

## **Лекція 4. ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ**

### **План.**

1. Динаміка конфлікту,
2. Теорії механізмів виникнення конфліктів.
3. Трансактний аналіз конфліктів.

### **і. ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ**

Для прогнозування, оцінювання і визначення раціональних технологій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлення про динаміку їх проходження. Це поняття можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: *етапи конфлікту* і *фази конфлікту*.

**Динаміка конфлікту** – це хід **розвитку** конфлікту за його етапами і фазами.

**Етапи конфлікту** відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення.

Ця структурна категорія визначає насамперед методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення.

**Виникнення і розвиток спірної ситуації.** Спірна ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

**Сприйняття спірної ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін та емоційне переживання цього факту.** Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.

**Початок відкритої конфліктної взаємодії.** Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу, приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту.

**Розвиток відкритого конфлікту.** На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають свої вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати особистих інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту.

**Розв'язання конфлікту.** Залежно від змісту та гостроти конфлікту розв'язати його можна двома основними методами:

1) *педагогічним*, або *психологічним* (бесіда, переконання, роз'яснення, прохання тощо);

2) *адміністративним* (рішення виконавчих органів, накази, розпорядження тощо). При цьому слід керуватися ситуаційним підходом і підбирати засоби вливу залежно від конкретних обставин.

*Наприклад*, ефективний лідер, який користується повагою і авторитетом у колективі може знайти підхід до кожного підлеглого через психологічні методи. В умовах частого порушення трудової дисципліни, коли підлеглі неправильно розуміють свої завдання, керівники застосовують метод примушування, який ґрунтується на використанні адміністративних повноважень і знаходить своє відображення у наказах і розпорядженнях.

**Фази конфлікту** безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з погляду зору реальних можливостей його вирішення.

Основні фази конфлікту:

- 1) *початкова фаза*;
- 2) *фаза підйому*;
- 3) *пік конфлікту*;
- 4) *спад конфлікту*.

Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду в першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту в наступному циклі звужуються.

Етапи і фази конфлікту, пов'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність. Можливість вирішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння (табл).

*Таблиця*

Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його вирішення

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту, %
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації 2. Усвідомлення конфліктної ситуації	90%
Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5%
Фаза спаду	5. Вирішення конфлікту	20%

## 2. ТЕОРІЇ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

З'ясування сутності та виникнення конфліктів, має дуже важливе значення для визначення засобів управління ними. В теорії і практиці конфліктології існує три формули конфліктів залежно від природи їх виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти "А", "Б", "В". Практичне значення формул конфліктів у тому, що за ними можна достатньо оперативно аналізувати конфлікти і знаходити їх розв'язання. Однак вони - не універсальний метод оцінювання і в багатьох випадках є лише орієнтиром у складному процесі управління конфліктами

*Конфліктогени* ~ це слова, дії (або відсутність дій), які призводять до конфлікту (табл).

Таблиця 4.2.

Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
<i>Пряме негативне відношення</i>	Наказ, погроза; зауваження, критика; звинувачення, насмішка; глузування, сарказм
<i>Побласнливе відношення</i>	Принизлива розрада; принизлива похвала; докори; жартування
<i>Хвастощі</i>	Захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи
<i>Менторські відносини</i>	Категоричні оцінювання, судження, вислови; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; моралі та повчання
<i>Нечесність і нещирість</i>	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
<i>Порушення етики</i>	Спричинені випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера по спілкуванню (не привітався, не запросив сісти, не проявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами тощо); перебивання співбесідника; перекладання відповідальності на іншу людину
<i>Регресивна поведінка</i>	Наївні питання; посилення на інших при отриманні справедливого зауваження; сперечання

Механізм розвитку конфлікту за формулою "А" базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. За відсутністю вольового регулювання такої реакції конфліктна ситуація має тенденцію до розвитку за законом ескалації (наростання)

**Першу формулу** конфлікту можна подати так:

$$КГ_1 + КГ_2 + КГ_3 + \dots + КГ_n = К,$$

де  $КГ_1$  - перший конфліктоген;  $КГ_2$  - другий конфліктоген (як відповідь на перший),  $КГ_3$  - третій конфліктоген (як відповідь на другий) і т.д.

У теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескалації конфліктогенів*. За ним кожний наступний конфліктоген сильніший за попередній

( $KГ_3 > KГ_2 > KГ_1$  і т.д.). Важливо відмітити, що за статистикою 80 % конфліктів виникають саме за вище наведеною формулою. У зв'язку з цим психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

*Правило 1.* Не застосовуйте конфліктогени.

*Правило 2.* Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

**Друга формула конфлікту ("Б")** відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

$$K = KС + I$$

Ця формула вказує на такі способи розв'язання конфліктів;

*Правило 1.* Усунути конфліктну ситуацію.

*Правило 2.* Усунути інцидент.

**Третя формула конфлікту ("В")** відображає залежність конфлікту (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$K = KС_1 + KС_2 + \dots + KС_n,$$

при цьому  $n > 2$  Тобто сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до появи конфлікту.

*Розв'язання таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій*

## ТРАНСАКТНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ

Теорія трансактного аналізу розроблена американським вченим-психологом Еріхом Берном у 60-х роках ХХ ст. ("Ігри і люди"). Основні положення цієї теорії широко використовуються психологами для корекції поведінки людини, а також у практиці прогнозування і попередження конфліктів у міжособистісних стосунках.

Поняття "трансактний аналіз" означає аналіз взаємодій. Центральною категорією цієї теорії є "*трансакція*"- одиниця взаємодії партнерів, яка супроводиться визначенням їх позицій.

Е. Берн помітив, що люди в різних ситуаціях займають різні позиції один щодо одного, що знаходить своє відображення у певних конфліктних взаємодіях (трансакціях). При цьому визначаються три основні позиції, які Е. Берн умовно позначив; "*Батько*", "*Дорослий*", "*Дитина*".

"*Дитина*" - виявляє почуття (образи, страху, провини та ін.), підкоряється, шкодить, виявляє безпорадність, ставить питання: "Чому?", "За що?", "Звідки?", вибачається у відповідь тощо.

"*Батько*" - вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), вчить, керує, захищає.

"*Дорослий*" - працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо.