалізації людських потреб.

Отже, людина постійно перебуває як у зовнішньому конфлікті з Іншим, так і в особистісному конфлікті із собою. Від того, чи будуть успішно вирішені особистісні конфлікти, залежать особисті долі людей, а від вирішення міжособистісних конфліктів - долі людських спільнот. Саме ці останні і являють собою найголовнішу, атрибутивну людині групу детермінант, що зумовлюють необхідність приватного права як найефективнішого природного засобу вирішення міжлюдських конфліктів та замирення соціумів.

Успішно вирішені конфлікти в конфліктології іменуються результативними конфліктами та оцінюються як сила, що працює на носіїв цих конфліктів. А невирішені за допомогою права конфлікти переростають у насильство. Воно тотально поширене в людських спільнотах і належить до основних чинників, що впливають на хід історії.

Другу групу онтологічно укорінених причин, що породжують конфлікти і цим самим зумовлюють як саму необхідність медіації, так і її правову природу (властивості), є суспільні конфлікти. Цивілізованим засобом їх вирішення виступає публічне право. Причини цих конфліктів укорінені в буттєвому устрої людського світу. Антропосоціокультурна пізнавальна традиція розуміє під устроєм людського світу його фактичну даність, сконструйовану мотиваціями і цінностями життєвих світів спільнот індивідів. Ця даність охоплює все те, що не стосується виокремлених суб'єктів соціальної взаємодії і відзначається інтерсуб'єктивним характером, детермінує соціальний світ. Найадекватніше вона проявляється в людських правах, які разом із принципами, правилами та законами соціального співбуття індивідів є конституентами буттєвого устрою людського світу.

Основоположним принципом буттєвого устрою людського світу є його *тотальна фактична суперечливість*. Вона зазвичай проявляється у формі бінарних опозицій, симетрій та асиметрій. Їх природа неоднакова. В. Попков на основі ретельного аналізу феномену біполярності, який він назвав *генетичною двоседністю* чи просто *подвійністю*, довів, що будь-яке таке *суперечливе єдине* структурно поділяється на *протилежні начала*, а кожне з останніх, окремо взяте, не вичерпує собою явища в цілому. Як ілюстрацію цього в науці часто наводять приклад статевого розмноження людей, яке відбувається за допомогою протилежних генетичних програм жінок і чоловіків.

Ці їхні коди доповнюються та ще більше ускладнюються не менше протилежними їхніми соціальними ролями, особливо з появою такого інститут людського світу, як сім'я. Розвиток людської сім'ї впродовж усієї історії її існування характеризується симетрично-асиметричною природою останньої. Із розвитком людської культури зміст та характер сімейних суперечностей змінилися, їх обсяг та гострота також істотно зросли. Широко досліджувати цей феномен науковці різних пізнавальних традицій почали ще понад століття тому. А на межі ХХ–ХХІ ст.ст. зріс запит у розвинутих суспільствах на сімейну медіацію.

Постання людських суспільств спричинило появу соціальних суперечностей та їх відповідної ієрархії. Ідеться передусім про атрибутивну суперечливість людських потреб: матеріальні/ духовні; нинішні/майбутні; приватні/публічні; в освоєнні та перетворенні природи/у збереженні первозданності природи; між зростанням людських потреб у геометричній прогресії та розвитком людських можливостей їх задоволення в арифметичній прогресії тощо.

Примножує зазначений вище ряд суперечностей їх інший ряд - між природою функціональних соціальних ролей індивідів: лікар/хворий; дитина/дорослий; утриманець/утримувач; керівник/підлеглий; виробник/споживач; творець/паразит; бідний/багатий; педагог/учень тощо. Таких суперечливих рядів у людському світі є безліч. Кожна із пар зазначеного тут типу суперечностей - це бінарні опозиції (діалектичні протилежності), які залежать одна від одної; перебувають між собою у відносинах боротьби, нерівності між сторонами. Ціна цієї нерівності дуже висока. Вона реально загрожує нашому майбутньому, якщо її вчасно не трансформувати за допомогою права в конструктивний діалог конфліктуючих сторін.

Чи не найповніше бінарна опозиційність людського світу проявляється в економічній сфері, особливо в питаннях розподілу благ між різними суспільними верствами. Т. Пікетті, який спеціально досліджував розподіл багатств у різний час у різних народів, дійшов переконливого висновку, що питання розподілу доходу від виробництва між трудовими доходами і доходами з капіталу були та залишаються нині центральним елементом конфлікту розподілу. Не випадково на його врегулювання постійно спрямовані цілі інститути і навіть галузі права - бюджетне право, соціальне право, страхове право, трудове право тощо.

Ще більшим за обсягом шаром суспільних суперечностей є звичайні асиметричні пари феноменів людського світу. Вони принципово відрізняються від діалектичних бінарних опозицій. Якщо сторони в такій парі феноменів тільки бінарно сполучені (опозиційні), але діалектично не взаємодіють між собою, то в такому разі має місце асиметрія. Наприклад, *податкове право фіскальної держави/примусовий податковий обов'язок платника податку*. Антагоністична протилежність права фіскальної держави на податки та примусового обов'язку платників податків сплачувати їх породжує в останніх апатію, «втечу» від оподаткування. Унаслідок цього фіскальна держава в кінцевому підсумку перероджується в державу боргову, втрачає природний зв'язок із суспільством, «приватизується» олігархічними групами та іншими взаємопоборюваними суспільними силами. Такій трансформації публічного в приватне може протистояти тільки динамічна система публічного права, що має своєю метою захист Res Publica - спільної справи.

Атрибутом буттєвого устрою людського світу є ще один чинник - його раціональність і свобода вибору кожного члена спільноти як основоположна людська цінність. У свою чергу, людський світ знає тільки одне істинне мірило свободи

індивідів - їхнє право. Саме право зарекомендувало себе найефективнішим засобом замирення конфліктуючих сторін у суспільстві. Зворотною стороною свободи є спонтанність учинків кожного індивіда, яка проявляється в некерованості ними зовні. Класик сучасної практичної філософії Т. Ренч зробив висновок, що фактичність і спонтанність перетнуті одна одною. Звідси очевидно, що вся сукупність гострих суспільних суперечностей та конфліктів зав'язана у тугий гордіїв вузол.

Таким чином, буттєвий устрій людського світу являє собою другу групу онтологічно укорінених причин, що зумовлюють як саму необхідність права, так і його функції по замиренню соціуму. В основі цих причин лежать тотальна суперечливість фактичного устрою людського світу та особова каузальність усього соціального як вищий рівень каузальності взагалі. Тільки особова каузальність здатна врахувати міру свободи і міру відповідальності кожного суб'єкта життя.

Проаналізовані нами дві якісно виокремлені та водночас взаємопов'язані між собою групи конфліктів, властивих усім людським спільнотам, в однаковій мірі зумовлюють необхідність медіації як одного з найефективніших правових засобів вирішення міжіндивідуальних та міжгрупових конфліктів зусиллями самих же індивідів. Медіація має подвійну правову природу, оскільки, по-перше, є породженням основоположного (потребового) способу співбуття індивідів у соціумі, подруге, є системою взаємопов'язаних правових зобов'язань, за допомогою яких утворюється замирене суспільне середовище. Її можна визначити як взаємний правовий самозахист індивідів та їх спільнот від потенційних загроз та реальних небезпек конфліктного міжіндивідуального та публічного простору.

Аналізуючи конфлікт крізь призму права, не можна оминати такого виду конфліктів, як правові конфлікти. За визначенням С. В. Бобровник, «правовий конфлікт - це стан двостороннього зв'язку суб'єктів, який заснований на правових протиріччях, що характеризуються порушенням або перешкодою в реалізації ними своїх інтересів і є причиною розвитку або кризи суспільних відносин».

Правовий конфлікт є різновидом соціального конфлікту і в цьому відношенні має ті ж ознаки, структуру та динаміку, що й неправові конфлікти. Утім, є й особливості правових конфліктів, що вирізняють їх з-поміж інших конфліктів:

- правовий конфлікт виявляється в юридичній сфері;
- він сприяє певні правові наслідки для учасників суспільних відносин;
- засновується на протиріччях, що не подолані;
- є вищою фазою розвитку протиріч;
- передбачає двосторонній взаємозв'язок між суб'єктами;
- спричинює порушення чи перешкоди в реалізації суб'єктивного інтересу;
- має деструктивний характер для правової сфери;
- може стати причиною кризи суспільних відносин;
- певною мірою має позитивне значення, оскільки «підштовхує» суспільні

відносини до розвитку і вдосконалення.

Між правовим конфліктом та правовим спором наявний об'єктивний взаємозв'язок. За визначенням Я. П. Любченка поняття «правовий конфлікт» і «правовий спір» співвідносяться як «зміст» і «форма», а саме: правовий спір є формою правового конфлікту, тобто не може існувати правового спору без правового конфлікту, водночас не кожний правовий конфлікт набуває форми правового спору. Ознаками правового спору є:

- а) наявність протиріччя, суперечки;

- б) сфера їх виникнення - відносини, урегульовані правом;
- в) учасники - суб'єкти правовідносин;
- г) підстава - правові причини виникнення правового спору;
- г) формулювання претензій, заперечень;

д) намагання учасників вирішити правовий спір безпосередньо або за посередництва третьої сторони (суду, органу публічної влади, третейського суду, медіатора, експерта);

е) дотримання певного процедурного порядку вирішення спору (визначеного законом, угодою сторін);

є) вирішення правового спору шляхом прийняття рішення (суду, органу публічної влади, третейського суду), укладенням угоди (мирної угоди) тощо.

Правовому спору притаманні процедурні характеристики і саме вони є тим, що надає правовому конфлікту форму правового спору. Якщо сторони правового конфлікту не звернулись до суду, іншого компетентного органу публічної влади, третейського суду тощо і не використовують юридичних процедур для вирішення існуючого конфлікту та спору немає.

Приклад

У подружжя виник конфлікт щодо користування та розпорядження спільним майном (підприємством, квартирою, банківським внеском тощо). Цей конфлікт є правовим, оскільки його об'єктом є права та обов'язки, законні інтереси суб'єктів права. Але до звернення до суду чи інших компетентних суб'єктів, здатних вирішити цей конфлікт або сприяти його вирішенню сторонами, ми не можемо говорити про наявність правового спору.

Отже, конфлікт - це поширена соціальна практика, що має як негативний, так позитивний вплив на суспільні відносини. Знання причин, структури та динаміки конфлікту дозволяє здійснити його діагностику, а правильна діагностика своєю чергою є підґрунтям для кваліфікованого втручання юриста в конфлікт із метою його конструктивного завершення.