

ТЕМА 6. КОНФЛІКТНЕ СПІЛКУВАННЯ

ПЛАН

- 6.1. Конфлікт: елементи, типи, динаміка конфлікту
- 6.2. Особливості поведінки у конфліктній ситуації
- 6.3. Маніпулятивна та актуалізаторські моделі спілкування
- 6.4. Технології виходу з конфлікту

6.1. КОНФЛІКТ: ЕЛЕМЕНТИ, ТИПИ, ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

Конфлікти — це норма життя.

Коли Вам здається, що у Вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у вас пульс

Ч. Ліксон

Конфлікти неминучі та існують там, де є життя, тому потрібно знати, як запобігати їх деструктивності, негативним проявам і руйнуючим наслідкам, як поводитися у процесі різних конфліктів, як вести себе у значущих, життєво важливих конфліктах, як завершувати і конструктивно, вдало для всіх конфлікуючих сторін, вирішувати конфлікт.

Психологічні знання про особистісні передумови конфліктної поведінки вказують нам на важливість усвідомлення власних бажань і вчинків, цілей та умінь слухати іншого, оформляти у слова власні бажання, необхідність гнучкого застосування різних стратегій і тактик у конфліктах, і, перш за все, тих конфліктів, які є конструктивним виходом з складної та не зовсім ясної критичної ситуації.

Конфлікт — зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

Основу будь-якого конфлікту складає ситуація, що включає суперечливі позиції сторін із якогось приводу, або спірні цілі та засоби їх досягнення за даних обставин чи неспівпадань інтересів, бажань, що зрештою, утримує суб'єктів можливого конфлікту і його об'єкт. Однак для того щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна зі сторін починає діяти, зачіпаючи інтереси іншої сторони. Якщо протилежна сторона відповідає тим же, конфлікт із потенційного переходить в актуальний.

У сучасній психології вирізняють ряд основних елементів конфлікту:

- сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту;
- умови проходження конфлікту;
- образи конфліктної ситуації;
- можливі дії учасників конфлікту.

Здебільшого основні причини виникнення конфліктів — це різні аксіологічні (ціннісні) установки комунікантів. А.П. Егідес пропонує визначати два основних типи комунікативної поведінки — конфліктогенну та синтонну¹.

Конфліктогенна поведінка провокує конфлікт, який виникає, коли потреби одної людини заважають задоволенню потреб іншої.

Конфліктогенні ситуації виникають на кожному кроці. Наприклад, двоє розмовляють, підходить третій. Співбесідники замовкли (конфліктогенна ситуація) або включили його в свою розмову (синтонна ситуація). Або: я даю людині пораду, коли вона мене просить (синтонна ситуація); я даю їй пораду, коли вона цього у мене не просить (конфліктогенна ситуація). Коли з вами переходять на «ти» без вашого дозволу, це може стати початком конфліктної ситуації — там, де люди почуваються рівними, скажімо, у черзі («я з тобою свиней не пас!»). Та навіть якщо ви мусите терпіти таке хамство з боку чи то начальника, чи то щирого друга, у вашій особі він, погодьтеся, не придбає собі одностудця. Правильним шляхом до початку конфлікту є удавано доброзичливі фрази на зразок «Як би це вам пояснити?», «Ти не розумієш...».

Чимало конфліктів виникає й через те, що люди по-різному розуміють одне й те саме слова або болісно сприймають логічні та мовні помилки (нелогічність викладу або вживання слова у невірному значенні). Свого часу відомий філософ Б. Расел створив

¹ Егидес А. П. Лабиринты общения, или как научиться ладить с людьми. — М., 2002.

«семантичну філософію»: вона стверджувала, що всі конфлікти, аж до воєн включно, виникають виключно через неадекватне сприйняття та тлумачення чужої мови та чужих слів. Наприклад, в українській, російській та польській мовах існує різне семантичне наповнення слова «жаль». В українській та польській мовах «жаль» (іаі) — це емпатія, розуміння проблем співбесідника як власних. В російській же мові слово «пожалеть» сприймається як приниження.

Особливо гаряче розпалюється конфлікт, коли спостерігається вербальна агресія — недвозначні образи та приниження співбесідника або одіозне заперечення його тверджень (особливо без аргументації). Якщо ви прагнете бути шляхетним, ніколи не треба опускатися у конфлікті до такого роду речей.

Проте для створення конфліктогенної ситуації не треба якихось особливих образливих слів. Нейтральне слово або речення можуть створити як синтонну, так і конфліктогенну ситуацію, якщо включаються невербальні фактори. Наприклад, «дякую» можна сказати таким крижаним тоном, що у співбесідника пропаде всяке бажання продовжувати розмову. Таким чином, конфліктогенні ситуації формуються не лише в річищі власне мовленнєвої діяльності. Скажімо, демонстративно не помічати або не слухати людину, коли вона до вас звертається, не відповідати на привітання (така собі примітивна імітація «аристократизму», як його собі уявляє даний суб'єкт) — конфліктогенна ситуація. І навіть такий позамовленнєвий чинник, як похмурий вираз обличчя, теж може спричинитися до сварки.

Синтонна поведінка (від лат. «тон» — «звук»; тобто «співзвучна») — це поведінка, яка відповідає очікуванням співбесідника. Це будь-які формули подяки, посмішки, дружні жести тощо — те, що у згадуваній вище методиці нейролінгвістичного програмування (НЛП) називається «підстроюванням» під співбесідника. Приклад: дружина розбила чашку; я, чоловік, звинувачую її — і це конфліктогенна ситуація; але якщо я звинувачую себе в тому, що власноручно поставив чашку на край столу, — це ситуація синтонна.

Більшість людей у більшості випадків дотримуються нейтральної поведінки. Так, якщо взяти ситуацію виконання вимог закону, тут можна виділити 3 варіанти поведінки: не зобов'язаний, а зробив (синтонна); зобов'язаний, а не зробив (конфліктогенна); зобов'язаний і зробив (нейтральна). Дотриматися нейтральної лінії не завжди вдається: наприклад, тільки моральна потвора спокійно слухатиме, як ображають близьку їй людину.

Узагальнюючи найпоширеніші класифікації конфліктів, можна виділити такі **базові підстави класифікації й типології конфліктів**²:

- за складом і кількістю конфліктуючих сторін або учасників конфліктів (внутрішньоособистісні конфлікти, міжособистісні, особистісно-групові, міжгрупові, міжколективні, міждержавні, міжпартійні, міжнаціональні та ін.);
- за проблемно-діяльнісною ознакою (управлінські конфлікти, сімейні, педагогічні, політичні, економічні, творчі та ін.);
- за часом протікання конфліктів (гострі й хронічні конфлікти; швидкоплинні й довготривалі та ін.);
- за змістом конфліктів (змістовні або проблемні та «комунальні» або беззмістовні);
- за тенденцією до перетворень і варіативністю (конструктивні й деструктивні або неконструктивні конфлікти);
- за ступенем гостроти суперечностей (незадоволеність, розбіжність, протидія, розбрат, ворожнеча, війна та ін.);
- за ступенем інтенсивності конфліктів (основні й неосновні, реалістичні й нереалістичні та ін.).

До позначених типів у межах кожної з названих класифікацій типи конфліктів конкретизуються й визначаються види конфліктів.

² Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посібник. — К.: ВД «Професіонал», 2006. — С. 54-58.

Крім того, наголошуються і класифікації, в яких конфлікти виділяються відразу за декількома **підставами класифікацій**, наприклад:

- **Ідеологічні конфлікти**, в основі яких лежать суперечності в поглядах, установках людей на найрізноманітніші питання життя суспільства, держави, колективу, відмінності в життєвих позиціях. Названі конфлікти можуть виникати як на рівні мікросередовища (суспільства), так і в найменших об'єднаннях, між окремими особами. Ці конфлікти можуть бути глибокими, гострими й складними, можуть торкатися відношення до політики держави тієї або іншої партії; можуть бути пов'язані з міжнаціональними, сімейними відносинами, відносинами як у побуті, так і в офіційній обстановці.

- **Економічні конфлікти**, в основі яких — зіткнення економічних суперечностей, коли економічні потреби однієї сторони задовольняються або можуть бути задоволені за рахунок іншої. Чим глибше ці суперечності, тим сильніше зіткнення, тим глибший і стійкіший конфлікт, тим важче (іноді й неможливо) його вирішити. Саме економічні конфлікти можуть виникати і між окремими людьми.

- **Соціально-побутові конфлікти**, пов'язані із суперечностями груп або окремих людей з питань житла, користування побутовими послугами, розподілу обов'язків, установки черговості надання соціально-побутових послуг і т. ін.

- **Сімейно-побутові конфлікти**, засновані на дисгармонії сімейних відносин, проблемах у психологічній атмосфері сім'ї. Причини цих порушень мають різні рівні значущості: від дрібних побутових зіткнень, морально-побутової розбещеності членів сім'ї до серйозних ідеологічних розбіжностей, прямо або побічно впливають на організацію численних сторін її життя.

- **Соціально-психологічні конфлікти**, що виявляються як у відносинах між групами, так і між окремими людьми. В основі цієї групи конфліктів — порушення у сфері взаємостосунків. Причина порушень: психологічна несумісність, тобто неусвідомлене, нічим не вмотивоване неприйняття людини людиною, що викликає в однієї зі сторін або одночасно у кожної сторони неприємні емоційні стани. Причиною може бути боротьба за лідерство, за вплив, за престижне положення, за увагу, підтримку оточуючих. Емоційні конфлікти, що виникають через емоційні стани, які викликають напружену обстановку і кінець кінцем переростають у дійсні конфлікти найрізноманітнішого характеру: від економічних, ідеологічних до сімейно-побутових. Причини такого роду конфліктів лежать у сфері стану здоров'я. Це можуть бути і відхилення у сфері сексуальних відносин, і нав'язливі стани, і патологічні потяги (алкоголь, наркотики).

- **Психолого-педагогічні конфлікти**, що ґрунтуються на суперечностях, які виникають у навчально-виховному процесі при зіткненні вимог, інтересів педагогів, тих, хто навчається, батьків, керівників. Ці конфлікти потребують гармонізації відносин у системах «вчитель — учень», «вчитель — учні», «вчитель — вчитель», «вчитель — батьки», «вчитель — керівник».

- **Конфлікти належності**, які відбуваються через подвійну приналежність індивідів, наприклад, коли вони утворюють групу.

Оскільки конфлікт завжди припускає участь сторін, найбільш всеохоплюючою й фундаментальною є **класифікація конфліктів за кількістю сторін**, що беруть у ньому участь:

- **міжгрупові конфлікти** (конфлікти у великих соціальних групах, організаціях, малих групах), коли конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі і перешкоджають один одному на шляху їх реалізації тощо. Особистісно-групові конфлікти, що виникають у разі невідповідності поведінки особистості груповим нормам, очікуванням, інтересам, потребам, цінностям, цілям між окремою особистістю й групою людей;

- **міжособистісні конфлікти**, коли члени однієї групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності, або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї й тієї самої мети, яка може бути досягнута лише однією зі сторін;

• **внутрішньоособистісні конфлікти** — зіткнення між приблизно рівними за силою, але протилежно направленими інтересами, потребами, потягами однієї людини.

Поширеною підставою для класифікації конфліктів може бути **тривалість їх протікання й ступінь їхньої напруженості**:

• **Короточасні гострі конфлікти** відзначаються великою емоційною забарвленістю, крайніми виявами негативного відношення конфліктуючих. Іноді закінчуються важкими або навіть трагічними результатами. В основі таких конфліктів найчастіше лежить не стільки глибина, гострота суперечностей, скільки прояв особливостей характеру й темпераменту особистості. Тривалі гострі конфлікти характеризуються глибокими, стійкими суперечностями конфліктуючих сторін, які контролюють свої реакції й вчинки.

• **Слабкі за проявом**, «в'ялі» конфлікти, що наголошуються в суперечностях, мають негострий характер, найчастіше активна буває лише одна зі сторін; інша не прагне знайти свою позицію, уникає відкритої конфронтації.

Динаміка розвитку конфлікту включає такі складові³.

1. **Виникнення конфліктної ситуації.** Конфлікт не виникає раптово, миттєво, йому передують приховані або відкриті соціально-психологічні процеси між особистостями або у свідомості особистості, та, нарешті, в якій-небудь групі, тобто спочатку виникає конфліктна ситуація.

Під конфліктною ситуацією розуміють відносно стійке на якомусь проміжку часу поєднання намірів людини з умовами їх досягнення. При такому визначенні психологічна ситуація виявляється тією, що складається з двох основних частин: намірів і умов, зміни в яких ведуть до зміни ситуації.

У період, що передує конфлікту, психічний мир особистості (психічні процеси, властивості, утворення і стани) може виявлятися по-різному. При цьому емоційні переживання можуть характеризуватися підвищеною тривожністю, страхом, ворожими відчуттями, бажанням чинити опір, упередженістю, агресивністю, підйомом, спадом, упевненістю або невпевненістю і т.ін. Ці внутрішні стани і переживання породжують неврівноваженість системи «особистість — навколишнє середовище», яке впливає на особу, що, у свою чергу, спричинює неузгодженість її внутрішнього й зовнішнього стану, негативно впливає на сприйняття нею її оточення.

У конкретній ситуації неврівноваженість внутрішньої психологічної структури особистості може виражатися в підвищеній дратівливості, негативній реакції на людей, слова, предмети, явища і т.ін. Розлад у психологічній структурі особистості приводить її в такий критичний стан, для якого достатньо іноді незначної дії, щоб виник конфлікт. Тому важливо своєчасно вжити заходів для запобігання або нейтралізації конфліктного стану. Конфлікт можна й необхідно запобігати на цій стадії, тобто стадії передконфліктної ситуації, коли розбіжності, суперечності тільки зароджуються.

2. **Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації.** Коли суперечності стають усвідомленими і протилежна сторона відповідає реальним діям (поведінкою), конфлікт стає реальністю, бо тільки сприйняття ситуації як конфліктної породжує відповідну поведінку (із цього також випливає, що суперечність може бути не тільки об'єктивною, тобто реально існуючою, а й суб'єктивною, уявною або тільки сприйнятою такою). Для того щоб конфлікт був усвідомлений, необхідний інцидент, тобто ситуація, при якій одна зі сторін починає діяти, обмежуючи інтереси іншої сторони.

Існують такі варіанти співвіднесеності між суб'єктивними й об'єктивними сторонами конфліктної ситуації:

- конфлікт, що адекватно розуміється учасниками. Це об'єктивна конфліктна ситуація, і сторони правильно її розуміють;
- конфлікт сприймається відносно неадекватно і не розуміється учасниками. В цьому

³ Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посібник. — К.: ВД «Професонал», 2006. — С. 64-71.

випадку має місце об'єктивна конфліктна ситуація, а сторони сприймають конфлікт відносно адекватно, але з тими або іншими відхиленнями від реального стану речей;

- конфлікт, що в цілому не розуміється. Об'єктивна конфліктна ситуація існує, але вона не сприймається як така потенційними учасниками конфлікту;

- помилковий конфлікт. Об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але сторони сприймають свої стосунки як конфліктні.

Після того як конфлікт усвідомлюється, сторони переходять до конфліктної поведінки, яка спрямована на блокування досягнень протилежної сторони, її прагнень, цілей, намірів.

Важливо те, що сторони самі повинні усвідомлювати свою поведінку як конфліктну. Може бути і так, що дії одного суб'єкта по відношенню до іншого стають засобом для зняття внутрішнього напруження. В цьому випадку внутрішньоособистісний конфлікт переходить у міжособистісний.

3. Інцидент, мотив конфлікту. Обставини, які сприяють створенню конфлікту, можуть бути різні. Поштовхом для вступу особистості в конфлікт буває, як правило, внутрішнє або зовнішнє спонукання, спричинене особистою реакцією на основі відношення, що вже склалося, особистості до оточуючого її середовища. Такими можуть бути зневажливий жест, міміка, грубе, різке слово, образливий тон, фізична або моральна образа, недобррозичливий погляд, приниження гідності особи, упереджене відношення до особи, необ'єктивна оцінка результату діяльності особистості або групи, байдужість, формалізм, бюрократизм та ін.

При цьому слово і інтонація, з якою воно вимовлене, є найактивнішим подразником, що штовхає людину на конфліктне протистояння. Саме слово має стимулювальну функцію за наявності певного відношення до партнера. Негативна реакція на слова є свідомством напруженості відносин між людьми. Вона може виразитися в міміці, жестах, «недоброму погляді», настороженості, підкреслено неухильній або нетактовній поведінці, байдужості, нешанобливому відношенні та ін.

4. Розростання та ескалація конфлікту супроводжуються зазвичай зіткненням протидіючих сторін у формі демонстративної поведінки, висловів, а іноді й фізичних дій. Це зіткнення має гострий емоційний характер і відзначається високим ступенем внутрішньої напруженості конфліктуючих.

Необ'єктивне або неповне вирішення виниклого конфлікту спричинює повторний конфлікт. При цьому часом, навіть якщо конфлікт розв'язаний об'єктивно, буває достатньо лише зневажливої пози, жесту, погляду, виразу для виникнення нового конфлікту. Це пояснюється тим, що раніше негативні установки у відносинах конфліктуючих осіб, що сформувалися, продовжують ще діяти якийсь час, і людина може мимовільно випробовувати упередження до свого супротивника мимовільно зберігати про нього упереджену думку і навіть діяти в збиток йому.

Негативний вплив на колектив чинять як сильні, так і слабкі, але повторювані конфлікти, які є наслідком меншої уваги до них. Необхідно прагнути не допускати повторних конфліктів з одного і того ж питання, оскільки конфліктні відносини мають тенденцію закріплюватися в стереотипах поведінки.

5. Вирішення конфлікту є заключним етапом динаміки конфлікту, тому що суб'єктивне завершення не усуває причини конфлікту, найчастіше підсилює розбіжності, суперечності, розмежовує групу.

Останній етап розвитку конфлікту можливий як внаслідок зміни об'єктивної конфліктної ситуації, так і за рахунок перетворення її образів, які є в учасників конфлікту.

Вирішення конфлікту може бути повним або частковим:

- повне вирішення на об'єктивному рівні через перетворення об'єктивної конфліктної ситуації. Наприклад, просторове або соціальне розведення сторін, надання ним дефіцитних ресурсів, відсутність яких привела до конфлікту;

- часткове вирішення на об'єктивному рівні внаслідок зміни об'єктивної конфліктної

ситуації у зв'язку з втратою зацікавленості у конфліктних діях;

- повне вирішення на суб'єктивному рівні завдяки кардинальній зміні образу конфліктної ситуації;

- часткове вирішення на суб'єктивному рівні через обмежену, але достатню (для тимчасового припинення суперечності) зміну образу конфліктної ситуації.

Інколи для повного вирішення конфліктів необхідна участь третьої сторони з метою пошуку рішення, яке задовольнить обидві сторони. Третя сторона (арбітри, посередники або медіатори, помічники) — індивід або група, зовнішня по відношенню до конфлікту. Їх спеціально підбирають і запрошують для надання професійної допомоги в досягненні згоди й вирішенні конфлікту.

Стадії розвитку конфлікту

У динаміці конфлікту, в його реалізації як процесі розрізняють **чотири основні стадії**.

1. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. Ця ситуація не одразу розрізняється людьми, тому її можна назвати **стадією потенційного конфлікту**.

2. **Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації**. Коли протиріччя стають усвідомленими і протилежна сторона відповідає реальним діям (поведінкою), конфлікт стає реальністю, або тільки сприйняття ситуації як конфліктної спонукає відповідну поведінку (протиріччя може бути не лише об'єктивним, реально існуючим, але і суб'єктивним, уявним). Для того щоб конфлікт був усвідомленим, необхідний інцидент, при якому одна зі сторін починає діяти, обмежувати інтереси іншої.

3. **Перехід до конфліктної поведінки**. Після того як конфлікт усвідомлений, сторони переходять до конфліктної поведінки, що спрямовується на блокування досягнень протилежної сторони, її прагнення, цілей, намірів.

4. **Вирішення конфлікту** є четвертою складовою. Воно можливе внаслідок зміни об'єктивної конфліктної ситуації та перетворення її в образі, що є в опонентів.

Конфлікт виникає тільки за певних умов, зовнішніх та/або внутрішніх.

1. **Зовнішні умови** виникнення конфлікту в основному зводяться до того, що задоволення яких-небудь глибоких і активних мотивів і стосунків особистості стає зовсім неможливим або ставиться під загрозу. Зовнішні умови конфлікту в житті людини в суспільстві виникають з неминучою необхідністю, по-перше, через боротьбу з природою, коли виникають неминучі труднощі й перешкоди у задоволенні мотивів і взаємовідносин особистості. По-друге, задоволення одних мотивів з неминучістю породжує виникнення нових, ще незадоволених. Цей безперервний розвиток незадоволених мотивів — необхідна умова розвитку особистості й суспільства в цілому.

У психології достатньо широко застосовується класифікація потреб А. Маслоу, який поділяє потреби на п'ять основних типів:

- фізичні (їжа, секс, матеріальне благополуччя та ін.);
- потреби в безпеці;
- соціальні (потреба в спілкуванні, соціальних контактах, взаємодії);
- потреби в досягненні престижу, знань, пошани, певного рівня компетенції;
- вищі потреби в самовираженні, самоствердженні (наприклад, потреби у творчості) .

Бажання, прагнення особистості можна віднести до якого- небудь типу цих потреб. Свідомо або несвідомо індивіди мріють домогтися власної мети відповідно до потреб, а в разі неможливості такого досягнення або неможливості реалізувати потребу, виникають конфліктні ситуації.

Другим психологічно значущим елементом, що стимулює виникнення конфліктних відносин, є **мета особистості**, її збіг або неспівпадання, відповідність або невідповідність, а також значущість для учасників конфлікту.

2. **Внутрішні умови** або передумови займають основне місце у виникненні конфліктів. Серед них насамперед відзначаються особистісні передумови виникнення і розвитку конфліктів (конфліктність як відносна стійка особистісна властивість,

деструктивні внутрішні або внутрішньоособистісні конфлікти, акцентуації характеру, ригідність мислення і поведінки, негативні стереотипи поведінки, що склалися, та ін.). Джерела конфліктів викликають передумови і причини виникнення конфліктних ситуацій та ескалації конфліктів.

Передбачення і прогнозування виникнення і розвитку конфліктів створює умови і визначає шляхи управління ними. Профілактика виникнення, стабілізації і ескалації конфліктів є важливим напрямом діяльності управлінців, психологів, соціальних працівників з ефективного їх прогнозування та запобігання. Превентивна психологія конфліктів — це створення об'єктивних та суб'єктивних або психологічних умов, що протидіють виникненню конфліктних ситуацій та інцидентів, сприяють підвищенню культури і конструктивного стилю спілкування і вирішення життєвих проблем.

6.2. ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

Про конфлікт говорять тоді, коли протиріччя між людьми починає усвідомлюватися і потребує вирішення. Часто причиною конфлікту є неправильна поведінка учасників спілкування.

Таким чином, конфлікт — це усвідомлене протиріччя між людьми, що потребує вирішення. Конфлікт не завжди є ефективним шляхом подолання протиріччя, оскільки дія сильних емоцій уповільнюється і звужується мислення, спрацьовують при цьому примітивні пласти психіки. І разом з тим, якщо аналіз показує, що вибору немає і конфлікт є єдиним доступним способом врегулювання протиріччя, необхідно самому виступити ініціатором конфлікту, тому що при свідомому входженні до конфлікту можливість керувати ним значно вища. При цьому необхідно пам'ятати, що у великій кількості конфлікти шкідливі для здоров'я.

Перед початком конфлікту необхідно сформулювати відповіді на такі запитання:

- чи можливе і бажане усунення протиріччя взагалі (не забуваючи про те, що протиріччя — двигун розвитку)?
- якщо так, то чи є економніші і етичніші шляхи вирішення протиріччя, крім конфлікту?
- якщо немає іншого шляху, то як довго може протікати конфлікт і чи вистачить у вас сил для перемоги?

Невміння знаходити вихід із конфліктних ситуацій, переборювати повсякденні труднощі, що постають перед будь-якою людиною в процесі спілкування, призводять до емоційного стресу, який підриває фізичне і психічне здоров'я. Це невміння психологи називають бар'єрами міжособистісного спілкування. Бар'єри спілкування — це ті численні фактори, які є причиною конфліктів або спричиняють їх виникненню. Найчастіше доводиться стикатися з психічними (особистісними) бар'єрами. Однак слід пам'ятати, що ні один конфлікт не виникає з нічого і не зникає безрезультатно.

За будь-яким вчинком приховуються певні цілі, а за конфліктом — несумісність цілей і бажань учасників конфлікту.

Наприклад, втрата інтересу до роботи, а тим більше його відсутність — це фактор, який призводить людину до конфліктності, оскільки ступінь втомлюваності за одних і тих же втрат енергії залежить від емоційного відношення до праці. Негативне ставлення викликає у людини негативні емоції, напруженість, не дає змоги розслабитися, забути пережиті неприємності. У результаті нервовість скупчується, і виникає стрес. А умови його виникнення полягають у тому, що не задовольняється необхідність у цікавій праці і немає можливостей для досягнення важливої цілі — самореалізації.

Таким чином, за будь-якими вчинками, конфліктами завжди приховуються певні причини. Зрозуміти їх — означає зрозуміти людину. Перш ніж досягти будь-якої мети, варто порівняти свої можливості і засоби, а головне, — наслідки власних дій.

Американські психологи Р. Блейк і Дж. Моутон розрізняють певні *стратегії поведінки в конфліктній ситуації*. Розглянемо їх.

Стиль конкуренції. Той, хто його використовує, завжди активний і прагне розв'язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення. Такий шлях ефективний, коли людина має певну владу. Але це вкрай неефективний метод розв'язання особистих конфліктів.

Стиль ухилення використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка і відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не дуже важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту, коли сили нерівні або коли інший наділений владою.

Стиль ухилення застосовується, якщо відбувається спілкування з психічно складною людиною та якщо немає причин підтримувати з нею контакти, а також за спроб прийняти рішення в ситуації, коли не зовсім зрозуміло, що треба конкретно робити, та в цьому й немає нагальної потреби.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою людиною, не намагаючися захищати власні інтереси. Цей стиль застосовується, якщо результати дуже важливі для іншої людини й не дуже суттєві для вас. Він корисний у ситуаціях, у яких ви можете здобути перемогу, тому що інший учасник конфлікту має владу. Отже, ви поступаєтесь та робите те, чого бажає опонент. Ви дієте в такому стилі й тоді, коли співчуваєте іншій людині й намагаєтесь підтримати її.

Завдяки стилю співпраці можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль потребує більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі, інтереси обох сторін, а потім обговорити їх.

Цей стиль найоптимальніший, коли обидві сторони мають різні приховані прагнення. У такому разі важко визначити чинник незадоволеності.

Сутність стилю компромісу полягає в частковому задоволенні власних інтересів. Ви частково поступаєтесь іншим учасникам, але й вони роблять те саме. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення потреб відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізуються приховані, внутрішні потреби.

Важливо зрозуміти, що кожний з названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, враховуючи конкретні обставини. Найкращий підхід визначається конкретною ситуацією.

Д. Карнегі в своїй книзі наводить певні правила для коригування своєї поведінки, відмови від того, що заважає в комунікації, і визначення правильної стратегії спілкування з людьми, або вміння знаходити собі друзів.

Як привертати до себе людей

Конфліктогенна комунікативна поведінка	Нейтральна комунікативна поведінка	Синтонна комунікативна поведінка
Зобов'язаний, але не зробив	Зобов'язаний і зробив	Не зобов'язаний, але зробив
Повинен, але не зробив	Повинен і зробив	Не повинен, а зробив
Повинен за міжособис- тісним договором, але не зробив	Повинен за міжособис- тісним договором і зробив	Не повинен за міжосо- бистісним договором, а зробив понад договір
Знецінення благодіяння при очікуванні вдячності	Пасивна вдячність	Активний вираз вдячності, незважаючи на те,

		що її не очікують
Негативна оцінка	Відсутність оцінок або об'єктивна негативна оцінка	Позитивна оцінка у відповідності з бажаним результатом похвали
Звинувачення	Об'єднання провини або відмова від звинувачень	Зняття провини з партнера, самозвинувачення
Гумор, спрямований на партнера	Гумор, спрямований на себе та на партнера, відмова від гумору	Гумор без адреси, гумор щодо себе
Категоричність, безапеляційність	Не категоричність, але визначеність	Запрошення до обговорення
Авторитарність	Відмова від авторитарності	Запрошення до спільного прийняття рішень
Знаки несприйняття	Немає ні виразних знаків несприйняття, ні знаків сприйняття	Знаки сприйняття
Перебивати	Не перебивати	Дати себе перебивати, активне слухання
Таємничість замість гласності	Відмова від таємничості	Активна гласність
Тягнути увагу на себе	Ні те, ні се	Фокусувати на партнері активну увагу людей
Груба відмова від потрібного партнеру спілкування	Делікатне ухилення від спілкування, пасивне спілкування	Щедро дарувати своє спілкування
Негативна за очі	Ні те, ні се	Позитивна за очі

6.3. МАНІПУЛЯТИВНА ТА АКТУАЛІЗАТОРСЬКІ МОДЕЛІ СПІЛКУВАННЯ

Існує ряд конфліктів, які можуть сприяти успішному спілкуванню, тому конфлікти ще можна поділити на дві великі групи: маніпулятивні та актуалізаторські.

При **маніпулятивному** конфлікті в учасників виникають перекручені уявлення про свої і чужі цілі, дії, мотиви та позиції. У ситуації маніпулятивного конфлікту можуть бути такі перекручені сприйняття (Є. Мелібрда, 1986):

1. *«Ілюзія власної шляхетності»* — уявлення про те, що істина та справедливість цілком на нашому боці, а моральні норми порушує лише інша сторона.
2. *«Пошук порошинки в оці іншого»* — перебільшене уявлення про похибки іншого і неусвідомлення недоліків у себе.
3. *«Подвійна етика»* — при здійсненні і навіть при усвідомленні однакових взаємодій власні дії сприймаються як припустимі, а дії опонента — як недозволені та нечесні.
4. *«Все ясно»* — небажання вислухати іншого, упереджене спрощення ситуації на користь собі. Людина переконана в тому, що саме вона має повне і правильне уявлення про конфлікт.

Ці помилки загострюють конфлікт і перешкоджають конструктивному виходу з нього.

При **актуалізаторському конфлікті** його учасники сприймають ситуацію більш адекватно, без рожевих окулярів з погляду на себе і без чорних — на опонента. Вони усвідомлюють неповноту свого бачення конфлікту і готові вислухати іншу сторону. З однакових позицій підходять щодо власних і чужих дій, не обіляють себе, не очорняють суперника, шукають можливості дізнатися про думку і сприйняття іншого та побачити те, що в їх власній поведінці було не дуже гарним. Вони відкриті для чесного конструктивного обговорення.

Маніпулятори схильні свої негативні дії виправдовувати зовнішнім локусом оцінки, а подібні дії опонента — внутрішнім. Актуалізатори, оцінюючи більш об'єктивно і себе, і інших, можуть вживати обидва локуси контролю в однаковій мірі до обох учасників конфлікту, намагаючись наблизитись до об'єктивного відображення ситуації.

Друга важлива відмінність між двома типами конфлікту — готовність взяти *відповідальність на себе*, а не перекладати її на іншого. Маніпулятори схильні звинувачувати партнера, ображатися на нього, підкреслюючи свою начебто непричетність, невинність, знімаючи з себе всіляку відповідальність. Для них визнати свою поведінку неправильною — значить програти, виявитися незброєним перед небезпечним ворогом. Актуалізатори уникають засуджувати інших, вони не ображаються, якщо щось відбувається, на їх погляд, «не так», а шукають шляхи для виправлення становища, беручи на себе всю міру відповідальності за наслідки. Тобто з двох сакраментальних питань вони надають перевагу питанню «Що робити?», а не «Хто винуватий?». Це робить їх справжніми господарями ситуації і в кінцевому рахунку — всього життя.

Маніпулятивні конфлікти не будуть розв'язані доти, доки учасники засліплені взаємними ілюзіями, доки в них відсутнє об'єктивне сприйняття ситуації і, головне, бажання рухатися назустріч один одному. Щоб конфлікт міг вирішитися, слід зробити його актуалізаторським, шукаючи шляхи взаєморозуміння.

Існують позиції і взаємовідносини між людьми на дві категорії: «**Я-Ти**» і «**Я-Воно**». Якщо відносини «**Я-Ти**» існують у кожного учасника спілкування, то вони свідомо чи несвідомо, передають один одному приблизно такі повідомлення: «Я — особистість, і ти — особистість. Я — важлива людина, і ти — важлива людина. У мене є почуття, і у тебе є почуття. Я хочу, щоб мене вислухали, і ти заслуговуєш на те, щоб бути вислуханим. Я хочу, щоб мене розуміли, і ти хочеш, щоб розуміли тебе». Відносини категорії «**Я-Воно**» зовсім інші і виражають діаметрально протилежну позицію: «Я — особистість, а ти — об'єкт. Я — важлива людина, а ти неважлива. Мене слід вислухати, а на те, що ти говориш, можна не звертати уваги. Мої почуття цінні, а твої почуття нічого не варті».

Спілкування в системі «**Я-Ти**» можна назвати суб'єкт-суб'єктивним або актуалізаторським, воно передбачає рівноправність сторін. Таке спілкування є двобічне, тому що в ньому виникає справжній діалог. Діалог — це розмова між двома або кількома особами, які прагнуть зрозуміти один одного. Вони цінують один одного, вражають партнера особистістю, вартою поваги. Якщо у одного або в обох учасників спілкування спосіб мислення, котрий спонукає діяти за схемою «**Я-Воно**», то таку модель можна назвати суб'єкт-об'єктною або маніпулятивною, адже до партнера ставляться, як до речі, яку можна використати, і він як особистість не має жодного значення. Діалог замінюється монологам, тому таке спілкування можна назвати однобічним, воно нагадує розмову двох глухих.

Чому людина вдається до маніпуляцій? *Які причини маніпуляцій?* Е. Шостром вказує на *п'ять таких причин*.

Перша причина — це недовіра. Людина не довіряє собі, вважає себе залежною від інших. Але іншим також не довіряє. Тому стає на слизький шлях маніпуляцій, щоб інші завжди були у неї на прив'язі, під контролем, і за таких умов довіряє їм більше. Це схоже

на поведінку одного з батьків у сім'ї, котрий ухиляється від виховання дітей, а натомість намагається вказувати іншому, як треба виховувати.

Друга причина (за Еріхом Фромом): нормальні стосунки між людьми — це любов. Любов передбачає сприйняття людини такою, якою вона є і повагу до її істинної суті.

Біблія закликає людей любити свого ближнього як самих себе. Але пересічна особистість не розуміє цієї заповіді, тому що не має уявлення про те, що значить любити. Більшість людей не люблять самих себе, тому не можуть любити ближнього. Вони помилково вважають, що чим досконаліші вони будуть, тим більше їх будуть любити; чим більше вони зможуть дати, тим більше отримають. Але справжня любов безкорисна і безумовна. Вона не залежить від вигоди і приймає людину без будь-яких умов. Навіть чим більша готовність особистості зізнатися в людських недоліках, тим більша вірогідність того, що її будуть любити. А хто не хоче або не може визнавати свої слабкості, той відчайдушне прагне повної влади над іншою людиною. Ця влада примушує партнера робити те, чого хоче маніпулятор, думати, як він хоче, почувати те, що він хоче.

Третю причину маніпуляції пропонують екзистенціалісти: всюди нас оточують ризик і невизначеність. Щохвилини з людиною може трапитися будь-що, тому людина відчувається безпомічною, незахищеною. З гиркотою усвідомлюючи непередбачуваність життя, маніпулятор впадає у відчай чи інерцію, у маніпулятора з'являється тенденція уникнути ризику, прагнення до більшої визначеності і гарантованості. Тоді він перетворює себе на об'єкт і інших сприймає як об'єкти, як речі.

Четверта причина відображена у роботах Джей Хейлі, Еріка Берна. Д. Хейлі під час тривалої роботи з шизофреніками помітив, що вони найбільше боялися тісних особистісних контактів. Е. Берн вважає, що людина починає грати в ігри і уникати бути собою, щоб краще керувати своїми емоціями і уникати близькості.

П'яту причину висуває Альберт Елліс. Він відзначає, що протягом життя людина засвоює ряд аксіом або ірраціональних переконань. Одна з таких аксіом: нам необхідно одержати схвалення всіх і кожного. Людина прагне подобатися іншим, справляти на них приємне враження і для цього вживає маніпуляції.

Під маніпуляцією Е. Шостром розуміє не одну гру, а цілу систему ігор, і ще більше — стиль життя, псевдофілософію життя, спрямовану на те, щоб експлуатувати і контролювати себе та інших.

Людину, протилежну маніпулятору, А. Маслоу назвав самоактуалізованою особистістю, яка живе повним життям. І це не везіння чи випадок, а вміння використовувати свій внутрішній потенціал. Е. Шостром таких людей називала актуалізаторами.

Які риси відрізняють маніпулятора від актуалізатора? Стиль життя маніпулятора ґрунтується на брехні, песимізмі, контролі і цинізмі. Кити, на яких стоїть актуалізатор, — чесність, оптимізм, свобода і довіра. Ґрунтуючись на працях гуманістичних психологів (К. Роджерс, 1961; В. Сатір, 1992), можна додати ще одну відмітну особливість у маніпулятора і актуалізатора.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯТИВНОЇ ТА АКТУАЛІЗАТОРНОЇ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ

Маніпулятор	Актуалізатор
1. Обман (фальшивість у спілкуванні, грає своїми почуттями та емоціями та свого співбесідника)	1. Чесність (проявляє справжні чесні почуття, здатен бути самим собою, щиросердечний)
2. Песимізм (невіра в життя, апатія, часто нудьгує)	2. Оптимізм (життєрадісність, бадьорий настрій)
3. Контроль (прагне контролювати ситуацію, прагнучи домінувати)	3. Свобода (відкрита до спілкування людина)

4. Цинізм (недовіра ні до себе, ні до інших)	4. Довіра (віра в себе та інших, вірить в добро)
5. Низька самооцінка (низька самоповага). Погано ставиться до себе та до інших, має догматичне мислення, боляче реагує на критику	5. Висока самооцінка (самоповага, почуття власної гідності). Сприймає себе таким, який він є, позитивно ставиться до себе та оточуючих. Визнає свої та чужі помилки

Е. Шостром вважає, що актуалізатор знаходиться в більшій безпеці, ніж маніпулятор, тому що розуміє свою унікальність і сприймає її як цінність. Він шукає в собі самобутність, в той час як маніпулятор ховає свою самобутність і повторює, наслідує, копіює чийсь поведінковий моделі. І чим більше значення він надає своїй масці, тим більше знецінює себе і тим глибше відчуває незадоволеність.

Е. Шостром у праці «Анти-Карнегі...» змалювала такі основні типи маніпуляторів:

1. *Диктатор*. Перебільшує свою силу, прагне керувати своїми жертвами — домінувати та наказувати.
2. *Ганчірка*. Протилежність Диктаторові та його жертва. Перебільшує свою чутливість, прагне забувати, не чути, пасивно мовчати, уникати.
3. *Калькулятор*. Перебільшує необхідність контролювати все; робить вигляд, що володіє прихованою інформацією, ухиляється, коли намагаються перевірити його самого.
4. *Прилипала* — протилежність Калькуляторів. Перебільшує свою залежність, прагне, щоб про нього дбали, дозволяє і спонукає інших виконувати за нього його роботу.
5. *Хуліган*. Перебільшує власну агресивність, прагне контролювати людей за допомогою погроз.
6. *Гарний хлопець*. Перебільшує свою дбайливість, любов, паралізує неприродною добротою. Протилежність Хулігану.
7. *Суддя*. Перебільшує свою критичність, нікому не вірить, завжди сповнений обурення, висуває масу звинувачень, не схильний прощати.
8. *Захисник*. Перебільшує свою готовність до підтримки, поблажливості до чужих помилок; надмірно співчуваючи тим, ким опікується, не дозволяє їм стати на власні ноги і паралізує ініціативу. Протилежність Судді.

Маніпулятор повинен прагнути відмовитися від маніпуляцій і стати актуалізатором. Тоді з Диктатора може розвинути прекрасний Лідер, котрий не диктує, а веде; із Ганчірки — Чуйний; із Калькулятора — Уважний; із Прилипала — Вдячний, із Хулігана — Наполегливий, із Гарного Хлопця — Дбайливий, із Судді — Виразний, із Захисника — Провідник.

Маніпулятор, як правило, підпадає під класифікацію якогось одного із розглянутих маніпулятивних типів, в той час як актуалізатор не обмежується лише одним актуалізаційним типом, а інтегрує в собі декілька. Він і Чуйний, і Дбайливий, і Уважний, адже тонко реагує на внутрішній стан інших, уважний до їх проблем і поглядів, турбується про людей.

Як же подолати в собі маніпуляції? По-перше, необхідно усвідомити власні маніпуляції, визнати їх у собі, побачити нещирі, удавані почуття і розгледіти за ними справжні почуття. Наступний крок — насмілитися виразити їх. Мета актуалізаційної моделі — розвинути в собі здатність чесно проявляти свої щирі почуття. Придивимось ближче до них. Скористаємося для цього класифікацією форм вираження почуттів, запропонованою польським психологом Є. Мелібрудю.

Розрізняється опосередкована і безпосередня форми передачі інформації щодо емоційних переживань. До опосередкованих способів належать риторичні запитання, накази і заборони, картання і прокльони, догани і претензії, насмішки, похвали і засудження, приписування іншим людям удаваних рис. До без посередніх способів

передачі почуттів належать визначення власних почуттів, вживання порівнянь, характеристика свого фізичного стану і визначення можливих дій, до яких спонукають почуття.

Розглянемо кожну форму детальніше.

Опосередковані способи:

1. *Риторичні запитання* ставляться не через прагнення одержати розумну відповідь, а через наявність бажання викликати у співрозмовника певну реакцію, за яким приховані почуття роздратування, прикrostі, нетерпимості.

Типові приклади риторичних запитань: «Хто дав вам право так поводитись?», «І в кого ти вдався?», «Коли ти залишиш це неподобство?».

2. *Накази і заборони*: «Ти повинен негайно вибачитися», «Не поведься так зухвало», «Припини сперечатися» — за допомогою подібних висловлювань людина, що стоїть при владі, намагається обмежити дії інших, щоб тим самим позбутися деяких почуттів. Але самі почуття приховуються. Замість сказати: «Не роби цього, тому що я відчуваюся так-то і так-то», людина говорить: «Нероби цього, тому що так не можна». Обмеженнями можна досягнути поведінкових змін, але не полегшити взаєморозуміння.

3. *Картання і прокльони*. Така форма дозволяє декому звільнитися від люті і гніву. Однак це має тяжкі наслідки. Відносини з партнером стають більш напруженими і конфліктними. Лайкою і прокльонами людина закривається від своїх почуттів і не дає зрозуміти їх іншим. Наприклад, відчуваючи побоювання, почуття провини, людина лається і замість реальних почуттів показує брутальність і силу, котрих їй насправді не вистачає.

4. *Догани і претензії*: «Від тебе ніколи не дочекаєшся чуйності», «Ти зовсім не дбаєш про дітей», «Знову ти за старе», — часто використовуються для опосередкованого вираження незадоволення, роздратування, жалю. В претензіях часто містяться неправомірні узагальнення — «завжди», «знову», «зовсім». Як правило, вони викликають протест у партнера: «Зовсім не завжди, а тільки іноді».

5. *Насмішки*, метою яких є викликати почуття незручності і сорому у співрозмовника. У цьому випадку сам автор зауважень відчуває якісь неприємні емоції. Іронізуючи, людина не лише хоче поглузувати з партнера, а й замасковано показати, що вона сама переживає. Це витончений напад на іншого, який відволікає увагу від особистості того, хто висловлюється.

6. *Похвали і засудження* дуже розповсюджені: «Ти нестерпний», «Це блискуча ідея», «Ти — найкращий». В загальних рисах можна собі уявити, як автор цих слів ставиться до адресата. Проте такі уявлення часто занадто узагальнені і недостатньо визначені, щоб напевне судити проте, що відчуває той, хто висловлюється.

7. *Приписування* іншим удаваних рис. Відчуваючи певні почуття в присутності іншої людини, ми можемо приписувати їй риси, які викликані цими почуттями. Партнер знаходиться в центрі уваги, а наші почуття залишаються неусвідомленими.

Безпосередні форми вираження почуттів дозволяють більш відверто і прямо висловлювати свої переживання, допомагають краще зрозуміти, що саме на душі, які почуття, і стверджують ак- туалізаторську модель спілкування.

1. *Визначення власних почуттів*: «Мені сумно», «Я у відчаї», «Я відчуваюся впевнено і спокійно», «Мені радісно». Людина дає можливість партнеру зрозуміти, що з нею відбувається, а така відвертість викликає довіру і покращує спілкування. Людина не ховається за маскою, а знімає її.

2. *Вживання порівнянь*. Відчуваючи труднощі в прямому висловлюванні почуттів, можна звернутися до порівнянь і метафор: «Я відчуваюся так, немов збираюся плигнути в холодну воду», «У мене таке відчуття, немов би я образив невинну дитину», «Відчуваюся, як зацькований звір» тощо. Це збагачує емоційно виразну палітру спілкування.

Зарубіжна й вітчизняна психологія давно й плідно працює з визначення й класифікації вербальних і невербальних ознак, за якими можна розпізнати брехуна.

Ознаки правдивості	Ознаки брехливості
Повернуті догори, розкриті до співбесідника долоні, пальці розставлені, руки розімкнені	Ховання рук за спиною, в кишенях, схрещення їх на грудях, на животі, за спиною, стискання підлокітників крісла
Прямий погляд не нижче за рівень очей співбесідника	Співбесідник менше 1/3 часу спілкування дивиться партнеру в очі, часто відводить погляд: чоловіки — на підлогу; жінки — на стелю; погляд, що вислизає
Нахил корпусу вперед в бік співбесідника; руки та ноги трохи розведені, плечі вільно опущені	Нахил корпусу в протилежний від співбесідника бік, зіплення кінцівок, напруженість плечей
Торкання пальцями обличчя (але не органів почуттів — рота, носа, вух, очей)	Торкання пальцями носа, рота, кутів губ, щік, потирання пальцем повіки, брови, почісування підборіддя
Скорочення відстані між партнерами	Збільшення відстані між партнерами
Часта доброзичлива посмішка	Штучна або безглузда посмішка, яка щезає раптово; зіплені зуби
Розстібнутий піджак, нога витягнута в бік партнера, долоні протягнуті вперед	Відтягування, поправлення комірця, потирання долонею шиї нижче від потилиці
Невимушена жестикуляція	Перебільшена жестикуляція або її повна відсутність; незвична жестикуляція та хаотичні рухи
Зваженість добору слів та пружний ритм мовлення	Багатослів'я та обмовки, вигуки
Наявність чітких формулювань та увага до деталей	Відсутність чітких формулювань та нехтування важливими подробицями
Моментальна реакція на питання	Паузи перед відповідями, занадто довге обдумування відповіді
Вмотивовані змістом розмови зміни модуляції, гучності та висоти голосу	Невмотивована зміна модуляції, гучності та висоти голосу (співбесідник говорить тихіше, замислюючись, із характерним розтягуванням слів)
Коректний вираз емоцій	Невмотивована радість (адже емоційно брехун відчуває особливе захоплення від того, що обдурювання вдається)
Нормальне забарвлення обличчя та природна міміка	Неприродні рум'янець та блідість; мигання, неприродна міміка та асиметрія обличчя; тривалість гримаси більше ніж 5 секунд

6.4. ТЕХНОЛОГІЇ ВИХОДУ З КОНФЛІКТУ

В основі ефективного спілкування, безсумнівно, лежить методика ефективного слухання й уміння говорити. Б. Бест і М. Бердж включають сюди такі компоненти, як емпатія, валідація, усвідомлення, узагальнення, що виступають і як навички — уміння активного слухання, і як основні етапи процесу ефективного слухання в ході конфлікту. Названі компоненти не обов'язково повинні бути у приведеній послідовності, однак етапи валідації і емпатії повинні завжди передувати етапам усвідомлення й узагальнення. Отже, перше, що треба робити для ослаблення конфліктності — це виявляти *емпатію*.

Для цього потрібно зважити на становище іншої людини і спробувати зрозуміти його почуття, тобто зробити те, що називають «влізти в шкіру іншої людини», «ввійти в його черевики і пройти хоча б мільйон», можна згадати, що і з вами було щось подібне та ін. Емпатію можна виражати як словами, так і невербально, за допомогою мови тіла, простору, часу та ін.

Але надмірний прояв емпатії не є обов'язковим, тому що завдання полягає не в тім, щоб показати любов, а в тім, щоб домогтися діалогу, того, щоб партнер по бесіді або конфліктові став більш вільно розповідати усе, що він думає і відчуває в даний момент.

Другий спосіб пом'якшення конфлікту — це *валідація*, тобто підтвердження переживань іншої людини, вираз згоди з тим, що вони дійсно серйозні. Треба дати зрозуміти іншій людині, що його почуття сприймаються як реальні, дійсні, глибокі. Основні *способи* валідації:

- повторити те, що сказала інша людина (партнер, опонент), і це, до речі, дозволить вам переконатися, що ви правильно розумієте його, і показати, що ви слухаєте цю людину;
- підкреслювати те добре, що людина зробила або намагалася зробити, і тоді ваш співрозмовник буде намагатися докладніше щось розповісти або зробити для вирішення конфлікту;
- використовувати приклади і посилання на те, що щось подібне було з вами, з вашими знайомими;
- вимовляти час від часу слова про те, що вам здається, що ви розумієте співрозмовника, що ви уявляєте, як це було та ін.

Третє, що необхідно в ході конфлікту — це *усвідомлення* або прояснення ситуації, відносин та ін. Усвідомлення звичайне здійснюється за допомогою запитань, що задаються з метою одержати потрібну інформацію про проблему конфлікту, про фактичну сторону протидії. Часте прояснення може включати не тільки факти, а й емоції, відносини між учасниками конфлікту. Бажано використовувати відкриті запитання, наприклад: «Як ви довідалися, що вас обманюють?», «Що ви почували в той момент?» та ін.

Четверте вміння, необхідне в конфлікті, це — *узагальнення*, тобто повторення, перефразовування проблеми або її головних моментів, щоб у кожного учасника конфлікту була впевненість, що і як було зрозуміти в ході спілкування і конфлікту. Узагальнення особливо необхідне при переході від одного етапу конфліктного спілкування до іншого, а також при завершенні взаємодії.

Той, хто в позиції слухача:

- *Виявляйте терпимість*: не переривайте, не заважайте; перш ніж щось сказати, добре подумайте, переконайтеся, що ви хочете сказати саме це.
- *Не давайте оцінок людині*, якщо ви будете оцінювати почуття того, хто говорить, то він стане захищатися або протирічити вам. Уникаючи оцінок, намагайтеся дійсно емпатувати і розуміти перспективи людини.
- *Не аргументуйте занадто раціонально*, не намагайтеся довести, хто правий, а хто винуватий, як можна змінити ситуацію.
- *Не давайте порад, пам'ятайте*, що кращі рішення в конфлікті — це ті, до яких учасники приходять самі, а не ті, котрі їм хтось підказав.

Крім деяких правил активного слухання, Б. Бест і М. Бердж формулюють кілька важливих і корисних рекомендацій, що сприяють ефективній розмові в процесі конфлікту:

1. *Рефлексуйте*. Повертайтеся назад і спробуйте знову подивитися на ситуацію, проблему.
2. *Будьте точними*. Намагайтеся додержуватися фактів і подій, а не свої думки, почуття і уявлення про них. Приходьте на розмову з опонентом точно в назначений час.
3. *Визнайте*. Намагайтеся підтримувати атмосферу довіри і поваги, підтримуйте впевненість вашого опонента в тім, що ставитесь до нього як до рівноправного партнера по спілкуванню.
4. *Пояснюйте*. Розповідайте і про свої почуття, свої бажання, потреби, про те, що ви хочете одержати в результаті вирішення конфлікту. Але не забувайте переходити до почуттів і бажань тільки після того, як вияснені основні, важливі факти і події конфлікту.

5. *Будьте конкретні.* Розгляньте докладно власну поведінку і врахуйте все важливе і реальне, що відомо від опонента, і лише після цього робіть якісь узагальнення.

Той хто говорить:

1. *Не звинувачуйте.* Не говоріть, що все відбулося через чийсь недоліки, і не звинувачуйте когось ще в тім, що трапилося.

2. *Не придумуйте.* Не говоріть іншій людині, що ви думаєте про те, які його мотиви і бажання, раніше ніж вона сама про них щось скаже.

3. *Не захищайтесь.* Спочатку розкажіть про свої дії і про свої думки і почуття; зробіть це відкрито і достатньо повно. І тільки після цього можете чекати, що те ж саме зробить і ваш опонент.

4. *Не характеризуйте.* Не описуйте особистість опонента, тим більше вживаючи слова «ви неуважні, егоїстичні, недосвідчені, молоді та ін.». Намагайтеся говорити про те, що вас турбує.

5. *Не узагальнюйте.* Уникайте використання слів «завжди», «ніколи» при описі поведінки вашого опонента. Приводьте конкретні факти і ситуації, що ви обоє з опонентом добре пам'ятаєте.

Є ще один надзвичайно важливий момент у стратегії ефективного виходу з конфлікту — це використання багатой мови рухів тіла, широкого спектра всіх засобів і способів невербального спілкування: лицьової експресії, кінетики, проксемики, такесики та ін. Невербальні засоби міміки, пантоміміки, дотиків, простору, часу можуть і повинні використовуватися на всіх етапах важкого або конфліктного спілкування, але місце і форми їхнього використання на кожному з етапів є специфічними.

Виходячи з розгляду різноплановості конфліктів, поєднання в кожному конфлікті як позитивного, так і негативного боку, можна визначити і поєднання в конфліктах позитивної та негативної функції. Найважливішим з погляду психології місце займає обмеження негативних, руйнуючих функцій конфлікту і форсування, максимальне використання позитивних функцій конфлікту.

Позитивні функції конфліктів:

- регулятивно-розвивальна функція — конфлікт не дає застигнути, окостеніти, штовхає до змін і розвитку, відкриває дорогу інноваціям, здатним удосконалити і стабілізувати внутрішній світ, відносини, систему;

- інформаційно-об'єднувальна функція — в ході конфлікту люди краще пізнають себе і один одного, конфлікт стимулює рефлексію і розуміння;

- функція об'єднання і структуризації — конфлікт сприяє структуризації соціальних груп, створенню організацій, об'єднанню груп і колективів;

- функція стимулювання активності — конфлікт стимулює активність людей, знімає «синдром покірності»;

- функція стимулювання особистісного зростання — конфлікт стимулює розвиток особистості, зростання відчуття відповідальності, усвідомлення своєї значущості, може сприяти самопізнанню і самореалізації;

- психотерапевтична і полегшувальна функція — конфлікт (за умови його відкритого і конструктивного врегулювання) знімає приховану напруженість, дискомфорт і хронічні непорозуміння, дає їм вихід;

- діагностична і пояснювальна функція — іноді корисно навіть спровокувати конфлікт, щоб прояснити обставини і зрозуміти стан справ, у виникаючих в конфліктах критичних ситуаціях виявляються непомітні до цього позитивні риси і недоліки людей, створюються умови для розвитку особи і формування лідерів та ін.

Негативні функції конфліктів:

- становлення стереотипів і руйнівальних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоутвердження і досягнення бажаного шляхом використання інших;

- погіршення психологічного клімату в колективах і руйнування міжособистісних відносин;

- зниження привабливості праці і, як наслідок, зниження продуктивності праці;
- неадекватність, насамперед у сприйнятті, нерозумінні та ін.;
- виникнення неадекватних психологічних захистів;
- зниження співпраці і зменшення можливості партнерства між сторонами в ході конфлікту і після нього;

- зростання конфронтації, затягування людей у боротьбу і змушування їх прагнути більше перемоги, ніж вирішення проблем і пошуку кращих альтернатив;

- збільшення матеріальних і емоційних витрат на вирішення конфлікту.

Існує достатньо багато підходів до розробки технологій безконфліктного спілкування, складові найважливіші частини профілактичної роботи. Так, у навчанні правильній поведінці людини в суперечливій, передконфліктній і конфліктній ситуації Тимохіна О.В. вважає за доцільне слідувати таким психологічним рекомендаціям:

- вирішувати проблемне питання в теперішньому часі, не згадуючи минулі образи і конфлікти;

- адекватно сприймати, усвідомлювати і відображати суть конфлікту з погляду психологічних механізмів — інтересів, потреб, цілей і задач протидіючих сторін. Частіше задавати питання: чи «правильно я вас зрозумів (зрозуміла)», що виключає смислові бар'єри;

- відвертість у спілкуванні, прагнення до доброзичливості і створенні клімату взаємної довіри;

- спробувати зрозуміти позицію іншого «зсередини», поставивши себе на його місце;

- не говорити образливих, принижуючих гідність особистості слів, не клеймити епітетами. Різкість викликає різкість;

- вміти аргументовано виказати свої наміри у разі незадоволення вимог.

- бути готовими подолати самолюбство, амбіції, визнати власну неправоту в тих або інших питаннях і позиціях. В конфлікті завжди винуваті обидві сторони, але на примирення йде той, хто мудріший, сильніший духом.

Одне з найважливіших місць у запобіганні конфліктам має оволодіння прийомами і навичками безконфліктного спілкування. Творчо доповнюючи рекомендації Д. Карнегі, виділяються **рекомендації з безконфліктного спілкування**⁴ :

- необхідно перестати думати тільки про свою досконалість і бажання. Необхідно спробувати з'ясувати вади іншої людини, щиро визнаючи позитивне в ньому. Бажано бути душевними в своєму схваленні і бути щедрим на похвали;

- бажано говорити з людьми про те, що є предметом їх бажань, і показати їм, як цього досягти;

- усміхайтесь! Усмішка збагатила тих, хто її одержує, але не обідняє тих, хто її дає. Вона створює щастя в будинку, атмосферу доброзичливості в справах і є паролем для друзів;

- для людини звук його імені є найсолодшим і найважливішим звуком у людській мові. Якомога частіше звертайтеся до іншої людини на ім'я! Прагніть запам'ятати імена тих людей, з якими Вас знайомлять;

- станьте хорошими слухачами! Заохочуйте інших розповідати про себе;

- ведіть розмову в колі інтересів Вашого співбесідника;

- надавайте людям відчуття їх значущість — і робіть це щиро. Говоріть людині про неї саму, і вона слухатиме Вас годинами;

- єдиний спосіб досягнути кращого результату в суперечці — відхилитися від суперечки. Уникайте суперечок! Якщо Ви хочете навчитися схилити людей до своєї точки зору, і якщо Ви не маєте рації, визнайте це відразу і від щирого серця. Поступившись, отримаєш більше, ніж чекав! Якщо Ви хочете схилити людей до своєї точки зору, спочатку проявіть дружнє ставлення;

4 Карнегі Д. Як завоювати друзів та впливати на людей.

— вступаючи в розмову, зробіть акцент на тих питаннях, в яких Ви згодні із співрозмовником. Далеко йде той, хто м'яко ступає. Хай Ваш співрозмовник відчує, що ідея належить йому самому. Мудрець, бажаючи бути над людьми, стає нижче від них, бажаючи бути попереду, стає позаду;

— спробуйте чітко побачити речі з погляду іншої людини. Бажання розуміти іншу людину породжує співпрацю. Щоб змінювати людину, ображайте її і не спонукайте на обурення, починайте з похвали і щирого визнання гідності цієї людини;