

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

**МЕНЕДЖМЕНТ
СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ**

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

*За науковою редакцією кандидата психологічних
наук І. В. Петренко*

Кропивницький – 2020

УДК 316.48:005
М 50

Рекомендовано до друку вченою радою
Інституту соціальної та політичної психології НАПН України,
протокол № 17/19 від 19 грудня 2019 року

Рецензенти:

*А. М. Гірник, кандидат філософських наук;
О. Ю. Осадько, кандидат психологічних наук;
Т. В. Чаусова, кандидат психологічних наук*

Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська,
М 50 Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко;
Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної
психології, 2020. 77 с.

ISBN 978-966-189-531-6

Методичні рекомендації присвячено актуальним питанням управління соціальними конфліктами. Розглянуто весь спектр управлінських впливів на соціальний конфлікт – від покрокового аналізу, діагностики, прогнозування його наслідків до конструктивного завершення та профілактики. Представлено сучасні засоби конфлікт-менеджменту, висвітлено комплекс соціально-психологічних прийомів оптимізації комунікативних процесів. Розкрито роль посередництва в урегулюванні соціальних конфліктів. Викладено практичні рекомендації щодо застосування ефективних поведінкових стратегій управління комунікативною взаємодією.

Для науковців, викладачів, студентів, психологів-практиків, працівників соціальних служб, управлінців, а також громадських організацій та широкого кола зацікавлених цією проблематикою читачів.

УДК 316.48:005

ISBN 978-966-189-531-6

© Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2020
© Івачевська О. В., Малєєва Н. С., Петренко І. В., Цукур О. Г., 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА (І.В. Петренко).....	4
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ЦІЛІ (І.В. Петренко).....	6
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ: ВИДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ.....	14
2.1. Покроковий аналіз соціального конфлікту (І.В. Петренко).....	14
2.2. Засоби діагностики соціального конфлікту (Н. С. Малєєва).....	22
2.3. Прогнозування соціального конфлікту і його наслідків (О. Г. Цукур)...	30
2.4. Профілактика соціального конфлікту (О. В. Івачевська).....	38
2.5. Засоби ефективного завершення соціального конфлікту (Н.С. Малєєва)....	43
РОЗДІЛ 3. РОЛЬ ПОСЕРЕДНИЦТВА В УРЕГУЛЮВАННІ СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ (О. В. Івачевська).....	51
РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИВНІ ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ КОНФЛІКТОМ (О. Г. Цукур).....	57
ПІСЛЯМОВА (І.В. Петренко).....	65
ГЛОСАРІЙ.....	69
ДОДАТКИ.....	73

ПЕРЕДМОВА

Конфлікти супроводжують людину протягом усього її життя і є невід’ємними елементами її функціонування у соціальному середовищі. Попри узвичаєне негативне ставлення до конфліктів, вони, однак, значною мірою зумовлюють особистісне і суспільне оновлення, оскільки є потужним джерелом усвідомлення, переосмислення та опанування їхніми учасниками протиріч, що виявляються у процесі соціальної взаємодії. І хоча ситуацію конфронтації людина зазвичай переживає болісно, йдеться насамперед про закладений у конфліктах позитивний потенціал, що може сприяти розвитку як взаємин, так і особистості. Тож для досягнення саме цієї мети потрібно вміти управляти конфліктами.

У представлених увазі читача методичних рекомендаціях розглядаються важливі й актуальні для кожної людини питання – яким чином, за допомогою яких соціально-психологічних засобів можна розпізнавати прояви соціального конфлікту, ефективно керувати ним на різних етапах його розгортання, передбачати можливі наслідки та обирати конструктивні шляхи його розв’язання чи трансформації. Зазначимо, що менеджмент соціальних конфліктів розглянуто в контексті комунікативно-технологічного підходу, оскільки значною мірою саме від особливостей моделювання простору спілкування та його організації залежить досягнення порозуміння учасниками проблемної взаємодії. Знання ефективних комунікативних технологій конфлікт-менеджменту стане у пригоді всім, хто прагне вдосконалити стратегії власної поведінки у конфліктних ситуаціях або набути вміння допомагати іншим у їх розв’язанні.

Методичні рекомендації підготовлено авторським колективом співробітників лабораторії психології спілкування Інституту соціальної та політичної психології НАПН України.

І. В. Петренко, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник – автор *передмови, післямови, розділу 1, 1-го підрозділу розділу 2;*

Н. С. Малєєва, кандидат психологічних наук, науковий співробітник – автор *2 і 5-го підрозділів розділу 2;*

О. В. Івачевська, молодший науковий співробітник – автор 5-го підрозділу розділу 2, розділу 3;

О. Г. Цукур, молодший науковий співробітник – автор 3-го підрозділу розділу 2, розділу 4.

Авторський колектив висловлює щирі подяки шановним рецензентам – кандидату філософських наук, завідувачу кафедри психології, педагогіки та конфліктології Національного університету «Києво-Могилянська академія» А. М. Гірнику; кандидату психологічних наук, доценту кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України Т. В. Чаусовій, а також особливу вдячність кандидату психологічних наук, доценту, провідному науковому співробітнику лабораторії психології політико-правових відносин Інституту соціальної та політичної психології НАПН України О. Ю. Осадько за неоціненну допомогу в підготовці до друку рукопису представлених методичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 1

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ЦІЛІ

Соціальний конфлікт – це найвищий ступінь розвитку соціальних протиріч у відносинах між окремими людьми, соціальними групами та суспільством у цілому. Висока концентрація негативізму, недовіри, агресії у нашому сьогоdnішньому житті призводить до виявів у спілкуванні різного роду ускладнень, зіткнень, суперечок. До причин, що перетворюють конфлікт на конфронтацію між окремими особистостями, групами, спільнотами, можна віднести: наповнення суспільства негативними емоціями, неправильне трактування конфлікту, неадекватне сприйняття і помилкові інтерпретації різноманітних подій і колізій, використання непродуктивних форм реагування у конфліктній ситуації. Відповідно підвищення комунікативної (зокрема, конфліктологічної) компетентності населення є одним із важливих шляхів оптимізації соціальної взаємодії. На засадах комунікативно-технологічного підходу у конфлікт-менеджменті стає можливим навчати професійних комунікаторів засобам знаходження і використання позитивного потенціалу наявних суперечностей у різноманітних сферах суспільного функціонування: державному управлінні, освіті, сімейних стосунках, мережевій комунікації тощо. Зауважимо, що представлені у цих методичних рекомендаціях матеріали присвячено актуальним питанням управління соціальними конфліктами. Під поняттям «*соціальний конфлікт*» ми маємо на увазі найвищий ступінь розвитку соціальних протиріч у відносинах між людьми, соціальними групами, у суспільстві в цілому, що являє собою відкрите зіткнення протилежно спрямованих інтересів, позицій і виявляється у протидії та протиборстві індивідів або груп, що мають соціально значущі цілі (розподіл цінностей, ресурсів, влади тощо). Інакше кажучи, учасниками соціального конфлікту стають особистості, групи, спільноти, соціальні об'єднання, організації тощо, які є носіями певних соціальних протиріч, що можуть проявлятися на різних рівнях: індивідуальному, груповому, суспільному.

Важливо наголосити, що конфліктна поведінка особистості чи групи як особливий тип активності цілком природно характеризується своїми, притаманними тільки їй, принципами, стратегіями і тактиками, а тому піддається комунікативній технологізації. При цьому соціально-психологічна комунікативна технологія визначається як засіб управління взаємодією суб'єктів комунікації, що включає низку конкретних взаємопов'язаних комунікативних процедур і операцій та передбачає їх однозначне, обов'язкове виконання. Це уможливорює досягнення поставленої мети на заданому рівні ефективності. Варто зауважити, що у представлених методичних рекомендаціях менеджмент соціальних конфліктів розглядається в контексті комунікативно-технологічного підходу, який базується на визнанні нерозривного зв'язку між психічними процесами і спілкуванням, а також визначає необхідність технологізації інтерактивного процесу і застосування спеціальних засобів оптимізації взаємодії учасників конфліктних ситуацій. Сутність комунікативно-технологічного підходу полягає у специфічному інструментальному управлінні комунікативним процесом, його своєрідній технологічній організації та моделюванні, що гарантовано забезпечує досягнення суб'єктами спілкування поставлених перед ними цілей, як то: запобігання, урегулювання і конструктивне розв'язання соціального конфлікту на різних фазах його розгортання.

Зазначимо, що сутністю, квінтесенцією *управління соціальним конфліктом* (або *конфлікт-менеджменту*) – є цілеспрямований, усвідомлений *вплив* учасників конфліктної взаємодії (та, за необхідності, залучених у цей процес посередників) на конфлікт на різних етапах його перебігу з метою обмеження протистояння і досягнення конструктивного вирішення поставлених перед конфліктуючими сторонами психологічно важливих і соціально значущих завдань. Такий психологічний вплив розглядатимемо як *дію*, яку певна особа чи група осіб виявляє стосовно іншої особи або групи. Зокрема В. О. Татенко у монографії «Соціальна психологія впливу» [48] зазначає: «У сучасному суспільстві... істотно зростає роль соціальної психології, яка покликана не тільки досліджувати логіку розвитку механізмів впливу людини на людину, впливів, що відбуваються на рівні малих і великих соціальних груп, а й розробляти такі наукові моделі впливу, які би сприяли суспільному розвитку і розвитку кожної окремої людини, надавали максимальні можливості для її автентичного буття». Як зауважує автор, «...від цієї науки як окрема людина, так і суспільство в цілому очікують порад і пропозицій, насамперед із

приводу того, на що і яким чином треба вплинути, аби стосунки ставали більш гармонійними, а відтак кращим ставало життя».

Варто зазначити, що реальна можливість управляти конфліктом (чинити на нього цілеспрямований вплив) з'являється у людини за наявності таких основних умов: усвідомлення того факту, що конфлікт існує; визнання того, що на перебіг конфлікту можна впливати; розуміння конфлікту як чинника саморегуляції і самокоригування; сприйняття конфлікту як ресурсу для змін.

Неодмінним атрибутом оптимального управління соціальним конфліктом є процес вільної, безперешкодної комунікації, циркуляції інформації каналами «прямого» і «зворотного» зв'язку між *керуючими* (тими, які керують) і *керованими* (тими, якими керують) системами. Ось чому важливого значення у цьому процесі набувають розширення комунікативної компетентності учасників утрудненої взаємодії для налагодження і підтримання такого двостороннього зв'язку, а також засвоєння ними ефективних комунікативних засобів впливу на соціальний конфлікт.

Конфлікт-менеджмент як складний процес управління контроверсійною взаємодією між людьми складається з таких видів управлінських впливів: *покрокового аналізу* соціального конфлікту, процедур його *діагностики*, особливостей *прогнозування* соціального конфлікту і його наслідків, заходів *профілактики*, а також стратегій конструктивного *завершення* соціального конфлікту. Ці структурно-функціональні компоненти процесу управління соціальними конфліктами представлені в наведеній нижче схемі (рис. 1.1).

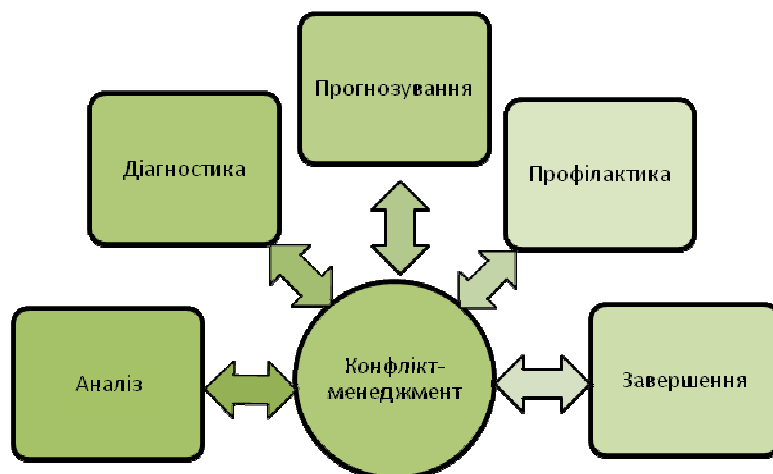


Рис.1.1. Структурно-функціональні компоненти конфлікт-менеджменту
(види управлінських впливів на соціальний конфлікт)

Покроковий аналіз конфлікту у конфлікт-менеджменті здійснюється шляхом мисленнєвого розподілу цього цілісного явища на його підструктури,

виокремлення і диференціації окремих його елементів. Закономірно, що покроковий аналіз конфлікту – це перший етап його розгляду, початкова фаза його усвідомлення і подальшого опрацювання. До того ж точний аналіз соціального конфлікту дає змогу ефективно діагностувати це явище, виявляти його причини і наслідки, попереджувати деструктивні форми розгортання та знаходити конструктивні шляхи врегулювання конфлікту.

Діагностика конфлікту – один із видів управлінських впливів на соціальний конфлікт, що полягає у виявленні специфіки протиріччя та намірів його учасників, у визначенні критеріїв урегулювання конфлікту з максимально можливим задоволенням інтересів конфліктуючих сторін. Діагностика конфлікту починається з попереднього збору та аналізу інформації про сутність конфлікту та у подальшому включає такі дії: з'ясування сфер поширення даного конфлікту; розкриття характеристик протистояння; встановлення фази розвитку конфлікту; оцінку інтенсивності протистояння; визначення конфліктологічного потенціалу учасників взаємодії та виявлення оптимальних шляхів врегулювання суперечностей.

Прогнозування соціального конфлікту – цей вид впливу передбачає формулювання суб'єктом управління конфліктною взаємодією припущень щодо виникнення конфлікту, а за умов його розгортання – визначення векторів спрямованості конфлікту та можливої перспективи його реалізації і подальшого врегулювання. Прогнозування має на меті виявлення причин розвитку ймовірної конфліктної взаємодії, а також дає змогу суб'єкту найбільш ефективно вирішити поставлені перед ним завдання на основі прийняття обґрунтованого рішення з урахуванням можливих альтернатив. На основі знання обставин конфліктної ситуації та патернів поведінки її учасників можна уявити найбільш імовірний сценарій розгортання взаємодії та накреслити перспективні моменти і засоби впливу з метою оптимізації комунікації.

Профілактика соціальних конфліктів як вид управлінської діяльності становить сукупність цілеспрямованих заходів із своєчасного розпізнавання, усунення, ослаблення конфліктогенних чинників, їх нівелювання, позбавлення можливості розвитку їхнього деструктивного потенціалу в майбутньому.

Завершення конфлікту – будь-яка діяльність учасників конфлікту спрямована на його припинення, що базується на прагненні конфліктуючих сторін розв'язати проблему, яка спричинила протистояння. Основними формами завершення конфлікту є його врегулювання, затухання, елімінація (усунення), закінчення або переростання в інший конфлікт.

Описані види управління конфліктами та технології реалізації цих впливів будуть детально розглянуті в наступних розділах методичних рекомендацій. Нам же необхідно стисло спинитися на основних принципах управління соціальними конфліктами, тобто на теоретичних засадах практики конфлікт-менеджменту, які забезпечують ефективне функціонування усієї системи управління конфліктною взаємодією. Саме ці принципи покладено в основу конструювання тих комунікативних технологій, технік, прийомів і процедур врегулювання соціальних конфліктів, про які, зокрема, йтиметься у подальшому викладі.

Основним, універсальним для управління будь-якими системами (і соціальними конфліктами зокрема) – є *принцип зворотного зв'язку*. Зворотний зв'язок визначається як вплив результату функціонування системи на вибір способів подальших дій. На основі зворотного зв'язку конфлікт-менеджери відстежують зміни конфліктної ситуації, аналізують і оцінюють її перебіг, приймають коригувальні рішення. Тому зворотний зв'язок варто розглядати як важливу складову комунікативних технологій, що застосовуються у конфлікт-менеджменті.

Інший визначальний принцип управління конфліктами – *правило необхідної різноманітності* (за У. Р. Ешбі) [2; 52; 59]. Цей принцип означає, що для створення системи, яка була б здатна вирішити проблему з певним рівнем різноманітності необхідно, щоб управлінська система була ще більш різнобічною, тобто керуюча система (система управління) має бути не менш варіативною, ніж керована система (система впливу). Лише завдяки варіативності рішень можна в перспективі досягти результативності управління конфліктами. Запровадження інноваційних комунікативних практик та творча постановка завдань забезпечать повноцінне, усебічне функціонування керованої системи, а учасники конфліктної взаємодії матимуть можливість знайти оптимальний спосіб розв'язання актуалізованих у взаємодії протиріч.

Базовим принципом конфлікт-менеджменту є *принцип цілеспрямованості*, що визначається необхідністю забезпечення координації дій суб'єктів у процесі управління конфліктами задля досягнення ними поставлених цілей. Цей принцип розкривається через концентрований вплив на керовану систему з метою отримання запланованого результату і передбачає необхідність вибору таких способів управління конфліктом, які налагоджують ефективну взаємодію учасників у процесі досягнення ними спільної мети.

Принцип об'єктивності оцінки полягає в необхідності обґрунтування дієвості управлінських заходів і способів урегулювання конфлікту. Це

обґрунтування має засновуватися на знанні основних психологічних законів і закономірностей, що зумовлюють перебіг конфліктної взаємодії, та на розумінні того, як засобами управлінських впливів можна перевести взаємодію в конструктивну площину.

Принцип комплексності (системності) передбачає системне застосування адекватних засобів і прийомів соціально-психологічного впливу на конфліктну взаємодію. Йдеться про те, що вплив має здійснюватися на всі компоненти керованої системи з урахуванням їхніх взаємозв'язку та взаємозумовленості; а також про неприпустимість обмеження управлінських впливів лише блокуванням неконструктивних інтеракцій. Важливо напрацьовувати і застосовувати конструктивні патерни розв'язання конфліктів.

Принцип ненасильницького впливу передбачає незастосування силових і маніпулятивних засобів управління конфліктами, що ускладнюють шлях до конструктивного діалогу, досягнення консенсусу та взаєморозуміння.

Принцип порозуміння ґрунтується на визнанні необхідності досягнення у процесі спілкування згоди, взаємних домовленостей, злагожденості у діях, вчинках між сторонами конфронтації, що забезпечать її подолання.

Зауважимо також, що при застосуванні комунікативних технологій у конфлікт-менеджменті для забезпечення ефективного спілкування між учасниками конфліктної взаємодії, зниження соціального напруження, підвищення взаємоповаги і згоди слід послуговуватися й певними правилами організації комунікативного простору. Це, зокрема, такі: 1) *інклюзивна участь* – зазначене правило акцентує увагу на тому, що участь кожного члена контактної групи в обговоренні проблемної ситуації є вкрай важливою; 2) *групова робота* – доводить, що найбільш ефективним і раціональним способом досягнення мети є спільна реалізація поставлених перед усіма членами групи завдань; 3) *поєднання індивідуальної і сумісної творчості* – забезпечує продуктивний комунікативний процес, якнайповніше розкриття творчих, інноваційних можливостей людини і переконує, що тільки за підтримки групою креативних пошуків кожного з учасників стає можливим не тільки розвиток індивідуального творчого потенціалу, а й створення таких колективних інноваційних рішень, що дають змогу долати виявлені суперечності; 4) *дієвість і право володіння* – передбачає наявність спільної позиції групи щодо ухвалення дієвого рішення. За умови активної участі у створенні взаємоприйняттого групового рішення учасники взаємодії більш переконані в його дієвості та схильні впроваджувати це рішення як власне (мають право володіти ним); 5) *віддзеркалення і навчання* – виявляє здатність суб'єкта внаслідок трансформації

власної позиції усвідомити цінність консенсусу і колективних дій у процесі навчання. Саме такий спосіб самовизначення особистості у конфлікті сприяє прийняттю нею значущості співпраці в процесі розв'язання життєвих проблем;

б) *діалогічна партисипація* – постулює основне правило розгортання комунікативного процесу, відповідно до якого ефективна діалогічна взаємодія відбувається між рівними, взаємозалежними суб'єктами, які відкриті до спілкування, вільні у висловлюванні власної думки, залучені до реалізації спільного завдання і є причетними до його виконання. У процесі діалогічної партисипації комуніканти набувають здатності до критичного й позитивного мислення, свободи спілкування, утверджують відносини співпричетності, мають можливість разом створювати нові цінності і смисли, обирати різні шляхи до подальшого особистісного розвитку й самовдосконалення, а також використовувати ресурс актуалізованого соціального конфлікту для оптимізації сумісної діяльності.

Окремо зазначимо, що основними тактичними *цілями управління конфліктом* (цілями конфлікт-менеджменту), реалізація яких дає змогу конструктивно розв'язувати міжособистісні конфлікти, є: 1) ініціювання діалогу між конфліктуючими сторонами для аналізу ситуації і розв'язання проблем; 2) формулювання найсуттєвіших проблемних питань; 3) усвідомлення, прояснення конфліктної ситуації її учасниками, визначення ними основних структурно-функціональних і динамічних особливостей конфлікту; 4) вироблення спільного підходу щодо розуміння та інтерпретації цінностей, мотивів, почуттів кожного учасника конфліктної взаємодії; 5) визначення необхідних зусиль задля розв'язання проблем; 6) розроблення програми дій для мінімізації негативних наслідків конфлікту; 7) генерація, перетворення ідей у практичні дії, шляхи, способи (варіанти) подолання проблемної ситуації. 8) прогнозування і моделювання соціального конфлікту, розкриття перспектив виникнення й особливостей розвитку майбутніх соціальних протиріч за умови їх усебічного аналізу й діагностики. Зазначені принципи управління соціальними конфліктами дають змогу створювати та впроваджувати в життя дієві технології оптимізації комунікативної взаємодії суб'єктів спілкування. Ці комунікативні технології можуть застосовуватися як самими учасниками конфлікту, так і посередниками, спеціально підготовленими для реалізації завдань конфлікт-менеджменту. Детальний розгляд шляхів оптимізації конфліктної взаємодії здійснено у наступних розділах представлених методичних рекомендацій.

* * *

Сутністю конфлікт-менеджменту є цілеспрямований, усвідомлений вплив учасників конфліктної взаємодії (та, за необхідності, залучених у цей процес посередників) на перебіг взаємодії з метою переведення інтерацій із площини конфронтації у площину спільного пошуку взаємоприйнятної розв'язання проблеми. Комунікативна технологія – це сукупність прийомів, процедур, засобів та методів, які використовуються суб'єктом комунікації для впливу на інших учасників взаємодії з метою досягнення визначених цілей і завдань. Оскільки метою конфлікт – менеджменту є оптимальне завершення конфлікту, то на кожному з етапів управління взаємодією сторін необхідно забезпечувати конструктивність комунікативної діяльності учасників спілкування, орієнтувати їх на усвідомлення та розв'язання виявлених суперечностей (замість загострення конфронтації), підтримувати атмосферу взаємоповаги та співпраці між опонентами. На кожному з етапів соціально-психологічної технології управління конфліктами всі ці завдання реалізуються через спеціальні процедури, послідовне запровадження яких є необхідною умовою оптимального завершення конфлікту.

РОЗДІЛ 2

СОЦІАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ: ВИДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ВПЛИВІВ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

2.1. Покроковий аналіз соціального конфлікту

Соціальний конфлікт як зіткнення протилежних цілей та позицій суб'єктів взаємодії є вищою стадією розвитку суперечностей, що існують між членами суспільства (особами, групами, спільнотами). Під час конфлікту його учасники піддаються тиску різнопланових емоцій та переживань, що ускладнює вибір ними конструктивних стратегій розв'язання проблем у взаємодії. Одним із прийомів оптимізації стратегій урегулювання соціальних конфліктів є «покроковий аналіз конфлікту», що допомагає перейти від суто афективного реагування на конфліктну взаємодію та емоційного переживання подій до когнітивного опрацювання виявленої проблеми. Спираючись на структурну схему аналізу конфлікту, можна встановити його вид, причини виникнення, етап перебігу, ймовірні варіанти розгортання чи розв'язання.

З огляду на зазначене *покроковий аналіз конфлікту* визначається як процес мисленнєвого розподілу цього цілісного явища на його підструктури, виокремлення і диференціації окремих його елементів. Покроковий аналіз конфлікту – це перший етап, початкова стадія його розгляду, вивчення і розуміння. До того ж повноцінний аналіз соціального конфлікту дає змогу ефективно діагностувати це явище, прогнозувати його причини і наслідки, запобігати деструктивним його виявам і знаходити конструктивні шляхи врегулювання. Структурна схема покрокового аналізу конфлікту містить такі елементи (завдання, що потребують вирішення):

- ✓ означення *проблеми*, тобто окреслення, формулювання контроверсійного питання, що потребує розв'язання;
- ✓ виявлення *учасників* (сторін) конфлікту – ідентифікація безпосередніх учасників конфліктної взаємодії та їхніх прихильників;

- ✓ розкриття *предмета* конфлікту – з'ясування (розпізнання) того або чого, хто або що саме спричиняє конфлікт;
- ✓ дослідження *об'єкта* конфлікту – розуміння його змісту, тобто тих цінностей, цілей, інтересів (матеріальних, соціальних, духовних), до реалізації яких прагнуть обидві конфліктуючі сторони;
- ✓ визначення *джерела* конфлікту – прояснення причин протиріччя (явищ, подій, фактів, ситуацій), що призводить до зіткнення протилежних сторін (рис. 2.1).

✓



Рис. 2.1. Елементи аналізу соціального конфлікту

Існують й інші схеми аналізу соціального конфлікту [35], що відрізняються постановкою парціальних завдань. У наступній схемі (рис. 2.2) акцентується увага на визначенні *типу* конфлікту (реальний, випадковий, зміщений, помилково дописаний, латентний, хибний); його *структурі* (учасники, інформаційні моделі, предмет, об'єкт, умови); *динамічних характеристиках* (передконфліктна латентна фаза, фаза відкритого протистояння, постконфліктна латентна фаза); *функціях* (конструктивна, деструктивна); *засобах* запобігання конфлікту (способах його попередження, управління, профілактики, оптимізації тощо).



Рис. 2.2. Критерії аналізу соціального конфлікту

Реалізація покрокового аналізу конфлікту може здійснюватися за допомогою спеціальних практичних засобів. Зокрема існують техніки картографії конфлікту (mindmaps), різноманітні матриці, діаграми аналізу конфлікту, опитувальники. Їх можна застосовувати як в індивідуальній, так і в груповій роботі в процесі обговорення проблемної ситуації. Розглянемо кілька дієвих процедур для роботи з конфліктами, що дають змогу усвідомити проблему, визначити джерело та учасників протистояння, проаналізувати предмет і об'єкт конфронтації. Для цього можна скористатися процедурами, що описані нижче. Це процедура «Позиціонування себе у конфлікті» і діаграма аналізу конфлікту «Гроза хмарина».

«Позиціонування себе у конфлікті»

Метою процедури «Позиціонування себе у конфлікті» – є аналіз основних елементів соціального конфлікту, що уможливорює визначення та усвідомлення його причин.

Для виявлення джерела конфлікту аналіз слід починати з *нульової позиції*. Сприяти цьому можуть такі запитання:

- ✓ Які чинники впливають на мене, провокуючи конфлікт?
- ✓ Яким чином, іноді навіть не усвідомлюючи цього, я сам можу спровокувати конфлікт?

Серед варіантів відповідей враховуються та аналізуються такі, що розкривають:

- стереотипну конфліктну поведінку (тобто поведінку, яка

повторюється систематично без урахування наявної конфліктної ситуації);

- шаблонні стратегії реагування у конфлікті (серед яких, приміром, можуть розглядатися: негативне оцінювання образника, супротив чи виклик на «двобій», сварка чи дії за принципом «око за око»);

- конфліктний стиль спілкування (провокативність, домінантність, упередженість, нетолерантність тощо);

- негативні емоційні стани, що передують конфлікту (роздратування, образливість, перевтома).

Для групування і подальшого аналізу одержаних відповідей можна застосувати наведену нижче таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників соціального конфлікту

Конфлікт	
Зовнішні чинники (зовнішні впливи → «Я» → конфлікт)	Внутрішні чинники (конфлікт ← «Я»)
1.	1.
...	...

Аналіз конфлікту з першої позиції («Я» → конфлікт)

Позиція у конфлікті на цьому етапі аналізується від першої особи.

Аналізуються відповіді на такі запитання:

- ✓ Конфліктна ситуація: якою я її бачу?
- ✓ Чого саме я прагну домогтися у процесі конфліктної взаємодії з іншими (мої справжні, неприховані інтереси і почуття)?
- ✓ Яких наслідків я очікую від конфлікту?
- ✓ Які результати я сподіваюсь отримати після завершення конфлікту?
- ✓ Як я буду діяти задля реалізації своїх цілей?
- ✓ Якими засобами я досягатиму результатів?

Варіанти можливих відповідей:

- Щодо мене, то така реакція з боку іншої людини виявилася несподіваною.
- Я передбачав, що щось подібне мало б статися, тому що мої інтереси не збігаються з інтересами мого співрозмовника.
- Я зацікавлений у тому, щоб...
- Моя головна мета полягає у тому, щоб...
- Для того щоб досягти запланованих результатів, мені потрібно...

Аналіз конфлікту з другої позиції («Інший» → конфлікт)

Аналіз конфлікту на цьому етапі відбувається з позиції іншого/інших учасників.

Конфліктна ситуація: як її бачить інший учасник/учасники конфлікту?

- ✓ Я думаю, що інший учасник конфліктної взаємодії відчуває ...
- ✓ Я вважаю, що справжні бажання мого візаві полягають у ...
- ✓ Мені здається, що інший учасник конфлікту діятиме як ...
- ✓ Припускаю, що мій опонент намагатиметься вчинити такі дії...

Аналіз конфлікту з третьої позиції («Об'єктивна ситуація» → конфлікт)

На даному етапі аналізу обмірковується об'єктивна ситуація, що спричинила конфлікт. Детально розглядаються відповіді на такі запитання:

- ✓ Яким чином ситуація, у якій я перебуваю, впливає на розгортання соціального конфлікту?
- ✓ Які життєві обставини спонукають мене й інших людей до конфліктної взаємодії?
- ✓ Як зіткнення інтересів різних людей впливають на особливості перебігу конфлікту?

Четверта позиція аналізу конфлікту («Я» → «Інший» у конфлікті)

На цьому етапі осмислюються стосунки між особою та іншим/іншими учасниками конфлікту. Аналізуються відповіді на такі запитання:

- ✓ Ким для мене є ця людина (своєю, чужою, іншою, інакшою, дружньою, ворожою, коханою)?
- ✓ Що для мене означає збереження наших стосунків?
- ✓ Як вплине конфліктна взаємодія на наші стосунки?
- ✓ Які наслідки матиме конфлікт для наших стосунків? Чи виправдані такі результати?
- ✓ Чи зможемо ми знайти спільні інтереси, незважаючи на розбіжності у поглядах?
- ✓ Чи існує те, що може нас об'єднати, попри наявні протиріччя?

П'ята позиція аналізу конфлікту («Мої дії» → конфлікт)

На даному етапі аналізуються дії особи у конфлікті.

- ✓ Що я маю зробити?
- ✓ Чи потрібно мені втручатися у конфлікт?
- ✓ Чим реально я можу допомогти у розв'язанні конфлікту?
- ✓ Якими можуть бути мої конкретні дії?

Варто відзначити, що одержані внаслідок застосування означеної технології відповіді респондентів щодо особливостей їх позиціонування у конфлікті, дають змогу людині отримати важливий, різнобічний матеріал для усвідомлення та аналізу причин виникнення проблемної ситуації, ідентифікації учасників конфліктної взаємодії, прояснення їхніх цілей, цінностей, інтересів, а також власних дій і вчинків.

Діаграма аналізу конфлікту «Грозава хмарина»

(за Е. Голдраттом)

Метою застосування діаграми «Грозава хмарина» є аналіз елементів конфлікту, усвідомлення проблемної ситуації, знаходження шляхів її ефективного розв'язання. Для того щоб мати змогу проаналізувати соціальний конфлікт, а також визначити зовнішні і внутрішні ресурси його розв'язання, застосовують такий інструмент управління конфронтаціями, як комунікативна технологія «Грозава хмарина», розроблена доктором філософії Е. Голдраттом, автором теорії обмежень [12; 28]. Основна ідея цього оригінального і надзвичайно дієвого засобу полягає у тому, що в конфліктному протистоянні сторін враховуються інтереси усіх його учасників. Увага акцентується на думці, що досягнути взаємовигідного рішення за будь-яких умов можливо, навіть, як може здатися на перший погляд, у безвихідній ситуації. Ключовим у такому підході є те, що компроміс не вважається бажаною стратегією розв'язання конфліктної ситуації, оскільки при такому варіанті розгортання подій програють обидві сторони. Натомість, як наголошує автор, врегулювати конфлікт – означає знайти таке рішення, за якого, з урахуванням інтересів кожного, виграють усі. Саме для цього аналізуються: конфліктна ситуація (дилема), джерело її виникнення, дії протиборчих (конфліктуючих) сторін, потреби учасників взаємодії, загальна мета діяльності, варіанти розв'язання проблеми (рис. 2.3).

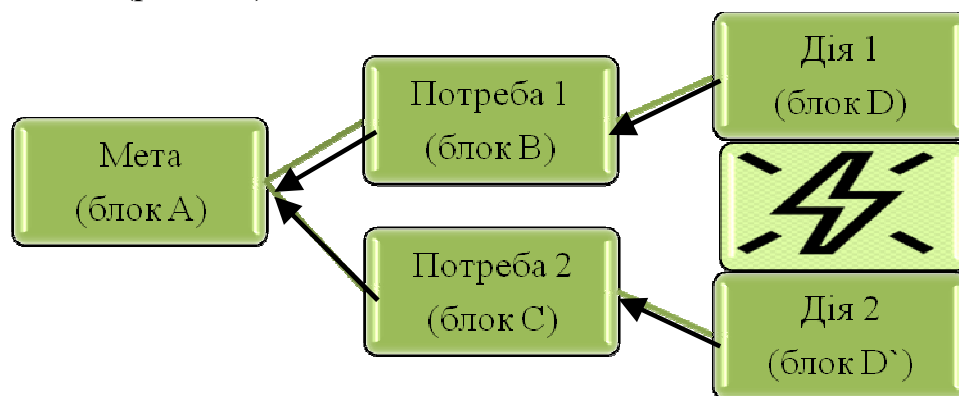


Рис. 2.3. Діаграма аналізу конфлікту «Грозава хмарина» (за Е. Голдраттом)

«Грозава хмарина» – це комунікативна технологія, що має чіткий алгоритм застосування, свою усталену структуру і складається із п'яти основних блоків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні блоки та умовні позначки діаграми «Грозава хмарина»

Умовні позначки	Основні пояснення
Блок D	Твердження, що визначає сутність першої дії, яка відбувається зараз чи реалізується згодом
Блок D`	Твердження, що розкриває зміст другої дії, яка здійснюється зараз чи відбудеться згодом, є протилежною до дії D, несумісна з нею і не може чинитися одночасно з першою дією
Блок B	Потреба, що зумовлює дію в блоці D
Блок C	Потреба, що спричиняє дію в блоці D`
Блок A	Загальна мета, досягнення якої можливе тільки за умови одночасного задоволення потреб B і C
→	Причинно-наслідковий зв'язок між основними блоками діаграми
⚡	Зигзагоподібна стрілка між блоками D і D` означає: твердження, що розкривають зміст першої і другої дій, перебувають у конфлікті, оскільки суперечать одне одному

Алгоритм застосування діаграми аналізу соціального конфлікту «Грозава хмарина» (покрокова інструкція) є таким:

1. Зафіксувати в діаграмі наявність конфлікту (дилеми) – аналізуються конфліктуючі дії (D і D`); потреби, що домінують у системі (B і C); загальна мета A, що задовольняє потреби B і C;

2. Перевірити коректність складання діаграми, послуговуючись основними правилами: дії D і D` – перебувають у прямому конфлікті; реалізації потреби C загрожують дії D, а реалізації потреби B – дії D`;

3. Розробити набір пропозицій щодо кожної ланки «логічного ланцюга»: «D→B», «D`→C», «B→A», «C→A», «D→D`»;

4. Проаналізувати кожну з пропозицій, розмірковуючи: «*A чи є цей логічний зв'язок саме таким?*» або «*Чи завжди це відбувається саме у такий спосіб?*»;

5. Визначити завдяки цьому аналізу хибні, помилкові міркування;

6. На основі встановлених у процесі обговорення прийнятних (припустимих для всіх учасників) пропозицій, розробити варіанти розв'язання

проблеми (так званих «ін'єкцій», за термінологією Е. Голдратта), які задовольняють обидві потреби (В і С);

7. Обрати у процесі дискусії найбільш ефективне рішення, діяти у напрямку його реалізації.

Як бачимо, робота з означеною технікою передбачає проходження учасниками дискусії трьох основних етапів – усвідомлення проблеми, виокремлення основних контрверсійних положень, знаходження ефективного рішення щодо врегулювання конфлікту. Технологія «Гророва хмарина» є інструментом, який допомагає перетворити конфронтацію між учасниками взаємодії на спільний пошук ними конструктивного взаємоприйнятного розв'язання проблеми (див. рис. 2.4). Ця технологія дає змогу людині структурувати комунікативний простір із розумінням причинно-наслідкового зв'язку між чинниками, що спричиняють конфлікт, і його наслідками. Мета цього аналізу: по-перше, визначити вихідні посили; по-друге, поставити під сумнів помилкові вихідні посили, що зумовлюють проблемну ситуацію; по-третє, знайти спосіб (ефективне рішення) виходу із ситуації конфлікту.

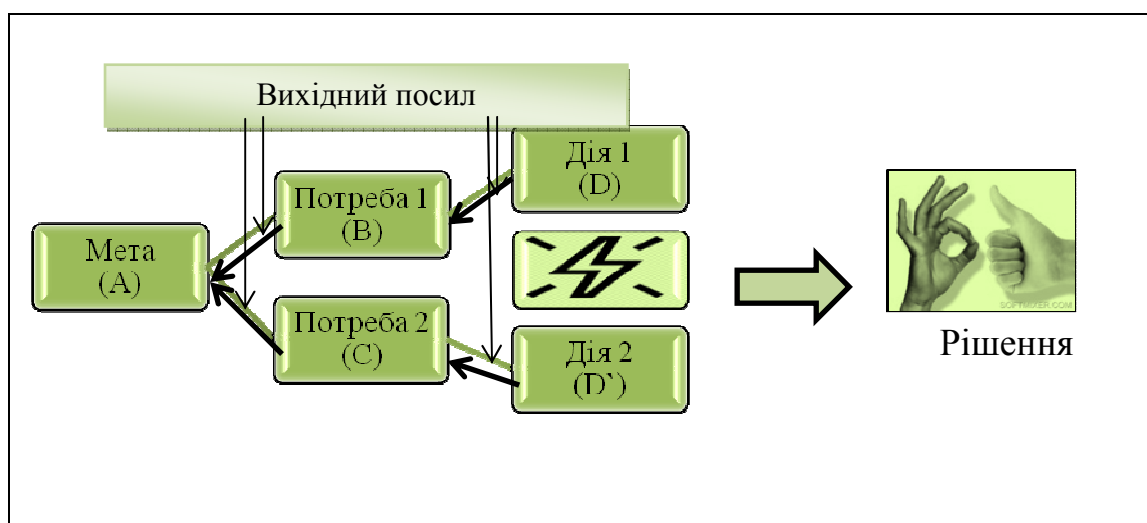


Рис. 2.4. Перехід від конфронтаційної взаємодії до прийняття спільного рішення

Під *вихідними послами* у даному контексті розуміються різноманітні знання, практичний досвід, очікування, припущення, тлумачення фактів і подій – усе те, що дає змогу людині робити логічні висновки і виявляти до них критичне ставлення. Для визначення вихідного посилу у «хмарині» аналізуються логічні зв'язки між парами « $A \leftarrow B$ », « $B \leftarrow D$ », « $A \leftarrow C$ », « $C \leftarrow D'$ ». При цьому сформульовані для аналізу твердження матимуть, наприклад, такий вигляд: «Для того щоб ... *A*, я мушу *B*, тому що... *D* (вихідний посил)» або

«Для того щоб ... А, я повинен... В, для того, щоб... В, я повинен... D (вихідний посил)». Варто наголосити, що внаслідок такого аналізу хибні твердження може бути спростовано, а необхідність існування логічного зв'язку між потребою і дією – усунуто.

Таким чином, технологія «Гроза хмарина» як інструмент аналізу конфлікту дає змогу означити проблему, виявити сторони конфлікту, розкрити його предмет і об'єкт, визначити причини виникнення протиріччя та окреслити шляхи його подолання. Більш детально про особливості діагностики, прогнозування, профілактики і засоби конструктивного комунікативно-технологічного врегулювання соціального конфлікту йтиметься у наступних параграфах другого розділу методичних рекомендацій.

2.2. Засоби діагностики соціального конфлікту

Діагностика конфлікту – це процес дослідження специфіки поточної конфліктної ситуації третьою стороною, виявлення особливостей протиріччя та намірів його учасників з метою максимально можливого задоволення інтересів сторін конфлікту в процесі його подальшого врегулювання.

Діагностика базується на попередньому покроковому аналізі конфлікту, в процесі якого визначаються основна проблема, учасники, предмет, об'єкт та джерело соціального конфлікту (докладніше це питання розглядається у підрозділі 2.1 методичних рекомендацій). Діагностика складається з кількох послідовних етапів (табл. 2.3), що передбачають визначення сфер поширення конфлікту; розкриття характеристик протистояння; встановлення стадій розвитку конфлікту; виявлення кількості конфліктних інтеракцій; оцінку інтенсивності протистояння; визначення конфліктологічного потенціалу учасників взаємодії та осіб, що мають високий індивідуальний індекс конфліктності або відзначаються труднощами у комунікації [38; 47]. У цілому діагностику можна вважати завершеною, коли вдалося конкретизувати бажаний результат та можливі наслідки конфлікту для обох сторін, а також визначити оптимальні способи та шляхи його врегулювання.

Етапи діагностики соціального конфлікту

Етап діагностики соціального конфлікту	Зміст етапу діагностики соціального конфлікту
Змістовний аналіз конфліктної ситуації	Детальне вивчення предмета та об'єкта конфлікту, його сутності та специфіки, складу учасників, встановлення наявності допоміжних сторін тощо
Визначення стадії розвитку конфлікту	Дослідження історії конфлікту, його тривалості та інтенсивності, сфер поширення
Розкриття характеристик протистояння	Вивчення характеристик конфлікту на різних стадіях його розгортання, мотивів, інтересів, цілей, цінностей, настанов конфліктуючих сторін
Встановлення статусно-рольових позицій учасників конфлікту	Визначення типу конфліктної поведінки учасників, статусно-рольових характеристик, їхніх очікувань, бажань, побоювань тощо
Визначення бажаних результатів та стратегій вирішення конфлікту	Експертний висновок про особливості та специфіку соціального конфлікту. Визначення бажаного результату та пошук оптимальних стратегій розв'язання конфлікту

Традиційними засобами діагностики конфліктів є відомі у психології методики: опитування, тестування [30; 33]. Доцільно, зокрема, звернути увагу на тести «Експрес-оцінка глибини конфлікту» та «Самооцінка конструктивності поведінки у конфлікті» [53].

Експрес-оцінка глибини конфлікту

Тест «Експрес-оцінка глибини конфлікту» [53] (див. додаток А) спрямований на визначення інтенсивності протистояння сторін у конфлікті та його глибини – від жорсткої конфронтації до локального конфлікту. Нижче представлено вісім тверджень, що дають змогу оцінити рівень глибини конфлікту. Кожне із тверджень потрібно оцінити за п'ятибальною шкалою, де оцінка «5» означає «повністю згоден»; «4» – «частково згоден»; «3» – «важко

відповісти, щось середнє»; «2» – «частково не згоден»; «1» – «абсолютно не згоден» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вивчення глибини конфлікту

№	Позиція	Оцінка	Позиція
1.	Сторони усвідомлюють причину конфлікту	1 2 3 4 5	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
2.	Причина конфлікту має емоційний характер	1 2 3 4 5	Причина конфлікту має матеріальний характер
3.	Ціль конфліктуючих сторін – соціальна справедливість	1 2 3 4 5	Ціль конфліктуючих сторін – отримання привілеїв
4.	Є спільна мета, до якої прагнуть усі учасники конфлікту	1 2 3 4 5	Спільної мети немає
5.	Є спільні інтереси	1 2 3 4 5	Спільних інтересів немає
6.	Емоції не піддаються контролю	1 2 3 4 5	Емоції піддаються контролю
7.	У конфлікті не визначено лідерів	1 2 3 4 5	Лідерів конфлікту визначено
8.	Дотримання норм поведінки у процесі комунікації	1 2 3 4 5	У процесі комунікації опоненти не дотримуються норм поведінки

Отримані результати оцінюються за наведеною нижче шкалою балів, які вказують на ступінь глибини конфлікту: жорстка конфронтація, середній рівень глибини чи локальний конфлікт.

35–40 балів – глибокий конфлікт, жорстка конфронтація. Метою протистояння стає не лише досягнення суб'єктом своїх цілей, а й заподіяння шкоди опоненту (психологічне приниження, доведення до моральних страждань або репутаційних втрат, завдання матеріальних збитків тощо). У даному випадку доцільно звернутися до спеціаліста конфліктолога, який допоможе врегулювати конфліктну ситуацію.

25–34 балів – середній рівень глибини конфлікту, що виявляється у загостреному характері суперечок, відкритому протистоянні із залученням нових учасників конфлікту та додаткових ресурсів. Ситуація потребує участі посередника – консультанта у сфері конфлікт-менеджменту.

24 бали і менше – поверхневий, локальний конфлікт з обмеженими ресурсами сторін. Такий конфлікт можна спробувати вирішити власними силами, без фахової допомоги.

На основі одержаних за цією процедурою результатів можна зробити висновки про інтенсивність протистояння, справжні причини конфліктної ситуації, наявність у суб'єктів спільної мети та інтересів, позиції конфліктуючих сторін. Така інформація дає змогу спрогнозувати можливі наслідки перебігу протистояння, визначити оптимальні шляхи врегулювання або найбільш конструктивні способи завершення конкретної конфліктної ситуації, оцінити необхідність залучення спеціаліста для вирішення конфлікту.

Самооцінка конструктивності поведінки у конфлікті

Тест «Самооцінка конструктивності поведінки у конфлікті» [53] (див. додаток Б) спрямований на визначення рівня конструктивності поведінки особистості у конфліктній взаємодії. Ця діагностична процедура застосовується для встановлення ступеня контролю учасників конфлікту над своїми емоціями, їхнього суб'єктивного ставлення до опонентів та до суперечки в цілому, а також налаштованості на конструктивне завершення конфліктної ситуації.

Нижче представлено низку тверджень, що дають змогу класифікувати дії особистості відповідно до п'яти суб'єктивних позицій у конфлікті. Кожне із тверджень оцінюється за п'ятибальною шкалою, де оцінка «5» означає «повністю згоден»; «4» – «частково згоден»; «3» – «важко відповісти, щось середнє»; «2» – «частково не згоден»; «1» – «абсолютно не згоден» (табл. 2.5). Одержані результати оцінюються відповідно до наведеної шкали балів, що розкривають такі характеристики суб'єктів конфліктної взаємодії: відкритість чи закритість у спілкуванні; позитивне чи негативне ставлення до опонента; раціональне мислення чи нерозуміння; співпрацю чи конкуренцію; терплячість чи роздратування.

Оцінки «5» і «4» вказують на те, що поведінка особистості у конфлікті є конструктивною і характеризується відкритістю, позитивним ставленням до опонента, відзначається раціональним мисленням, прагненням до співпраці, терпимістю до інших.

Оцінка «3» є середньою і означає поєднання проявів як конструктивної, так і деструктивної поведінки особистості у конфлікті.

Оцінки «2» і «1» свідчать про те, що поведінка особистості у конфлікті є деструктивною і виявляється у нерозумінні позиції іншого, роздратуванні, проявах негативного ставлення до опонента, суперництва.

Вивчення рівня конструктивності поведінки у конфлікті

№	Позиція	Оцінка	Позиція
1.	Ви налаштовані на діалог та розуміння аргументів опонента	5 4 3 2 1	Ви ніколи не прагнете зрозуміти свого опонента
2.	Ви позитивно ставитеся до опонента	5 4 3 2 1	Ви негативно ставитеся до опонента
3.	Ви контролюєте свої емоції	5 4 3 2 1	Ви піддаєтеся впливу своїх емоцій
4.	Ви орієнтуєтеся на рівність та співпрацю і не прагнете одностороннього виграшу у конфлікті	5 4 3 2 1	Ви прагнете одностороннього виграшу у конфлікті
5.	Ваше загальне ставлення до опонента є позитивним. Ви визнаєте його право бути таким, яким він є, навіть коли його погляди не відповідають Вашим	5 4 3 2 1	Ви негативно ставитеся до опонента, його позиція, емоції, погляди викликають у Вас роздратування

Представлена діагностична процедура дає змогу розкрити особливості поведінки особистості у конфлікті – відкритість у спілкуванні, відсутність або наявність прагнення зрозуміти аргументи та позицію іншого, рівень напруженості учасників конфлікту, їхній емоційний стан, орієнтованість на партнерство у вирішенні суперечки або прагнення до одноосібного виграшу.

Комунікативно-ігрові техніки діагностики конфлікту

Поряд із зазначеними вище засобами діагностики конфлікту ефективним інструментом дослідження конфліктних ситуацій є *комунікативні ігри*, спрямовані на моделювання різних позицій сторін. За допомогою ігрових технік здійснюється діагностика поведінки учасників на різних етапах конфлікту, вивчаються правила оптимальної поведінки в умовах невизначеності, розробляються алгоритми пошуку продуктивних стратегій урегулювання соціальних конфліктів тощо.

Основними елементами ігор є *ходи* (дії, які виконують або не виконують гравці згідно з правилами); *стратегії* (сукупність послідовних дій, характерних

для кожного з гравців); *інтереси* гравців, які захищають під час гри; *результат* гри (її мета); *правила* гри. Відповідно до правил визначаються: кількість учасників гри; перелік можливих дій для кожної зі сторін; порядок ходів, упорядкованість дій, приписи щодо виконання кожної дії; результат гри (виграш, програш, нічия) тощо. Учасниками ігор можуть бути як окремі індивіди, так і соціальні групи [19; 41; 55].

Комунікативно-ігрова техніка **«Мафія»** [45] спрямована на виявлення різних аспектів соціального конфлікту. Результати, одержані під час проведення цієї комунікативної гри, дають змогу діагностувати й аналізувати широкий спектр даних щодо особливостей соціального конфлікту – визначати сфери поширення конфлікту, оцінювати інтенсивність протистояння, встановлювати стадіальність, кількість конфліктних інтеракцій, характерологічні особливості учасників протистояння, оцінювати їхній конфліктогенний потенціал, виявляти осіб, які відзначаються високим індивідуальним індексом конфліктності чи мають труднощі у спілкуванні. Крім того, учасники отримують новий позитивний досвід командної гри, встановлюють міжособистісний контакт, усвідомлюють стратегії своєї поведінки та рівні їх ефективності, набувають навички прийняття рішень в умовах невизначеності, а також осмислюють власні бажання та потреби, які вони можуть висловити одне одному під час гри без страху осудження і критики. У подальшому набутий учасниками гри досвід позитивно впливає на процес врегулювання конфлікту – сприяє визначенню спільної мети та інтересів, конкретизації своїх позицій, вибору більш ефективної стратегії поведінки, пошуку оптимальних шляхів розв’язання конфліктної ситуації.

Наведемо інші приклади ігрових технік, що дають змогу конкретизувати позиції сторін у конфлікті, прояснити настанови, мету, інтереси, цілі, виявити приховані мотиви учасників, проаналізувати статусно-рольові позиції у ситуації суперечки, усвідомити узвичаєні стратегії поведінки особистості у протистоянні з іншими.

Ігрова техніка **«Залагодження конфлікту»** [7]. Учасники в ігровій формі розігрують ролі сторін, що конфліктують (наприклад, двоє учасників виконують ролі подружжя, яке свариться, начальника і підлеглого, які з’ясовують стосунки тощо, а третій – грає роль миротворця, арбітра). Під час застосування цієї техніки акцент робиться на визначенні стратегій розв’язання конфлікту, особливостей застосування сторонами навичок взаємодії у конфлікті. Увага гравців зосереджується також на тому, які саме навички, засоби та прийоми використовує для завершення конфлікту третя сторона –

медіатор, арбітр. Ця техніка дає змогу визначити стадії розгортання конфлікту, рівень інтенсивності протистояння, обрати найбільш оптимальні стратегії для вирішення суперечки, а також встановити необхідність залучення третьої сторони для врегулювання конфлікту.

Ігрова техніка *«Скульптура конфлікту»* побудована на моделі драматичного трикутника Стівена Карпмана [15] і застосовується з метою дослідження рольової позиції суб'єктів та прихованих мотивів їхньої участі у конфліктній ситуації. У процесі виконання техніки гравці об'єднуються в групи. Кожен із членів групи пригадує реальну ситуацію конфлікту, що відбувалася у його житті. Учасники обирають спільну тему для комунікативної гри і для себе одну на вибір із запропонованих модератором рольових позицій – жертви, рятівника, переслідувача – та відтворюють так звану скульптуру, що розкриває даний конфлікт за допомогою поз, жестів, міміки. Інші гравці мають правильно визначити рольову позицію тих членів групи, які показують «скульптуру». Учасники по черзі мають підійти до кожної «скульптури», скоригувати її та зробити так, щоб ситуація конфлікту начебто вирішилася (змінити жести, поворот голови, позу, міміку гравця тощо). У ході обговорення результатів цієї гри учасники можуть визначити рольову позицію кожного та оцінити її ефективність у конфліктній взаємодії, усвідомити приховані мотиви участі партнерів у конфліктній ситуації, спрогнозувати поведінку протилежної сторони та передбачити результат протистояння, а також відчувати на собі дієвість альтернативних стратегій поведінки у конфлікті.

Комунікативна техніка *«Диспут»* [55] застосовується задля виявлення інтересів учасників і досягнення у процесі обговорення бажаного результату для усіх сторін конфліктної взаємодії. Техніка використовується у формі диспуту, в ході якого учасники розподіляються на дві команди: половина учасників займає одну позицію щодо предмета конфлікту, інша половина – альтернативну позицію. Наприклад, половина учасників представляє «громадську організацію» із захисту довкілля, яка бореться за мінімізацію шкоди для навколишнього середовища від виробництва тютюнових виробів і висуває вимоги до власників компаній стосовно реалізації програм у сфері охорони здоров'я: зменшення викидів шкідливих речовин у довкілля, забезпечення екологічних умов виробництва; інша половина учасників репрезентує «керівництво» зазначених корпорацій і підтримує альтернативні погляди. Одні «компанії» готові до співпраці, інші обирають стратегію протистояння, а деякі погоджуються на компромісні рішення та кооперацію. У процесі дискусії члени команд по черзі висловлюють аргументи на користь тієї

чи іншої позиції. Обов'язковою умовою при цьому є застосування аргументації завдяки уточнюючим запитанням. На завершальному етапі обговорення ведучий підбиває підсумки. Використовуючи комунікативну техніку «Диспут», учасники обговорення мають змогу з'ясувати інтереси і цілі учасників конфліктної ситуації, уточнити їхні погляди і стратегії поведінки, конкретизувати бажаний результат та визначити оптимальні способи завершення конфлікту.

Соціально-психологічні ігри як засоби діагностики конфлікту

Варто звернути увагу на такі засоби діагностики соціального конфлікту, як *соціально-психологічні ігри* [17; 19; 50]. Серед ефективних психологічних методів, які варто застосовувати для вивчення міжсуб'єктної і міжгрупової конфліктної взаємодії, можна виокремити психодраму та соціодраму.

Психодрама – метод індивідуальної та групової діагностики, оснований на рольовій грі з елементами драматичної імпровізації, призначений для вивчення емоційного стану учасників та рівня напруженості, інтенсивності конфліктного протистояння [23]. Метод психодрами є дієвим не тільки для розв'язання проблемних ситуацій, а й позитивно впливає на налагодження сприятливого психологічного клімату, дає змогу оцінити ефективність учасників у процесі виконання певної соціальної ролі, оптимізує взаємини завдяки об'єктивізації прихованих емоцій, зокрема негативних. Кожен учасник має можливість зануритися у нову для нього роль та відчувати себе на місці іншого, збагнути переживання, зрозуміти позицію інших, усвідомити різні поведінкові стратегії, отримати новий досвід альтернативних способів реагування у ситуаціях підвищеного емоційного напруження.

Соціодрама – груповий метод, який завдяки інсценуванню та застосуванню драматичної дії може використовуватися для розв'язання соціальних проблем: міжгрупових конфліктів, подолання соціальних упереджень, колективних травм. П. Келлерман називає соціодраму методом соціального дослідження та перебудовування міжгрупового конфлікту [22].

Соціодраматична гра будується на драматургічному моделюванні соціального життя представників різних соціальних груп, громадських організацій, соціальних, політичних або інших великих груп. Це може бути інсценування конкретної конфліктної ситуації або символічне зображення етапів розвитку та діяльності організації або групи залежно від особливостей конфліктної ситуації [8; 10]. Учасниками соціодрами можуть бути всі зацікавлені сторони, залучені у соціальний конфлікт (зазвичай від 10–15 до

40–50 осіб). У невеликому колективі можуть бути задіяні усі працівники. У великій організації (або у великих соціальних групах) до участі в грі залучаються «ключові фігури» конфлікту. Слід зазначити, що соціодраматична гра може відбуватися тривалий час – від кількох годин до кількох днів. Для забезпечення якісної діагностики групової взаємодії необхідно створювати атмосферу взаємної довіри, співпраці та пам'ятати, що ігрові технології включають у себе діяльність та пізнання, творчість та розваги, комунікацію та елементи тренінгу. Тому в процесі соціодраматичної гри *рекомендується*:

- забезпечувати дотримання правил учасниками, не дозволяти їм втручатися у розвиток подій та змінювати хід гри. Тільки ведучий може керувати діями учасників, спрямовувати їх на вирішення основних завдань, запобігати порушенню правил, інструкцій, настанов тощо;
- вирішувати спірні питання в теперішньому часі, не згадувати минулі конфлікти та образи, концентрувати увагу на актуальних завданнях;
- прагнути до створення спільно атмосфери взаємної поваги та довіри;
- дотримуватися толерантного ставлення до опонентів, уникати образливих слів, різких висловлювань, що можуть принижувати людську гідність;
- бути готовим визнавати власну неправоту, аргументувати та уточнювати, конкретизувати свою позицію, наміри, потреби, цілі та інтереси.

Правильна організація ігрового процесу максимально наближує його до реальності, в якій немає «хороших» або «поганих» ролей. У процесі гри учасники обирають звичні для себе способи та засоби дій, стратегії поведінки, приймають рішення та зазвичай діють так, як вони діяли б у ситуації конфлікту. Активність та емоційна забарвленість гри створюють сприятливу атмосферу для більш відкритої комунікації, розкутої та розслабленої поведінки учасників, що сприяє ефективній діагностиці конфліктної ситуації.

2.3. Прогнозування соціального конфлікту і його наслідків

Прогнозування соціального конфлікту – один із видів управлінських впливів, який передбачає формування суб'єктом управління конфліктною взаємодією припущень щодо особливостей виникнення конфлікту, векторів його спрямованості, способів подальшого врегулювання та ймовірних наслідків. Прогнозування дає змогу суб'єкту виявити та передбачити причини

розвитку конфліктної взаємодії, а також ефективно вирішити поставлені перед ним завдання на основі прийняття обґрунтованого рішення з урахуванням можливих альтернатив. Джерелами побудови прогнозу є розуміння *об'єктивних умов* взаємодії між його учасниками та вивчення *суб'єктивних підстав* входження у комунікацію. Прогнозування імовірності виникнення соціального конфлікту та варіантів його подальшого розвитку дає змогу: 1) окреслити просторові межі, можливу спрямованість та розгортання конфлікту; 2) розробити сукупність засобів попередження небажаних інтеракцій; 3) визначити ймовірні способи поведінки суб'єктів конфліктної взаємодії; 4) виробити стратегії урегулювання конфлікту з певним рівнем ефективності засобами мінімізації втрат, використовуючи конструктивний потенціал взаємодії; 5) сформулювати уявлення про соціальні та особистісні наслідки конфлікту, включаючи ресурсні витрати на участь у ньому і його вирішення.

Побудова прогнозу щодо виникнення чи розгортання соціального конфлікту здійснюється на основі даних, отриманих шляхом покрокового аналізу та діагностики. У попередніх параграфах було розкрито етапи аналізу потенційної чи наявної конфліктної ситуації із визначенням загальних і конкретних причин конфлікту, осмисленням структурних компонентів конфлікту, вивченням ступеня конфліктогенності проблемної ситуації. Розглянемо детальніше характеристику суто *прогностичного етапу*.

Для успішного проведення прогностичних дій важливо насамперед визначити, на що саме будуть спрямовані такі дії, адже від цього залежить повнота чи фрагментарність прогнозу; вибір напрямку подальшої роботи з формулюванням припущень щодо розгортання міжсуб'єктної взаємодії; підбір надійного інструментарію для прогнозування та моделювання результатів конфліктної взаємодії. На означеному (прогностичному) етапі управління конфліктом процес передбачення потребує такої системи дій.

По-перше, необхідно визначити протиріччя, які свідчать про порушення балансу у взаємодії між опонентами і виявляються у суб'єктивних оцінках фактів і подій. У своїй сукупності вони ще не дають підстав зробити конкретні висновки щодо наявності конфлікту, але вже окреслюють площини, в яких посилюється напруженість у взаєминах. Прогноз стосується ситуацій, що передують соціальному конфлікту, коли необхідно дати обґрунтовану відповідь на запитання про те, що саме відбуватиметься, якщо обставини складуться певним чином, які соціальні та особистісні наслідки конфлікту можна очікувати у відповідь на соціальні виклики.

По-друге, потрібно окреслити суперечності, які спричинили соціальний конфлікт, спрогнозувати, наскільки складною є проблема, чи можливе її розв’язання, за який період часу та за яких умов. Завдання полягає в тому, щоб поглянути на конфлікт, як на соціальну задачу, вирішення якої забезпечить завершення протиборства. У цьому випадку можна вести мову щодо прогнозування соціальних наслідків конфлікту та ресурсних витрат на його врегулювання.

По-третє, для прогнозування важливим є моделювання можливих варіантів розвитку подій, наслідків конфліктної ситуації та вчинених учасниками конфлікту дій. Моделювання в такому разі дає змогу передбачити розвиток конфліктної ситуації (що буде?), виявити цілі учасників (чого прагнуть?), розробити управлінську модель (на що і як впливати?) та спрогнозувати найближчі та віддалені наслідки прийнятих рішень (який буде результат?).

У загальному вигляді *алгоритм побудови прогнозу* можна представити як послідовність фаз прогностичної діяльності (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Основні фази прогностичної діяльності

Пропонований алгоритм включає такі фази прогностичної діяльності: 1) *збір інформації* щодо виникнення та розгортання конфлікту (джерелами такої інформації можуть слугувати вже існуючі дані про подібні конфлікти, власні результати дослідження конфліктної взаємодії (зокрема, отримані шляхом діагностики та інформація, надана учасниками конфліктної взаємодії, тощо); 2) *обробка отриманої інформації* (встановлення її достовірності, повноти, відповідності наявній конфліктній ситуації тощо); 3) *складання попереднього*

прогнозу з його подальшим уточненням та коригуванням (пошук альтернатив урегулювання протиріч, прогнозування інтенсивності та спрямування конфліктної взаємодії з урахуванням реакцій учасників на ті або інші обставини тощо); 4) *перевірка ефективності прогностичних дій*, де критеріями ефективності можуть бути точність прогнозу, ймовірність реалізації нових рішень та використання ефективних стратегій управління конфліктною взаємодією [16; 20].

Для вирішення завдань прогнозування конфлікту в сучасній соціальній психології застосовується низка спеціальних методів, зокрема:

- **причинно-наслідкове моделювання** [21; 25] – метод, що уможливорює описання явища шляхом дослідження залежності між фактором, що розглядається, й іншими змінними. За допомогою цього інструменту з'являється можливість співвідносити вірогідні причини з найбільш імовірними наслідками конфлікту. Таким чином, прогноз вибудовується з урахуванням тривалості впливу конфліктогенів, множинності подій та одномоментності чи віддаленості їхніх наслідків;

- **таблиці часових рядів** [5] дають змогу прогнозувати розгортання соціального конфлікту з огляду на його просторово-часові характеристики. Вони описують явища, які розвиваються і змінюються в часі, тобто фіксують процес у динаміці. Аналіз часових рядів ґрунтується на дослідженні подій, які відбувалися в певний період часу, і є основою для прогнозування;

- **сценарне планування** [44] дає змогу окреслити можливі варіанти розвитку соціального конфлікту. Цей метод допомагає у подоланні численних невизначеностей щодо розгортання конфлікту та управління конфліктною взаємодією і ґрунтується на вивченні альтернативних варіантів розвитку подій. Сценарне планування передбачає: аналіз усіх елементів конфлікту; всебічне врахування ключових невизначеностей (причин, цілей, мотивів, імовірних наслідків); вибір найефективнішого способу його завершення;

- **матриці прогнозування соціального конфлікту** [9] використовуються у разі формування експертного прогнозу, коли постає необхідність узгодження окремих компонентів явища, встановлення основних зв'язків між ними. Спочатку формується попередній прогноз розвитку конфлікту в часі (з певною імовірністю). Наступним кроком є визначення перехресного впливу одних подій на інші (характер впливу може бути визначений як конструктивний, нейтральний чи деструктивний). При формуванні прогнозу з високим рівнем достовірності обов'язковим є урахування впливу більш ранньої події на ту, яка відбулася пізніше.

Визначення конфліктних зон

У процесі вивчення проблематики соціальних конфліктів ми розробили процедуру «Визначення конфліктних зон» [56], яка є дієвим інструментом як для отримання даних з подальшим виробленням припущень щодо розгортання конфліктної взаємодії, так і для побудови цілісного прогнозу (див. додатки В, Д). Спершу наведемо визначення поняття «*конфліктна зона*». Це поняття тлумачиться нами як певні обставини комунікативної ситуації, що створюють високу ймовірність виникнення соціальних конфліктів. Визначення конфліктних зон здійснюється засобом комунікативної процедури пошуку їх потенційної локалізації, де посилюється ймовірність виникнення чи загострення конфліктної ситуації. Метою такої процедури є виокремлення потенційно конфліктних і конфронтаційних зон у процесі міжсуб'єктної взаємодії.

Для формулювання припущень з високим рівнем прогностичності щодо особливостей розгортання протистояння доцільним, на нашу думку, є застосування алгоритму встановлення критичних зон конфлікту, який складається із шести кроків і дає змогу: 1) визначити *ризики*, тобто своєрідні сигнали конфлікту, які вказують на порушення у взаємодії між суб'єктами і є джерелами протиріч; 2) з'ясувати *спрямування конфліктної взаємодії* – дослідити його конструктивний чи деструктивний потенціал; 3) оцінити *інтенсивність конфліктної взаємодії* – вивчити індивідуальні особливості учасників взаємодії та характер взаємодії: тривалість перебігу; загострення ставлень та зміну позицій учасників; часові та просторові характеристики конфліктної взаємодії; 4) установити особливості *силового та владного розподілу* міжсуб'єктної взаємодії – оцінити здатність суб'єктів впливати на дії, поведінку і/або на рішення одне одного, використовуючи різні засоби переконання; 5) визначити ймовірні *шляхи урегулювання конфлікту* – вивчити ефективні стратегії управління конфліктом, які дали б змогу використовувати конструктивний потенціал взаємодії; 6) виявити ймовірні *наслідки конфлікту* – передбачити можливі соціальні та особистісні результати (зміни), спричинені розгортанням конфліктної взаємодії, оцінити ресурсні витрати учасників конфлікту (рис. 2.6).

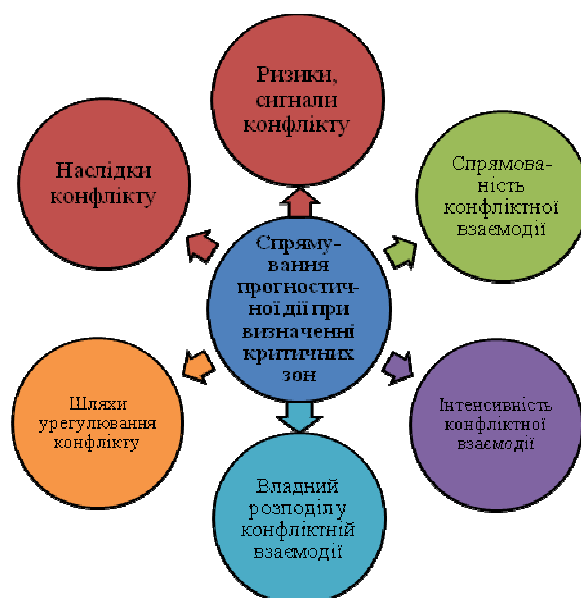


Рис. 2.6. Спрямування прогностичної дії при визначенні критичних зон конфлікту

Наведений алгоритм можна застосовувати як у вигляді завершеного циклу, так і з використанням окремих кроків відповідно до мети та завдань прогнозування. Із застосуванням алгоритму з'являється можливість оцінити потенційні ризики залежно від рівня напруженості у міжсуб'єктній взаємодії. Це дасть змогу визначити шляхи урегулювання конфліктної ситуації та передбачити її наслідки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рівні напруженості у міжсуб'єктній взаємодії

Рівні напруженості у міжсуб'єктній взаємодії	Зони напруженості у міжсуб'єктній взаємодії
1-й рівень ↓	Потенційна зона розгортання конфліктної взаємодії
2-й рівень ↓	Зона конфліктної взаємодії
3-й рівень	Конфронтаційна зона

Потенційна зона розгортання конфліктної взаємодії передбачає наявність обставин комунікативної ситуації, які характеризуються створенням потенціалу напруженості у різних сегментах соціальної реальності. Переростання такого потенціалу в реальну, тобто відкриту напруженість у стосунках, здатне спричинити конфліктну ситуацію. Саме тут формується суб'єкт конфліктної дії з його соціальними очікуваннями та позиціями,

з'являються суперечності (рис. 2.7). Для прогнозування міжсуб'єктної взаємодії у межах потенційно конфліктної зони необхідно враховувати значущість ситуації для суб'єктів взаємодії, їхню активність в обстоюванні власних позицій та наявність перешкод на шляху до їх реалізації (див. додаток Д).

Власне суперечності, які свідчать про порушення балансу у взаємодії між суб'єктами і виявляються у суб'єктивних оцінках фактів і подій, хоч і розглядаються як потенційні ризики під час комунікації, але конфліктними стають тільки за певних умов, а саме: 1) приховування актуальних інтересів, потреб, бажань учасниками взаємодії; 2) категоричність чи невизначеність позицій учасників комунікативної взаємодії; 3) наявність у конфліктній ситуації факторів, які ускладнюють або пом'якшують гостроту протистояння сторін; 4) концентрація уваги не на суті проблеми, а на особистих властивостях опонента.

Зона конфліктної взаємодії характеризується загостренням протиріч, яке виражається у відкритому зіткненні протилежних прагнень суб'єктів. Визначальними для здійснення прогностичних дій будуть обставини комунікативної ситуації, які вказують на значущі для суб'єктів розбіжності (суперечливі позиції сторін, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів для їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань тощо). На відміну від потенційно конфліктної зони, процеси, які відбуваються у межах зони конфліктної взаємодії, зумовлюються посиленням інтенсивності міжсуб'єктної взаємодії: зміною її характеру, тривалістю перебігу, загостренням ставлень та зміною позицій учасників. Межі конфліктної зони є достатньо рухомими: вони можуть розширюватися або звужуватися залежно від обставин (див. рис. 2.7). Для прогнозування міжсуб'єктної взаємодії у межах конфліктної зони необхідно враховувати: обставини, які створюють потенціал напруженості у стосунках, інтенсивність (гостроту) взаємодії та її спрямованість (див. додаток Д).

Конфронтаційна зона характеризується достатньо жорстким обстоюванням суб'єктом власної позиції без урахування інтересів іншої сторони. Протиборство передбачає сприйняття ситуації або як перемоги, або як поразки. За таких умов можуть активно використовуватися такі види впливу, як застосування влади, сила закону, авторитет тощо. Для прогнозування міжсуб'єктної взаємодії у межах конфронтаційної зони необхідно враховувати усю сукупність конфліктних зон, які посилюють протиборство (див. додаток Д). На прикладі рівнозначної моделі критичних зон міжсуб'єктної взаємодії ми спробували проілюструвати кожен з описаних вище конфліктних зон. У нульовій точці рівнозначної моделі відображаються позиції суб'єктів (П), які

взаємодіють. Зміщення даної моделі у бік того чи іншого сегмента призводить до посилення протистояння у межах конфліктних (Зк) та конфронтаційних зон (Кв). Потенційна зона (Пк) урівноважує позиції суб'єктів на рівні співпраці (рис. 2.7).

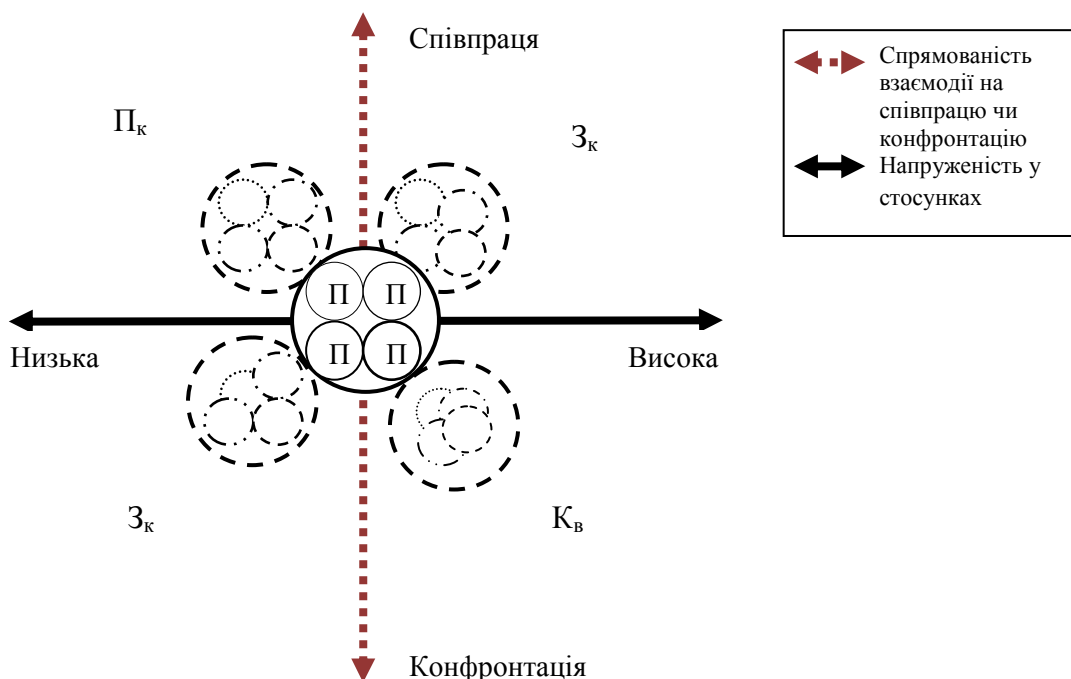


Рис. 2.7. Критичні зони міжсуб'єктної взаємодії

Крім того, визначення конфліктних зон у міжсуб'єктній взаємодії передбачає здійснення низки послідовних операцій з метою коригування та формування остаточного прогнозу: 1) аналіз обставин комунікативної ситуації, що характеризуються створенням потенціалу напруженості у міжсуб'єктній взаємодії; 2) окреслення (уточнення) зон розбіжностей намірів, очікувань та прагнень усіх суб'єктів взаємодії; 3) визначення системи координат (з осями – спрямованість взаємодії та напруженість у стосунках) розгортання конфліктної взаємодії: «співпраця»/«зниження напруженості», «співпраця»/«посилення напруженості», «конфронтація»/«зниження напруженості», «конфронтація»/«посилення напруженості»; 4) розроблення набору пропозицій, які сприятимуть зниженню рівня напруженості у стосунках, налагодженню конструктивної взаємодії тощо; 5) розроблення на основі наданих пропозицій, з максимальним урахуванням обставини комунікативної ситуації, найоптимальніших варіантів завершення конфлікту та прогноз його ймовірних наслідків.

Отже, реалізація прогностичних дій суб'єктом управління конфліктом передбачає побудову прогнозу, який ґрунтується на: отриманій у процесі

покрокового аналізу інформації, її достовірності і відповідності наявній конфліктній ситуації; складанні попереднього прогнозу з його подальшим уточненням та коригуванням; перевірці ефективності прогностичних дій. Формування припущень із високим рівнем прогностичності передбачає: вивчення сигналів конфлікту та дослідження його спрямованості; визначення силового та владного розподілу у міжсуб'єктній взаємодії; пошук імовірних шляхів урегулювання конфлікту. Застосування процедури «Визначення конфліктних зон» дає можливість спрогнозувати розвиток конфлікту в межах потенційно конфліктної, безпосередньо конфліктної та конфронтаційної зон з урахуванням рівня напруженості міжсуб'єктної взаємодії, а їх вивчення сприятиме позитивному завершенню конфлікту.

2.4. Профілактика соціального конфлікту

Під *профілактикою соціальних конфліктів* як виду управлінської діяльності розуміють сукупність цілеспрямованих заходів із своєчасного розпізнавання, усунення, ослаблення конфліктогенних чинників, їх нівелювання, запобігання розвитку їхнього деструктивного потенціалу. Профілактика конфлікту передбачає оптимізацію і гармонізацію професійної діяльності та життєдіяльності в цілому суб'єктів соціальної взаємодії, що апріорі сприяє зведенню до мінімуму ймовірності виникнення та розгортання конфліктів між ними [11]. Традиційно йдеться насамперед про діяльність просвітницьку, спрямовану на підвищення загального рівня психологічної культури суспільства, розвиток комунікативної та, зокрема, конфліктологічної компетентності громадян. Профілактика соціальних конфліктів потребує залучення фахівців до практичної роботи із зниження рівня соціальної напруженості в окремих групах та спільнотах, виконання завдань оптимізації взаємодії в організаціях, забезпечення конструктивності у проведенні складних перемовин із спірних питань [11, с. 334].

На етапі профілактики соціальних конфліктів важливо враховувати й аналізувати *конфліктогени* – деструктивні поведінкові прояви взаємодії можливих учасників конфлікту, до яких може бути віднесено погрози, маніпуляції, неконструктивну критику, агресивну комунікацію, поширення пліток, неправдивих фактів чи свідоме приховування важливої інформації, приниження гідності тощо [1]. У найзагальнішому вигляді причинами виникнення конфліктів можуть бути, *по-перше*, невідповідна організація

простору суб'єктів взаємодії в різних сегментах соціальної реальності, *по-друге*, низький рівень соціальної та комунікативної компетентності особистості, відсутність відповідної психологічної культури, базового розуміння особливостей перебігу процесів у соціальних групах тощо і, як наслідок, несприятливий соціально-психологічний клімат у них [11]. Профілактика конфліктів потребує психологічної роботи у трьох основних напрямках [39; 46; 57]: *соціально-психологічному, організаційно-управлінському та морально-етичному*, що передбачає організацію комунікативного простору, забезпечення повноцінності управлінських впливів та дотримання морально-етичних норм. Соціально-психологічні техніки у межах соціально-психологічного напрямку профілактики конфліктів розподіляються на такі групи:

- *техніки згоди*, що передбачають залучення можливих учасників конфліктної взаємодії до загальної справи, консолідуючого поля інтересів, що включає вирішення конкретних завдань та проблемних ситуацій тощо;

- *техніки «один+один»*, що постулюють природність та навіть необхідність урахування й визнання тих переваг партнера, якими не володіють інші та які сприяють оптимізації, гармонізації взаємодії, вирішенню спільних завдань, розвитку групи тощо;

- *збереження репутації візаві* (партнера) – техніки, які передусім спрямовані на збереження людської гідності, повагу до особистості, незважаючи на будь-які розбіжності інтересів суб'єктів взаємодії;

- *техніки доброзичливості*, що застосовуються для розвитку в суб'єктів взаємодії здатності до співпереживання, емпатійного відгуку, співчуття та готовності співпрацювати з іншим у процесі вирішення складних завдань, бажання прийти на допомогу за різних обставин;

- *«stop discrimination»* – соціально-психологічні техніки, що націлені на запобігання ситуаціям зверхнього ставлення, переважання однієї людини над іншою на підставі будь-яких ознак, особливо тих, що соціально, економічно, фізіологічно чи якимось іншим чином не залежать від особистості;

- *техніки психологічного підйому (піднесення)*, що передбачають підвищення загальної та психологічної культури, поліпшення соціально-психологічного клімату, врахування традицій, наявності місії, мети та завдань, які сприяють консолідації, згуртованості, спільному розвитку й діяльності суб'єктів, малих та великих груп, спільнот тощо.

Відповідно до організаційно-управлінського напрямку профілактики соціальних конфліктів забезпечення повноцінності управлінських впливів передбачає поетапне й усебічне врахування усіх аспектів життєдіяльності

суб'єктів та реалій їхньої взаємодії. Цьому сприяє процес моделювання, який здійснюється за таким алгоритмом [32]: 1) на *першому* етапі відбувається усебічний збір інформації, тобто підготовка до побудови інформаційної моделі реального стану об'єкта управлінського рішення з урахуванням усіх аспектів його функціонування та тенденцій розвитку; 2) на *другому* етапі здійснюється підготовка пояснювальної моделі, що містить роз'яснення щодо чинників, джерел, наслідків тощо того реального стану, в якому перебуває об'єкт управлінського рішення, та тих ресурсів, які сприятимуть корекції цього стану в майбутньому; 3) на *третьому* етапі відбувається прогнозування розвитку об'єкта управлінського рішення на основі зібраної інформації на перших двох етапах; 4) на *четвертому* етапі будується *модель досягнення цілей* – короткотривалих, проміжних, довготривалих та кінцевих (стратегічних); 5) *п'ятий* етап передбачає побудову управлінської моделі з урахуванням визначених цілей та напрямку розвитку об'єкта управлінських рішень; 6) на *шостому* етапі попередні кроки з усебічного вивчення об'єкта управлінського рішення та побудови власне управлінської моделі інтегруються безпосередньо у життя суб'єктів, малих, великих груп та спільнот.

Профілактика конфліктів у морально-етичній сфері має на меті дотримання морально-етичних норм, а саме: 1) корекцію власної поведінки та зміну погляду на ті чи ті ситуації, толерантність до відмінностей інших, збереження почуття гумору, готовність до компромісів та поступок тощо; 2) вплив на поведінку шляхом зниження надмірних очікувань, недопущення психологічного тиску та маніпуляцій, дотримання правил конструктивної критики та уважного ставлення до психологічних станів усіх учасників взаємодії, виключення ситуацій приниження, дискримінації тощо, запобігання розмиванню тем і фокусів спілкування та взаємодії в цілому.

Як засіб розвитку гуманістичних цінностей у морально-етичному блоці застосовують: *соціально-психологічний тренінг*, базовими напрямками якого вважають групову дискусію (колективне обговорення різних проблем з метою віднайти найбільш вдалі способи їх розв'язання) та ігрові методи (передусім ділові та рольові ігри); *індивідуально-психологічне консультування*, спрямоване насамперед на підвищення комунікативної та соціальної адаптивності особистості, зміни у її світосприйнятті та поведінці тощо; *аутогенні тренування* з метою освоєння навичок м'язової релаксації, розвитку концентрації уваги та сили уяви, а також самоконтролю і спостереженню за власною поведінкою; *посередництво психолога*, соціального працівника тощо задля найбільш екологічного та швидкого вирішення незначних суперечок,

нівелювання й ослаблення впливу конфліктогенів, повернення діяльності суб'єктів взаємодії у конструктивне русло; *самоаналіз* конфліктної поведінки, що включає виявлення джерел виникнення сприятливих для ескалації конфліктів психологічних станів, аналіз власних інтересів, можливостей для компромісу та поступок, варіантів неконфліктного спілкування та взаємодії, спрямованої на досягнення консенсусу.

Морально-етичний напрямок профілактики соціальних конфліктів передбачає, по-перше, формування й визначення індивідуального етичного базису як орієнтиру життєдіяльності й адекватних поведінкових її проявів у взаємодії та співпраці з іншими суб'єктами; по-друге, дотримання відповідних соціальних домовленостей, прийнятих у тому чи тому середовищі, великих та малих групах, по-третє, уважне врахування та повагу до морально-етичних норм, що визначають культурний вектор у суспільстві. Розвиток комунікативної та конфліктологічної компетентності особистості відбувається не лише шляхом засвоєння базових психологічних знань, а й на основі індивідуального практичного досвіду комунікації з оточенням. З цього досвіду суб'єкт комунікації може винести як страх перед конфліктними ситуаціями, відчуття своєї неспроможності управляти конфліктом, так і цілком неконструктивні моделі поведінки у конфлікті. Саме великий вплив суб'єктивного життєвого досвіду на вибір способу розв'язання конфліктних ситуацій зумовлює дієвість такої форми психологічної просвіти, як «тренінг управління конфліктами». Цей вид групового активного соціально-психологічного навчання полягає у створенні сприятливого комунікативного простору для здійснення учасниками аналізу, переоцінки та вдосконалення своїх звичних моделей поведінки в конфліктних ситуаціях. Нижче наведемо низку вправ (технік), які довели свою ефективність у профілактиці конфліктів.

Техніка *«Дзеркало»* [49] має на меті розвиток емпатії. Процедура застосування техніки така: один з учасників здійснює довільні, повільні рухи ногами, руками, головою, тулубом, а інший намагається найбільш точно відтворити те, що спостерігає, тобто бути його дзеркальним відображенням. Учасники доволі швидко починають відчувати специфіку та логіку рухів іншої людини, вловлювати її почуття й подекуди думки, з'являється глибина психологічного контакту. Іноді ведучий може спостерігати в групі психодинамічні процеси – виявляти справжнього лідера, аутсайдера, визначати обсяг інтеракцій, експансивність особистості тощо.

Техніка *«Я на місці іншого»* спрямована на ліпше розуміння думки іншого. Виконання цієї техніки відбувається таким чином: учасники діляться

на пари й обирають тему уявного «конфлікту», обстоюючи власні думки й позицію протягом 10 хвилин. Потім учасники міняються місцями й наступні 10 хвилин аргументовано обстоюють думки й позицію опонента. Ключові аргументи та феномени, що спостерігаються, записують у блокнот і під час загального обговорення аналізують отриманий досвід, формулюючи висновки. Результат застосування цієї техніки – глибше розуміння позиції іншого, толерантне ставлення до інакшості, більш поміркована презентація власних думок і переконань.

Техніка **«Моя індивідуальність»** спрямована на розвиток інтересу та поваги до власної своєрідності та індивідуальності інших. Учасники упродовж трьох хвилин записують на картках п'ять основних своїх талантів, особливостей, здібностей, за якими, на їхню думку, їх можна упізнати. Після цього ведучий збирає картки й по черзі їх зачитує, а учасники намагаються вгадати, про кого йдеться. Важливим ефектом такої процедури є те, що таланти, особливості, здібності, які учасники приписують собі, можуть бути властивими й іншим людям. Визнання за іншими таких самих талантів та здібностей, якими володіє сам учасник, формує відчуття спільності і розкриває можливості для власної реалізації серед собі подібних. І подібність, і відмінність можуть як об'єднувати, так і розмежовувати, створюючи конкурентне середовище, яке може переростати у конфліктне протистояння. Неприйняття позиції іншого, перебільшення власної унікальності сприяють поглибленню конфлікту, а групове обговорення дає змогу розглядати різноманітність як важливий чинник взаємозбагачення і взаєморозуміння.

Техніка **«Рефлексивна взаємодія»** [26] націлена на розвиток усвідомленої взаємодії. Процедура проведення полягає в тому, що кожен з учасників протягом п'яти хвилин записує усі риси людей, які йому зазвичай подобаються, та ті, що дратують і викликають відразу. Після цього ведучий пропонує учасникам розділитися на пари. Наступні п'ять хвилин учасники спілкуються на вільні теми, після чого мовчки записують у блокнот ті риси, які, як їм здається, притаманні партнерові й подобаються їм, та такі, що скоріше дратують їх. Далі вони озвучують свої гіпотези та думки один одному й намагаються з'ясувати, як і що відбувається насправді. Загальне коло передбачає обговорення отриманого досвіду та формулювання висновків щодо взаємодії у групі.

Техніка **«Мої правила життя»** спрямована на розуміння інтересів іншого. Кожен учасник озвучує п'ять основних принципів свого життя (наприклад, обов'язково вітатися, звертатися, називаючи повне ім'я, дивитися

на співрозмовника з цікавістю, подавати руку при зустрічі тощо). Далі протягом перших трьох хвилин уся група живе за правилами одного з учасників, повністю виконуючи усі його побажання, тоді як протягом інших трьох хвилин учасники поводять себе з точністю до навпаки. І так по черзі відбувається з кожним учасником. По завершенні вправи група обговорює отриманий досвід та формулює основні висновки щодо цінності врахування інтересів усіх сторін.

Техніка **«Закон і порядок»** має на меті утворення команди, розвиток діалогічної взаємодії. Групу розділяють навпіл, утворюючи дві команди. Завдання – дати назву своєму колективу, визначити місію, специфіку діяльності, прописати правила та традиції, визначити ієрархію та напрями діяльності, завдання для кожного тощо. Кожна команда обирає доповідача, який представляє свій колектив під час подальшого обговорення питань. Після закінчення першого етапу ведучий пропонує утвореним командам об'єднатися. Завдання – утворити одну корпорацію, визначитися із загальною місією, правилами, завданнями, напрямками діяльності тощо. Заключне коло передбачає обговорення ресурсів та перешкод під час виконання завдання.

Техніка **«Профілактика конфлікту»** призначена для розвитку навичок, що дають змогу попереджати конфлікт. Ведучий представляє учасникам теоретичний блок із питань профілактики соціальних конфліктів, після чого пропонує розділитися на чотири групи. Кожній групі дається окреме завдання – придумати вправи, правила, прийоми профілактики міжособистісних конфліктів. Через 30 хвилин групи по черзі представляють власні профілактичні програми, інші виконують їхні рекомендації. На загальному колі усі учасники заходу обговорюють отриманий досвід та відзначають ті програми, рекомендації, які, на думку учасників, видалися найбільш ефективними.

2.5. Засоби ефективного завершення соціального конфлікту

У процесі вирішення конфліктної ситуації зростає рівень напруження, що супроводжується негативними переживаннями учасників і заважає урегулюванню конфронтаційної взаємодії. У цьому контексті важливо вчасно оцінити загрозливу ситуацію та, за необхідності, вжити заходів щодо її завершення. *Завершення конфлікту* – це процес припинення конфлікту за будь-яких причин, унаслідок яких обидві сторони протистояння отримали

позитивний чи негативний результат або усвідомили безрезультатність продовження конфлікту[3; 4; 13; 38; 43; 51]. Можна виокремити такі форми завершення конфліктної взаємодії: 1) *призупинення конфлікту* за різних умов (це можуть бути небажання сторін нарощувати ескалацію, брак часу, непередбачувані обставини, стихійне лихо); 2) *урегулювання*, тобто розв'язання проблеми, через яку виникає протиріччя; 3) *згасання* – тимчасове припинення відкритого протиборства та перехід його у латентну стадію, зокрема, внаслідок виснаження ресурсів обох конфліктуючих сторін, зміни мотивації або виникнення більш важливих та актуальних проблем тощо; 4) *усунення* конфліктогенних чинників – ліквідація причин конфлікту (наприклад, переведення конфліктуючого працівника в інший відділ або його звільнення); 5) *переростання* актуального конфлікту в інший конфлікт (виникнення нового, більш потужного протиріччя).

Критеріями ефективного завершення конфлікту можна вважати досягнення бажаного результату, усунення конфліктогена та максимально можливе задоволення інтересів сторін конфлікту, що, як правило, потребує спільної роботи усіх зацікавлених сторін над пошуком взаємоприйняттого рішення проблеми. Умовами ефективного завершення конфлікту є: створення й підтримка сприятливого психологічного мікроклімату в групі; критичне ставлення до власної позиції у конфлікті (спроможність аналізувати свої дії, визнавати помилки); прагнення зрозуміти цілі, мотиви, інтереси іншого, що дає змогу розширити уявлення про позицію опонента; виокремлення конструктивних аспектів у намірах та поведінці візаві. Для оцінки результату завершення конфлікту необхідно враховувати *просторово-часові межі* його розгортання; ступінь задоволення потреб усіх сторін; співвіднесення бажаного та отриманого результатів.

У конфлікт-менеджменті існують такі основні *способи завершення конфлікту* (рис. 2.8) [37]:



Рис. 2.8. Результат ефективного завершення конфлікту

1) *перемога* однієї з конфліктуючих сторін – використання однією зі сторін конфлікту тиску, погрози чи примусу для того, щоб змусити опонента прийняти позицію протилежної сторони. Наприклад, роботодавці змушені піти на поступки працівникам щодо зменшення кількості робочих годин, оскільки робітники влаштовують колективний протест та погрожують звільнитися; 2) *поступка* – вимушена або добровільна відмова від протистояння у конфлікті. Наприклад, у період економічної кризи на підприємстві починаються затримки з виплатами заробітної плати найманим працівникам, що викликає масові невдоволення та протести. У процесі урегулювання конфліктної ситуації робітники йдуть на поступки керівництву та погоджуються з тимчасовою затримкою зарплати, щоб уникнути скорочення робочих місць; 3) *розподілення об'єкта* конфлікту – одночасне використання об'єкта суперечки різними користувачами шляхом взаємних поступок, результат яких максимально задовольняє інтереси усіх сторін та дає змогу зберегти стосунки. Приміром, керівництво установи здало в оренду приватному підприємцю озеро, через що почалися конфлікти з місцевою громадою, члени якої звикли рибалити і відпочивати біля цього озера. Конфліктна ситуація завершилася домовленістю між громадою та підприємцем про те, що підприємець може розводити рибу та використовувати озеро відповідно до своїх потреб, при цьому мешканці можуть

вільно відпочивати біля озера, однак не мають права рибалити; 4) *узгодження правил* щодо спільного користування об'єктом конфлікту – визначення прийнятних для обох сторін умов та порядку користування об'єктом суперечки. Наприклад, місцева громада та підприємець узгодили між собою правила користування озером, яке він орендував задля реалізації своїх підприємницьких цілей. За спільною домовленістю було вирішено, що з вівторка по четвер підприємець проводить необхідні роботи, понеділок призначається санітарним днем, але у вихідні члени місцевої громади можуть відпочивати біля озера, хоча не мають права рибалити, смітити тощо; 5) *компенсація* – відшкодування однією стороною конфлікту збитків іншій стороні за право володіти об'єктом суперечки. Наприклад, компенсація за житло власникам помешкань під час комплексної реконструкції міста, що передбачає знесення старих будинків; 6) *відмова* сторін конфронтації від об'єкта конфлікту – спільне завершення суперечки шляхом відмови від боротьби за об'єкт конфлікту після невдалих спроб досягнення своїх інтересів (за відсутності ресурсів, ефективної стратегії чи бажання продовжувати протистояння). Наприклад, конфлікт виник між представником психологічної служби та його клієнтом, унаслідок якого сторони відмовляються від подальшої спільної роботи, оскільки клієнт не погоджується на зміни свого звичного способу життя, не бажає докладати значних зусиль для досягнення визначених цілей; 7) *пошук альтернативних об'єктів* – це вибір інших об'єктів суперечки, що могли б максимально задовольнили потреби обох сторін. Наприклад, у конкурсі на заміщення посади помічника керівника підприємства перемогли одразу двоє колег. Як прийнятний вихід із конфліктної ситуації їм були запропоновані керівні посади в інших відділах.

Необхідно наголосити, що у разі завершення конфлікту зазначеними способами не завжди вирішуються протиріччя, що лежать у його основі. Проте є сенс завершувати конфлікт саме означеними ефективними способами для того, щоб не допускати подальшої його ескалації, зростання відчуття невдоволеності та запобігати переростанню конфлікту у більш деструктивні форми конфронтації (сварку, бійку, війну тощо). Важливо пам'ятати, що ефективне завершення конфлікту пов'язується не лише з досягненням потрібного результату, а й сприяє збереженню або поліпшенню стосунків, позитивно впливає на взаєморозуміння. У цьому контексті варто звернути увагу на соціально-психологічні техніки завершення конфлікту.

Соціально-психологічні техніки завершення конфлікту

Техніка *«Мозковий штурм»* спрямована на колективне генерування ідей щодо специфіки завершення конфлікту [29]. До обговорення та висунення пропозицій можуть бути залучені усі зацікавлені в розв'язанні конфлікту учасники задля отримання максимальної кількості пропозицій за мінімальний час. Обговоренню підлягають будь-які питання щодо умов, причин, побажань, очікувань, способів, наслідків завершення протистояння. За підсумками обговорення можна відібрати найбільш оптимальні та конструктивні пропозиції, а за допомогою матриці результатів мозкового штурму можна відслідковувати ефективність комбінованих ідей (рис. 2.9).

№	Ідея 1	Ідея 2	Ідея 3	Ідея 4
Ідея 1				
Ідея 2				х
Ідея 3	х	х		
Ідея 4			х	

Рис. 2.9. Матриця результатів мозкового штурму

Техніка *«Яким я тебе бачу»* [6] має на меті розвиток толерантності до інакших, відмінних від своїх, поглядів, зміну ставлення до опонента та його позиції. Процедура виконання вправи така: представник однієї сторони конфлікту має поспілкуватися з виразником поглядів протилежної сторони упродовж 5–7 хвилин. За цей час вони повинні поставити одне одному якомога більше запитань, що стосуються конфлікту, та отримати максимальну кількість відповідей. Після цього учасники представляють свого візаві іншим членам групи. Ведучий пропонує кожному донести свої враження від опонента за допомогою образу, асоціації, що виникає під час спілкування з цією людиною. В процесі реалізації цієї техніки знижується рівень емоційної напруженості, поглиблюється взаєморозуміння, зближуються позиції конфліктуючих сторін, що сприяє дотриманню та більш ефективному виконанню домовленостей після завершення конфлікту.

Техніка *«Подарунок»* [47], її основною метою є висловлення вдячності за отриманий досвід та символічне завершення суперечки. Учасники гри витягують картку з іменем одного з опонентів та мають певний час, щоб

вигадати, який саме символічний подарунок йому презентувати із вдячністю за набуті знання щодо ефективного завершення конфлікту. Виконання цієї вправи сприяє поліпшенню емоційного стану учасників, змінює негативне ставлення до позиції опонента у конфлікті на позитивне.

У контексті розгляду питання ефективного завершення конфронтаційної взаємодії слід звернути увагу на принципи конструктивної поведінки особистості у конфлікті: конкретності, залученості, комунікації, чесної гри [14] (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Принципи конструктивної та деструктивної поведінки особистості
в конфліктній взаємодії**

Принцип	Конструктивна поведінка	Деструктивна поведінка
Конкретність	Обговорення та конкретизація предмета суперечки, чітке усвідомлення мети та бажаного результату	Відсутність чіткого усвідомлення предмета суперечки, фрази та обвинувачення загального характеру («ти мені ніколи не допомагаєш», «ти мене не любиш», «ти постійно запізнюєшся» тощо). Згадування минулих образ або подій, що не стосуються справи на даний момент
Залученість	З'ясування стосунків відбувається без сторонніх осіб, згідно з попередньою домовленістю, заздалегідь обираються зручний час та місце. Обидві конфліктуючі сторони залучені до перемовин та беруть активну участь у них	Конфлікт розгортається у присутності сторонніх осіб, один з учасників неготовий вступати в розмову, тримається відсторонено, ображається чи перериває суперечку, не вирішивши проблему
Комунікація	Прозора, відкрита комунікація, визнання своїх помилок, висловлювання власних думок, застосування Я-	Ігнорування думок іншої сторони, стримування емоцій, висловлювання загального характеру, небажання йти на контакт,

	висловлювань, вираження своїх емоцій, очікувань, побажань, інтересів, побоювань тощо	уникання, маніпуляції, погрози, шантаж
Чесна гра	Відкритий пошук спільного розв'язання суперечки. Не допускаються образливі та принизливі висловлювання, коментарі, беруться до уваги особливості опонента. Акцентовуються позитивні аспекти суперечки, сильні сторони опонента, спільні інтереси осіб	Аргументи не стосуються предмета суперечки, однак зачіпають особистісні якості та слабкі, вразливі, болючі для опонента чи близьких до нього людей питання (висміюються фізичні вади, розумові здібності тощо). Метою такої поведінки є не розв'язання проблеми, а перемога над опонентом

Завдяки дотриманню зазначених принципів конструктивної поведінки та використанню комунікативно-технологічних засобів учасники конфліктної взаємодії мають можливість знизити рівень негативних емоцій, усвідомити свою роль у ситуаціях непорозуміння, отримати новий позитивний досвід у розв'язанні та конструктивному завершенні суперечок.

Одним із видів управлінських впливів на соціальний конфлікт є покроковий аналіз – перший етап розгляду конфлікту, його вивчення і розуміння. Покроковий аналіз конфлікту визначається як процес мисленнєвого розподілення цього цілісного явища на підструктури, виокремлення і диференціації його елементів. Спираючись на структурну схему аналізу конфлікту, можна визначити його вид, причини виникнення, етапи перебігу, можливі варіанти розгортання чи розв'язання. До того ж повноцінний аналіз соціального конфлікту дає змогу запобігати деструктивним проявам і знаходити конструктивні шляхи його врегулювання. Реалізація покрокового аналізу конфлікту може здійснюватися за допомогою спеціальних практичних засобів.

На основі результатів покрокового аналізу конфлікту на етапі його діагностики з'являється можливість дослідити специфіку конкретної конфліктної ситуації, розкрити характеристики протистояння; встановити

етапи розвитку конфлікту; виявити кількість конфліктних інтерацій; оцінити інтенсивність протистояння; визначити конфліктологічний потенціал учасників взаємодії та осіб, що мають високий індивідуальний індекс конфліктності чи відзначаються труднощами у комунікації. Діагностика конфлікту дає змогу спрогнозувати його можливі наслідки, особливості перебігу, визначити оптимальні шляхи урегулювання або найбільш конструктивні способи завершення конкретної конфліктної ситуації.

Здійснення прогностичних дій передбачає побудову суб'єктом управління конфліктом прогнозу, який включає визначення конфліктних зон взаємодії, пропозиції щодо застосування ефективних стратегій управління конфліктною взаємодією та вироблення ефективних управлінських рішень для досягнення бажаного результату. Прогнозування дає можливість передбачати розвиток конфлікту на різних етапах розгортання та знаходити шляхи його завершення.

Профілактика соціальних конфліктів передбачає низку цілеспрямованих заходів із своєчасного розпізнавання, усунення, ослаблення конфліктогенних чинників, їх нівелювання, унеможливлення розвитку їхнього деструктивного потенціалу. На етапі профілактики соціальних конфліктів важливо враховувати й аналізувати конфліктогени – деструктивні поведінкові прояви взаємодії можливих учасників конфлікту. Профілактика конфліктів потребує соціально-психологічної роботи у трьох основних напрямках: організація комунікативного простору; забезпечення повноцінності управлінських впливів; дотримання морально-етичних норм.

Ефективне завершення конфлікту – це процес, у ході якого опоненти не лише прагнуть максимально задовольнити свої потреби та досягти поставленої мети, а й зрозуміти позицію, потреби, бажання, мотиви та емоції один одного, дозволити висловити їх у безпечних та комфортних умовах. Для учасників конфлікту на цьому етапі важливо зробити для себе правильні й корисні висновки на майбутнє та пам'ятати, що ефективне завершення конфлікту пов'язане не лише з результатом та вирішенням проблемної ситуації, а й сприяє взаєморозумінню, зближенню сторін, збереженню відчуття власної гідності, поваги одне до одного. Ознаками ефективного завершення конфлікту є зниження рівня емоційного напруження його учасників, прояснення складних ситуацій та непорозумінь, отримання позитивного досвіду вирішення суперечок.

РОЗДІЛ 3

РОЛЬ ПОСЕРЕДНИЦТВА В УРЕГУЛЮВАННІ СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ

Урегулювання соціального конфлікту неможливе без залучення третьої, нейтральної, сторони. Тож з метою оптимізації процесу розв'язання протиріч, налагодження взаєморозуміння і досягнення консенсусу між різними сторонами конфліктної взаємодії традиційно звертаються до *посередництва*. Сутність посередництва в процесі урегулювання соціального конфлікту виявляється у здійсненні третьою стороною контролю за перебігом перемовин, сприянні повноцінному вивченню проблемної ситуації та альтернатив її вирішення, що забезпечує досягнення консенсусу. Основною умовою ефективного посередництва є утримання третьої сторони від безпосереднього впливу на прийняття рішення сторонами конфлікту.

Технологія посередництва може застосовуватися на будь-якому етапі розгортання соціального конфлікту, навіть на стадії його загострення. Залежно від змісту соціального конфлікту на роль посередників можуть обиратися як спеціалісти-модератори, так і колективні суб'єкти: групи експертів чи інституції (державної чи недержавної форми власності). Проте сам процес посередництва та його результат залежать як від професійної компетентності самого посередника, так і від характеристик суб'єктів конфлікту. У процесі врегулювання соціального конфлікту головною фігурою виступає носій технології посередництва – посередник, від особистості якого більшою мірою залежить досягнення консенсусу усіма сторонами конфліктної взаємодії. Саме тому до фахівця-посередника висувають низку вимог стосовно його комунікативних та когнітивних здібностей, які передбачають вміння оперативно та об'єктивно оцінити конфліктну ситуацію і перспективи її урегулювання, а також здатність фахівця-посередника формувати в інших довіру, його спроможність роз'яснювати учасникам конфлікту результати здійсненого аналізу в доступній вербальній формі. Перелік чинників ефективності посередництва в розв'язанні соціальних конфліктів представлено нижче (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Чинники, що визначають ефективність урегулювання соціальних конфліктів за допомогою технології посередництва

Основними завданнями посередника в урегулюванні соціального конфлікту в різних сегментах соціальної реальності є: 1) організація комфортного, безпечного комунікативного простору, в якому напруження, спротив та рівень ворожості будуть знижуватися; 2) забезпечення можливості відкритого прояснення позицій та очікувань усіх сторін конфліктної взаємодії; 3) формулювання усної чи письмової угоди як результату досягнутої згоди між усіма учасниками переговорів [54].

Здійснюючи посередницьку діяльність, фахівець передусім повинен спиратися на *етичні засади*, про які вже йшлося при розгляді питання профілактики конфлікту. Ще раз наголосимо на них з позиції посередництва [24]. Це насамперед: конфіденційність, що передбачає утримання будь-якої інформації в межах організованого комунікативного простору навіть після

завершення процесу врегулювання конфлікту; нейтральність позиції фахівця-посередника до усіх сторін конфліктної взаємодії; відсутність оцінювання посередником дій та позицій усіх учасників переговорів; дотримання технологічної процедури ведення діалогу, невтручання у процес прийняття рішення учасниками конфлікту; інклюзивність, тобто врахування інтересів усіх сторін соціального конфлікту; стимулювання учасників конфліктної взаємодії до співпраці, сприяння пошуку взаємоприйняттого варіанта розв'язання проблеми (консенсусу).

Процес урегулювання соціального конфлікту за допомогою посередництва традиційно відбувається за визначеним алгоритмом, поетапно. Тому ми розглядаємо його як комунікативну технологію, яка дає змогу вчасно здійснювати коригування взаємодії сторін та ефективно спрямовувати вектор діалогу в конструктивне русло. У найзагальнішому вигляді *алгоритм посередництва* включає такі етапи: 1) виявлення й артикуляція актуальних інтересів, потреб, бажань кожної із сторін, що потребують задоволення, або ж проблем, які необхідно розв'язати шляхом консенсусу; 2) формулювання узгодженого запиту усіма сторонами, визначення об'єкта, предмета, мети та завдань діалогу за участю посередника (варто зауважити, що узгоджений запит завжди матиме спільні мету та загальні завдання); 3) оцінювання відповідності узгодженого запиту з об'єктивними реаліями оточуючого середовища та перевірка поставленої мети на логічність і адекватність у цілому; 4) пошук реальних матеріальних та особистісних ресурсів, необхідних для досягнення спільної мети, з урахуванням інтересів кожної із сторін; 5) прийняття узгодженого рішення, визначення стратегії і тактики його реалізації, укладення договору, покрокова інструкція щодо реалізації досягнутих домовленостей [18].

Власне прийняття сторонами конфліктної взаємодії спільного рішення і є кінцевим завданням, яке покликане виконувати посередництво і, традиційно, саме на цьому співпраця посередника та конфліктуючих сторін завершується. Однак, на наш погляд, бажаним є і пролонгований фаховий супровід взаємодії сторін, що передбачає відстеження чіткості реалізації прийнятого рішення та виконання узятих на себе зобов'язань учасниками, а також аудит екологічності, ефективності та корисності досягнутої мети для усіх сторін діалогу.

Посередництво, що здійснюється нейтральною стороною, зазвичай сприяє розширенню і поглибленню комунікації між усіма сторонами, зменшенню дезінформаційних явищ та неусвідомлених викривлень інформації щодо опонентів. При цьому поступово відбувається нівелювання ворожих

настанов та послаблення прагнень кожної сторони досягти власної мети на шкоду іншому, перемогти у жорсткому протистоянні за будь-яку ціну. Тим часом варто враховувати й ті *перешкоди*, що можуть зводити нанівець роботу посередника, навіть якщо з боку усіх сторін декларуються згода й зацікавленість у процесі врегулювання конфліктної взаємодії. Такими перешкодами зазвичай є неусвідомлення власних інтересів, потреб, бажань чи їх підміна, категорична чи непрозора позиція, відсутність доступної, обґрунтованої діалогічної форми її пред'явлення тощо; хибне сприйняття чи маніпулювання реаліями, як то ідеалізація, знецінення, викривлення тощо; відсутність необхідних ресурсів для розв'язання проблеми, бажання виконати завдання за рахунок ресурсів інших сторін, спекулювання тощо [18]. Серед не менш вагомих перешкод слід також відзначити неготовність сторін брати відповідальність на себе і, як наслідок, прийняття нереалістичних рішень, формальних чи таких, що не враховують інтересів, ресурсів усіх сторін діалогу. За цим слідує зазвичай невиконання чи формальне виконання зобов'язань учасниками соціального діалогу та знецінення будь-яких досягнутих результатів.

Відповідно до соціально-психологічних чинників, що сприяють урегулюванню конфліктів між будь-якими соціальними суб'єктами, можна віднести: 1) особистісну та соціальну зрілість конфліктуючих, інтелектуальний капітал, високий ступінь толерантності й відкритості до діалогу; 2) адекватне оцінювання реальності, співвідношення своєчасності, актуальності й відповідності запиту з інтересами, потребами, цінностями кожного з учасників взаємодії; 3) наявність відповідних ресурсів у необхідному для розв'язання проблеми обсязі. Важливо, щоб внесок кожної із сторін був значущим та оціненим усіма сторонами конфлікту, а ресурси були реальними й належно використаними. Слід відзначити, що практика посередництва є доволі поширеною у повсякденному житті людини. Зазвичай володіння нею приписують людям старшого віку як носіям життєвої мудрості та досвіду, котрі набули умінь знаходити з людьми спільну мову і шляхи вирішення непорозумінь у мирний спосіб. Натомість сучасні напрацювання доводять, що кожна людина може за бажанням набути відповідних навичок і, уникаючи конфліктної взаємодії, допомагати людям конструктивно вирішувати їхні нагальні конфліктогенні проблеми.

Соціально-психологічні техніки посередництва

До психологічних технік посередництва [36] належить, зокрема, *«Ехо-техніка»*. Метою її застосування є розвиток уміння утримувати увагу на сказаному, розуміти висловлювання співрозмовника, уникати похибок інтерпретації повідомленого іншими. Ця комунікативна техніка полягає в тому, що посередник має переповісти своїми словами зміст (власне розуміння) щойно висловленої позиції кожного учасника перемовин. Крім того, що техніка «вербалізації» допомагає іншим краще зрозуміти автора висловлювань, вона дає змогу і самому автору осмислити сказане та відчутти себе «почутим». Наприклад, якщо учасник перемовин, почувши віддзеркалений посередником текст, впізнає свою думку й погоджується, що саме це він і хотів донести, то немає потреби повторювати сказане. У такому разі він може дозволити собі сконцентруватися на розумінні інакших суб'єктивних позицій, адже його слова було почуто й узято до уваги. Якщо ж те, що говорить посередник, спотворює зміст висловленого учасником, то в останнього з'являється можливість переформулювати свою думку, щоб точніше донести її до опонентів.

«Розвиток ідей» – ця комунікативна техніка полягає у вербалізації не тільки сказаного автором, а й того, що не було ним озвучено з тих чи інших причин, але може прочитуватися у висловлюваннях слухачами. Ця техніка справедливо вважається доволі ризикованою, оскільки потребує від посередника точності та уважності як до змісту висловлювання, так і до емоційного фону діалогу. Продовжуючи висловлену учасниками думку («Виходячи із сказаного, можна припустити, що ...»), варто бути обережним у формулюваннях, щоб ненароком не викривити початкову думку, на основі якої посередник будує припущення, та випадково підтримати позицію опонентів, що може загострити поточний конфлікт.

Комунікативна техніка *«Резюмування»* спрямована на те, щоб підбити підсумки, визначити важливі ідеї кожного з учасників діалогу. За суттю ця техніка є окресленням поля виявленої проблеми та можливих шляхів її розв'язання. Вона включає в себе попередні техніки, однак підкріплюється логічними висновками і тими почуттями, що супроводжують ту чи ту ідею та її можливі наслідки.

В ході урегулювання конфліктної ситуації, використовуючи зазначені техніки, можна пропонувати різні тренінгові *вправи*, метою яких є отримання учасниками досвіду використання згаданих технік посередництва. Ці вправи можна проводити в ігровій формі, що дає змогу знизити рівень напруження та ворожості, активувати процес рефлексії, здатність чути позицію іншого та

ставити себе на його місце, підвищити толерантність до інакомислення та інакшості загалом. Нижче наведено типовий варіант тренінгової вправи, спрямованої на розвиток конфліктологічної компетентності комунікантів.

Вправа **«Продовж мою ідею»**. Учасники діляться на пари, обираючи для себе партнера з опозиційного табору. Завдання полягає у розвитку ідеї опонента й віднайденні сенсів та аргументів на її користь. Тривалість – 10 хвилин на кожного учасника. Після вправи варто обговорити у загальному колі результати та цікаві зауваження з рефлексією тих почуттів, що виникали в учасників у процесі взаємодії та в зв'язку з необхідністю шукати доцільність позиції візаві.

У процесі діалогу з метою урегулювання соціальних конфліктів можна пропонувати будь-які вправи на розвиток рефлексії та гармонізації взаємодії з іншими, однак необхідність їх застосування повинна визначатися специфікою самого конфлікту та особливостями його учасників. Саме для проведення такої складної і відповідальної роботи доцільно залучати спеціально підготовлених, кваліфікованих фахівців – посередників, діяльність яких спрямовується на вербалізацію розуміння конфлікту учасниками і знаходження шляхів його розв'язання.

* * *

Сутність посередництва в урегулюванні соціального конфлікту виявляється у здійсненні третьою стороною технологічного контролю за процесом перемовин, сприянні повноцінному вивченню проблемної ситуації та усіх альтернатив її вирішення, що забезпечує досягнення консенсусу. Основною умовою ефективного посередництва є дотримання третьою стороною нейтральної позиції, що означає відсутність будь-якого тиску на прийняття рішення сторонами конфлікту. Процес урегулювання соціального конфлікту за допомогою посередництва має визначений алгоритм, який дає змогу здійснювати ефективне коригування взаємодії сторін та спрямовувати вектор діалогу в конструктивне русло – досягнення обопільної згоди.

РОЗДІЛ 4

ЕФЕКТИВНІ ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ КОНФЛІКТОМ

Процес взаємодії в інформаційному суспільстві характеризується збільшенням кількості комунікацій, шляхів та джерел отримання і надання інформації, що пов'язано з ефектом опосередкованості та використанням численних інноваційних технологій. Знання основних принципів конфлікт-менеджменту та володіння уміннями управляти конфліктами є необхідним перш за все для професійних комунікаторів. Це пов'язано з вибором поведінкових стратегій, які вони реалізують у конкретних актах комунікації, забезпечуючи управління конфліктом. Останній трактуватимемо як цілеспрямований вплив на розвиток конфлікту шляхом урегулювання та переведення його в конструктивну площину, що сприятиме його повному завершенню. Усвідомлення наявності конфлікту та уточнення його природи будуть визначати особливості здійснення на нього управлінських впливів, зокрема, застосування відповідних комунікативних технологій. Це дасть змогу конфліктуючим сторонам зрозуміти і вирішити протиріччя, а також досягти угоди, яка влаштовувала б усіх учасників конфліктної взаємодії. Для ефективного управління конфліктом важливим є дотримання основних *принципів*, серед яких традиційно виокремлюють такі [4]: 1) принцип *компетентності* – втручання в розвиток конфліктної взаємодії передбачає, з одного боку, володіння знаннями про причини виникнення, розвитку і завершення конфліктів загалом, а з другого боку – уміннями аналізувати та використовувати змістовну інформацію щодо конкретної конфліктної ситуації; 2) принцип *об'єктивності* – точне та реалістичне оцінювання конфліктних подій, їх адекватне сприйняття та розуміння; 3) принцип *ситуаційності* – врахування усіх аспектів конкретного конфлікту: різноманітності форм його прояву; якісних та кількісних відмінностей (проблема, учасники тощо); послідовності та особливостей розгортання конфлікту; 4) принцип *інформаційної обізнаності* – доведення достовірної інформації до усіх суб'єктів конфліктної взаємодії з метою досягнення найповнішого розуміння поточних

обставин; 5) принцип *екологічності* – вплив на суб'єктів конфліктної взаємодії здійснюється засобом захисту їхніх інтересів, подолання суперечностей, що дає змогу в конкретних обставинах, за наявності певних умов, забезпечити урахування потреб кожного учасника соціального конфлікту; 6) принцип *системності* – комплексне використання засобів впливу на динаміку конфліктної взаємодії (рис. 4.1.).



Рис. 4.1. Принципи управління конфліктною взаємодією

Ефективне управління конфліктом має дві сфери реалізації. *Перша* – стосується внутрішніх аспектів доцільності індивідуального вибору поведінкових стратегій в управлінні власною поведінкою у конфлікті. *Друга* – враховує зовнішній аспект, який полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб'єкта управління у конкретній конфліктній ситуації. Таким чином, в обох сферах важливими виступають питання стратегії та доцільності її вибору. Слід відзначити, що *стратегія поведінки у конфлікті* як настанова, набута у попередньому досвіді, вибудовується (чи обирається) на основі аналізу власних інтересів та інтересів опонента; збереження значущості стосунків між сторонами; наявності чи відсутності ресурсів для вирішення протиріч та достатнього часу для переговорів. Тут доцільно згадати про цікавий доробок Дж. Рубіна та Д. Пруйта [27], які, скориставшись моделлю К. Томаса, визначили три основні стратегії управління суб'єктом власною поведінкою у конфлікті. Це такі стратегії: 1) *стратегія суперництва*, де один чи більше

суб'єктів намагаються перемогти у конфлікті/завершити конфлікт на умовах однієї із сторін без урахування інтересів іншої; 2) *стратегія розв'язання проблеми*, де суб'єктами докладаються зусилля, щоб з'ясувати сутність протиріч, розробити і досягти угоди, яка влаштовувала б усіх учасників конфліктної взаємодії; 3) *стратегія поступок*, де один чи більше суб'єктів поступаються власними інтересами на користь іншої сторони. Частіше ця стратегія обирається за умови, якщо збереження особистісних стосунків для одного з учасників є більш бажаним, ніж розв'язання протиріччя.

Інший ракурс вивчення доцільності індивідуального вибору поведінкової стратегії управління конфліктом, який ґрунтується на основі визначення прагнень сторін, детально представлено у таблиці «Характеристика стратегій поведінки суб'єктів у конфлікті за домінантою їхніх прагнень» (див. додаток Д). Дієвим інструментом опанування ефективними поведінковими стратегіями управління конфліктом є *комунікативні ігри* [55], спрямовані на вибір стратегії командної чи індивідуальної перемоги. Вони ґрунтуються на діях, які вчиняє гравець залежно від умов та бажаного результату. Для аналізу індивідуальних стратегій поведінки в умовах конфліктної взаємодії пропонуємо звернути увагу на класичну комунікативну гру «*Далекобійники*» (автори: Deutsch M., Krauss R.M.) [42].

Вивчення стратегій поведінки особистості у конфлікті.

Комунікативна гра «Далекобійники»

Комунікативна гра «Далекобійники» спрямована на вивчення таких поведінкових стратегій, як суперництво і співпраця. У грі беруть участь два учасники, яким пропонується уявити себе водіями-далекобійниками різних компаній. Водії повинні якомога швидше доставити вантаж з одного пункту в інший. Кожен водій має різні точки старту і фінішу. При інструктажі важливо не мотивувати учасників ні на співпрацю, ні, тим більше, на змагання.

Інструкція: «Вам необхідно якомога швидше дістатися до пункту призначення. Кожен може отримати 100 балів, однак, що більше часу ви витрачаєте, то більше балів ви втрачаєте. У вас є два шляхи. Короткий – це вузька дорога, по якій може рухатися тільки одна вантажівка. Якщо на цю дорогу в'їжджає одна вантажівка, то інша вже не може скористатися нею; якщо на дорогу в'їжджають обидві вантажівки, жодна з них не може рухатися, поки інша не дасть задній хід. Також на цій дорозі є шлагбаум, який можна опустити, тоді інша машина проїхати не зможе. Є ще один шлях, але рух по ньому займає

багато часу. Що швидше ви приїдете, то більше балів збережете. Переміщення довгою дорогою триває 15 хвилин, а час проходження вузької – відраховується реальними хвилинами (цей час контролює ведучий). Кожна хвилина дорівнює 5 балам».

Хід гри: Ведучий пропонує учасникам підійти до мапи, зайняти вихідні позиції (рис. 4.2).

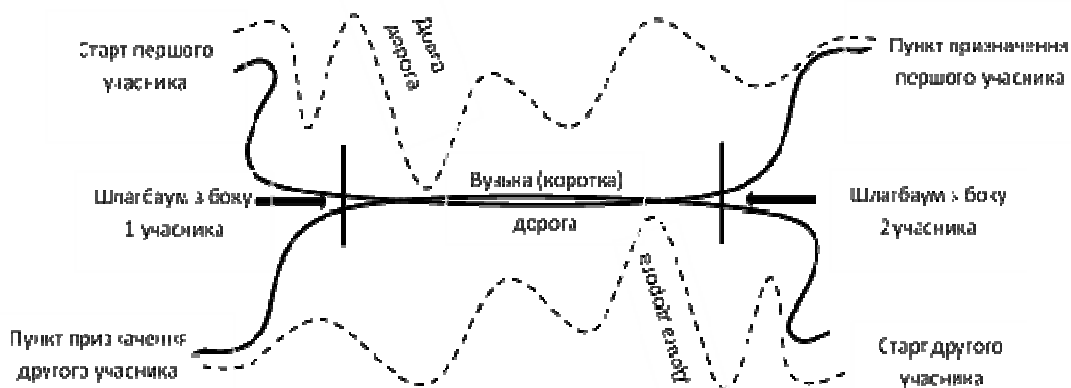


Рис. 4.2. Мапа руху учасників взаємодії залежно від обраної поведінкової стратегії

Двоє учасників програють даний сценарій. Якщо вони обирають довгу дорогу, їм повідомляють про їхній програш, а іншим учасникам пропонується взяти участь у грі. Ведучий контролює хід гри, інформуючи, скільки часу витрачено, скільки балів набирає чи втрачає кожен із гравців; якщо стратегія суперництва не розв'язує проблемну ситуацію, то слід звернутися до групи з пропозицією вибору іншої стратегії виконання даного завдання. Фактично гра має бути організована таким чином, щоб стратегія співпраці, яка передбачає чергове використання вузької дороги, була найбільш вигідною і давала б змогу набрати найбільшу кількість балів. Так, якщо гравці протягом 3-х хвилин домовляться про чергове використання вузької дороги, то вони втрачають у середньому 20–30 балів. У разі вибору довгого шляху, кожен учасник втратить по 75 балів. У процесі гри допускається обговорення питань щодо способів поведінки в конфліктних ситуаціях, про вплив стратегій взаємодії на розв'язання конфлікту. Як правило, люди починають змагатися, обираючи вузьку дорогу. Зовсім не одразу вони розуміють, що потрібно домовлятися про черговість дій. Ця комунікативна ігрова технологія сприяє виробленню та закріпленню ефективних стратегій управління власною поведінкою в умовах конфліктної взаємодії.

Повернімося до *доцільності управлінських стратегій* як зовнішнього аспекту управління конфліктною взаємодією. Таке управління може розглядатися як певний *алгоритм* [31], що передбачає: 1) *прогнозування конфлікту* – вивчення індивідуально-психологічних особливостей учасників взаємодії; знання і вміння аналізувати прояви латентного конфлікту на стадії виникнення конфліктної ситуації: обмеження відносин, підкреслено офіційна форма спілкування, критичні висловлювання на адресу суперника тощо; 2) *попередження конфлікту* – на основі аналізу причин та чинників конфлікту, що назріває, застосування заходів щодо нейтралізації конфлікту: психологічних (бесіда, роз’яснення, формування культури міжособистісних відносин) і адміністративних (зміна умов праці, переведення потенційних учасників конфлікту у різні підрозділи тощо); 3) *регулювання конфлікту* – визнання конфліктуючими сторонами факту наявності конфлікту; регламентація у взаємостосунках; використання технологій, спрямованих на врегулювання конфлікту: технологія раціональної поведінки у конфлікті; технологія ефективного спілкування тощо; 4) *завершення конфлікту* – обрання, виходячи з оцінки глибини конфлікту, такої поведінкової стратегії управління конфліктною взаємодією, яка сприятиме його завершенню, вичерпанню чи переведенню у конструктивне русло.

Натомість вибір поведінкової стратегії управління конфліктною взаємодією визначається не лише змістом, якого їй надають самі учасники, а й об’єктивними чинниками такої взаємодії. Окремо треба враховувати конструктивність того чи іншого управлінського впливу на розвиток конфлікту. Бажано пам’ятати, що застосування будь-якої з презентованих нижче поведінкових стратегій може бути реалізовано в межах базових комунікативних діад «Я – інший», що ґрунтуються на позиціях суб’єктів «виграш – програш» (рис. 4.3).

Комунікативна діада	
Я	Інший
Позиції суб’єктів	
виграш	програш
програш	програш
програш	виграш
виграш	виграш

Рис. 4.3. Позиції суб’єктів у комунікативних діадах

Імовірність таких виявів у конфліктній взаємодії може бути визначено на основі урахування двох змінних: динаміки (затухання-загострення) та спрямованості взаємодії (співпраця – конфронтація) (рис. 4.4).

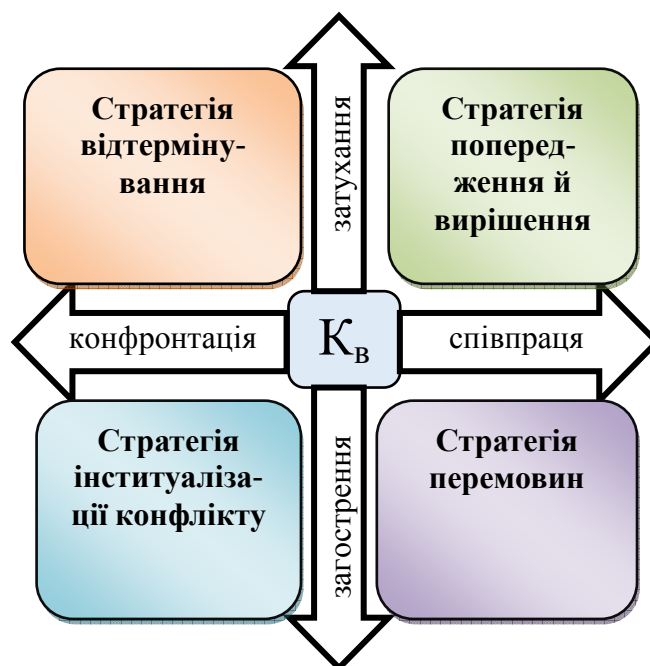


Рис. 4.4. Ефективні поведінкові стратегії управління конфліктною взаємодією

Сегмент, що визначається координатами «конфронтація/затухання», вказує на точку конфлікту з високою імовірністю розвитку конфліктної взаємодії. Такий розподіл сил передбачає можливість вирішення протиріч та досягнення бажаного результату усіма учасниками взаємодії за умови зміни власної позиції та пошуку згоди. *Стратегія відтермінування* [40], що може бути застосована суб'єктом управління конфліктом у такій ситуації, є тимчасовою дією, до якої звертаються з метою послаблення конфліктної взаємодії, з подальшим її завершенням за умови зміни ставлення суб'єктів до позицій одне одного. Ефективним способом у такій ситуації є трансформація мотивів конфронтації (протисторожства) у мотиви пошуку згоди [44], що реалізується завдяки роз'ясненню небажаних наслідків конфлікту для його учасників та оточення.

Сегмент, що обмежується координатами «конфронтація/загострення», посилений негативною конотацією за обома векторами, вказує на зону соціального конфлікту, що може відбутися з високою імовірністю і характеризуватиметься гостротою конфліктної взаємодії. Прогнозуючи розвиток ситуації за умови протисторожства, варто враховувати силовий та владний ресурс, яким володіють учасники взаємодії, та імовірність зміни їхньої

поведінки з позиціонування себе у конфлікті на пошук спільних точок дотику та конструктивних шляхів завершення протидії і розв'язання конфлікту. *Стратегія інституалізації* [40] конфлікту у такому випадку передбачає вироблення норм і процедур його врегулювання та, за можливості, повного його завершення. Ефективними діями при цьому будуть такі: обмеження кількості учасників та зон прояву конфлікту; прийняття усіма сторонами правил урегулювання конфлікту – організаційних і/або етичних норм, чітких домовленостей тощо; контроль з боку третіх осіб.

Сегмент, утворений у межах координат «співпраця/загострення» вказує на середню імовірність розвитку конфліктної взаємодії. Виокремлена зона конфлікту може засвідчувати передусім загострення відносин, що сформувалися безпосередньо під час взаємодії. Такий розподіл сил підвищує імовірність спільного вирішення завдання з урахуванням потреб кожної зі сторін. *Стратегія перемовин* [34], що може бути застосована суб'єктом управління конфліктом у даному разі, передбачає вироблення спільних рішень у тих випадках, коли цілі учасників взаємодії не збігаються. Ефективним способом у такій ситуації є *досягнення взаєморозуміння* [44] шляхом спонукання учасників до обговорення проблеми з метою аналізу складових конфлікту і пошуку спільних дій щодо його врегулювання. Спочатку згода досягається щодо найбільш загальних питань, які не є принциповими для учасників конфлікту, а потім поширюється на конкретні і ключові.

Сегмент, що розташований між координатами «співпраця/затухання» вказує на ситуацію, коли ймовірність розвитку конфлікту низька. Спрямованість учасників на узгодження протиріч та конструктивну співпрацю передбачає високу ймовірність ефективної спільної діяльності та досягнення бажаного результату кожною зі сторін-учасників. *Стратегія попередження і вирішення конфлікту*, що може бути застосована суб'єктом управління конфліктом у даному випадку, ґрунтується на профілактиці виникнення і накопичення протиріч між учасниками взаємодії. Ця стратегія є ефективною та доцільною на ранніх стадіях розвитку конфлікту, коли протиборство виявляється не у відкритій, а в непрямій, прихованій формі.

* * *

Управління конфліктом – це цілеспрямований вплив на розвиток конфлікту з метою його врегулювання шляхом переведення конфлікту в конструктивну площину, що сприятиме його повному завершенню. У процесі такого впливу усвідомлюється наявність конфлікту, визначається його

природа і застосовуються відповідні комунікативні технології. Ці технології дають змогу конфліктуючим сторонам зрозуміти і вирішити протиріччя, а також досягти угоди, яка б влаштовувала усіх учасників конфліктної взаємодії. Вибір поведінкової стратегії управління конфліктною взаємодією визначається не лише тим змістом, якого їй надають самі учасники, а й об'єктивним характером такої взаємодії. Критеріями аналізу об'єктивного характеру конфліктної взаємодії є: спрямованість взаємодії (від співпраці до конфронтації); динамічність взаємодії (від загострення до затухання). Ефективними поведінковими стратегіями управління конфліктом є: відтермінування, інституалізація, перемовини, попередження і вирішення конфлікту.

ПІСЛЯМОВА

Резюмуючи викладене, варто наголосити, що вирішити соціальний конфлікт засобами спілкування – означає зрозуміти проблему, окреслити в процесі обговорення шляхи її розв’язання, знайти спільне бачення у контрверсійних поглядах, знизити напруження у протистоянні та досягти згоди.

Конфліктна поведінка особистості як особливий тип активності підлягає комунікативній технологізації, оскільки розподілення процесу спілкування на кілька конкретних комунікативних процедур, що мають однозначно та обов’язково виконуватися, забезпечує досягнення визначеної мети учасниками конфліктної взаємодії.

Управляти соціальним конфліктом – це насамперед уміти використовувати у взаємодії той позитивний потенціал, що міститься у виявленому протиріччі (позиції, цілі тощо). Саме у цьому контексті розглянуто особливі види управлінських впливів на соціальний конфлікт, як-от аналіз, діагностика, прогнозування, профілактика, завершення протистояння, а також конкретні засоби і прийоми щодо їх реалізації.

Привернуто увагу до питання вагомості ролі посередництва в урегулюванні соціального конфлікту та акцентовано на необхідності використання у конфліктній взаємодії спеціального професійного супроводу, а також розглянуто важливу проблему розробки ефективних поведінкових стратегій управління соціальним конфліктом з метою його врегулювання.

Тож маємо надію, що викладені нами методичні рекомендації знайдуть свого зацікавленого читача і стануть у пригоді усім, хто прагне здобути знання з питань управління соціальними конфліктами для його практичного застосування у найрізноманітніших сферах сучасного життя.

ЛІТЕРАТУРА

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. Москва: Изд-во МГУ, 1990. 240 с.
2. Андреева И. В. Этика деловых отношений. Санкт-Петербург: Вектор, 2006. 160 с.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник. Изд. 3-е. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 496 с.
4. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие. Изд. 4-е, перераб и доп. Москва: Проспект, 2016. 336 с.
5. Афанасьев В. Н., Юзбашев М. М. Анализ временных рядов и прогнозирование: учебник. Москва: Финансы и статистика, 2001. 228 с.
6. Афанасьєва Н. Є. Методологія соціально-психологічного тренінгу: посібник. Харків: УЦЗУ, 2008. С. 82–83.
7. Букатар Н. О. Методичні рекомендації за результатами психолог-педагогічного семінару «Конфлікт – мистецтво взаємодії» / Н. О. Букатар. URL: <http://ippobuk.cv.ua/index.php/org-struct/2012-12-06-15-27-32/2012-12-21-13-01-29/2012-12-21-14-22-06>.
8. Гайслер Ф. Социодрама – общественно-политическая игра // Психодрама и современная психотерапия. 2003. № 4(5). С. 42–44.
9. Гаркуша Н. М., Цуканова О. В., Горошанська О. О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. Вид. 2-ге, стер. Київ: Знання, 2012. 591 с.
10. Горностай П. П. Драматургічно-рольові технології і трансформаційні процеси в суспільстві та освіті // Наукові студії з соціальної та політичної психології. Київ, 2005. Вип. 10(13). С. 36–48.
11. Гришина Н. В. Психология конфликта. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 464 с.
12. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 444 с.
13. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів. Харків; Київ, 2006. 320 с.
14. Елизаров А. Н. Основы индивидуального и семейного психологического консультирования: учебное пособие. Москва: Ось-89, 2003. С. 185–186.
15. Ефективне управління конфліктами. Базові навички медіатора [тренінговий комплекс] / В. В. Волосник та ін.; за заг. ред. В. О. Мельман. Харків, 2018. 97 с. URL: http://unicon.org.ua/wpcontent/uploads/2018/03/Trenyngovyy_Kompleks_UNYKON_GIZ1.pdf
16. Зайцев А. К. Социальный конфликт. Изд. 2-е. Москва: Academia, 2001. 464 с.
17. Збрицька Л. Г. Теоретико-ігрове моделювання політичних конфліктів // Панорама політичних студій: Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету. 2012. Вип. 8. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Pps_2012_8_19.pdf.
18. Івачевська О. В. Соціальний діалог у політичній сфері: основні ризики неуспішної комунікації // Проблеми політичної психології. 2015. С. 401–412.
19. Івашенко А. Основні поняття та комп'ютеризоване розв'язування задач теорії ігор // Електроніка та інформаційні технології. 2015. №5. С. 137–150.

20. Карамушка Л. М. Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Київ : А.С.К., 2011. Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. 2011. Вип. 31. С. 3–13.
21. Каталевский Д. Ю. Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении: учебное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 496 с.
22. Келлерман П. Ф. Социодрама // Психодрама и современная психотерапия. 2004. № 4. С. 7–21.
23. Кипнис М. Драматерапия. Театр как инструмент решения конфликтов и способ самовыражения. Москва: Влادم, 2002. 216 с.
24. Кодекс етики медіатора НАМУ. URL: <http://namu.com.ua/ua/info/mediators/ethical-code/>.
25. Кир'янова О.В. Управління конфліктами: практикум. Київ: КНЕУ, 2013. 276 с.
26. Кожуховская Л. С., Губаревич И. И. Формирование социально-ролевой компетенции студентов средствами педагогических игротехник. Минск: РИВШ, 2005. 66 с.
27. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешить конфликты. Луганск: Глобус, 1999. 199 с.
28. Коуэн О., Федурко Е. Основы Теории Ограничений : [текст]. Таллинн: TOC Strategic Solutions, 2012. 331 с.
29. Кривенко-Камінська О. Ю. Інноваційні технології навчання на парах з психології. URL:http://brodyrk.at.ua/navch-met/poch/dop/interakciji_na_parakh_z_psikhologiji.pdf
30. Кузьмін В. Е., Семенов В. Е. Методи соціальної психології. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/wmjc8aym41/direct/10659137>.
31. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. Санкт-Петербург: Речь, 2000. 407с.
32. Ликсон Ч. Конфликт. Санкт-Петербург: Питер Паблишинг, 1997. 160 с.
33. Ложкін Т. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посібник. Київ: Професіонал, 2006. 416 с.
34. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. закл. освіти України]; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
35. Лютова С. Н. Основы психологии и коммуникативной компетентности. Москва: МГИМО, Университет, 2007. 268 с.
36. Маврин О. В. Технологии урегулирования конфликтов (медиация как эффективный метод разрешения конфликтов): учеб. пособие. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2014. 96 с.
37. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи та семінарських занять з навчальної дисципліни «Конфліктологія» / уклад.: М. П. Требін, О. М. Сахань, Л. М. Герасіна та ін. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 61 с.
38. Орлов В. Ф., Отич О. М., Фурса. О. М. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕТУТ, 2008. 422 с.
39. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-метод. посібник. Київ: ЄУФІМБ, 2000. 250 с.
40. Патлах И. Н. Конфликт-менеджмент в организации: стратегии и тактики // Ваш бизнес. 2012. № 1. С. 50–55.

41. Писарук Н. Н. Введение в теорию игр. Минск: БГУ, 2014. 239 с.
42. Практикум по социальной психологии / Под ред. И. С. Клециной. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 256 с.
43. Психология конфликта. Компендиум кейсов: учеб. пособие / под ред. Т. И. Короткиной. Санкт-Петербург: СПбГУП, 2016. 116 с.
44. Рингланд Джилл. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии: монография. Изд. 2-е; пер. с англ. Москва: ООО И. Д. Вильямс, 2008. 560 с.
45. Савченко Г. В. Навчально-методичний посібник з організації та проведення тренінгу: «Професійно-психологічна підготовка суддів». Київ: ТОВ «Горизонт», 2018. 106 с.
46. Слободянюк А. В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія: навч. посібник. Вінниця, 2010. 120 с.
47. Сотська Г., Тітаренко І. Посібник-практикум з формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з громадськістю. Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2018. 48 с.
48. Татенко В. О. Соціальна психологія впливу: монографія. Київ: Міленіум, 2008. 216 с.
49. Телешун С. О. , Рейтерович І. В., Ситник С. В. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства: наук. Розробка. Київ: НАДУ, 2012. 52 с.
50. Техника зеркала: как поменять взгляд на ситуацию. URL: <http://www.psychologies.ru/psychotherapy/self-development/kak-pomenyat-vzglyad-na-situatsiyu/>.
51. Ткаченко Л. П. Реалізація інноваційних педагогічних технологій у процесі вивчення риторики // Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія». Харків, 2016. Вип. 53. С. 92–102.
52. Урсул А. Д. Модель устойчивого развития цивилизации: информационные аспекты // Научно-техническая информация. Сер. 2: Информационные процессы и системы. 1994. № 12. С. 1–7.
53. Фетискин Н. П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва, 2002. 544 с.
54. Хесль Г. Посредничество в разрешении конфликтов. Теория и технология. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 144 с.
55. Хрящева Н. Ю. Психогимнастика в тренинге. Санкт-Петербург: Речь, 2001. 250 с.
56. Цукур О. Г. Прогнозування соціального конфлікту: визначення критичних зон міжсуб'єктної взаємодії. URL : <http://chnpu.edu.ua/faculties/psychopedagogical-faculty>.
57. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.
58. Шарапов О. Д., Деревенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Економічна кібернетика: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 231 с.
59. Эшби У. Р. Введение в кибернетику: пер. с англ. Д. Г. Лахути / под общ. рук. В.А. Успенского. Москва: Издательство иностранной литературы, 1959. 432 с.

ГЛОСАРІЙ

Визначення конфліктних зон – комунікативна процедура пошуку проявів потенційно конфліктних та конфронтаційних осередків, де посилюється імовірність виникнення, загострення та ескалації конфлікту.

Діагностика конфлікту – процес дослідження специфіки поточної конфліктної ситуації третьою стороною, виявлення особливостей протиріччя та намірів його учасників з метою максимально можливого задоволення інтересів сторін конфлікту в процесі його подальшого врегулювання.

Діагностики конфлікту: ігрові технології – соціально-психологічні технології моделювання конфліктних ситуацій, що регламентуються конкретними правилами та за допомогою яких здійснюється аналіз поведінки сторін на різних етапах конфлікту, прогнозування динаміки конфлікту, вивчення правил оптимальної поведінки в умовах невизначеності, алгоритмів пошуку та визначення оптимальних стратегій вирішення конфлікту.

Зворотний зв'язок – вплив результату функціонування системи на характер її подальшої дії, з урахуванням якого відзначаються зміни конфліктної ситуації, аналізується і оцінюється її перебіг, приймаються коригувальні рішення. Це дає підстави розглядати зворотний зв'язок як важливу складову комунікативних технологій, що застосовуються у конфлікт-менеджменті.

Комунікативні технології – комплекс технік, способів та засобів соціальних комунікацій, що застосовуються з метою впливу на поведінку певної цільової групи, характеризуються системністю, планомірністю, послідовністю виконання конкретних процедур та операцій і, за умови дотримання певного технологічного алгоритму, гарантують отримання визначеного наперед результату.

Комунікативно-технологічний підхід – специфічне інструментальне управління комунікативним процесом, його своєрідні технологічна організація та моделювання, що гарантовано забезпечують досягнення суб'єктами спілкування поставлених перед ними цілей, які полягають у врегулюванні та конструктивному вирішенні соціального конфлікту на різних фазах його розгортання.

Конфліктна взаємодія – власне конфлікт із зовнішніми проявами дій конфліктного протистояння; сукупність та розгортання взаємозумовлених способів дій та прийомів, що створюють динаміку конфлікту.

Конфліктна ситуація – умова виникнення конфлікту; наявність протилежних позицій з якогось питання, явного чи неявного протистояння двох і більше учасників ситуації, що становить перешкоду для досягнення мети.

Конфліктогени – вербальні, невербальні, поведінкові прояви особистості чи групи, до яких може бути віднесено погрози, маніпуляції, неконструктивну критику, агресивну комунікацію, поширення пліток та спотворених фактів, свідоме приховування важливої інформації, приниження гідності тощо.

Посередництво – допомога третьої, нейтральної, сторони в урегулюванні стосунків конфліктуючих сторін засобом перемовин; здійснюється у спосіб організації спілкування між сторонами конфлікту для нормалізації їхніх стосунків, сприяння конструктивному й усебічному вивченню проблемної ситуації з урахуванням усіх альтернатив її вирішення, супроводу процесу пошуку спільного рішення та створення умов для дотримання у подальшому досягнутих угод.

Психодрама – психологічний метод, що дає змогу досліджувати специфіку конфліктів способом драматизації, моделювання в дії, занурення у конфліктну ситуацію для її переосмислення та вирішення; завдяки поєднанню мислення, почуття і дії суб'єкт проживає конфліктну ситуацію, усвідомлює її та, як наслідок, набуває відчуття зцілення, свободи й відкритості новому досвіду.

Соціальний конфлікт – найвищий ступінь розвитку соціальних протиріч у відносинах між окремими людьми, соціальними групами та суспільством у цілому, що являє собою відкрите зіткнення протилежно спрямованих інтересів, позицій, виражається у протидії та протиборстві індивідів або груп, що мають соціально значущі цілі – розподіл цінностей, ресурсів, влади.

Соціальний конфлікт: вирішення – спільна діяльність учасників конфлікту задля досягнення згоди та припинення протистояння, в результаті якої максимально задовольняються інтереси кожної сторони.

Соціальний конфлікт: завершення – заключний етап конфліктної взаємодії; зупинення конфліктного процесу з будь-яких причин і незалежно від набутих чи втрачених переваг, основними способами якого є узгодження, вирішення та урегулювання.

Соціальний конфлікт: завершення ефективно – завершення конфлікту, в якому опоненти максимально задовольняють свої потреби і досягають поставленої мети з урахуванням позицій, потреб, бажань, мотивів та емоцій іншого.

Соціальний конфлікт: завершення конструктивно – завершення конфлікту, що сприяє взаєморозумінню, зближенню сторін, збереженню відчуття власної гідності, поваги один до одного незалежно від результату вирішення проблемної ситуації.

Соціальний конфлікт: покроковий аналіз у конфлікт-менеджменті – мисленнєве розподілення конфлікту як цілісного явища на його підструктури, виокремлення і диференціація окремих його елементів.

Соціальний конфлікт: прийоми завершення – сукупність форм впливу (способів, засобів, методів тощо), що застосовуються у разі необхідності закінчення протистояння незалежно від результату його вирішення.

Соціальний конфлікт: прогнозування – один із видів управлінських впливів, що передбачає формування суб'єктом припущень щодо особливостей виникнення конфлікту, а за умов його розгортання – векторів спрямованості конфлікту, можливої перспективи його реалізації, подальшого врегулювання та його соціальних наслідків.

Соціальний конфлікт: профілактика – вид управлінського впливу у конфлікт-менеджменті, під яким розуміють сукупність цілеспрямованих заходів із своєчасного розпізнавання, усунення, ослаблення конфліктогенних чинників, їх нівелювання та запобігання можливості розвитку їхнього деструктивного потенціалу в майбутньому.

Соціальний конфлікт: результат – кількісний і/або якісний підсумок конфлікту, що виражається у задоволенні інтересів, досягненні сторонами згоди та порозуміння, усуненні протиріч, призупиненні конфліктної взаємодії з можливістю її відтворення або у відмові сторін від боротьби за об'єкт конфлікту.

Соціальний конфлікт: узгодження – закінчення конфліктної взаємодії між учасниками на основі подолання чи усунення основного протиріччя на рівні внутрішніх настанов, що уможливорює конструктивну комунікацію та взаємодію.

Соціальний конфлікт: урегулювання – часткове вирішення конфлікту, процес ослаблення протистояння та припинення відкритої боротьби сторін, за якого внутрішні суперечності між суб'єктами конфлікту не завжди можуть бути усунуті, що зберігає можливість відновлення конфліктної взаємодії або переведення її на інший рівень.

Соціальні технології – технології, в яких початковим та кінцевим результатом виступає людина, а основним параметром, який піддається зміні, є одна або кілька її рис; технологізація соціальних процесів передбачає поділ певного процесу на взаємопов'язані етапи, операції, координовані дії, спрямовані на досягнення результату, та однозначність виконання обов'язкових операцій і процедур.

Соціально-психологічна комунікативна технологія – засіб реалізації суб'єктами процесу комунікативної діяльності, який здійснюється шляхом розподілення його на низку конкретних взаємопов'язаних комунікативних процедур та операцій, що мають бути обов'язково однозначно виконані й забезпечують досягнення поставленої мети на заданому рівні ефективності.

Соціодрама – груповий метод, який завдяки інсценуванню та застосуванню драматичної дії може використовуватися для вирішення соціальних конфліктів: міжгрупових конфронтацій, соціальних упереджень, колективних травм.

Управління конфліктною взаємодією – цілеспрямований вплив на розвиток конфлікту з метою його завершення – узгодження, врегулювання, вирішення.

Управління соціальним конфліктом (*конфлікт-менеджмент*) – цілеспрямований, усвідомлений вплив учасників конфліктної взаємодії (та, за необхідності, залучених у цей процес посередників) на конфліктну поведінку на різних етапах виникнення конфліктної взаємодії, її перебігу і завершення з метою обмеження протиборства та конструктивного вирішення поставлених перед конфліктуючими сторонами важливих соціальних і психологічних завдань.

ДОДАТКИ

Додаток А

Експрес-оцінка глибини конфлікту

Інструкція. Нижче представлено вісім тверджень, що дають змогу оцінити глибину конфлікту. Оцініть, будь ласка, кожне твердження за п'ятибальною шкалою і позначте відповідну цифру в бланку для відповідей.

Шкала оцінок:

5 – повністю згоден;

4 – частково згоден;

3 – важко відповісти, щось середнє;

2 – частково не згоден;

1 – абсолютно не згоден.

Бланк для відповідей

№	Позиція	Оцінка	Позиція
1.	Сторони усвідомлюють причину конфлікту	1 2 3 4 5	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
2.	Причина конфлікту має емоційний характер	1 2 3 4 5	Причина конфлікту має матеріальний характер
3.	Ціль конфліктуючих сторін – соціальна справедливість	1 2 3 4 5	Ціль конфліктуючих сторін – отримання привілеїв
4.	Є спільна мета, до якої прагнуть усі учасники конфлікту	1 2 3 4 5	Спільної мети немає
5.	Є спільні інтереси	1 2 3 4 5	Спільних інтересів немає
6.	Емоції не піддаються контролю	1 2 3 4 5	Емоції піддаються контролю
7.	У конфлікті не визначені лідери	1 2 3 4 5	Лідери конфлікту визначені
8.	Дотримання норм поведінки у процесі комунікації	1 2 3 4 5	У процесі комунікації опоненти не дотримуються норм поведінки

Самооцінка конструктивності поведінки у конфлікті

Інструкція. Оцініть за п'ятибальною шкалою свої дії відповідно до п'яти позицій поведінки у конфліктах, що відбувалися за Вашою участю.

Шкала оцінок:

- 5 – повністю згоден;
- 4 – частково згоден;
- 3 – важко відповісти, щось середнє;
- 2 – частково не згоден;
- 1 – абсолютно не згоден.

Бланк для відповідей

№	Позиція	Оцінка	Позиція
1.	Ви налаштовані на діалог та розуміння аргументів опонента	5 4 3 2 1	Ви ніколи не прагнете зрозуміти свого опонента
2.	Ви позитивно ставитеся до опонента	5 4 3 2 1	Ви негативно ставитеся до опонента
3.	Ви контролюєте свої емоції	5 4 3 2 1	Ви піддаєтеся впливу своїх емоцій
4.	Ви орієнтуєтеся на рівність і співпрацю та не прагнете одностороннього виграшу у конфлікті	5 4 3 2 1	Ви прагнете одностороннього виграшу у конфлікті
5.	Ваше ставлення до опонента в цілому є позитивним. Ви визнаєте його право бути таким, яким він є, навіть, коли його погляди не збігаються з Вашими	5 4 3 2 1	Ви негативно ставитеся до опонента; його позиція, емоції, погляди викликають у Вас роздратування

Визначення потенційно конфліктних і конфронтаційних зон

Визначення конфліктних зон за допомогою формул дає змогу ефективно здійснювати прогностичні дії на основі аналізу структурних елементів конфлікту і знаходити шляхи його вирішення. При цьому варто пам'ятати, що формули не можуть бути універсальним методом прогнозування будь-яких конфліктів. Вони можуть слугувати орієнтиром у складному процесі формування прогнозів [58].

Прогнозування міжсуб'єктної взаємодії у межах потенційно конфліктної зони (зони перетину – Z_{Π}) може бути представлено у вигляді рівняння (формули):

$$Z_{\Pi} = C + (Y_1 + Y_2 + \dots), \quad (1)$$

де Z_{Π} – зона перетину;

C – ситуація взаємодії;

Y_1 – активність першого учасника міжсуб'єктної (комунікативної) взаємодії;

Y_2 – активність другого учасника міжсуб'єктної (комунікативної) взаємодії.

Означення *конфліктних зон* (Z_K) можна представити у вигляді формули:

$$Z_K = Z_{\Pi} + (I_B + H_B), \quad (2)$$

де Z_K – конфліктна зона;

Z_{Π} – зона перетину (див. $C + (Y_1 + Y_2 + \dots)$);

I_B – інтенсивність (гострота) міжсуб'єктної взаємодії;

H_B – спрямованість міжсуб'єктної взаємодії.

А саму *конфронтаційну зону* можна представити як суму конфліктних зон:

$$K_B = Y_{ZK} (Z_{K1} + Z_{K2} + Z_{K3} + \dots), \quad (3)$$

де K_B – конфронтаційна взаємодія;

Y_{ZK} – сума конфліктних зон (Z_{K1}, Z_{K2}, Z_{K3});

Z_{K1}, Z_{K2}, Z_{K3} – конфліктні зони.

Комунікативні стратегії поведінки суб'єктів у конфлікті

Стратегії поведінки	Характеристика стратегії поведінки суб'єктів у конфлікті
Співпраця	Конфлікт розглядається як спільна проблема. Слабкі якості та особисті проблеми відкрито обговорюються. Заохочується будь-яка ініціатива з боку учасників й усіх зацікавлених осіб. Учасники прагнуть зрозуміти одне одного, поставити себе на місце іншого. Поведінкова стратегія є ефективною, адже сторони докладають зусиль, щоб знайти рішення, яке влаштовуватиме усіх учасників конфліктної взаємодії
Перемовини	Конфлікт розглядається як комунікативна взаємодія суб'єктів, за якої кожна зі сторін має рівні можливості в обстоюванні власних інтересів, прийнятті рішень та здійсненні контролю за перебігом взаємодії. Учасники перебільшують значущість своїх інтересів, хоча визнають існування можливостей для угод. Предмет обговорень формулюється в термінах альтернативних рішень. Перевага віддається власним рішенням, але можливість поступок допускається. Поведінкова стратегія є ефективною, адже дає змогу не лише задовольнити власні інтереси (частково чи у повному обсязі), а й передбачає імовірність подальшої співпраці
Кооперація	Конфлікт аналізується як зіткнення різних, але взаємозалежних інтересів. Учасники чітко розуміють необхідність ресурсної підтримки з боку опонента. Контакти між суб'єктами можуть бути обмежені кількома представниками сторін. Взаємодія будується на задоволенні власних інтересів та збереженні конструктивних стосунків на майбутнє. Поведінкова стратегія є ефективною, адже сторони визнають можливість існування спільної платформи для домовленостей, хоча й наголошують на значущості та повному врахуванні власних інтересів
Конкуренція	Конфлікт розглядається як інструмент задоволення своїх інтересів, що передбачає безумовну перемогу однієї зі сторін. Учасники більше зацікавлені в обстоюванні власних позицій у конкретній ситуації. Активність спрямована на створення перешкод для протилежної сторони, що бере участь у конфлікті. Поведінкова стратегія є ефективною за умови, якщо суб'єкти взаємодії не орієнтовані на довготривалі партнерські відносини, їхня мета – встановлення короткотермінових ділових стосунків із максимальною вигодою для себе

Виробничо-практичне видання

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

За науковою редакцією І. В. Петренко

Літературне редагування В. О. Коваленко

Адреса Інституту: 04070, м. Київ, вул. Андріївська, 15

Підписано до друку 29.01.2020 р. Формат 64х90/8.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 3,0.
Електронне видання. Замовлення № 463.

Поліграфічно-видавничий центр ТОВ «Імекс-ЛТД»
Свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 195 від 21.09.2000 р.
25006, м. Кропивницький, вул. Декабристів, 29.
Тел./факс (0522) 22-79-30, 32-17-05
E-mail: marketing@imex.net
