

УДК 34.01

**Ольга Барабаш,***канд. юрид. наук,  
доцент кафедри адміністративного та інформаційного права  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ

*У статті проаналізовано явище конфлікту, визначено його ознаки та види. Досліджено поняття «конфліктні форми поведінки». Проаналізовано основні стратегії вибору лінії поведінки в конфліктних ситуаціях. Визначено найбільш прийнятну, на нашу думку, стратегію поведінки в конфліктній ситуації.*

**Ключові слова:** конфлікт, поведінка людини, стратегія поведінки, конфліктні форми поведінки, людина.

**Постановка проблеми.** Поведінка людини в конфліктній ситуації пов'язана ще з одним явищем – конфліктом. Дослідження конфлікту як своєрідного соціально-психологічного феномена вимагає висунення своєрідної аксіоми про конфліктність людського існування. Людина живе в суспільстві, діє в системі міжособистісних стосунків, її діяльність спрямована на задоволення власних потреб. За винятком потреби в повітрі, усі інші потреби ніколи не задовольняються повністю в кожен хвилину життя. Таким чином, людина приречена на конфлікт [1, с. 10]. Тобто людина досить часто перебуває в конфліктних ситуаціях та обирає різні стратегії поведінки, що приводять як до позитивних, так і до негативних наслідків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основою статті стали наукові праці таких учених, як Н.І. Пилат, В.П. Ратников, Г.С. Лукашова, А.В. Петровський, М.Г. Ярошевський, А.Т. Шмуратов, Н.В. Грішина, Л.О. Коберник, Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель та інші.

|| **Метою статті** є дослідження стратегій поведінки людини в конфліктних ситуаціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перш ніж приступити до дослідження стратегій поведінки людини в конфліктних ситуаціях, необхідно дослідити явище конфлікту та конфліктної ситуації. Перше, на що варто звернути увагу, – це з'ясування питання про те, чи конфліктність є рисою особистості й причиною будь-якого конфлікту або ж конфлікт виникає вже як наслідок людської взаємодії із соціальним середовищем.

Під час вирішення цієї проблеми мають місце щонайменше дві позиції. Перша з них бере початок ще від Арістотеля. Вона підкреслює в людині суспільне начало, її здатність до співпраці з іншими, що закладена в природній людській сутності [2, с. 143]. Протилежною є тенденція, запропонована Т. Гоббсом, який трактує людину як певну самість, індивіда, для якого інші люди є лише середовищем існування й перебування та який діє за принципом «війна всіх проти всіх» [3, с. 91].

Сучасні теорії конфлікту зберігають дихотомію в поглядах на проблему конфліктності людської взаємодії. З одного боку, це Т. Парсонс, Е. Дюркгейм, Е. Мейо, які у своїх теоре-

тичних побудовах наголошують на стійкості й стабільності суспільства, вважаючи конфлікт лише певним відхиленням, «хворобою» людських стосунків. З іншого боку перебувають теорії К. Маркса, М. Вебера, В. Парето, Р. Дарендорфа, у яких конфлікт розглядається як необхідний чинник під час пояснення соціальних процесів і змін. Унаслідок такого поділу концепцій суспільного розвитку виникають два самостійні різновиди теорії конфлікту – функціоналізм та соціологія конфлікту [4, с. 201].

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus» – зіткнення. Визначення цього терміна, що існують у різних сучасних енциклопедіях, можна звести до таких положень:

- стан відкритої, часто затяжної боротьби;
- стан дисгармонії в стосунках між людьми, ідеями, інтересами;
- психічна боротьба на основі внутрішніх протилежних бажань людини;
- емоційне напруження тощо [1, с. 20].

А.Г. Здравомислов вказує: «Конфлікт – найважливіша сторона взаємодії людей у суспільстві, клітинка соціального буття. Це форма стосунків між потенційними або актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких зумовлена протилежними цінностями й нормами, інтересами та потребами» [5, с. 94]. Таке формулювання, на наше переконання, дещо ототожнює конфлікт із поняттям протиріччя та містить яскраво виражений соціальний характер. Російський конфліктолог В.І. Андреев визначає конфлікт як процес різкого загострення протиріччя й боротьби двох чи більше сторін-учасників у вирішенні проблеми, яка має особисту значимість для кожного з його учасників [6, с. 76]. «Психологічний словник» розглядає конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих, не сумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, міжособистісних взаємодіях або міжгрупових стосунках, що пов'язані з гострими негативними емоціями, переживаннями [7, с. 152]. У такому тлумаченні конфлікту підкреслюються феноменологічний зміст конфлікту, який створюється у свідомості його учасників. Цю позицію підтримує А.Т. Шмуратов, який вважає, що немає конфлікту насправді, «конфлікт – це уявлення про реальну ситуацію, яке конструюється у свідомості кожного з його учасників» [8, с. 45].

Аналіз наявних визначень конфлікту показує, що за всієї близькості характеристик, які описують компоненти чи ознаки конфлікту, жодне з визначень не може бути прийняте як універсальне. Тому, як пропонує Н.В. Грішина, можна лише виділити його інваріантні ознаки та хоча б за першого наближення обмежити його проблемне поле [9, с. 15]. Цими ознаками, на яких наголошують більшість авторів, Н.В. Грішина називає такі:

– зіткнення, яке в контексті проблеми визначення конфліктів можна позначити як біполярність, що означає і взаємозв'язаність, і взаємопротилежність одночасно;

– активність, спрямовану на подолання протиріччя;

– наявність суб'єкта чи суб'єктів як носіїв конфлікту.

Таким чином, за початкового розгляду конфлікт виступає як біполярне явище – «протистояння двох начал, що проявляє себе в активності двох сторін, яка спрямована на подолання протиріччя, причому сторони конфлікту представлені активним суб'єктом (суб'єктами)» [9, с. 17].

Далі розглянемо основні типи конфліктів (класифікацію конфліктів). Підходи до класифікації можуть бути різноманітними, а саме:

1) за способом вирішення. Антагоністичний конфлікт є безкомпромисним, розвивається за принципом «усе або нічого»; його вирішення можливе лише за відмови всіх опонентів, крім одного, від власних цілей. Компромісний, або неантагоністичний, конфлікт передбачає можливість пошуку свідомого компромісу між конфліктними цілями, а отже, і компромісу між групами, які прагнуть досягти цих цілей;

2) за природою виникнення. Соціально-організаційний конфлікт – це конфлікт, безпосередньою причиною якого стають розбіжності соціальних груп у мотивації трудової діяльності, погіршення їх економічного й статусного становища загалом або порівняно з іншими групами, зниження рівня задоволеності спільною працею. Емоційний конфлікт – це конфлікт, який є байдужим до об'єкта конфлікту та базується на мотивах;

3) за ступенем вираження. Відкритий конфлікт – це конфлікт, у якому є ясні мотиви, і протилежні сторони їх не приховують. Ознаки відкритих трудових конфліктів – дискусії, запити, прийняття декларацій; найяскравіша форма вираження відкритого конфлікту – масові дії (масовий протест, демонстрація, страйк). Прихований конфлікт – це конфлікт, мотиви якого ретельно маскуються за приводом, через який він нібито виник; такий конфлікт насправді засновується на більш глибоких протиріччях, ніж ті, що виставлені на загальний огляд;

4) за спрямованістю впливу. За напрямами конфлікту поділяються на горизонтальні (у яких не задіяні особи, які перебувають у підпорядкуванні один одного), вертикальні (у яких беруть участь особи, які перебувають у підпорядкуванні один одного) та змішані (представлені і «вертикальні», і «горизонтальні» складники);

5) за характером учасників (за кількістю учасників, задіяних у конфлікті). Внутрішньоособистісний конфлікт – це невдоволення підлеглою роботою внаслідок суперечливих вимог керівника. Міжособовий конфлікт – це зіткнення людей унаслідок відмінностей характерів, поглядів, цінностей тощо. Конфлікт між особистістю та групою – це розбіжності в очікуванні групи й окремої особи. Міжгруповий конфлікт – це розходження поглядів у різних груп між собою [10, с. 16–17].

Насамперед розглянемо таке поняття, як «конфліктні форми поведінки». Конфліктні форми поведінки – це такий стиль поведінки людини (фізична, вербальна, непряма агресія, роздратування, негативізм, образа, підозрливість тощо), який детермінує виникнення конфліктів [11, с. 173].

Аналіз літератури дає підстави для виявлення різних підходів науковців до обґрунтування чинників впливу на виникнення й розвиток конфліктних форм поведінки, а саме: соціально-психологічних (об'єктивних) та індивідуально-психологічних (суб'єктивних) детермінант (Н.В. Грішина) [9]; внутрішніх і зовнішніх суперечностей (Л.І. Божович) [12]; впливу психологічних властивостей особистості, що акумулюються природними задатками індивіда, його соціальним досвідом та зумовлюються взаємодією суб'єктивних та об'єктивних чинників (Л.О. Петровська, Н.І. Пов'якель, В.І. Ллійчук) [13].

Обґрунтування об'єктивно-суб'єктивного характеру причин конфліктних форм поведінки є досить продуктивним у процесі визначення способів їх попередження, вироблення оптимальної стратегії поведінки людей у типових конфліктах. До об'єктивних причин можна віднести переважно ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок тощо. Об'єктивні причини призводять до створення передконфліктної обставини – об'єктивного компонента передконфліктної ситуації [14, с. 115]. Суб'єктивні причини пов'язані переважно з тими індивідуально-психологічними особливостями опонентів, які призводять до того, що вони обирають саме конфліктний, а не який-небудь інший спосіб вирішення об'єктивного протиріччя, що склалось. Людина не йде на компромісне вирішення проблеми, не поступається, не уникає конфлікту, не намагається разом з опонентом взаємовигідно вирішити протиріччя, що виникло, а обирає стратегію протидії. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації є можливість вибору конфліктного або одного з неконфліктних способів її вирішення. Причини, через які людина вибирає конфліктну поведінку, у контексті сказаного мають здебільшого суб'єктивний характер [14, с. 118].

Досліджуючи питання конфліктних форм поведінки, А.Я. Анцупов зазначає, що в житті люди використовують різні тактики впливу на опонента в конфлікті з метою задоволення своїх потреб і вирішення ситуації [14, с. 124].

Потребує розгляду стратегія поведінки в конфліктній ситуації (сітка Томаса-Кілмена). Коли

ви перебуваєте в конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно обрати певний стиль поведінки з огляду на ваш власний стиль, стиль інших залучених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту. Із цією метою доцільно ознайомитись із розробленою К.У. Томасом і Р.Х. Кілменом у 1972 р. стратегією поведінки в конфліктній ситуації та усвідомлено обрати певну стратегію поведінки залежно від обставин. Дослідники вказують на п'ять основних стилів поведінки під час конфлікту:

- 1) уникання, відхід, ігнорування або відхилення;
- 2) суперництво, конкуренція, змагання, конфронтація;
- 3) пристосування, змушена поступка;
- 4) компроміс;
- 5) співробітництво.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті зумовлюється тією мірою, якою ви бажаєте задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно або активно, та інтереси іншої сторони, діючи спільно або індивідуально. Якщо представити це в графічній формі, то отримаємо сітку Томаса-Кілмена, що дає змогу проаналізувати конфлікт та обрати оптимальну стратегію поведінки. Вона у свою чергу дає змогу кожній людині створити власний стиль вирішення конфлікту [10, с. 47].

Розглянемо вказані стилі поведінки під час конфлікту більш детально.

*Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення.* Перший спосіб назвемо «уникання». Людина будь-яким чином уникає конфлікту, намагається в будь-яких ситуаціях зробити вигляд, що нічого не сталося. Така людина часто говорить, що вважає себе неконфліктною, що в неї майже не буває конфліктів. У підсумку не задоволені ні власні інтереси, ні інтереси опонента («ні тобі, ні мені»). Насправді, якщо розглянути цей спосіб на побутовому прикладі, виходить інша картина. Виявляється, що в результаті відходу від конфлікту в його учасників може накопичуватись невдоволення. Конфліктуюча сторона може використовувати стиль уникання в таких випадках:

- вважає, що джерело розбіжностей тривіальне й несуттєве порівняно з іншими більш важливими завданнями;
- знає, що не може або навіть не хоче вирішити питання на свою користь;
- має малу владу для вирішення проблеми бажаним для неї способом;
- результат не дуже важливий для неї і вона вважає, що рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили;
- хоче виграти час, щоб вивчити ситуацію й отримати додаткову інформацію, перш ніж прийняти яке-небудь рішення, або щоб заручитись чияюсь підтримкою;
- вважає, що вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки аналіз і відкрите обговорення конфлікту можуть тільки погіршити ситуацію;
- думає, що в інших більше шансів вирішити цю проблему (варіант – підлеглі самі можуть урегулювати конфлікт).

Не варто думати, що цей стиль завжди є втечею від проблеми або відхиленням від відповідальності [10, с. 48].

*Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації.* Другий спосіб поведінки в конфліктних ситуаціях називається «суперництво». Це боротьба за власні інтереси до переможного кінця. Дружні стосунки при цьому завжди приносяться в жертву («тільки мені»). Використання такого способу приводить до того, що виграє одна людина, а друга програє, тобто один одержує виграв на 100%, а інший дістає нуль. Той, хто виграв, може також виграти почуття провини, а той, хто програв, виграє образу. Цей стиль найбільш типовий для поведінки в конфліктній ситуації. За статистикою більше 70% ситуацій у конфлікті – це прагнення до одностороннього виграшу, до перемоги, задоволення насамперед власних інтересів. Із цього виникає бажання надавити на партнера, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони. Ви можете використовувати його в таких випадках:

- маєте достатню владу, сильної волі й авторитету, вважаєте очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще;
- робите велику ставку на своє вирішення проблеми, що виникла, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас;
- почувате, що не маєте іншого вибору і вам немає що втрачати;
- маєте прийняти непопулярне рішення, у вас достатньо повноважень для вибору цього кроку;
- перебуваєте в критичній ситуації, що вимагає термінового ухвалення рішення;
- взаємодієте з підлеглими, які згодні приймати авторитарний стиль керівництва.

Однак варто мати на увазі, що ця стратегія рідко приносить довгострокові результати, оскільки сторона, яка програла, може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, або навіть спробує саботувати його [10, с. 51].

*Стиль пристосування, змушеної поступки.* Третій спосіб має назву «пристосування, змушена поступка» – це дзеркальний варіант другого способу. Він полягає в тому, що один, програвши вперше, буде посилено готуватись до другого раунду. Це життя, присвячене боротьбі. Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою стороною, проте при цьому не намагаєтесь відстоювати власні інтереси з метою згладжування атмосфери та відновлення нормальної робочої обстановки. К.У. Томас і Р.Х. Кілмен вважають, що *inodi* це єдиний спосіб вирішення конфлікту, оскільки на момент його виникнення потреби іншої людини можуть виявитись життєво більш важливими, ніж ваші, або його переживання будуть більш сильними. У такому разі ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони. Однак це не означає, що ви повинні відмовитись від своїх інтересів. Ви просто повинні ніби відставити їх на певний час, а потім, у більш сприятливих обставинах, повернутись до їх задоволення за рахунок поступок із боку вашого опонента або яким-не-

будь іншим способом. Стиль пристосування може бути використаний у таких найбільш типових ситуаціях:

– найважливіше завдання – відновлення спокою й стабільності, а не вирішення конфлікту;

– предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже хвилює те, що сталося;

– ви вважаєте, що краще зберегти добрі стосунки з іншими людьми, ніж відстоювати власну позицію;

– ви усвідомлюєте, що правда не на вашій стороні;

– ви почуваете, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти;

– ви думаєте, що інша людина може засвоїти із цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитесь її бажанням, навіть не погоджуючись із тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку.

Пристосування – це приношення в жертву опонентів власних інтересів («добре, забирай усе») [10, с. 53].

**Стиль компромісу.** Четвертий спосіб отримав назву «компроміс». Це ситуація, коли можна щось поділити нарівно. Інакше кажучи, ви сходитеся на частковому задоволенні свого бажання та частковому виконанні бажання іншої людини. Ви робите це, обмінюючись поступками й торгуючись для розробки компромісного рішення. Зазвичай людина звертає увагу не на те, що одержала, а на те, що не одержала. Крім того, у компромісі є один підводний камінь: починаючи щось ділити, люди захоплюються та доходять до абсурдних ситуацій. Цей стиль найбільш ефективний, коли обидві сторони бачать одного й того ж, проте знають, що одночасні бажання нездійсненні (наприклад, прагнення зайняти ту ж посаду або те ж приміщення для роботи). Під час використання цього стилю акцент робиться не на рішення, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, який можна виразити словами «ми не можемо повністю виконати свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожен із нас міг би погодитись» [10, с. 54].

**Стиль співробітництва.** П'ятий варіант має назву «співробітництво». Цей варіант добрий тим, що кожен учасник може виграти 100%, а можливо, і 150%. Наприклад, один добровільно уступає іншому, оскільки до нього добре ставиться та не вважає, що другий йому зобов'язаний. Люди зберегли відносини та навіть зробили їх кращими. І просто приємно робити щось хороше гарній людині [10, с. 55].

Важливий етап – визначення власного стилю поведінки в конфлікті. Важливо зрозуміти, що кожний із цих стилів ефективний лише в певних умовах, жоден із них не може бути виділений як найкращий. Загалом ми повинні вміти ефективно використовувати кожен із них та свідомо робити той чи інший вибір з огляду на конкретні обставини. Найкращий підхід буде визначатись конкретною ситуацією, а також складом вашого характеру. Обирати одні стилі на противагу іншим –

природно, проте жорстка перевага одного стилю може обмежити ваші можливості. Таким чином, важливо визначити для себе пріоритети, а також можливі альтернативні варіанти [10, с. 56].

#### Висновки

З огляду на наведене вважаємо, що кожна з проаналізованих стратегій поведінки в конфліктній ситуації має свої недоліки й переваги та може бути ефективною у вирішенні конфлікту лише в певних ситуаціях. Найоптимальнішим варіантом вибору стратегії поведінки в конфліктній ситуації є вибір її на основі аналізу всіх компонентів конфлікту.

#### Список використаних джерел:

1. Пилат Н.І. Соціальна ідентичність особистості як чинник вибору стилю поведінки в конфлікті : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.05 / Н.І. Пилат ; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2004. – 177 с.
2. Конфликтология : [учебник для вузов] / [В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лукашова и др.] ; под ред. В.П. Ратникова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 512 с.
3. Константинов В.Н. Социальная активность и пассивность личности / В.Н. Константинов. – Владимир, 1990. – 113 с.
4. Тэрнер Дж. Структура социологической теории / Дж. Тэрнер. – пер. с англ. – М. : Прогресс, 1985. – 386 с.
5. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед.] / А.Г. Здравомыслов. – М. : Аспект-Пресс, 1995. – 316 с.
6. Андреева Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М. : Изд-во МГУ, 1988. – 429 с.
7. Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М. : Просвещение, 1986. – 431 с.
8. Ишмуратов А.Т. Конфликт и згода. Основы когнитивной теории конфликтов / А.Т. Ишмуратов. – К. : Наукова думка, 1996. – 190 с.
9. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с.
10. Сінгаєвський І.О. Управління конфліктами : [конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» всіх форм навч.] / І.О. Сінгаєвський, Т.А. Репіч. – К. : НУХТ, 2012. – 80 с.
11. Коберник Л.О. Конфліктні форми поведінки та способи їх корекції в юнацькому віці / Л.О. Коберник // Актуальні проблеми психології / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – К., 2008. – С. 173–177.
12. Божович Л.И. Проблемы формирования личности: избранные психологические труды / Л.И. Божович. – М., 1995. – 352 с.
13. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. – К., 2007. – 435 с.
14. Анцупов А.Я. Конфликтология : [учебник для вузов] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.

*В статье проанализировано явление конфликта, определены его признаки и виды. Исследовано понятие «конфликтные формы поведения». Проанализированы основные стратегии выбора линии поведения в конфликтных ситуациях. Определена наиболее приемлемая, по нашему мнению, стратегия поведения в конфликтной ситуации.*

**Ключевые слова:** конфликт, поведение человека, стратегия поведения, конфликтные формы поведения, человек.

*The article analyzes the phenomenon of conflict, its signs and types are defined. The concept of “conflicting forms of behavior” has been explored. The main strategies for choosing a line of conduct in conflict situations are analyzed. The most acceptable, in our opinion, strategy of behavior in a conflict situation is determined.*

**Key words:** conflict, human behavior, strategy of behavior, conflicting behaviors, man.

