

СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ВЛАДИ

ЗА СВОЄЮ СУТТЮ конфлікт не є чимось поганим. Це природний, фундаментальний компонент життя усього людства. Це те, що стається, коли одна річ протистоїть другій, коли стикаються різні інтереси, думки, смаки, переконання, цінності, ідеї чи розуміння правди.

Люди можуть мати неадекватну реакцію на конфлікт, оскільки мислення під час його перебігу стає нерациональним. Дехто залежить від конфлікту і щоразу намагається його створити, або ж, навпаки, остерігається і всіляко уникає його. Інші можуть вважати, що до конфлікту слід підходити досить стримано чи жорстко, або ж, навпаки, давати волю емоціям та діяти без роздумів. Одні люди прагнуть якомога швидше вирішити конфлікт, тоді як решта намагається його подовжити, а потім ще довго обговорювати. Для декого конфлікт – це гра чи завдання, до яких треба підходити зі стратегією та розумом. Для інших – це виключно особистий емоційний досвід.

Попри негативне ставлення до конфліктів, за правильних обставин вони можуть виявитися корисними та принести позитивні результати. За нормального перебігу конфлікту люди, залучені до нього, можуть відчувати певне задоволення, дізнатися щось нове і навіть зблизитися між собою.

Разом із тим, конфлікти можуть віддаляти людей та призводити до руйнівних наслідків. За ненормального перебігу люди можуть почуватися невдоволеними, розчарованими та навіть

жертвами конфлікту, а отже, починають ображатися та усуватися. У контексті роботи це може знизити рівень задоволення нею та командою, а також сформувати більш жорстке мислення, загострити психосоматичність скарг або ж зовсім вичерпати останні сили¹.

Доведено, що серйозні конфлікти у подружжі негативно впливають на імунну систему, підвищують рівень кальцію у крові (фактор ризику виникнення серцевих захворювань) та сповільнюють загоєння ран і здатність протистояти інфекціям². Якщо конфлікт стає буденністю і здається, що його ніяк неможливо розв'язати, він може стати причиною бідності.

Протягом десятиріч Святим Граалем досліджень конфліктів залишалася відповідь на запитання: чому одні конфлікти завершуються добре, а інші – ні? Відповідь на це запитання упродовж цілого життя шукали такі впливові мислителі, як Сунь Цзи, Арістотель, Карл Маркс, Зигмунд Фрейд, Курт Левін, Мері Паркер Фоллетт, Магатма Ганді, Мартін Лютер Кінг (молодший), Нельсон Мандела та Мортон Дойч.

Загалом, відповідь полягає у поєднанні двох чинників: людей та середовища. Наша особистість, минуле, почуття, характер, стать, освіта, культурне виховання, мова, самоконтроль та інші риси – усе разом зумовлює нашу реакцію на конфлікт. Особливості конкретного середовища (культурні норми та правила, закони, наявність носіїв влади чи інших третіх сторін, панування жорстокості, вільний обіг зброї, кодекси честі, температурний фон тощо) також впливають на розвиток конфлікту. Найголовнішим залишається те, в який спосіб ці два чинники взаємодіють. Подумайте, приміром, як ви відреагуєте на конфлікт із представником дорожнього патруля у рідному місті та з палестинським прикордонником на пропускному пункті західного берега ріки Йордану. А потім порівняйте свою реакцію з реакцією ваших найімпульсивніших та найлегковажніших колег. Поєднання рис людей з особливостями ситуації й визначає шлях розвитку конфлікту.

Протягом багатьох десятиріч соціологи проводили у штучних та природних умовах дослідження тих особливостей людей та середовищ, які визначають подальший успішний чи

деструктивний розвиток конфлікту. Ми багато дізналися про сутність конфліктів і з'ясували, що деякі чинники є вирішальними у визначенні їхнього характеру та результатів. У нашому лабораторному дослідженні брали участь 149 професійних конфліктних медіаторів з метою визначити найважливіші, на їхній погляд, риси конфліктів, які впливають на вибір стратегій та на результати виходу з кризи. Ми опитали медіаторів та доручили їм детально описати принципи медіації під час їхніх останніх завдань (не важливо, втішними були результати чи ні), а потім розповісти, що вони робили, з якою метою і якими були результати. Проаналізувавши їхні відповіді, ми з'ясували, що на перебіг та результати конфлікту найбільше впливають три чинники.

Інтенсивність конфлікту. У теорії *інтенсивністю* називають енергію, яку потрібно використати, щоб вирішити конфлікт. Конфлікти можуть бути як такими, що їх можна легко витримати й подолати, так і навпаки. Ця основна риса є найголовнішою серед решти пов'язаних факторів, з-поміж яких – емоційний рівень, тривалість перебігу конфлікту, його складність, важливість спірних думок та проблем, тривалість відносин між конфліктуючими сторонами та вплив на ситуацію індивідуальних особливостей учасників (раса, стать та соціальний клас). Конфлікти з низьким рівнем інтенсивності провакують менше неспокую, необдуманих дій, вчинків та агресивних реакцій від учасників ситуації. Внаслідок цього на конфлікти такого типу витрачається менше енергії.

Структура конфлікту. Цей чинник стосується реальних, об'єктивних цілей конфлікту, але не суб'єктивних. Конфлікти можуть бути як такими, що мають кооперативні, взаємовигідні (об'єднавчі) цілі, де учасники спору мають спільні у своїй основі погляди на проблему, або ж такими, що спрямовані на суперництво та програш однієї зі сторін, коли суперник «А» досягає своєї мети після того, як програє суперник «Б». До прикладу, обоє батьків сперечаються, чи варто встановлювати комендантську годину для свого сина-підлітка, проте вони обоє поділяють спільну турботу про здоров'я та безпеку дитини. Однак у разі, коли пара, яка подала на розлучення, починає сварку щодо поділу спільного майна, конфлікт набуває рис суперництва і ви-

кликає жорсткішу, гострішу та домінантнішу реакцію, що сприяє його ескалації та призводить до руйнівних наслідків.

Прозорість конфлікту. По суті це рівень відвертості та відкритості учасників конфлікту. Дуже часто причиною його виникнення стає недостатня прозорість у міжособистісних стосунках та робочих справах. Загалом, що прозоріший та відвертіший конфлікт, то легше його розв'язати конструктивним шляхом завдяки обговоренням, переговорам та медіації. Однак за деяких обставин, приміром, коли учасники спору не повністю усвідомили, що саме їх бентежить, або було обрано невдалий час для обговорення спірних думок, чи коли соціальні та політичні наслідки вираження конфлікту є дуже серйозними, прозорість, навпаки, може зашкодити.

Результати дослідження впливу цих трьох компонентів на конфлікт виявилися досить цікавими. Інтенсивність конфлікту була найголовнішим провісником типів поведінки конкуруючих сторін: що вищою вона була, то ворожішим та зневажливішим було їхнє ставлення одне до одного. Межа, до якої сторони поділяють спільні цілі, була найяскравішим показником того, чи досягнуть сторони порозуміння. І що чіткіше були виражені проблеми конфлікту, то прихильніше сторони спору розглядали процес медіації та були більш схильними до виходу з кризової ситуації.

Оскільки легше регулювати низькоінтенсивні, кооперативні та відкриті типи конфліктів, що в більшості випадків закінчуються позитивними результатами, ніж долати суперницькі, приховані спори високої інтенсивності, нашою головною метою є розібратися, як не допустити розвитку конфлікту за останнім сценарієм, або ж як відійти від нього.

Це означає, що прихований конфлікт слід зробити відкритим – таким чином сторони спору зможуть краще порозумітися та, ймовірно, з'ясувати точки розходження, знайти спільний ґрунт і, можливо, досягнути компромісу. Для цього учасникам конфлікту необхідно володіти здатністю до самоаналізу та спостереження, щоб краще зрозуміти наслідки спору, власні пріоритети та причини своєї поведінки. Їм також потрібно вміти зважати на думки інших людей, цікавитися їхніми поглядами на ситуацію та намагатися збагнути причини їхнього бажання це приховати.