

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

*Факультет № 6
Кафедра соціології та психології*

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

З навчальної дисципліни «**Конфліктологія**»
вибіркових компонент
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

053 Психологія (практична психологія)

Тема №8. Стили поведінки в конфліктах.

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2023 р. № 7

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 25.08.2023 р. № 7

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2023 р. №7

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології (протокол від 15.08.2023 № 8)

Розробники:

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат психологічних наук,
доцент Шиліна А. А.

Рецензенти:

1. Провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії морально-психологічного супроводження службово-бойової діяльності Національної гвардії України науково-дослідного центру службово-бойової діяльності Національної гвардії України, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник Мацегора Я. В.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Чепіга Л.П.

План лекції:

1. Позиції та стилі поведінки учасників конфлікту.
2. Класифікація та визначення «конфліктних» у спілкуванні людей.
3. Моделі поведінки в конфлікті.
4. Типологія та визначення «конфліктних» у спілкуванні людей за С.М. Ємельяновим.
5. Моделі поведінки в конфліктних ситуаціях: плюшевий ведмедик, лисиця, сова, черепаха, акула.

Рекомендована література:

Основна

1. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Т. Астон. 2010. 360 с.
2. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. для студентів, аспірантів і викл. вищ. закл. освіти України / Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
3. Конфліктологія: навчальний посібник /за ред. Г. В. Гребенькова. Львів : Магнолія, 2011. 229 с. .
4. Мороз О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця. Видавництво ВНТУ. 2010. 255 с
5. Русинка І. Психотехнологія управління конфліктами. Вища школа. 2013. №1. С. 72.
6. Скібіцька, Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. Кондор. 2011. 383 с.
7. Управління конфліктами: текст лекцій : навч. посіб. Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. К. Кондор, 2013. 172 с

Електронні ресурси

1. Сервер Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>
2. Національний інститут стратегічних досліджень <http://www.niss.gov.ua>
3. Портал Інституту соціології Національної академії наук України <http://isoc.com.ua/institute/>

Текст лекції.

1. Позиції та стилі поведінки учасників конфлікту.

Виділяють три основні стилі поведінки: деструктивний, коригувальний і прогностичний.

Деструктивний стиль поведінки заперечує можливість поступок і компромісів, що розцінюються як прояв слабкості. Людина постійно підкреслює свою правоту й помилковість позицій і дій опонента, якого він звинувачує у зловмисності, особистій зацікавленості, корисливих мотивах. Конфліктна ситуація сприймається різко емоційно обома сторонами.

Коригувальний стиль характеризується відставанням оцінки ситуації, тому реакція на конфлікт виникає вже після його початку. Виникнення конфлікту для них відсутнє, ситуація «веде» людину. Добре вираженою є емоційна реакція на конфлікт. Дії вирізняються метушливістю, особливо на початковій стадії.

Прогностичний стиль характеризується заздалегідним проведенням аналізу небезпечних зон, що найчастіше дозволяє уникнути небажаних конфліктів. Люди з таким стилем поведінки не дають спровокувати себе на небажаний конфлікт. Як правило, на конфлікт вони йдуть усвідомлено, ретельно оцінивши всі «за» й «проти», і тільки в тих випадках, коли це єдиний вихід. Вступивши в конфлікт, вони продумують варіанти своїх дій, прораховують усі можливі вчинки опонента. Такі люди надають перевагу компромісам. Емоційна реакція в них виражена незначною мірою чи відсутня взагалі.

Оцінюючи ці стилі, можна зробити такі висновки: деструктивний стиль небезпечний, у першу чергу, для того, хто ним користується, тому що цю людину нерідко починають вважати незлагідною. Ділові люди намагаються уникати таких партнерів;

прихильник коригувального стилю сам, як правило, конфлікт не починає. Будучи втягненим у нього, він виявляється до цього не готовим і зазвичай виходить із нього зі значними втратами;

прихильник прогностичного стилю рідко потрапляє в конфліктні ситуації й намагається будь-що не доводити справу до конфлікту. Але якщо конфлікт усе-таки розгорівся, то він виходить із нього з мінімальними втратами.

Знання особливостей стилів поведінки учасників конфліктної взаємодії дозволяє передбачити їхні можливі реакції на ситуацію та заздалегідь пом'якшувати небажані наслідки конфлікту.

Зустрічаються люди, яких через особливості їхнього характеру можна віднести до розряду «важких» у спілкуванні.

Виділяють такі типи «важких» людей:

«паровий казан» — це грубі, безцеремонні люди, які вважають, що всі навколо повинні їм поступатися. Вони бояться втрати свого авторитету, викриття у власній неправоті. Якщо предмет суперечки незначний, то краще звільнити дорогу такій людині. Якщо ж предмет досить важливий, то дайте такій людині спочатку «спустити пару», а потім спокійно висловіть йому власну точку зору. Придуштіть його лють власним спокоєм;

«прихований агресор» («снайпер»). Цей тип намагається завдавати іншим неприємностей, використовуючи «закулісні» дії, колючості й інші приховані прояви агресії. Така людина вважає, що виконує роль таємного месника. Найкращий спосіб розв'язання конфлікту полягає в тому, щоб виявити конкретний факт того, що було заподіяно зло. Якщо «снайпер» почне заперечувати факти, наведіть докази. При цьому обов'язково зберігайте спокій;

«розгнівана дитина» («вибухова людина»). Така людина не є злою за своєю вдачею, але «вибухає», як дитина, у якої поганий настрій. Необхідно дати людині викричатися, а потім заспокоїти її та перейти до розв'язання проблеми;

«скаржник». Скаржники бувають двох типів: реалістичні та параноїчні (які скаржаться на уявліювані обставини). Якщо скаржник завів із вами розмову, то обов'язково вислухайте його. Він шалено бажає бути почутим. Тому покажіть, що ви його зрозуміли, повторивши суть його ж словами. Ви спочатку повинні визнати все сказане скаржником, а потім зайнятися самим конфліктом. Якщо потік скарг не припиняється й перетворюється на замкнуте коло, то найкраще махнути рукою і на сам конфлікт, і на скаржника;

«мовчун-тишко» — це зазвичай дуже потайлива людина. Ключем до розв'язання конфлікту, якщо ви тільки не хочете ухилитися від нього, є подолання цієї замкнутості. Щоб розкрити суть проблеми, вам потрібно поставити кілька питань у такій формі, щоб не можна було відповісти лише «так» або «ні» (наприклад, «Що ви думаєте з цього приводу?»). Перебирайте можливі причини конфлікту й заохочуйте людину до розмови. Може, вам не вдасться з першої спроби вирішити проблему, але якщо ви домоглися хоч якоїсь відкритості, то процес почався. Надалі ваша наполегливість допоможе вирішити проблему в цілому;

«несперечливий». Ця людина може здатися приємною в усьому, тому що вона завжди поступається, щоб сподобатися людям. Але час від часу вона створює проблеми. Ви покладаєтеся на таку людину, що погоджується з вами в усьому, а потім виявляється, що її слова розходяться зі справою. Якщо ви хочете продовжити спілкування з такою людиною, то наголосіть на тому, що вас турбує не те, чи погодиться вона з вами, а те, чи дотримає вона своїх обіцянок.

У разі виникнення конфліктної проблеми необхідно визначити, чи належать потенційні учасники конфлікту до розряду «важких» людей, і відповідно будувати своє спілкування з ними.

Сказане вище дозволяє стверджувати, що знання психологічних основ спілкування, типів і особливостей осіб, які конфліктують, уміння контролювати власні емоції сприяють раціональній поведінці людини у вирішенні складних, конфліктних проблем.

2. Класифікація та визначення «конфліктних» у спілкуванні людей.

У такого складного феномена, яким є конфлікт, є безліч джерел, що криються в самій природі людини. Дійсно, ще в III столітті до н. е. великий китайський філософ Сунь-цзи вказував на «злу природу» людини. Відомий теоретик Середньовіччя Н. Макіавеллі бачив причину конфліктів в «порочності самої природи людини», а Ч. Дарвін і його послідовники - в боротьбі за існування. За З. Фрейдом, людина має конфліктну природу, оскільки в конфліктному протистоянні знаходяться глибинні шари його

психіки, в самій людині є наявність схильності до агресії і початкова ворожість до інших людей.

На існування у людей інстинкту ворожості вказував Г. Зіммель, агресивності - К. Лоренц, «забіякуватості» - У. Макдугалл, нестачі доброзичливості - К. Хорні. А. Адлер бачив причину конфліктів в спробах людини звільнитися від комплексу неповноцінності і домінування над ним, К. Левін - в порушенні рівноваги між індивідом і середовищем, Д. Доллард - у дезорганізації свідомості та діяльності і агресії. Цей огляд суджень серйозних дослідників наводить на такі, аж ніяк не милостиві думки: поширеність конфліктів в людському суспільстві - суть прояву конфліктної природи людини; а коли так, то конфліктуючим слід шукати причини конфліктів не тільки в діях опонентів, а й в самих собі. Конфліктною називається особистість, яка в силу певних своїх властивостей є ініціатором багатьох негативних і/або деструктивних конфліктів, а також володіє схильністю долучатися до конфліктів, які створені іншими.

Як уже зазначалося, конфліктність закладена в природі людини. Для нас найважливіше знайти способи прогнозування конфліктних ситуацій і конфліктів, що визначаються рисами характеру окремих особистостей.

Для діагностики конфлікту і, зокрема, причин його виникнення, необхідно знати, які специфічні особистісні характеристики можуть виявитися суб'єктивними передумовами конфлікту. Знання ступеню конфліктності/неконфліктності особистості допоможе проникнути в суб'єктивні умови виникнення конфлікту. Так, типи конфліктних особистостей варто розбити на два різновиди: ситуативно-конфліктні і перманентно-конфліктні. Для першого різновиду людей конфліктність - це не властивість характеру, а реакція на конкретну ситуацію. Їх готовність в окремих випадках йти на конфлікт викликається відсутністю іншого виходу з конфліктної ситуації. Другий різновид людей - індивіди, для яких конфліктність - постійна властивість власного характеру і поведінки.

Для «демонстративних», «ригідних», «некерованих» і «надточних» особистостей прояви конфліктної поведінки швидше деструктивне явище, але таким є психологічний склад. Цікаво відмітити, деякі експерти з питань психології та управління трудовими ресурсами визначають, що більшість з них страждає різними комплексами, зокрема комплексом неповноцінності, що може негативно впливати на трудову мотивацію, власну ефективність, зацікавленість у робочому процесі. Детальний аналіз різних типів конфліктних особистостей, а також інструментів взаємодії з ними пропонує в своїх роботах Дж. Г. Скотт.

Так, систематизуючи типологію конфліктних особистостей та істотно доповнюючи її, Скотт Дж. Г. спирається на дані, які запропонував Р. М. Бремсон у книзі «Спілкування з важкими людьми». Розглянемо детальніше типи важких у спілкуванні людей та стратегії поведінки з ними, а саме тип конфліктної особистості, поведінкові характеристики та відповідні стратегії спілкування.

3. Моделі поведінки в конфлікті.

Детальніше розглянемо головні стилі вирішення конфлікту, в основу яких покладено систему, яку називають методом Томаса — Кілмена (метод розроблений К. Томасом і Р. Кілменом у 1972 році).

Ця система дає змогу кожній людині визначити власний стиль вирішення конфлікту. Головні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, пов'язані із загальним джерелом будь-якого конфлікту, коли не збігаються інтереси двох або більше сторін. Ваш стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тим, наскільки ви хочете задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси сторони (діючи індивідуально чи спільно (сумісні дії)).

Якщо зобразити це графічно, то одержимо сітку Томаса — Кілмена, яка дає змогу визначити місце і назву для кожного із п'яти головних стилів вирішення конфлікту. Ця сітка допоможе вам визначити свій стиль або стиль іншої людини.

Кожна людина може певною мірою використовувати всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

Стиль конкуренції. Він може бути ефективним у тому разі, коли ви наділені певною владою; ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у певній ситуації правильні, і маєте можливість наполягати на них. Проте це не той стиль, який варто використовувати щодо особистих стосунків; якщо ви хочете ладити з людьми, то стиль конкуренції зумовлюватиме в них відчуження.

А якщо ви застосуєте цей стиль у ситуації, коли не маєте достатньої влади і ваша думка не збігається з думкою вашого керівника, то можете обпектися.

Ось приклади випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- Результат дуже важливий для вас, і ви робите велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникла.
- Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення, і є очевидним, що запропоноване вами рішення — найкраще.
- Рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього.
- Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати.
- Ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування.
- Ви не можете зізнатися людям, що перебуваєте у безвихідному становищі, тим часом як хтось повинен повести їх за собою.
- Ви повинні прийняти нестандартне рішення, але сьогодні вам необхідно діяти й у вас достатньо повноважень для цього.

Стиль уникнення. Його можна використовувати тоді, коли "зачеплена" проблема не дуже важлива для вас, коли ви не хочете витратити сили на її вирішення або коли відчуваєте, що перебуваєте у безвихідному становищі.

Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте, що не маєте рації, і відчуваєте правоту іншої людини або коли ця людина наділена більшою владою. Все це — значні підстави для того, щоб не захищати власну позицію. Ви можете спробувати змінити тему розмови, вийти з кімнати або зробити щось таке, що відхилить або відтермінує конфлікт.

Стиль уникання може стати придатним під час спілкування з "тяжкою" людиною і коли немає значних підстав далі контактувати з нею.

Цей підхід може бути корисним також, коли ви прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як учинити, або це рішення прийняти одразу ж немає потреби.

Цей стиль годиться також для тих випадків, коли відчуваєте, що для розв'язання конкретної проблеми ви не володієте достатньою інформацією. Якщо відповідь може дати сам час, то краще визнати це і сказати собі: "Зараз мені ніколи цим займатися. Я зачекаю".

Ось найтипівіші ситуації, за яких рекомендують застосовувати стиль уникання:

- Напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність послаблення загострення.
- Вихід не дуже важливий для вас, і ви вважаєте, що рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили.
- У вас тяжкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей.
- Ви знаєте, що не можете або навіть не хочете розв'язати конфлікт на свою користь.
- Ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чієюсь підтримкою.
- Ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що розв'язання конфлікту обійдеться для вас занадто дорого.

У вас мало влади для розв'язання проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом. Ви відчуваєте, що в інших більше шансів розв'язати цю проблему; пробувати розв'язати проблему є небезпечним, оскільки висвітлювання і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Дехто вважає стиль уникання "втечею" від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв'язання конфлікту. Насправді ухиляння або відтермінування можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

Цілком імовірно, що коли ви постараетесь ігнорувати її, не виказуючи до неї свого ставлення, ухилитися від рішення, змінити тему чи перенести

увагу на щось інше, то конфлікт розв'яжеться сам по собі. Якщо ні, то ви зможете до нього повернутися згодом, коли будете до цього більш готові.

Стиль пристосування. Ви можете використати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не дуже суттєвий для вас. Цей стиль корисний також і в тих ситуаціях, коли ви не можете отримати гору, оскільки інша людина наділена більшою владою; таким чином, ви йдете на поступки й погоджуєтесь з тим, чого хоче опонент.

Якщо ви відчуваєте, що поступаєтесь в чомусь важливому для вас і відчуваєте щодо цього невдоволеність, то стиль пристосування у цьому випадку, очевидно, неприйнятний. Він може виявитися непридатним і в тій ситуації, коли ви відчуваєте, що інша людина не має намірів, відповідно, поступатися чимось або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Цей стиль необхідно використовувати тоді, коли ви відчуваєте, що, трохи поступившись, мало втрачаєте. Ви можете вдатися до цієї стратегії, якщо на цей час потрібно пом'якшити ситуацію, а надалі ви повернетесь до цього питання і зможете відстояти свою позицію.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникання, оскільки його можна використати для того, щоб відтермінувати вирішення проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною; ви погоджуєтесь робите те, що хоче інший. Коли ж ви застосовуєте стиль уникання, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини. Ви просто відштовхуєте від себе проблему.

Ось найхарактерніші ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль пристосування:

- Вас особливо не хвилює те, що трапилось.
- Ви прагнете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми.
- Ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось стосунки, ніж захищати свої інтереси.
- Ви розумієте, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для вас.
- Ви розумієте, що правда не на вашому боці.
- У вас мало влади або мало шансів перемогти.
- Ви вважаєте, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо підете назустріч її бажанням.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи своїми інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію і відновити гармонію. Ви можете використати цей період затишшя, щоб виграти час і потім домогтися остаточного, бажаного для вас рішення.

Стиль співпраці. Дотримуючись цього стилю, ви берете активну участь у розв'язанні конфлікту і захищаєте свої інтереси, але прагнете співпрацювати з іншою людиною.

Цей стиль вимагає тривалішої роботи порівняно з іншими підходами до конфлікту, оскільки ви спочатку "викладаєте на стіл" потреби, турботи та інтереси обох сторін, а потім обговорюєте їх.

Проте якщо у вас є час, а вирішення проблеми для вас має важливе значення, то це добрий спосіб вироблення взаємовигідного рішення.

Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. Хоча спочатку може здатися, що сторони бажають одного й того самого, вони можуть мати різні стратегічні цілі й плани на майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Наприклад, може здатися, що причиною конфлікту на роботі є повільність службовця. Однак ця повільність може приховувати глибшу суперечність, причина якої — невдоволеність роботою (недостатня повага, визнання чи довірена відповідальність).

Якщо реагувати тільки на поверхові прояви, то це схоже на косметичний ремонт, низька ефективність якого виявиться з часом, бо корені проблеми залишаться.

Людина може перестати бути повільною, але вдаватиметься до неусвідомлюваного саботажу, влаштовуючи додаткові перерви, використовуючи в особистих цілях обладнання тощо. Вона переконуватиме себе в тому, що має на це право, бо її роботу оцінюють і оплачують недостатньо.

Якщо ж обидва учасники конфлікту розуміють, у чому є його причина, то можуть разом шукати нові альтернативи чи випрацювати сприйнятливі компроміси.

Такий підхід рекомендується використовувати в ситуаціях, коли:

- Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче цілком від нього усунутися.
- У вас тісні, тривалі та взаємозалежні стосунки з іншою стороною.
- У вас є час попрацювати над проблемою, що виникла (це добрий підхід до розв'язання конфліктів на підставі перспективних планів).
- Ви та інша людина обізнані з проблемою, і бажання обох сторін відомі.
- Ви і ваш опонент маєте намір винести на обговорення деякі ідеї і потрудитися над виробленням рішення.
- Ви обидва спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного.
- Обидві сторони втягнуті в конфлікт, наділені однаковою владою чи не помічають відмінностей у становищі для того, щоб нарівні шукати шляхи вирішення проблеми.

Стиль співпраці потребує певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати одна одну, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Коли бракує хоча б одного з цих елементів, то такий підхід є неефективний.

Стиль співпраці серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.

Стиль компромісу. Компромісу досягають на поверховому рівні порівняно із співпрацею; ви поступаєтесь у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті ви зможете дійти спільного розв'язання.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли ви та інша людина хочете одного і того самого, але знаєте, що одночасно це є для вас нездійсненним.

Наприклад, ви прагнете обійняти одну й ту саму посаду або, будучи у відпустці вдвох, ви бажаєте провести її по-різному. На випадок спільної відпустки ви можете домовитися таким чином: "Добре, ми проведемо частину відпустки в горах, а частину— на березі моря".

Типові випадки, в яких стиль компромісу є найефективнішим:

- Обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємосуперечливі інтереси.
- Ви хочете дійти рішення швидко, оскільки у вас немає часу або тому, що це найекономічніший і найефективніший шлях.
- Вас може влаштовувати тимчасове рішення.
- Ви можете скористатися короткочасною вигодою.
- Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними.
- Задоволення вашого бажання є для вас вельми суттєвим, і ви можете дещо змінити початкову мету.
- Компроміс дасть змогу вам зберегти взаємини, і ви волієте отримати хоча б що-небудь, аніж втратити все.

Коли ви прагнете досягнути компромісного рішення з кимсь, вам потрібно розпочинати із з'ясування інтересів і бажань обох сторін.

Після цього необхідно визначити сферу спільних інтересів. Ви повинні подавати пропозиції, вислуховувати пропозиції іншої сторони, бути готовим до поступок, обміну послугами тощо.

4. Типологія та визначення „конфліктних” у спілкуванні людей за С.М. Смельяновим.

У вирішенні конфліктів важливе значення має здатність суб'єктів правильно оцінювати і враховувати індивідуально-психологічні особливості свого контрагента. Під конфліктністю особистості розуміється її інтегральне властивість, що відбиває частоту вступу в міжособистісні конфлікти. При високій конфліктності індивід стає постійним ініціатором напружених відносин з оточуючими незалежно від того, передують чи цьому проблемні ситуації. Виходячи з результатів досліджень вітчизняних психологів, можна виділити наступні основні типи конфліктних особистостей (за С. М. Смельянову).

1. Конфліктна особистість - демонстративний тип.

Найчастіше це холерики, яким притаманна бурхлива діяльність в найрізноманітніших напрямках, для них конфлікт, як для риби вода, це -

життя, середовище існування. Вони люблять весь час бути на виду, мають завищену самооцінку.

Прагне постійно бути в центрі уваги. Любить добре виглядати в очах інших. Її ставлення до людей визначається тим, як до неї ставляться інші. Людина такого типу легко себе почуває в поверхневих конфліктах, що виникають по дрібних причинах. Але добре пристосовується і до конфліктних ситуацій іншого роду. Переважає емоційну поведінку, раціональне початок виражено слабо. Планування своєї діяльності здійснює від випадку до випадку і слабо втілює його в життя. Кропіткою, систематичної роботи уникає. Не йде від конфліктів, в ситуації спору відчуває себе непогано. Часто сам виявляється джерелом спору, але сам таким себе не вважає.

2. Конфліктна особистість - ригідний тип (відсталый).

Люди цього типу не вміють перебудовуватись, тобто враховувати в своїй поведінці зміну ситуації і обставин, брати до уваги думки і точки зору оточуючих, честолюбні, виявляють хворобливу образливість, підозріливість.

Для даного типу конфліктних особистостей характерно наступне поведінку. Володіє завищеною самооцінкою. Постійно вимагає підтвердження власної значимості, часто не враховує зміни ситуації і обставин. Прямолінійним і не гнучкий. З великими труднощами приймає точку зору оточуючих, не дуже зважає на їхню думку. Вираз вшанування з боку оточуючих сприймає як належне. Вираз недобррозичливості з боку оточуючих сприймає як образу. Мало критичен по відношенню до своїх вчинків. Підвищено чутливий по відношенню до уявних або дійсних несправедливостей.

3. Конфліктна особистість - некерований тип.

Це людина імпульсивна, недостатньо себе контролюючий. Його поведінку важко передбачувати. Часто веде себе зухвало, агресивно. У запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми поведінки в колективі. Володіє завищеною самооцінкою. Постійно вимагає підтвердження своєї власної значущості. У багатьох своїх невдачах схильний звинувачувати інших. Не може грамотно спланувати свою діяльність або послідовно втілити свої плани в життя. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки із загальними цілями групи і з конкретними обставинами. З минулого досвіду, навіть гіркого, витягує мало уроків, корисних для майбутнього.

4. Конфліктна особистість - надточний тип (педант).

Особистість "надточного" типу, яка завжди пунктуальна, причеплива, занудно, хоч і виконавча, відштовхує людей від себе.

Характеризується наступними особливостями поведінки. Висуває підвищені вимоги до себе, скрупульозно ставиться до роботи. Висуває підвищені вимоги до оточуючих, причому робить це так, що люди, з якими він працює, сприймають це як причіпки, надмірно чутливий до деталей. Володіє підвищеною тривожністю. Схильний надавати надмірне значення зауважень оточуючих, іноді різко пориває стосунки з друзями, знайомими тому, що йому здається, що його образили. Страждає від себе сам, переживає

свої прорахунки, невдачі, часом розплачується за них навіть хворобами (безсонням, головними болями і т. п.). Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах. Не дуже добре відчуває реальні взаємини у групі.

5. Конфліктна особистість - безконфліктний тип:

Особистість, свідомо йде, тікає від конфлікту, перекладають відповідальність в ухваленні рішення на інших (керівник на свого заступника), безпринципна. Тим часом конфлікт наростає як снігова лавина і обрушується на таку особистість, особливо це болюче і тягне за наслідками, якщо такий тип особистості у керівника.

Для нього характерно наступне поведінку. Хисткий в оцінках і думках. Володіє легкою сугестивністю. Внутрішньо суперечливий. Для нього характерна деяка непослідовність поведінки. Орієнтується на миттєвий успіх в ситуаціях. Недостатньо добре бачить перспективу. Залежить від думки оточуючих. Не володіє достатньою силою волі. Не замислюється глибоко над наслідками своїх вчинків. Зайве прагне до компромісу.

Представлені "типи конфліктних особистостей" зустрічаються найбільш часто, але не дають повного переліку. Наприклад, холеричний тип темпераменту людини часто може призводити до вирішення ним суперечливих ситуацій конфліктним способом. Це пов'язано з тим, що холерик має нестійким і рухомим типом нервової системи. У той же час, він швидко "остигає" і переходить до неконфліктного взаємодії. Завищений або занижений рівень домагань також сприяє виникненню міжособистісних чи внутрішньоособистісних конфліктів. Рівень домагань впливає на визначення ідеальної перспективної мети, на вибір мети чергового дії, і, нарешті, на бажаний рівень самооцінки особистості. Завищена самооцінка зазвичай викликає негативну реакцію з боку оточуючих, занижена - має наслідком підвищену тривожність, невпевненість у своїх силах, уникнення відповідальності і т. п.

Крім цих виділяють ще деякі типи конфліктних особистостей.

Тип особистості - цілеспрямовано конфліктний - розглядає конфлікт як засіб досягнення власних цілей. Часто виступає активною стороною у розв'язанні конфлікту. Схильний до маніпуляцій, психологічним ігор у взаєминах. Рационально діє в конфліктній ситуації, здатний прораховувати можливі варіанти її розвитку, тверезо оцінює сильні й слабкі сторони в позиціях сторін. Володіє добре відпрацьованою технікою спілкування в гарячому суперечці. Являє собою найбільш небезпечний тип конфліктної особистості.

"Танк" - це грубий, безцеремонний людина, що йде на пролом, що нехтує тонкощі взаємин і чужі почуття. Для них характерна гордо піднята голова, гучний голос і відчуття самовпевненості. Танки абсолютно впевнені в тому, що вони знають потреби і сподівання своїх колег і що їхні поради - найбільш компетентні. Вважає, що оточуючі повинні поступатися йому дорогу. Не любить, коли хтось ставить під сумнів його правоту. Стурбований своїм авторитетом. Болісно самолюбний. Насторожено ставиться до жартів,

які за змістом перегукуються з поточною ситуацією. У кожному жарті він вбачає приховану атаку на його особистість і гідність. Спроби обговорити з ним його відношення до людей (з надією щось виправити) будуть марні. Усі без винятку ваші претензії будуть приписані вашому дурному характером - адже багато хто, з ким він спілкується, з ним згодні. Такий людина націлена на справу, люди для нього - інструмент.

Але ладити з ними можна. Єдине, чого не люблять танки - це агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. При спілкуванні потрібно дивитися їм прямо в очі, називати по імені та прізвища, при висловлюванні незгоди частіше вживати фрази "на мою думку", "як мені представляється" і т. д. Щоб домогтися в суперечці з танками якихось успіхів, треба дати їм можливість "випустити пар", і тоді вони робляться нерідко навіть ручними. Стратегія спілкування з такими людьми, на думку автора, повинна бути наступною: якщо предмет конфлікту для вас не особливо важливий, то краще від нього ухилитися, якщо ж ви вирішили прийняти бій, то краще почати з того, щоб дати такій людині можливість "спустити пар", а потім спокійно висловити свою точку зору. Але при цьому не ставте під сумнів його правоту, визначте свою роль як роль миротворця, який стоїть над конфліктом. Придушіть його лють і агресивність своїм спокоєм.

"Снайпер". Снайпери діють по-іншому, вони стріляють у людей різними образливими словами і дотепами і тим самим вносять розлад у колективні дії співробітників. Така людина намагається заподіювати людям неприємності з допомогою махінацій, інтриг, пліток. Зазвичай, він вважає, що така його поведінка повністю виправдано: хтось інший вчинив неправильно, а він бере на себе місію таємного месника. Інша причина такої поведінки - недолік владних ресурсів для проведення відкритих дій. Стратегія спілкування: виявити конкретний факт заподіяння зла і його приховані причини, дати зрозуміти атакуючому людині, що ви вище цього, сказавши що-небудь на зразок: "Чого Ви домагаєтеся цим?". При цьому зберігати спокій, щоб не спровокувати відкритого зіткнення. Найефективнішим прийомом впливу на снайперів є пряма на них атака. Якщо зажадати, щоб снайпер докладно роз'яснив, що він мислить під тією чи іншою своєю гостротою, той знічується і затихає. Однак тут важлива одна деталь: атаку на снайперів слід проводити так, щоб вони не втрачали свого обличчя. Інакше вони вибухають, або затаюються з каменем за пазухою.

"Вибухова людина" - це ті, хто раптово оголошує приміщення криками, хто обрушується на опонентів з лайкою. Ці типи так артистично виходять із себе, що створюють враження у оточуючих ніби їх сильно образили, подкусілі, ніби під них роблять (підкоп (. Тактика поводження з такими типами дуже проста: дайте їм виплеснути з себе накопичені емоції. Тоді хвилин через п'ять ці типи починають відчувати потребу вибачитися.

Людина цього типу не є злим по природі, але він "вибухає", "запалюється" як дитина, у якої поганий настрій. Зазвичай, причина такої

поведінки - страх, і безпорадність, а вибух емоцій демонструє бажання взяти ситуацію під контроль. Стратегія спілкування: дати людині накричатися, дати вихід його емоціям, переконати його в тому, що ви його слухаєте, що він контролює ситуацію, і тим самим заспокоїти його. Після цього дипломатично і доброзичливо запропонувати йому обговорити виниклу проблему.

"П'явка" не говорить гидот, не лає і не ображає, ні в чому прямо не звинувачує, але після спілкування з ним погіршується самопочуття, знижується настрій або з'являється відчуття втоми, важче направити думки в потрібне русло.

Якщо він млявий і мовчазний, то все одно задоволений собою, всі повинні цінувати, що він багато чого прощає.

Вміє підключати співрозмовника до своїх проблем і змушує переживати негативні емоції.

Методи протидії: в кінці розмови потрібно сказати "П'явки" про свої відчуття, стан, про те, як воно змінювалося по ходу спілкування. Без оцінок і докорів опишіть йому, що з вами відбувається, як ви себе відчуваєте.

"Бата" - така людина справляє враження приємного і поступливого. Він поступливий і згідливий. Це подобається на початку взаємодії з ним. Але потім часто виникають проблеми: він не виконує обіцяного, погоджується зробити будь-яку роботу і не робить її. У такого типу постійно виникають непередбачені обставини, які заважають виконанню обіцяного. Не вважає за потрібне вчасно сказати про такі обставини.

"Обвинувач" - для нього весь світ повний дурнів, негідників і нероб. Але критикує він не устрій світу, а цілком конкретних людей: сусідів, водіїв автобусів, продавців, лікарів, товаришів по службі, начальників, чиновників уряду ... Критикує захоплено, з жаром, зі знанням справи, з фактами, висновками і висновками. Має свої чіткі судження про те, хто як повинен жити і працювати. Якщо ви спробуєте перервати нескінченну обвинувальну промову, швидше за все, агресії не буде. Буде легке роздратування: або викликане вашою, звичайно ж, невмілою спробою звинувачувати краще, ніж він, або "вашою короткозорістю" і марною спробою виправдати будь-кого.

"Обвинувачем" рухає пристрасне бажання виговоритися і бути почутим. Намагатися збити його марно, слів своєї пісні він не забуває. Безумовно, для вух приємніше справжня музика. Але що робити? Можна навчитися і під музику обвинувальних промов займатися якими-небудь справами.

Зазвичай після одного-двох годин невтомного розкриття істини "обвинувачу" стає легше і тоді його можна перебивати, переводити розмову в інше русло. Тільки не здумайте хоч малим натякнути, що він у чомусь не правий або вам здалося, що він висловив не всі доводи. Він висловить ще два або три рази. Тоді наступного перепочинку в мові ви будете чекати не менше трьох годин.

"Скаржник". Як правило, "скаржники" бувають двох типів: реалістичні і параноїдальні, які скаржаться на уявлювані обставини. У деяких випадках можна зіткнутися з даним типом людей, як слухача, в інших - як предмет їх скарг і звинувачень. Зазвичай пересипають свою промову словами "завжди" або "ніколи". Ці типи так барвисто описують свої біди, що у слухача нерідко складається враження на їх користь. Вони хочуть, щоб їх слухали в спокійній обстановці і неодмінно сидячи. Помилку допускає той, хто погоджується з скаржниками або навпаки доводить їм, що вони не праві. Найкраще, що можна зробити в таких випадках - це перефразувати скарги своїми словами, давши цим типам зрозуміти, що переживання їх помічено.

"Сверхпокладістий". Вони завжди і у всьому поступаються іншим людям, і на перший погляд не створюють особливих труднощів у процесі взаємодії, але тільки на перший. Час від часу вони створюють проблеми: ви в усьому на нього розраховуєте, а потім виявляється, що його слова розходяться з ділом. Стратегія спілкування: показати йому, що ви хочете правдивості з його боку, постаратися переконати його в тому, що ваше ставлення до нього буде визначатися не тим, що він в усьому з вами погоджується, а тим, наскільки він буде правдивий, і наскільки послідовно він буде надходити в подальшому.

Нерішучі або "стопори", які не можуть прийняти те чи інше рішення через страх помилитися, тому вони тягнуть і тягнуть з прийняттям рішення, поки це рішення не буде прийнято без них або необхідність його прийняття не відпаде взагалі. Зазвичай зустрічаються два підтипи: аналітики - ті, що бояться зробити помилку, і добряки - ті, що не хочуть наживати собі ворогів. Подібного типу люди роблять так багато пробних кроків перед тим, як щонебудь зробити, що викликають роздратування у оточуючих. Щоб зважитися на будь-яких крок, аналітики готові перерити гору документів, виконати масу обчислень. Будучи дуже обачними, вони, якщо вже на що зважилися, то неодмінно досягнуть успіху. Нерішучі цураються тих, хто на них тисне. Нав'язані їм приписи вони виконують без ентузіазму.

"Мовчун" / "тихоня". Люди цього типу можуть бути скритними з різних причин, причому причини цієї скритності вам невідомі. Ключ до вирішення конфлікту в даній ситуації - подолання цієї замкнутості. Стратегія спілкування: задати кілька питань, але обов'язково в такій формі, щоб не отримати на них відповіді односкладові, продемонструвати своє співчутливе і доброзичливе ставлення до людини, свою підтримку і визнання.

"Всезнайки", які вважають себе вище інших, тому що на їхню думку вони знають все на світі, і бажають, щоб про це перевазі знали всі на світі. Це перш за все ерудити, судження яких виявляються на 75% професійно обґрунтованими, і липові ерудити, які лише на словах намагаються довести свій професіоналізм. Ерудити по суті є цінними працівниками, але вони ведуть себе так зухвало, що породжують у оточуючих почуття неповноцінності. Тим, кому за волею долі, доводиться мати справу з ерудитами, потрібно завжди продумувати свою тактику дій. Якщо ерудити

занадто зариваються, то їх можна зупинити конкретними питаннями. Слід пам'ятати, що ерудити рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

Крім цих типів важких людей існує ще безліч інших. До них відносяться:

- "Вічні песимісти", які завжди передбачають невдачі, тому завжди намагаються сказати "ні", або відчують постійний неспокій, сказавши "так";

- "З-розуму-зводять", особистості, які породжують в інших надії, а потім діють всупереч очікуванням, або висловлюють суперечливі бажання і чекають від вас їх задоволення;

- Максималісти, які бажають чого-небудь "тут і зараз" і, причому в повному обсязі.

Важливі поради: ставитися з співчуттям до людей, типові особливості яких описані вище. Конфліктність, що стала властивістю особистості, важко подолати за допомогою раціонального самоконтролю і зусиль волі. Конфліктність - не вина, а біда таких людей.

Рішення проблеми конфліктних особистостей є одним з найскладніших завдань, що виникають перед керівником. Звичайно, може здатися, що найпростіше її вирішити, позбувшись від особистостей подібного роду. Але на практиці це далеко не завжди виявляється можливим, в силу тих причин, про які йшлося вище. Тому найбільш прийнятним способом нейтралізації негативних впливів з боку конфліктних особистостей є формування в організації сталого морально-психологічного клімату, здатного надійно протистояти будь-яким негативним тенденціям.

5. Моделі поведінки в конфліктних ситуаціях: плюшевий ведмедик, лисиця, сова, черепаха, акула.

Ідеальний безконфліктний стан, коли люди працюють і взаємодіють в повній гармонії з самими собою і оточуючими – це недосяжна утопія. Тому більшість зусиль щодо повного усунення конфліктів виявляються марними.

Традиційно психологічна література робила акцент на «вирішення» конфлікту, підкреслюючи, що його можна і необхідно вирішити: досягти ідеального безконфліктного стану, коли люди працюють і взаємодіють в повній гармонії з самими собою і оточуючими. Однак повсякденна практика показала, що:

- більшість зусиль щодо повного усунення конфліктів виявляються марними;
- конфлікти, крім негативної функції, здатні мати і позитивний ефект.

У своєму аналізі конфліктів в системі міжособистісних відносин Кеннет Томас (Kenneth W. Thomas) припустив, що необхідно перенести акцент з усунення конфліктів на контроль або управління ними. Вперше в соціальній психології було поставлено питання про неоднозначне ставлення

до особистісних конфліктів і було показано, що одне із завдань управління – навчитися керувати всіма фазами конфлікту.

К. Томас виділив наступні п'ять способів врегулювання конфліктів:

1. Суперництво (конкуренція), як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.
2. Пристосування, що означає в протилежність суперництву принесення в жертву власних інтересів заради інших.
3. Компроміс (нейтральний варіант).
4. Уникнення, для якого характерна, як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.
5. Співпраця, коли учасники ситуації приходять до консенсусу, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Згідно К. Томасу при уникненні конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху. При таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування і компроміс, можливі два варіанти: або один з учасників у виграші, а інший програє, або обидва програють, тому що йдуть на поступки один одному. Тільки одна стратегія – співпраця – приносить виграш обом сторонам.

Для наочного уявлення найбільш яскравих якостей і моделей поведінки в конфліктах, кожен з ситуацій можна представити у вигляді образів тих чи інших тварин. Ось ситуації, при яких використання пропонує стратегій поведінки найбільш доречно:

Пристосування («плюшевий ведмедик»):

Ключові тези:

- найбільш важливе завдання – відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжностей більш вагомий і принциповий для опонента, ніж для вас;
- відкривається можливість більш складних проблемних ситуацій в порівнянні з тією, яка розглядається зараз, а поки необхідно зміцнити взаємну довіру;
- необхідно визнати власну неправоту;
- утвердження своєї точки зору вимагає багато часу і значних інтелектуальних зусиль;
- ви хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось хороші взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- ви розумієте, що результат набагато важливіше для іншої людини, ніж для вас.

Пристосування – це такий спосіб поведінки учасника конфлікту, при якому він готовий поступитися своїми інтересами і поступитися іншій людині заради того, щоб уникнути протистояння. Таку позицію можуть займати люди з низькою самооцінкою, які вважають, що їхні цілі та інтереси не повинні прийматися до уваги.

Плюси і мінуси даної стратегії: якщо предмет спору не так вже важливий, а важливіше зберегти добрі взаємини з іншою людиною, то поступитися, дати йому таким чином самоствердитися може бути найкращим варіантом поведінки. Але якщо конфлікт стосується важливих питань, які зачіпають почуття учасників спору, то таку стратегію не можна назвати продуктивною. Її результатом будуть негативні емоції сторони, що поступилася (злість, образа, розчарування та ін.), а в довгостроковій перспективі втрата довіри, поваги і взаєморозуміння між учасниками.

Для наочності цієї стратегії поведінки в конфлікті дано умовну назву м'якої іграшки, яка без жодних зусиль з нашого боку дає нам відчуття тепла і м'якості. Стратегія залагодження в конфлікті спрямована на максимум у взаєминах і мінімум в досягненні особистих переваг. Основний принцип поведінки: **«Все, що Ви хочете – тільки давайте жити дружно»**. Це установка на доброзичливість за рахунок власних втрат, так звана «гра в хованки», але, звичайно, до певної межі, оскільки інстинкт самозбереження сильно розвинений у всіх людей. Часто такої стратегії дотримуються альтруїсти, іноді зовні, а іноді за переконанням. Тут важливе співвідношення сил супротивників. Якщо співвідношення сил не на його користь і подальша боротьба не має сенсу, то відбувається переорієнтація на установку, девіз якої: **«Здаюсь на милість переможця»**. Стратегія залагодження може бути розумним кроком, якщо конфронтація з приводу незначних розбіжностей може вносити надмірний стрес у взаємини на даному етапі або в тому випадку, якщо інша сторона не готова до діалогу. Бувають і такі випадки, коли потрібно зберегти добрі стосунки. Конфлікти іноді самі дозволяються тільки за рахунок того, що ми продовжуємо підтримувати дружні стосунки. У разі ж серйозного конфлікту стратегія поведінки **«Плюшевого ведмедика»** призводить до того, що не будуть зачіпатися головні спірні питання і конфлікт залишається невирішеним.

Тактичні дії «Плюшевого Ведмедика»:

- Постійне підкорення вимогам противника, тобто максимальні поступки;
- Постійна демонстрація непретендування на перемогу або серйозний опір;
- Потурання противнику, лестить.

Якості особистості:

- Безхребетність – відсутність власної думки в складних ситуаціях;
- Бажання всім догодити, нікого не образити, щоб не було суперечок і зіткнень;
- Йде на поводу у лідерів неформальних груп, його поведінкою часто маніпулюють;
- Переважає тенденція відволікатися при участі в бесіді.

Компроміс («лисиця»):

Ключові тези:

- у сторін однаково переконливі аргументи;

- необхідний час для врегулювання складних проблем;
- потрібно прийняти термінове рішення при дефіциті часу;
- співпраця та директивне наполягання на власній точці зору не приводять до успіху;
- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- вас може влаштувати тимчасове рішення;
- задоволення вашого бажання має для вас не надто велике значення, і ви можете дещо змінити поставлену на початку мету;
- компроміс дозволить зберегти взаємовідносини, і ви віддаєте перевагу, тому щоб хоч щось отримати, ніж все втратити.

Компроміс – це часткове задоволення інтересів обох сторін конфлікту.

Плюси і мінуси даної стратегії: хоча при компромісі враховуються інтереси всіх конфліктуючих сторін, і цей результат можна назвати справедливим, необхідно пам'ятати, що в більшості випадків – компроміс можна розглядати тільки як проміжний етап вирішення конфлікту перед пошуком такого рішення, в якому обидві сторони були б задоволені повністю.

Для цієї стратегії характерний тип поведінки лисиці, в якому поєднуються обережність і хитрість. «Лисиця» діє за принципом: **«Я поступлюся небагато, якщо ви теж готові поступитися»**. Виваженість, збалансованість і обережність – основна установка цього типу поведінки. Для даної стратегії однаково значущі особисті цілі і взаємини. Прагнення в будь-якому випадку йти на нормалізацію відносин є слабким місцем цієї стратегії в конфлікті з «акулами». Стратегія компромісів не передбачає аналізу обсягу інформації, «Лисиця» терпить обмін думками, але почуває себе ніяково, так як у неї немає своєї позиції, її поведінка залежить від можливих поступок з іншого боку.

Компроміс вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоб кожен учасник чогось досягнув. Таке рішення проблеми передбачає, що ділиться якась кінцева величина, і що в процесі її розділу потреби всіх учасників не можуть бути задоволені повністю. Тим не менш, розділ порівну нерідко сприймається, як найбільш справедливе рішення і, якщо сторони не можуть збільшити розмір подільної речі, рівноправне користування наявними благами – вже досягнення. Недоліки стратегії компромісу в тому, що одна сторона може, наприклад, збільшити свої претензії, щоб потім здатися великодушною, або здати свої позиції набагато раніше іншій. У таких випадках жодна зі сторін не буде дотримуватися рішення, яке не задовольняє їх потреб. Якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, він може бути не самим оптимальним способом вирішення конфлікту.

Тактичні дії «Лисиці»:

– Торгується, любить людей, які вміють торгуватися;

- Використовує обман, лестощі для підкреслення не надто виразних якостей у противника;
- Орієнтована на рівність у розподілі, діє за принципом: «Всім братам – порівну».

Якості особистості:

- Гранична обережність в оцінці, критиці, звинуваченнях у поєднанні з відкритістю. Такі якості є, безсумнівно, елементом високої культури особистості;
- Насторожене ставлення до критичних оцінок інших людей;
- Очікування м'яких формулювань, красивих слів;
- Бажання переконати людей не висловлювати свої думки занадто різко і відкрито.

Співпраця («сова»):

Ключові тези:

- необхідно знайти спільне рішення, якщо вирішення проблеми надто важливе і не допускає компромісних варіантів;
- основною метою обговорення є придбання спільного досвіду роботи, отримання широкої інформації;
- необхідна інтеграція точок зору і зближення думок учасників конфліктної ситуації;
- важливим є посилення особистісної залученості в діяльність і групової згуртованості;
- у вас є час попрацювати над проблемою (це хороший підхід до вирішення конфліктів з огляду на перспективні плани);
- ви і ваш опонент хочете обговорити ідеї та попрацювати над виробленням рішення.

При виборі цієї стратегії учасник прагне вирішити конфлікт таким чином, щоб у виграші опинилися всі. Він не просто враховує позицію іншого учасника, а й прагне добитися, щоб інша сторона теж була б задоволена.

Плюси і мінуси даної стратегії: прагнення вислухати іншу людину, зрозуміти його точку зору, врахувати його інтереси і знайти в спірній ситуації рішення, що влаштовує всі сторони – необхідно в будь-яких довгострокових відносинах. Такий підхід сприяє розвитку взаємної поваги, розуміння, довіри, і, тим самим, робить відносини більш міцними і стабільними. Якщо предмет спору важливий для обох учасників, цей спосіб вирішення конфлікту можна сприймати, як найбільш конструктивний. Важливо, що в багатьох ситуаціях знайти рішення, яке б влаштовувало обидві сторони, може бути дуже важко, особливо якщо протилежна сторона не налаштована на співпрацю, і в цьому випадку процес вирішення конфлікту може бути тривалим і непростим.

Цій стратегії поведінки в конфлікті можна умовно дати назву пташки, якій люди здавна приписували такі якості, як мудрість і здоровий глузд. «Сова» відкрито визнає конфлікт, висуває свої інтереси, висловлює свою

позицію і пропонує шляхи виходу з конфлікту. Від супротивника очікує відповідної співпраці.

Основний принцип даної стратегії: **«Давайте залишимо взаємні образи, я віддаю перевагу ... А Ви?»**. Стратегія співпраці спрямована на конструктивне вирішення конфлікту, тобто на роботу з проблемою, а не з конфліктом. «Сова» не приймає тактики уникнення, так як поважає партнера, вона не експлуатує слабкості «Черепахи» і «Плюшевого ведмедика», тому що прагне до діалогу у вирішенні проблеми. По відношенню до «Акули» вона теж поводить себе чесно, протиставляє їй мирні засоби і здоровий глузд. «Сові» властива установка на припинення конфлікту зважаючи на його ескалацію, у разі необхідності вона схильна до переговорного процесу, де завжди має багато пропозицій-альтернатив. При використанні стратегії співпраці учасники конфлікту стають рівними партнерами, а не супротивниками, які цікаві один одному як люди зі своїми індивідуальностями. Їх завжди цікавлять не тільки суперечливі потреби один одного, але і їх мотивація. Вони прагнуть до щирості у стосунках і максимальній довірі. Партнери визнають свій конфлікт, підкреслюючи загальну основу для взаємодії, якою може стати навіть одне бажання разом знайти вихід із ситуації. Вони не займаються взаємної перепалкою і звинуваченнями – в інтересах справи емоції відкидаються. У пошуку спільних рішень партнери можуть цікавитися історією виникнення конфлікту, але це не є самоціллю. Вони тверезо оцінюють свої можливості і тому схильні до посередництва, а в разі необхідності – до переговорного процесу.

Тактичні дії «Сови»:

- Збирає інформацію про конфлікт, про суть проблеми, про противника;
- Веде підрахунок своїх ресурсів і ресурсів супротивника для вироблення альтернативних пропозицій;
- Обговорює конфлікт відкрито, не боїться розбіжностей, намагається окреслити зону конфлікту;
- Якщо противник пропонує щось аргументоване, розумне, то це приймається.

Якості особистості:

- В будь-якому конфлікті спрямований на вирішення проблеми, а не на звинувачення особистості;
- Позитивно ставиться до новацій, змін;
- Вміє критикувати, не ображаючи особистості, як кажуть, «по справі», спираючись на факти;
- Використовує свої здібності для досягнення впливу на людей.

Ігнорування, уникнення («черепаха»):

Ключові тези:

- джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве в порівнянні з більш важливими завданнями;

- необхідний час, щоб відновити спокій і створити умови для тверезої оцінки ситуації;
- вивчення ситуації і пошук додаткової інформації про природу конфлікту є кращим варіантом, ніж негайне прийняття будь-якого рішення;
- предмет спору не має відношення до справи, веде в бік і при цьому є симптомом інших, більш серйозних проблем;
- підлеглі або колеги можуть самі успішно врегулювати конфлікт;
- напруга занадто велика, ви відчуваєте необхідність її послабити;
- у вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом;
- намагатися негайно вирішити проблему небезпечно, оскільки відкрите її обговорення може тільки погіршити ситуацію.

Часто люди намагаються уникнути обговорення конфліктних питань та відкласти прийняття складного рішення «на потім». У цьому випадку людина не відстоює власні інтереси, але при цьому не враховує і інтереси інших.

Плюси і мінуси даної стратегії: така стратегія може бути корисна в двох випадках: коли предмет конфлікту не дуже важливий («Якщо Ви не можете домовитися, яку програму по телевізору дивитися, можна зайнятися чим-небудь іншим» – пише американський психолог С. Кові), або коли з іншою стороною конфлікту не обов'язково підтримувати тривалі відносини (якщо Ви вважаєте, що річ, яку Вам потрібно купити в цьому магазині занадто дорого коштує, то Ви можете піти в інший магазин). Але в довгострокових відносинах важливо відкрито обговорювати всі спірні питання, а уникнення існуючих труднощів призводить тільки до накопичення незадоволеності і напруги.

Цю стратегію поведінки можна порівняти з поведінкою черепахи, яка в момент небезпеки ховається в свої панцир. Тактичний девіз «Черепахи» – **«Залиште мені в спокої і не чіпайте мене»**. Це пасивно-страждальна установка жертви, втягнутої в конфлікт обставинами. Позиція жертви приваблива в силу певних компенсаційних факторів: жертва отримує значну підтримку оточення; їй всі співчують; їй не потрібно намагатися самій вирішити проблему. За здавалося б безпорадністю може ховатися відчуття того, наявність проблеми стає більш бажаною і приємною, ніж ризик і труднощі, пов'язані з її вирішенням. Якщо жертві загрожують насильство або відчутні втрати, вона може оцінити ризик, пов'язаний зі зміною її ситуації, як неприйнятно високий. Трагедія цієї ролі і нездатність вийти з неї лежить в глибоко вкоріненій установці на безпорадність і нездатність змінити обставини. Чим викликані ці установки? Жертви вчать, як бути жертвами, у інших жертв. Батьки вчать цьому своїх дітей; авторитарні батьки, вчителі, керівники та соціальні системи залякують людей, змушуючи їх прийняти роль жертв. У деяких випадках надмірно обережні звички поступово приводять людей до ролі жертви, так як люди відмовляються наважитися на зміну ситуації або самих себе, хоча при відповідному підході вони могли б викликати позитивні зміни порівняно легко.

Стратегія поведінки «Черепахи» може бути, тим не менш, цілком розумним кроком, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів людини або залученість в нього не відбивається на його розвитку. Такий крок може бути також корисний, якщо він привертає увагу до запущеної проблеми.

З іншого боку, така поведінка може штовхнути противника на завищення вимог або уникнення у відповідь замість прийняття участі в спільному пошуку рішень, може також призвести до непомірного розростання проблеми. Нерідко ухилення від конфлікту свідомо чи несвідомо застосовується як покарання, щоб змусити іншу сторону змінити своє ставлення до конфлікту.

Стратегія поведінки «Черепахи» призводить до того, що заганяються всередину справжні причини і конфлікт залишається, він ніби зміщується в іншу площину, стає глибшим і складнішим.

Невирішений конфлікт небезпечний тим, що впливає на підсвідомість і проявляється в наростанні опору в інших сферах життя, може навіть приводити до захворювань.

Тактичні дії «Черепахи»:

- Відмовляється вступати в діалог, застосовуючи тактику демонстративного ігнорування;
- Уникає застосування силових прийомів;
- Ігнорує всю інформацію від противника, не довіряє фактам і не збирає їх;
- Заперечує серйозність і гостроту конфлікту;
- Систематично зволікає в прийнятті рішень, завжди запізнюється, оскільки боїться робити хід у відповідь. Це ситуація втрачених можливостей.

Якості особистості:

- Сором'язливість у спілкуванні з людьми;
- Нетерпіння до критики – сприймання її як атаки на себе особисто;
- Нерішучість у критичних ситуаціях, діє за принципом: «може якось обійдеться»;
- Невміння запобігти хаосу і без предметності в бесіді.

Суперництво, конкуренція («акула»):

Ключові тези:

- потрібні швидкі і рішучі заходи в разі непередбачених і небезпечних ситуацій;
- доцільно при вирішенні глобальних проблем, пов'язаних з ефективністю діяльності (при впевненості у своїй роботі);
- йде взаємодія з учнями, що віддають перевагу авторитарному стилю;
- результат дуже важливий для вас, і ви робите ставку на власне вирішення проблеми;
- ви володієте достатнім авторитетом для прийняття рішення, цілком очевидно, що запропоноване вами рішення найкраще;

- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нема чого втрачати.

Суперництво – такий вид поведінки в конфлікті, в якому людина прагне домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої. Людина, яка слідує цій стратегії, впевнена, що вийти переможцем з конфлікту може тільки один учасник і перемога одного учасника неминуче означає поразку іншого. Така людина буде наполягати на своєму, щоб те не сталося, а позицію іншої людини не братиме до уваги.

Плюси і мінуси даної стратегії: завзяте відстоювання своїх інтересів на шкоду інтересів іншої людини може допомогти людині тимчасово отримати перемогу в конфліктній ситуації. Однак для підтримки тривалих відносин (будь то дружні відносини, відносини з коханою людиною, в сім'ї, на роботі і т.д.) такий підхід не працює. Тривалі відносини можуть бути стійкими тільки в тому випадку, якщо враховуються бажання та інтереси всіх учасників, а програш однієї людини, як правило, означає програш всіх. У тривалих відносинах можливі лише елементи змагання, за умови, що воно проводиться чесно і за заздалегідь визначеними правилами і його результати не мають сильного впливу на відносини між його учасниками. У цьому випадку змагання, може допомогти оживити обстановку і змусити людей більш активно домагатися своїх цілей.

Для такої стратегії характерний тип поведінки, який образно можна представити поведінкою акули в момент нападу. Цей тип поведінки жорстко орієнтований на перемогу в будь якому випадку, не рахуючись з власними втратами, найкраще характеризує таку поведінку вираз «пре напролом». Перевага такої поведінки в конфлікті нерідко пояснюється підсвідомим прагненням захистити себе від болю, спричиненого почуттям поразки, тому ця стратегія відображає таку форму боротьби за владу, при якій одна сторона виходить безсумнівним переможцем. Ця стратегія виявляється необхідною в тому випадку, якщо певна особа, наділена владою, має навести порядок заради загального благополуччя. Вона, без сумніву, виправдана, якщо хтось бере контроль у свої руки, для того щоб захистити людей від насильства або необачних вчинків. Однак стратегія поведінки «Акули» рідко приносить довгострокові результати – сторона, що програла може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, або навіть спробувати саботувати його. Той, хто програв сьогодні, може завтра відмовитися від співпраці.

Тактичні дії «Акули»:

- Жорстко контролює дії супротивника і його джерела інформації;
- Постійно і навмисно тисне на супротивника всіма доступними засобами;
- Використовує обман, хитрість, намагаючись контролювати ситуацію;
- Провокує противника на необдумані кроки і помилки;
- Висловлює небажання вступати в діалог, тому що впевнена у своїй правоті, і ця впевненість переходить в самовпевненість.

При зіткненні з таким типом поведінки в конфлікті потрібно пам'ятати, що «Акула» боїться, коли про неї збирається інформація, і намагається перекрити всі інформаційні джерела про себе, а також не хоче і боїться відкритого обговорення проблеми конфлікту, так як вона її не цікавить, для неї важлива лише власна позиція. Вступаючи в конфліктний процес, вона воліє, щоб інші уникали або залагоджували конфлікти.

Якості особистості:

- Владність, авторитарність;
- Нетерпіння до розбіжностей і інших точок зору;
- Орієнтація на збереження того, що є;
- Боязнь нововведень, неоднозначних рішень;
- Боязнь критики свого стилю поведінки;
- Використання свого становища з метою досягнення влади;
- Ігнорування колективних думок і оцінок у прийнятті рішень у критичних ситуаціях.