



Маріупольський
університет

Ведення переговорів та медіація





Маріупольський
університет

Тема 1. Загальна теорія конфлікту



Конфліктологія як наука



Конфліктологія – це система знань про закономірності, механізми, чинники, причини виникнення та розвитку конфліктів, про методи управління ними.

Становлення у 50-60-х рр. ХХ ст. під впливом низки чинників: ускладнення економічної структури, поява різних концепцій менеджменту, міжнародний фактор – протистоянням між двома системами, очолюваними СРСР та США.



Поняття «конфлікт»



Основні *характеристики* конфлікту:

- ✓ конфлікт – невід’ємний елемент суспільного життя, що може розглядатися як позитивне явище;
- ✓ є наслідком протиріччя між принаймні двома сторонами;
- ✓ це якість відносин між сторонами, представленими індивідами, групами, організаціями, державами;
- ✓ являє собою динамічний процес протистояння та боротьби, що розвивається в певній послідовності та полягає у відкритому або прихованому протиборстві сторін, нанесенні ними взаємної шкоди;
- ✓ виступає системою елементів, що його складають;
- ✓ супроводжується психологічною напругою, негативними емоціями сторін один до одного;
- ✓ виконує як конструктивні (позитивні), так і деструктивні (негативні) функції;
- ✓ здійснює вплив на навколишнє середовище і одночасно сам знаходиться під його впливом.

Визначення конфлікту



Конфлікт – це крайня форма загострення протиріччя між особами та їх об'єднаннями, викликана несумісністю інтересів і цілей сторін, виражена в протиставленні, що супроводжується психологічною напругою.

Передумови виникнення:

- ✓ наявність ситуації, яка сприймається учасниками як неприйнятна для них;
- ✓ усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів;
- ✓ неподільність або дефіцитність об'єкту конфлікту;
- ✓ сторони прагнуть отримати вигоду за рахунок одна одної;
- ✓ бажання сторін продовжити конфлікт задля досягнення свої цілей.



Причини конфліктів

Об'єктивні причини конфліктів - обставини, які сприяли їх появі:

- ✓ нерівномірний розподіл ресурсів і корисних копалин на планеті;
- ✓ недосконалість законодавчих і правових норм, що існують в державі;
- ✓ напружена соціально-економічна обстановка в країні або в конкретній організації;
- ✓ економічна та соціальна нерівність;
- ✓ обмеженість матеріальних та духовних благ;
- ✓ стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин;
- ✓ розбіжності в уявленнях та цінностях, у манері поведінки і життєвому досвіді як часті причини міжособистісних конфліктів;
- ✓ непродумана політика;
- ✓ розбіжність індивідуальних і суспільних інтересів тощо.

Причини конфліктів



Суб'єктивні причини - комплекс індивідуально особистісних особливостей людини, його інтересів, переконань, потреб, ціннісних орієнтацій тощо:

- ✓ неприйняття поведінки іншого;
- ✓ конфлікти на ґрунті світоглядних морально-етичних розбіжностей;
- ✓ конфлікти, засновані на невідповідності особистісних якостей людини посаді що вона займає, конкуренції в розподілі матеріальних ресурсів і доходах організації тощо;
- ✓ низька соціально-психологічна компетентність;
- ✓ низька психологічна стресостійкість;
- ✓ низький рівень емпатії;
- ✓ расова, національна та релігійна нетерпимість.

Рівні прояву та типологія конфліктів

Критерій типології	Типи конфліктів
Залежно від сторін	внутрішньоособистісні; міжособистісні; між особистістю і групою; міжгрупові; міждержавні; міжнародні.
Залежно від потреб	матеріальні; статусно-рольові; духовні.
За рівнем прояву	відкритий; закритий.
За спрямованістю	горизонтальні; вертикальні - між підлеглими і начальством; діагональні – непрямої підпорядкованості.
За часом протікання	короткочасні; швидкоплинні; тривалі.

За сферою прояву	політичний; економічний; ідеологічний; культурний; релігійний; соціально-побутовий; сімейно-побутовий тощо.
За критерієм результативності	конструктивні, негативні.
За формою прояву	раціональні та ірраціональні; антагоністичні і неантагоністичні; явні і приховані; керовані і некеровані; спонтанні і організовані (неорганізовані).
За способом вирішення	насильницькі; ненасильницькі.

За змістом	конфлікти інтересів; конфлікти адаптації; ціннісні конфлікти.
За обсягом	широкі; локальні.
За характером затухання	припиняються спонтанно припиняються під дією засобів, знайдених сторонами конфлікту; припиняються завдяки втручанню зовнішніх сил.
За рівнем регулювання	керовані, слабо керовані, некеровані.
За критерієм істинності-хибності:	справжні, умовні, хибні, зміщені.
За емоційністю	«гарячі», «холодні»
За ступенем розуміння опонентами	«повністю зрозумілий»; «частково зрозумілий»; «хибно зрозумілий».

Подвійний характер функцій конфлікту

Конструктивні функції	Деструктивні функції
для соціуму	
Сприяє розвитку суспільства.	При насильницькій формі - людські жертви.
Сигнальна – конфлікт сигналізує про проблемні місця.	Негативний вплив на психологічний клімат.
Інформаційно-пізнавальна – конфлікт сприяє отриманню досвіду, усвідомленню пріоритетних цілей та завдань.	У разі неконструктивного закінчення призводить до даремних моральних та матеріальних витрат.
Інтегративна – у разі зовнішнього конфлікту, він сприяє згуртованості групи перед зовнішнім ворогом.	Сприяє дестабілізації і дезорганізації, послаблює внутрішньогрупові зв'язки, знижує кооперацію.
Інноваційна - відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини.	Відволікає людей від важливіших питань і знижує продуктивність праці.
Релаксаційна - зняття накопиченої соціальної та психологічної напруженості.	Спричиняє негативні переживання, деградацію - песимізму, апатії, депресії.
Запобігання глибоких конфліктів – тимчасове відвернення інших конфліктів, які можуть мати більш руйнівні наслідки.	Переростає у протизаконні дії.
Адаптаційна - конфлікт дає змогу визначити, що в організації не все гаразд і які потрібні зміни для удосконалення.	

Подвійний характер функцій конфлікту

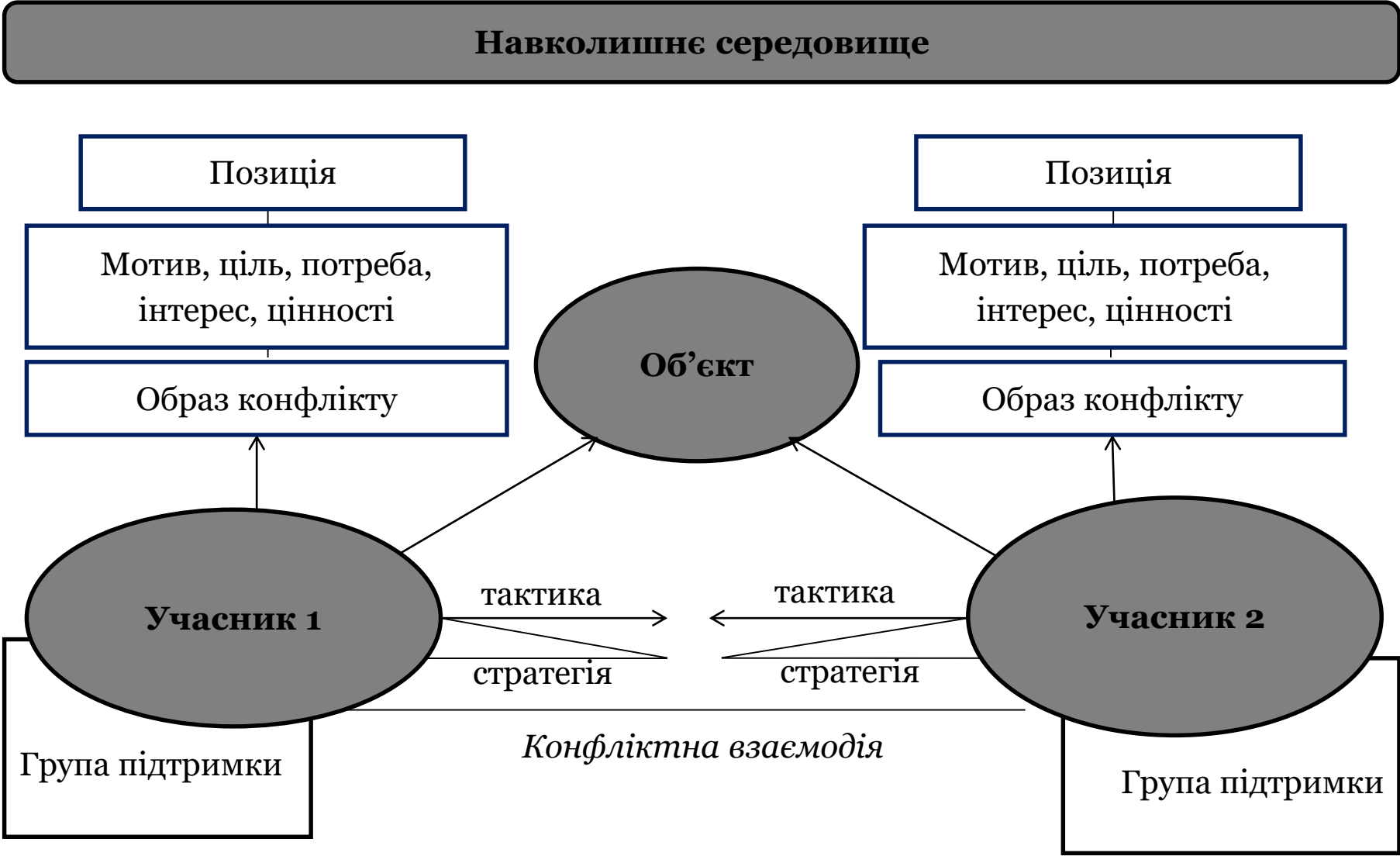
для учасників	
Усуває повністю або частково протиріччя	Призводить до деструкції системи міжособистісних відносин.
Дозволяє глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості людей.	Гострі конфлікти можуть супроводжуватися психологічним і фізичним насильством, а отже, травмуванням опонентів.
Релаксація, звільнення від негативних емоцій, послаблення психічного напруження через конфліктну ситуацію.	Більшість конфліктів має виражений негативний вплив на психічний стан його учасників. Супроводжується стресом, що сприяє погіршенню стану здоров'я.
Є джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, сприяє формуванню соціального досвіду.	Конфлікти часто негативно впливають на розвиток особистості. Вони можуть сприяти формуванню у людини невіри в торжество справедливості.
При відстоюванні справедливих цілей в конфлікті опонент може підвищує свій авторитет в очах оточуючих.	Формує негативну установку по відношенню до опонента – «образ ворога», це виражається в упередженому ставленні до нього і готовності діяти на шкоду йому.



Маріупольський
університет

Структурні елементи конфлікту

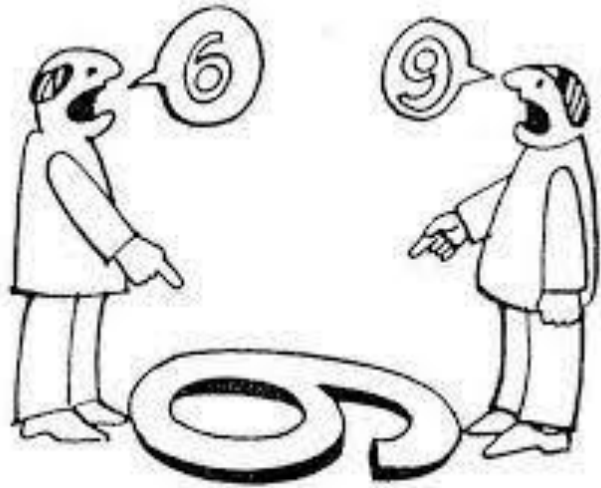
Загальна структура конфлікту



Структурні елементи конфлікту



Об'єкт конфлікту – це матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів протидіючих сторін.



Предмет конфлікту – це об'єктивно існуюча чи уявна проблема, що є причиною протидії між сторонами, основне протиріччя, через яке учасники вступають в конфліктну взаємодію.

Основні учасники конфлікту – це прямі, безпосередні сторони, які беруть участь в протидіючому, тобто це протидіючі учасники, що здійснюють активні (наступальні чи оборонні) дії один проти одного.



Психологічні та соціально-психологічні особливості учасників конфлікту



Конфліктостійкість особистості означає здатність людини оптимально організувати свою поведінку у важких ситуаціях соціальної взаємодії, безконфліктно вирішувати проблеми в стосунках з іншими людьми.

Конфліктну компетентність можна розглядати як життєвий досвід зіткнення та вирішення конфліктів, коли розвиваються особистісні якості стійкості та спротиву негативному впливу конфлікту. Конфліктна компетентність включає в себе три компоненти: когнітивний досвід, особистісні якості, патерни поведінки.

Конфліктність особистості визначається як особистісна властивість, яка обумовлює частоту вступу особистості у конфлікт.

Типи характеру особистості: меланхолік; холерик; сангвінік; флегматик.



Маріупольський
університет

Динаміка конфлікту та механізми його виникнення



Загальна схема динаміки конфлікту



Динаміка конфлікту – це хід розвитку, зміни конфлікту під впливом його внутрішніх механізмів і зовнішніх чинників.

- 1) латентна стадія (передконфліктна ситуація) – період, що передує конфлікту;
- 2) стадія відкритого конфлікту - власне конфлікт, що включає три основні етапи:
 - інцидент (початок конфлікту),
 - ескалація (розвиток) конфлікту,
 - збалансована протидія,
 - перехід від конфліктного протистояння до пошуку вирішення проблеми.
- 3) стадія вирішення (завершення) конфлікту, що переростає в післяконфліктний період.



Передконфліктний (латентний) період



Передконфліктний (латентний, прихований) період – це етап, що передує зіткненню протиборчих сторін.

Для нього характерні:

- 1) виникнення об'єктивної проблемної ситуації
- 2) усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації
- 3) спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами
- 4) виникнення передконфліктної ситуації.

Відкритий період конфлікту



Відкритий період часто називають конфліктною взаємодією чи власне конфліктом.

Він включає:

- 1) Інцидент являє собою перше зіткнення сторін, пробу сил, спробу за допомогою сили вирішити проблему на свою користь.
- 2) Під ескалацією конфлікту (від лат. *scala* - сходи) розуміється прогресуючий в часі розвиток конфлікту, загострення протистояння, за якого наступні руйнівні впливи опонентів один на одного вище за інтенсивністю, ніж попередні.
- 3) Деескалація конфлікту, збалансована протидія. Деескалація конфлікту настає після його кульмінації, вона починається, коли зменшується гострота та руйнівні дії сторін.
- 4) Перехід від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми і припинення конфлікту з будь-яких причин.

Ескалація конфлікту



Серед основних моментів, які характеризують етап ескалації конфлікту, можна виділити наступні.

1. Створення образу ворога.
2. Зростання емоційної напруги.
3. Перехід від аргументів до претензій і особистих випадів.
4. Поляризація інтересів.
5. Демонстрація сили і погрози її застосування.
6. Застосування насильства.
7. Втрата первісного предмета розбіжностей.
8. Тенденція до розширення та поглиблення конфлікту.



Припинення конфлікту



Припинення конфлікту - це закінчення активних дій сторонами конфлікту. Серед його форм:

- ✓ усунення (знищення) опонента, обох опонентів чи об'єкту конфлікту,
- ✓ зміна позицій обох чи однієї зі сторін конфлікту,
- ✓ участь у конфлікті третьої сили, здатної завершити його шляхом примусу,
- ✓ звернення суб'єктів конфлікту до арбітру,
- ✓ переростання конфлікту в інший конфлікт,
- ✓ поступове згасання конфлікту,
- ✓ примирення.

Післяконфліктний період



Післяконфліктний період включає два етапи: часткову нормалізацію відносин опонентів і повну нормалізацію їхніх стосунків.

- 1. Часткова нормалізація відносин** відбувається в умовах, коли не зникли негативні емоції, що мали місце в конфлікті.
- 2. Повна нормалізація** відносин настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності, встановлення довіри.



Маріупольський
університет

Конфліктна поведінка: поняття, стратегії та ТАКТИКИ

Стратегії конфліктної поведінки. Сітка Томаса-Кілманна



Стиль або стратегія **конфліктної поведінки** – це спосіб здійснення певних інтересів, образ дій із досягнення наміченої мети, манера спілкування, орієнтація на певні форми поведінки в конкретній ситуації протиставлення.



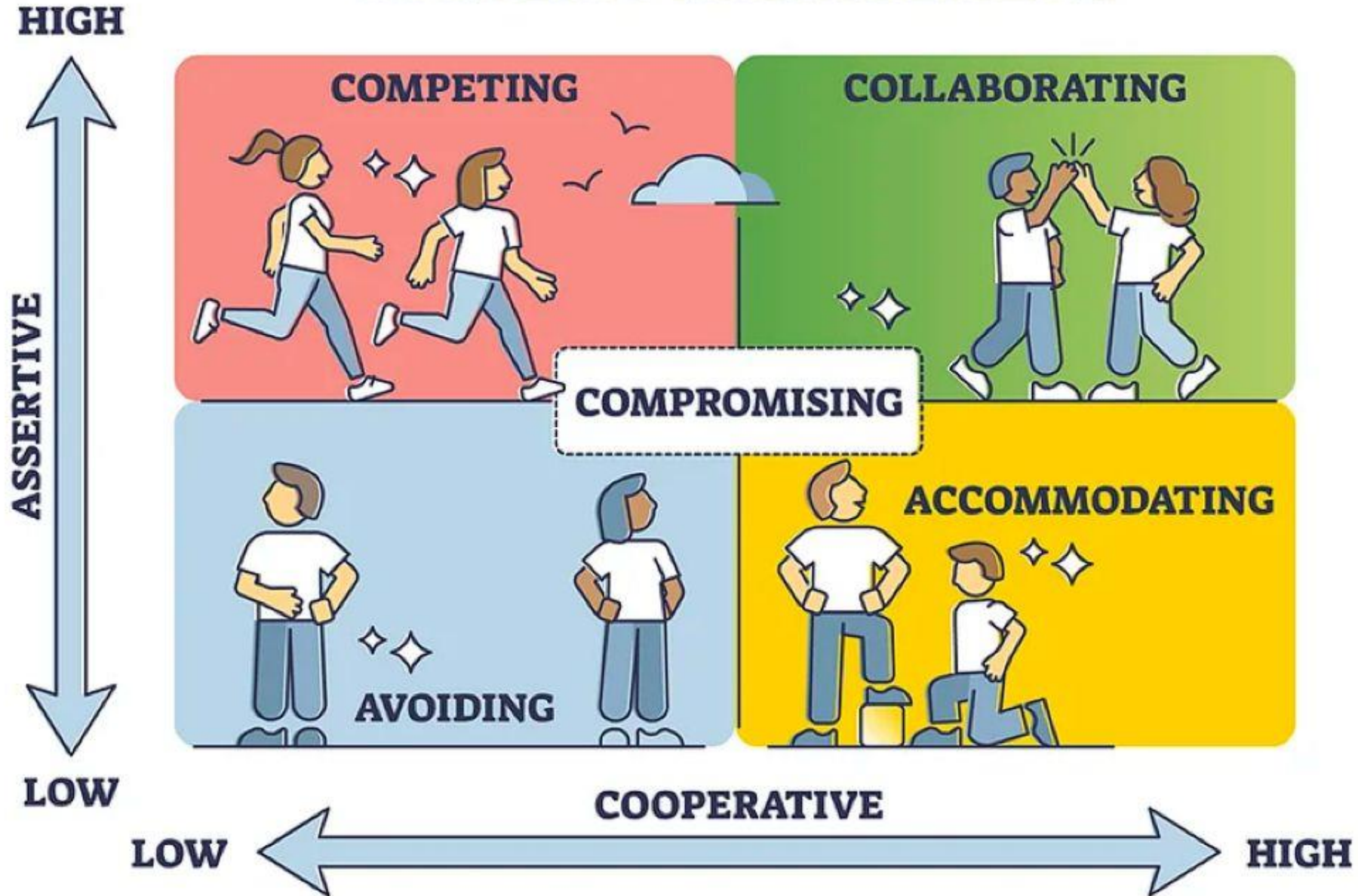
Kenneth Thomas

Ralph Kilmann

Американські вчені **Р. Кілманн та К. Томас** запропонували власну методику виміру стилю поведінки в міжособистісних конфліктах. Їх методика була опублікована у 1974 році.



CONFLICT MANAGEMENT



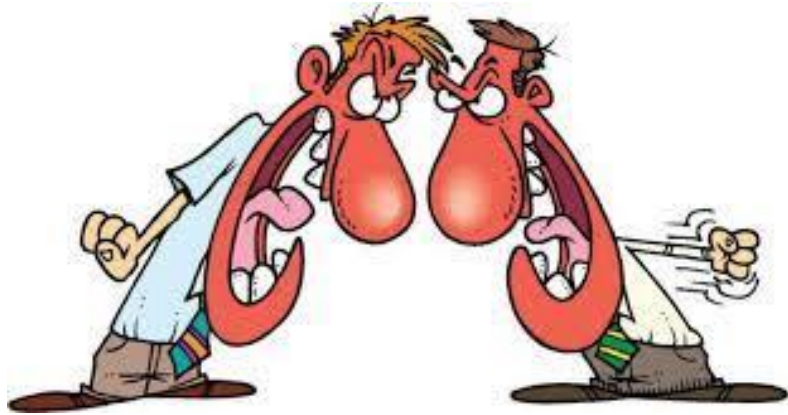


Детермінанти вибору стратегії конфліктної поведінки

- ✓ значимість об'єкту конфлікту для сторін;
- ✓ ресурси, які визначають можливість протистояння, ймовірність перемоги;
- ✓ наявність взаємних інтересів у опонентів, характер їх відносин;
- ✓ особливості культурного середовища, моральних характеристик сторін, попередній досвід участі в конфлікті тощо;
- ✓ соціально-статусні характеристики опонентів, зокрема стать, вік, соціальне положення;
- ✓ психологічні особливості учасників конфлікту, зокрема тип темпераменту, рівень конфліктності та конфліктосіткості, чутливості суб'єктів конфлікту тощо.



Силова стратегія (competing – конфронтація, стиль боротьби або суперництва)



- Цю стратегію використовують, коли:
- існує явна перевага в силі, ресурсах впливу і впевненість у перемозі;
 - досягнення мети має високу значимість;
 - компроміси ускладнені в силу специфіки об'єкта: його не можна поділити (наприклад, місце президента компанії);
 - суб'єкт конфлікту впевнений, що пропонований ним варіант вирішення проблеми найкращий в даній ситуації, і в той же час, маючи більш високий ранг, наполягає на прийнятті цього рішення;
 - учасник конфлікту в даний момент позбавлений іншого вибору і практично не ризикує щось втратити, діючи рішуче на захист своїх інтересів і прирікаючи опонента на програш.



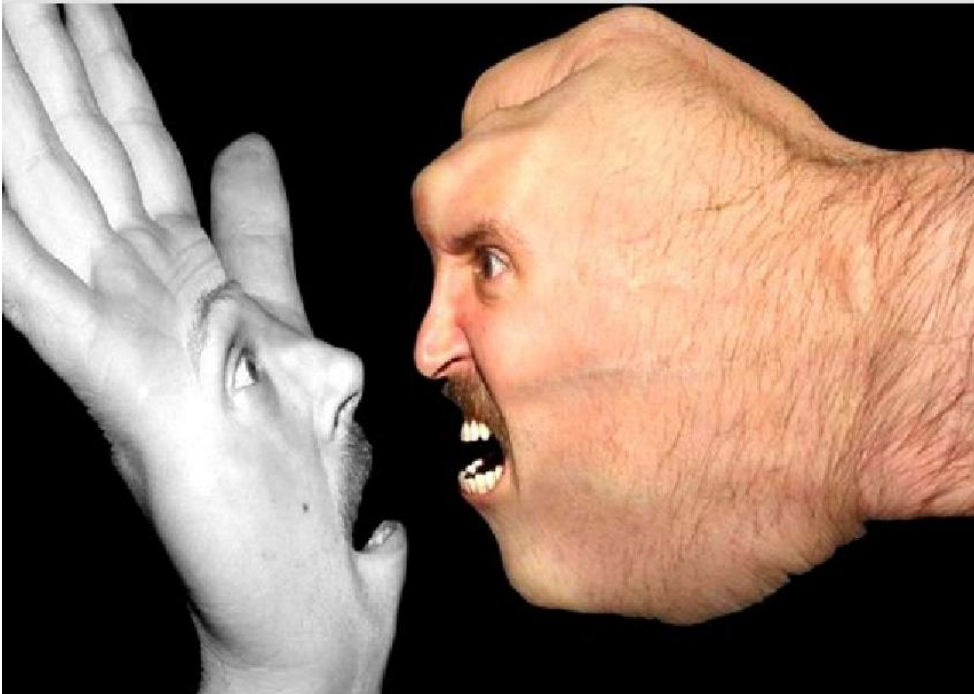
Ухилення (avoiding)



- Цю стратегію використовують, коли:
- відчувається брак власних ресурсів, необхідних для конфліктних дій, і перевага противника;
 - значимість проблеми невисока і на протиборство не варто витратити час і ресурси;
 - зіткнення відбувається між рівними або близькими за силою (рангом) суб'єктами, що свідомо уникають ускладнень в своїх взаєминах;
 - є можливість досягти реалізації інтересів неконфліктний шляхом;
 - доцільно затягнути час, щоб зібрати сили і дочекатися зручної ситуації, слушного моменту.



Пристосування (accommodating)



Цю стратегію використовують, коли:

- ✓ найважливіше завдання – відновлення спокою, стабільності та миру, а не вирішення конфлікту;
- ✓ предмет розбіжності не важливий;
- ✓ важливіше зберегти відносини з опонентом, ніж відстоювати власну позицію;
- ✓ є усвідомлення помилковості своєї позиції;
- ✓ є розуміння обмеженості своїх ресурсів та низьких шансів перемоги



Співпраця (collaborating)



- Цю стратегію використовують, коли:
- ✓ проблема важлива для сторін, кожна сторона не має наміру ухилятися від її спільного рішення;
 - ✓ сторони мають приблизно однаковий пріоритет або не звертають увагу на його різницю;
 - ✓ сторони поводять себе як партнери, довіряють один одному, зважають на потреби, побоюваннями і перевагами опонентів.

Компроміс (compromising)



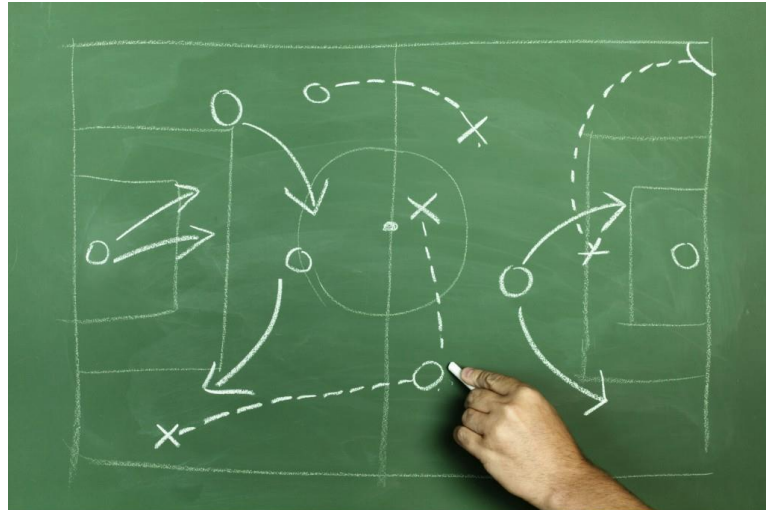
- Цю стратегію використовують, коли:
- ✓ сторони мають однакову владу;
 - ✓ є бажання вирішити все швидко, тому що немає часу чи тому, що це більш економічний та ефективний шлях;
 - ✓ опонентів може влаштувати тимчасове рішення;
 - ✓ опоненти можуть скористатися короткочасною вигодою;
 - ✓ інші стилі неефективні;
 - ✓ задоволення власного бажання має для учасника конфлікту не дуже велике значення, і він може дещо змінити визначену на початку ціль;
 - ✓ є прагнення зберегти взаємовідносини, і опоненти віддають перевагу тому, щоб отримати хоч щось, ніж усе втратити.

Знайдено компроміс





Тактика конфліктної поведінки



Тактика – це сукупність засобів реалізації стратегії, спрямованих здійснити вплив на опонента.

- 1. Жорсткі тактики:** тактика захоплення і утримання об'єкта конфлікту, тактика фізичного насильства, тактика психологічного насильства, тактика тиску, тактика прихованих докорів.
- 2. Нейтральні тактики:** тактика демонстративних дій, тактика санкціонування, тактика коаліцій, тактика «зваблювання», тактика «скуповдження пір'я», тактика переконливої аргументації.
- 3. М'які тактики:** тактика фіксації своєї позиції, тактика дружелюбності, тактика угод.

Трудовий конфлікт



Трудовий конфлікт – це вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини і умови їх забезпечення.



Види:

- ✓ організаційно-технологічні конфлікти, що виникли в результаті порушення угод, правил, трудової дисципліни;
- ✓ конфлікти в соціально-економічній системі організації трудових конфліктів, що пов'язані з розподілом ресурсів і фінансів між підрозділами та співробітниками;
- ✓ конфлікти в адміністративно-управлінській системі, що є результатом порушення трудових прав з боку керівництва;
- ✓ конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальної організації, що виникають в процесів неформальної взаємодії всередині трудового колективу;
- ✓ конфлікти в організації, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин, які зумовлені соціально-психологічними особливостями членів колективу



Маріупольський
університет

Тема 2. Управління та діагностика конфлікту

Зміст та етапи процесу діагностики конфлікту



Діагностика конфлікту – це виявлення його параметрів, зокрема складу учасників, об'єкту, динаміки розвитку з метою управлінського впливу на опонентів.

1. Перевірка того, що предметом діагностики виступає саме конфлікт, а не явище, зовнішньо на нього схоже.
2. Визначання учасників конфлікту, як основних, так і не основних, інтереси, яких зачіпаються в ньому, виявити ролі учасників у конфлікті.
3. З'ясувати просторові характеристики конфлікту.
4. Вивчення історії конфлікту, середовища та фону, на якому він прогресував.
5. Виявлення об'єкту та предмету конфлікту, розміру ставки.
6. Встановлення рангів опонентів, ресурсів сторін та балансу їх сил.
7. Визначення типу конфлікту.



Зміст та етапи процесу діагностики конфлікту

- 8) З'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних та об'єктивних його причин.
- 9) Встановлення потреб, інтересів та позицій опонентів, їх взаємозалежностей, ступеню протилежності цілей, образів конфлікту, що має кожна сторона.
- 10) Аналіз дій опонентів у конфлікті, стратегії та тактик їх поведінки, визначення на цій основі їх установок на певний результат.
- 11) Аналіз динаміки конфлікту, виявлення його етапів, їх характеристика.
- 12) Дослідження впливу конфлікту на навколишнє середовище, виокремлення його функцій та можливих наслідків.
- 13) Визначення намірів опонентів, їх готовності домовитися, як безпосередньо, так і з допомогою посередника.
- 14) Визначення можливих способів завершення конфлікту.



Методи діагностики конфліктів

- ✓ опитування
- ✓ тестові методики
- ✓ спостереження
- ✓ соціометрії
- ✓ експеримент
- ✓ контент-аналіз
- ✓ кейс-стаді
- ✓ аналіз та синтез
- ✓ індуктивний метод
- ✓ дедуктивний метод
- ✓ історичний метод
- ✓ узагальнення
- ✓ порівняльний метод
- ✓ «мозкова атака»
- ✓ метод експертних оцінок або експертного інтерв'ю
- ✓ «метод Дельфі»
- ✓ «метод сценаріїв»
- ✓ «дерево конфлікту»

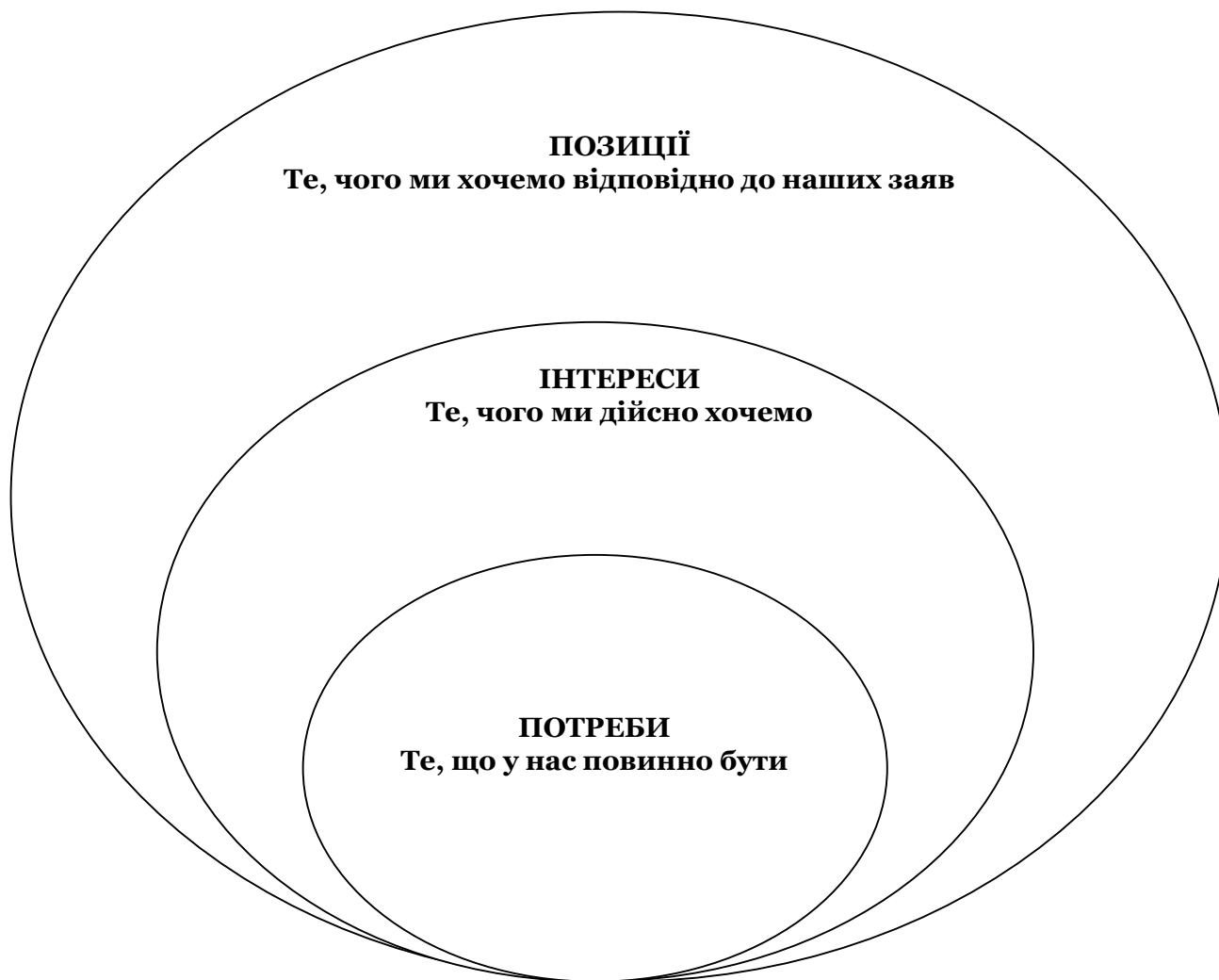


«Дерево конфлікту»





«Цибулини конфлікту»





Картографічний аналіз конфлікту

УЧАСНИК 1	
Хто: _____	
Інтереси _____	
Побожвання _____	
УЧАСНИК 2	УЧАСНИК 2
Хто: _____	Хто: _____
Інтереси _____	Інтереси _____
Побожвання _____	Побожвання _____
ПРОБЛЕМА	
УЧАСНИК 4	
Хто: _____	
Інтереси _____	
Побожвання _____	

Поняття та сутність процесу управління конфліктом



Управління конфліктом – цілеспрямований вплив на процес конфлікту та його основні елементи (сторони, предмет, стратегії конфліктної поведінки тощо) на всіх етапах його розвитку з боку його учасників або третьої сторони з метою досягнення бажаних результатів.

Включає в себе різні види діяльності:

- ✓ профілактика конфліктів, зниження конфліктного потенціалу в цілому;
- ✓ прогнозування конфліктів;
- ✓ попередження або стимулювання;
- ✓ регулювання;
- ✓ вирішення.



Види управління конфліктом

Профілактика конфлікту – діяльність із завчасного розпізнання, усунення або послаблення конфліктогенних факторів, обмеження можливості виникнення конфлікту.

Прогнозування – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту в потенційному розвитку.

Попередження конфлікту – це вид управління конфліктом, спрямований на недопущення його виникнення та деструктивного впливу на соціальну групу чи суспільство.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокування конфлікту, прискорення процесу його розвитку.

Регулювання – це вид управління конфліктом, спрямований на послаблення боротьби, переведення гострих відносин в мирне, конструктивне русло.

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на завершення конфлікту.



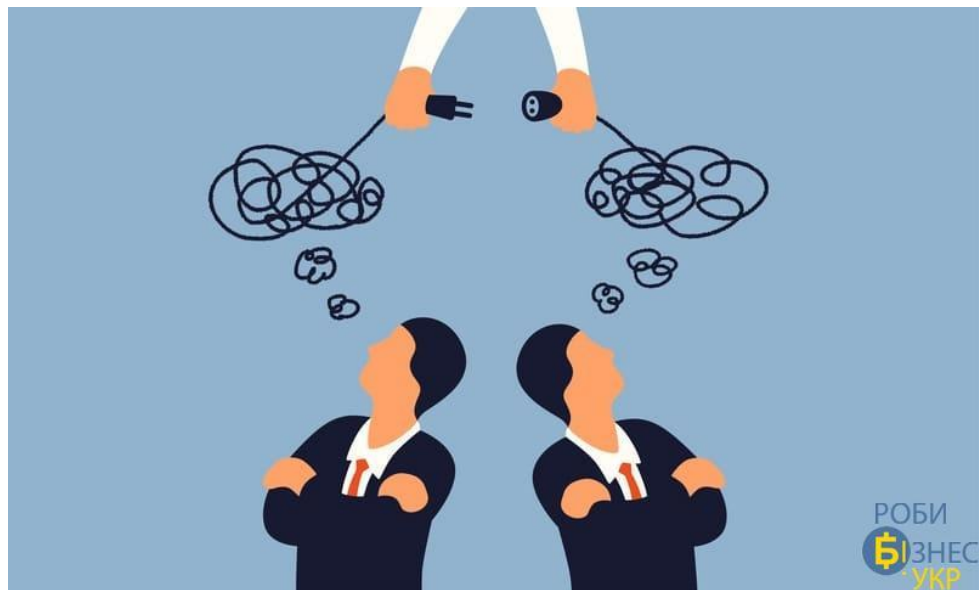
Форми завершення конфлікту



- ✓ *згасання конфлікту* – припинення протистояння при збереженні основних ознак конфлікту;
- ✓ *усуненням конфлікту* – ліквідація основних структурних елементів конфлікту, усунення є необхідним у випадках з найбільш гострими руйнівними конфліктами;
- ✓ *переростання в інший конфлікт* – поява більш важливого протиріччя змінює об'єкт конфліктного протистояння;
- ✓ *вирішення конфлікту* – діяльність учасників, спрямована на припинення протидії та усунення протиріччя, це найбільш оптимальна форма завершення конфлікту



Умови вирішення конфлікту



- ✓ припинення конфліктної взаємодії – сторони мають утримуватися від дій, спрямованих один проти одного;
- ✓ пошук взаємних інтересів, спільного в позиціях;
- ✓ зниження негативних емоцій щодо опонента, виявлення власних помилок, зрозуміти його інтереси, зосередитися на його позитивних рисах;
- ✓ об'єктивне обговорення проблеми, визначення суті протиріччя;
- ✓ врахування статусів опонентів;
- ✓ вибір оптимальної стратегії вирішення конфлікту.

Форми вирішення конфлікту



Стратегія опонента 1	Стратегія опонента 2	Форма вирішення конфлікту
суперництво	пристосування	перемога опонента 1 (поступка)
компроміс	компроміс	симетричний компроміс
компроміс	співробітництво	симетричний компроміс
компроміс	пристосування	асиметричний компроміс
компроміс	суперництво	асиметричний компроміс
співробітництво	співробітництво	співробітництво

Стратегії вирішення конфлікту



In every human interaction, there are 4 possible outcomes



Стратегії вирішення конфліктів в залежності від стратегічних цілей сторін:

- ✓ **виграш-програш** – виграш за рахунок програшу опонента;
- ✓ **програш-виграш** – поступка опоненту;
- ✓ **програш-програш** – самопожертва задля загибелі опонента;
- ✓ **виграш – виграш** – досягнення спільного рішення в інтересах обох сторін



Дякую за увагу!