

**Шопша О.Л.**

*Міжрегіональна академія  
управління персоналом*

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ У ТЕАТРАЛЬНОМУ КОЛЕКТИВІ**

*Стаття присвячена вивченню конфліктів в театральному колективі, процесу взаємодії учасників конфлікту, визначенню основних форм реагування на конфліктні ситуації.*

**Ключові слова:** *конфліктні ситуації, внутрішньоособистісний конфлікт, конфліктогенні чинники.*

### **Постановка проблеми**

Конфлікт як явище, що грає ключову роль у житті людини і суспільства, у всі часи знаходив своє місце в художньо-образних формах відображення дійсності. Література, живопис, скульптура, музика, танець, кіно, театр та інші види мистецтва завжди художньо відображали конфлікти, впливали на формування відношення до них у глядачів, читачів, слухачів. З моменту появи мистецтво почало служити фактором духовно-практичного оволодіння людьми конфліктів, що нерідко визначали їхню поведінку.

Міжособистісна та міжгрупова взаємодії не можуть здійснюватися без суперечностей та протиріч. Навіть за однакових соціальних та економічних умов кожний учасник цих взаємодій є неповторною особистістю або групою з індивідуальними, не тотожними іншим особливостями інтелектуальної, емоційно-вольової, мотиваційної сфери, цілями, потребами, ціннісними орієнтаціями, прагненнями тощо.

Отже конфлікт може виникати, коли у людини не складаються відношення із соціальною середою. Якщо захист особистості слабкий, а тиск соціальної середою заважає реалізувати свої потреби, тоді виникає внутрішньоособистісний конфлікт, який спочатку носить латентний характер.

У театральному колективі, де кожний артист має високу самооцінку і претендує на визнання його неповторного таланту, унікальних можливостей його індивідуальності, проблема конфлікту, його експертизи набуває великої значущості. Адже особистість артиста визначається тонкою, лабільною нервово-психічною організацією, що містить в собі значну вірогідність суперечностей, які можуть перетворюватися у внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові конфлікти. В колективі оперного театру, певна тривожність породжена страхом втрати голосу (у солістів, артистів хору) і зниження рухливих можливостей (у артистів балету), що сприяє підвищенню ймовірності конфліктогенних ситуацій і конфліктів.

Перед психологом, що здійснює психологічний супровід діяльності театрального колективу, актуальною проблемою постає експертиза конфліктів з метою їх своєчасного попередження і кваліфікованого розв'язання

### **Виклад основного матеріалу**

У театральному колективі, діяльність якого спрямована на створення духовних цінностей, творів мистецтва, налаштованих на позитивне сприймання глядачів і задоволення естетичних потреб особистості, процес підготовки та здійснення вистави не може проходити без певних протиріч. Адже процес творчості містить у собі можливість конфліктів, джерелом яких можуть бути як позитивні, так і негативні чинники і мотиви. На нашу думку, до позитивних конфліктогенних чинників можна віднести протиріччя творчого пошуку, зіткнення традицій з новим, нетрадиційним підходом до інтерпретації оперної вистави, суперечність між звичкою та новим тлумаченням ролі, між концепціями вистави, що пропонують і режисер, і диригент, і художник тощо. Думаємо, що такі конфліктогенні ситуації, хоча і створюють певну психологічну напруженість, можна віднести до конструктивних протиріч (конфліктів), що є рушійними силами розвитку театру, подолання консерватизму й шаблону в його діяльності. Тут роль психолога полягає в попередженні та подоланні можливих негативних впливів творчого процесу на особистість усіх його учасників, попередження переходу творчих суперечностей у деструктивні конфлікти

Розглянемо, наприклад, можливі конфліктогенні ситуації у творчих взаєминах солістів, режисерів, диригентів, здатних самотійно зрозуміти своє завдання та методично правильно його розв'язати. Водночас часто густо залежно від потенцій, честолюбства і наданої влади, виникає занадто підвищений інтерес до режисури або диригентського трактування, що не йде на користь інтерпретації твору. Все це є початком відомих і цілковито безплідних конфліктів між диригентом та режисером.

*Конфлікт* — це зіткнення і протиборство протилежно спрямованих психологічних чинників у взаємодії між особистостями, групами або серединами особистості, породжені значущими для них протиріччями [4].

Деструктивні конфлікти між людьми руйнують міжособистісні стосунки, заважають позитивному розвитку особистості, негативно впливають на психічне та фізичне здоров'я людей. Вони породжують негативні переживання, стреси, тому завдання керівника полягає в тому, щоб попередити їх або зменшити їх кількість.

Керівник — орієнтований на результат. Його успіхи притягують інших, викликаючи при цьому зацікавленість і бажання брати участь у здійсненні задуманого. Для реалізації ідей в команді працюють професіонали: головний диригент, головний режисер, головний хормейстер, головний балетмейстер тощо, які відповідають за постановку нових вистав. Всі вони

майстри своєї справи, і директору зовсім не потрібно вникати у всі деталі їхньої діяльності. Він проявляє інтерес до їхньої роботи і цікавиться кінцевими результатами (головна репетиція, головний прогін, прем'єра). У процесі творчої роботи нерідко виникають конфліктні ситуації. Кожному директору театру хотілося б працювати взагалі без конфліктів. Оскільки ж це неможливо, треба бути психологічно озброєним і готовим до оптимальних дій в умовах конфлікту.

На думку Є. Вендрова, до конфліктних ситуацій між керівником і колективом можуть призвести такі причини:

- недоліки в організації виробництва, нормуванні праці, використанні моральних та матеріальних стимулів;
- неправильні дії керівників, пов'язані з особистими властивостями характеру, наприклад, брутальність, несправедлива оцінка дій тощо.

Серед причин конфліктів, пов'язаних з характером особистості та стилем роботи керівника, варто відмітити такі:

- невідповідність керівника для роботи з людьми;
- некваліфікованість у вирішенні виробничих проблем, що спричиняє недоліки в організації праці;
- вади характеру, насамперед неврівноваженість, владність і відсутність гнучкості;
- неадекватність стилю керівництва рівню зрілості колективу.

Важливим питанням є також оцінювання конфлікту як позитивного або негативного явища взагалі і у сфері культури, зокрема. У психологічних працях конфлікт оцінюється неоднозначно. Так, за Б. Паригінім, людина, яка втягнена у конфлікт, «як правило, досить гостро і болюче переживає ситуацію, що виникла, особливо розладнання своїх взаємин з іншими. А це може мати найрізноманітніші негативні наслідки для її психічного стану. Виявилось, що час після конфліктного психологічного резонансу в кілька разів перевищує час самого конфлікту. Це час домінування у свідомості людей, у їхній психіці негативних емоцій, важких негативних переживань, що вибивають із звичної колії заданої діяльності» [4].

Конфліктне та післяконфліктне нервово напруження може стати передумовою серйозної душевної та фізичної кризи, що може призвести до інфаркту. За словами академіка К. Бикова, «печаль, яка не виплакана в словах, змушує плакати внутрішні органи» [4].

Оцінюючи позитивні та негативні наслідки конфлікту, необхідно зіставити цінності, які захищає кожна конфліктуюча сторона, моральний аспект дій сторін і з цієї точки зору класифікувати конфлікт.

Корисним у цьому плані може бути знання типових конфліктів. Наведемо розроблену Н. Гришиною таблицю типів соціально-психологічних конфліктів.

Таблиця 1

**Типи соціально-психологічних конфліктів**

№ з/п	Типи конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу вгору	Вертикальні конфлікти зверху донизу
1	Перешкода досягнення основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають успішній діяльності іншого – організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує можливостей для успішної діяльності підлеглих	Підлеглий не забезпечує керівникові можливостей досягнення мети діяльності
2	Дії суперечать прийнятим нормам	Конфлікт поведінки та норм у групі	Протиріччя між діяльністю керівника, його стилем праці та сподіваннями підлеглих	Протиріччя між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі й сподіваннями керівника
3	Особистісні конфлікти	Особистісна несумісність	Лідери та авторитети колективу не виправдовують сподівань послідовників	Члени групи не виправдовують сподівань їхніх лідерів і авторитетів

У перший тип увійшли конфлікти, причини яких були пов'язані з основними цілями діяльності — незадовільна робота, незадовільні умови праці, тобто те, що перешкоджає успішній роботі. Другий тип — конфлікти, які пов'язані з цілями діяльності, але які можна умовно назвати вторинними: через заробітну плату, премії, перспективи одержання звання тощо. Третій тип конфліктів пов'язаний із соціальними взаєминами учасників трудової діяльності, їхнею належністю до однієї групи: трудова дисципліна, невдоволеність однієї — поведінкою іншої сторони, сюди відносяться також і «особисті» конфлікти [3].

Для обрання ефективних шляхів запобігання конфліктів, а також для глибшого усвідомлення особливостей поведінки в конфліктній ситуації, у дослідженні ми використали тест Томаса.

Одним з важливих показників соціально-психологічного клімату в колективі є частота конфліктів. Конфлікти можуть виникнути і раптово, але частіше назрівають поступово і спочатку перебувають в інкубаційному стані — це коли конфліктуючі сторони намагаються вирішити конфлікт мирно, вимагаючи задоволення своїх прохань або скасування якихось розпоряджень, поліпшення умов праці тощо. Коли таке звернення наштовхується на протидію, відмову вирішити проблему, яка виникла, конфлікт переходить у відкриту форму, коли кожна із сторін не тільки прагне виправдати свої дії в очах колективу, довколишніх, а й привернути людей на свій бік. Саме тому ми провели тестування за допомогою тесту К.Томаса для виявлення того, як особистість може поводити себе в конфліктній ситуації.

Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, репрезентує вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки у конфліктних ситуаціях.

Ураховуючи специфіку театру, ми сформулювали припущення, що дані, отримані на різних етапах театрального процесу (на початку сезону, наприкінці сезону, перед гастрольями), будуть різними.

Розглянемо одержані результати (у тестуванні брали участь 27 солістів Національної опери).

Експертиза конфліктів за тестом К.Томаса показала, що перше місце серед різних стилів поведінки у конфлікті посідає **конкуренція** (суперництво), а саме: на початку сезону — 48%; перед гастрольями — 72%; наприкінці сезону — 55%;

Наступне опитування артистів з можливих причин саме таких результатів показало, що на початку сезону люди після відпустки мають більшу нервово-психічну урівноваженість ніж у кінці сезону, коли дає себе знати певна психологічна і вокальна стомленість.

Значне підвищення відсотків реакції протиборства (суперництва) перед гастрольями можна пояснити великою важливістю гастролей з точки зору престижу, соціального статусу і можливістю задовольнити матеріальні потреби.

Особливостями, що виправдовують цей стиль реагування, будуть:

- дефіцит часу;
- упевненість у кінцевому позитивному результаті;
- наявність достатнього авторитету та влади;
- перебування у критичній ситуації, яка потребує швидкого реагування;
- розвинена конкуренція, де йде боротьба за перші ролі, за більшу зайнятість у спектаклях.

Аналіз цих даних показує, що дане вирішення проблеми має велике значення, особливо коли відчуваєте, що для реалізації потрібно діяти швидко.

Друге місце посідає стиль **уникнення** (запобігання) на початку сезону — 18%; перед гастрольями — 24%; наприкінці сезону — 20%.

Цей підхід до конфліктної ситуації реалізується тоді, коли людина не реалізує свої права, не співпрацює ні з ким, для того щоб вирішити проблему або просто ухиляється від розв'язання конфлікту.

Можливими мотивами такого реагування є:

- надто велике напруження і людина відчуває необхідність послаблення;
- результат не є для особистості важливим, тому не треба витратити сили;
- людина знає, що конфлікт не може бути розв'язаний на її користь;
- особистість бажає виграти час для отримання додаткової інформації, більш ґрунтовної підготовки та підтримки з боку інших людей;

- ситуація дуже складна, і артист відчуває, що розв'язання конфлікту буде вимагати від нього занадто багато;
- спроба вирішити проблему дуже небезпечна, вона ще більше погіршить ситуацію.

Загальними особливостями, що диктують необхідність вибору даного стилю поведінки, є недостатність інформації, влади, відсутність підтримки, прогнозування неуспіху, поразки.

На третьому місці, за нашими даними, є **пристосування**: на початку сезону — 12%; перед гастрольями — 4%; наприкінці сезону — 15%.

Стиль пристосування нагадує стиль уникнення, оскільки його використовують для отримання відстрочки у вирішенні проблеми. Це означає, що в даному стилі реагування беруть участь двоє, причому один з них не намагається обстоювати власні інтереси. Але головна відмінність полягає в тому, що беручи участь у ситуації і погоджуючись робити те, що хоче інший, другий не робить нічого для задоволення інтересів «партнера», тобто він просто відштовхує від себе проблему.

Можливими мотивами пристосування є:

- людина бажає зберегти мир і добрі взаємини з іншими;
- відчуття збереження гарних взаємин, ніж обстоювання власних інтересів;
- людина розуміє те, що результат набагато важливіший для іншого;
- правда не на вашій стороні;
- відчуваєте, що мало влади і ви не в змозі перемогти;

Поступаючись своїми інтересами на користь іншого, можна пом'якшити конфліктну ситуацію і встановити гармонію в подальшому, задовольняючись результатом, який вважаєте допустимим для себе.

Четверте місце посідає **компроміс**: на початку сезону — 17%; перед гастрольями — відсутній; наприкінці сезону — 10%.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли декілька людей хочуть одного й того ж, але знають, що водночас це виконати неможливо.

Можливими мотивами компромісу в театрі є:

- усвідомлення неефективності інших підходів до розв'язання конфлікту;
- прагнення збереження найважливішого у справі;
- бажання не псувати взаємини з колегами;
- бажання вирішити все найшвидше.

Якісний аналіз цих даних показує, що, на жаль, перед гастрольями у артистів такий позитивний підхід до попередження та розв'язання конфліктів відсутній, адже ніхто не хоче поступитися навіть несуттєвим заради позитивного вирішення суттєвих загальних проблем.

П'яте місце посідає **співробітництво**: на початку сезону — 5%; перед гастрольями і наприкінці сезону — відсутнє.

Цей стиль особливо ефективний, коли дві сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках дуже важко визначити джерело незадоволеності.

Особливостями реагування можуть бути:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче від нього ухилитися;
- дві сторони, втягнуті у конфлікт, не бажають на рівних шукати вирішення проблеми.

Взагалі співробітництво є дружнім і мудрим підходом у розв'язанні завдань визначення і задоволення інтересів обох сторін, але, на жаль, не тоді, коли обидві сторони мають вислухати один одного, пояснити свої бажання і виробити альтернативні варіанти рішення проблеми. Відсутність одного з цих елементів може призвести до того, що такий підхід буде неефективний.

Отже, наша гіпотеза про те, що стиль реагування на конфлікт у солістів оперного театру залежить від особливостей різних етапів театрального сезону, підтвердилась. Отримані дані стають для психолога експертною інформацією щодо наступної психоконсультативної, психотерапевтичної та психокорекційної роботи в театральному колективі.

Директору театру треба вміти гнучко використовувати позитивні особливості кожного стилю та застосовувати його залежно від конкретних умов.

Важливу роль у створенні сприятливого мікроклімату та запобіганню конфліктів у театрі відіграє згуртованість їхніх керівників (директора, заступника директора, головного режисера, головного диригента, головного хормейстера, головного балетмейстера тощо).

А як попередити і розв'язати конфлікт, що виникає між підлеглими? Чи можна взагалі управляти цими конфліктами?

Так, можна попередити, розв'язати конфлікт і управляти ним. Сучасна практика використовує різні форми роботи з конфліктами. Тут доречно вважати, що ефективне подолання конфліктів і оптимальне вирішення проблеми має спиратися на погодження учасників конфлікту. Ключем до стратегії в таких випадках має бути логіка управлінського процесу.

Завдання керівника — попередження конфлікту, але якщо він виник, то потрібно вивчати його причини та здійснювати над ним контроль з метою розв'язання.

Нами визначено та апробовано декілька етапів управління конфліктом:

1. Визначення учасників конфлікту: зокрема і тих, які підтримують опонентів або самі «втягнені» у конфлікт. Чітке визначення усіх, хто має причетність до конфлікту, є необхідною умовою ефективного його подолання. Це дуже важливо з точки зору психологічного аналізу причин конфлікту.

2. Формулювання проблеми, тобто основного протиріччя, що є базою конфлікту.

3. Вивчення та визначення мотивів опонентів. Це потребує застосування комплексу методик: спостереження, інтерв'ю, узагальнення незалежних характеристик тощо. Тут дуже важливо виявити об'єктивність, емпатію

та рефлексію, тобто здатність відчувати й думати за тих людей, що стали опонентами у даній конфліктній ситуації.

4. Розроблення варіантів виходу з конфлікту, а саме не одного, а декількох варіантів, прогнозування можливих бажань протилежних сторін.

5. Ознайомлення опонентів з варіантами рішення. Залежно від психологічних особливостей суперників, це можна зробити індивідуально з кожним або зібрати всіх учасників конфлікту і провести обговорення цих варіантів.

6. Прийняття компромісного рішення.

7. Реалізація компромісного рішення.

8. Аналіз та оцінка ефективності виходу з конфлікту.

У роботі психолога визначені педагогічний і адміністративний шляхи розв'язання конфліктів. Більше відповідає демократичному стилю керівництва педагогічний шлях, який передбачає використання таких методів, як переконання, навіювання, наслідування тощо.

## Висновки

Переживаючи ситуацію конфлікту як стану порушення згоди, гармонії, як стану дезінтегрованості, люди намагаються встановити цілісність гармонії, подолати протиріччя як внутрішні, так і у взаєминах з іншими людьми. Конструктивною формою розв'язання конфлікту є діалог як засіб досягнення згоди і гармонії в собі самому і у взаєминах з іншими людьми, як пошук взаєморозуміння або компромісу. Якщо ж людина не може справитися зі своїми проблемами, вона може звернутися до психолога.

Під час розв'язання конфліктів використовуються різні види психологічної допомоги: психотерапевтична робота, психологічне консультування, психологічне посередництво.

Нині можна порадити більш широко застосувати психотерапевтичний вплив. Тут велику допомогу в налагодженні нормальних взаємин між людьми може надати психологічна служба у сфері культури. Позитивну роль у зв'язку з цим відіграє проведення з членами колективу психологічних тренінгів. У кожному конкретному разі має бути знайдений конкретний шлях до попередження та розв'язання конфліктів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аникеева И.Г. Психологический климат в коллективе / И.Г.Аникеева. — М.: Просвещение, 1987. — 144 с.
2. Грановская Р.М. Творчество и конфликт в зеркале психологи / Р.М.Грановская. — С.Пб.: Речь. 2006.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В.Гришина. — С.Пб.: Питер, 2005.
4. Коломінський НЛ Психологія менеджменту в освіті: соціально-психологічний аспект / Н.Л.Коломінський. — К., 2000.



5. Коломінський НЛ Експертиза конфліктів в сфері управління освітою / Н.Л.Коломінський // Конфліктологічна експертиза теорія та методика. — К., 1997. — С. 143.

6. Коломінський НЛ Психологія педагогічного менеджменту / Н.Л.Коломінський. — К.: МАУП, 1996. — 176 с.

*Статья посвящена изучению конфликтов в театральном коллективе, процессу взаимодействия участников конфликта, определению основных форм реагирования на конфликтные ситуации.*

**Ключевые слова:** конфликтные ситуации, внутриличностный конфликт.

*This article devote to study conflicts in theatre group, process cooperation participants of conflict, to define basic forms response on conflict situation.*

**Key words:** conflict situation.