

## ТЕМА 4. КОНФЛІКТИ

### 1. Поняття «конфлікт».

### 2. Джерела виникнення конфліктів.

### 3. Типи конфліктів.

### 4. Зародження конфліктів та шляхи їх подолання. Місце конфліктів у людському спілкуванні

#### 1. Поняття «конфлікт»

Поняття конфлікту належить і повсякденній свідомості, і науці. Проте наука наділяє його своїм специфічним змістом.

Кожен з нас інтуїтивно знає, що таке конфлікт. Але визначити зміст цього поняття нелегко.



У повсякденному житті слово "конфлікт" ми застосовуємо до широкого кола явищ - від збройних сутичок і протистояння різних соціальних груп до службових або подружніх розходжень у думках. Ми називаємо конфліктом сімейну суперечку, військові дії, дискусії у парламенті, зіткнення внутрішніх мотивів, боротьбу власних бажань із почуттям

обов'язку і т. ін.

Слово "конфлікт" походить від латинського "conflictus" – зіткнення. Практично незмінним воно є у інших мовах. Це поняття в науковому обігу ствердилося у другій половині ХХ століття.

Зазвичай зміст поняття "конфлікт" розкривають через такі значення:

- 1) стан відкритої, часто затяжної боротьби; битва або війна;
- 2) стан дисгармонії у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей;
- 3) психічна боротьба, яка виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій;
- 4) протистояння характерів або сил у літературному або сценічному творі, особливо головна позиція, на якій будується сюжет.

Впродовж останніх років проблематика конфліктів викликає значний інтерес у психологів, однак відсутність єдиного розуміння змісту поняття "конфлікт" спонукає їх до пошуку власного розуміння досліджуваного феномену.

Відомий російський дослідник Б.І. Хасан визначає конфлікт як таку специфічну організованість діяльності, у якій суперечність утримується в процесі його (конфлікту) вирішення.

С.М. Ємельянов визначає конфлікт як відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів чи суджень.





одночасно.

Українські вчені *Г.В. Ложкін та Н.І. Пов'якськ* розглядають **конфлікт** як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів - сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, що дає можливість зняти обмеження розуміння проблеми та усунути елемент антагонізму.

Як бачимо, сьогодні справді не сформовано єдиного визначення поняття "конфлікт".

## 2. Джерела виникнення конфліктів

Для того, щоб з'ясувати фактори, що безпосередньо впливають на появу конфлікту, проаналізуємо деякі основні категорії, що характеризують механізм виникнення конфлікту.

**Основа конфлікту** – протилежність, граничний випадок існуючої різниці, об'єктів, процесів, явищ. Протилежності – це відносини нетотожності, неоднаковість об'єктів, процесів, явищ (приклади протилежностей – одна людина має гроші, інша не має їх; дружина любить кішок – чоловік собак; одна людина працює на землі, інша – у промисловості; один продає, інший – купує тощо).



зіткненням протилежних об'єктів, процесів, явищ.

Протиріччя бувають внутрішні та зовнішні, основні та другорядні, антагоністичні чи неантагоністичні, об'єктивні чи суб'єктивні. Від їх особливостей залежить сутність та характер конфлікту, що виникає на їх

Американські дослідники Д. Рубін, Д. Прут та Сунг Хе Ким зазначають, що термін "конфлікт" застосовують тепер занадто широко, що може призвести до втрати ним статусу однозначного поняття. Вони дотримуються думки, що в основі конфлікту лежить сприймання розбіжностей інтересів або переконання сторін у тому, що їхні прагнення не можна задовольнити

**Джерело конфлікту** – протиріччя чи їх комплекс. Протиріччя – це певний тип взаємодії різних, протилежних сторін, властивостей тенденцій. Це зіткнення протилежностей. Це означає, що виникнення конфлікту пов'язане не з протилежностями як такими, а із

основі. Більш гострими та тривалими можуть бути конфлікти, що ґрунтуються на внутрішніх, основних та антагоністичних протиріччях.

**Об'єктивні протиріччя** – протиріччя об'єктивної реальності, конкретної ситуації, у якій зіткнулися реальні потреби кожної сторони. **Суб'єктивні протиріччя** – містяться в характері людей, настроях, смаках, роздратованості, поганому настрої. Більш тривалими й такими, що гірше піддаються „лікуванню”, є конфлікти, що ґрунтуються на суб'єктивних протиріччях, оскільки втручання в них обмежене – змінити людину фактично неможливо, а обставини – припустимо.

**Причина конфлікту** – усвідомлене двома різними суб'єктами протиріччя. Конкретні причини конфліктів дуже різні. У конфліктології та в інших науках, що вивчають конфлікти, існує дуже багато класифікацій причин конфліктів по різних критеріях. Наведемо дві типологізації причин конфліктів, які достатньо поширені в сучасній конфліктології та психології.

#### **Класифікація причин конфліктів М.Дойча**

**Контроль над ресурсами.** Учений вважає, що такі ресурси, як простір, гроші, власність, влада, престиж, їжа і т. д., можуть розглядатися як неподільні, і якщо дві сторони або більше пред'являють претензії на володіння цим ресурсом чи його частиною, між ними дуже вірогідно виникає конфлікт. Конфлікти подібного типу важко розв'язувати конструктивно, якщо маєш справу з жорсткою фіксацією конфліктів на конкретному ресурсі і немає якихось задовільних заміників.

**Уподобання та антипатії.** Основою багатьох конфліктів може бути пересічення вподобань основної людини чи групи з перевагами інших. М.Дойч наводить приклад такого пересічення: дружина любить своїх кицьок і не бажає з ними розлучатися, а її чоловік не може їх терпіти. Сутність конфлікту в цьому випадку не в тому, що кожний має право мати певні переваги, а в тому, наскільки симпатії та переваги одних заважають симпатіям та перевагам інших. Науковець зазначає, що такі конфлікти легко розв'язуються простим дистанціюванням. Головне – не проявляти своїх переваг і хобі в один і той же час, в одному і тому ж місці. Але іноді такі симпатії та антипатії зав'язуються в більш складний вузол відносин (чи кохає він мене достатньо сильно, щоб терпіти моїх кицьок?). На його думку, “символічну” боротьбу не вирішити, поки не розв'язаний конфлікт – основа.

**Цінності.** Численні конфлікти стосуються того, “як повинно бути”. М.Дойч вважає, що ціннісні конфлікти можуть виникати навколо відносно вузьких чи більш широких питань, коли зустрічаються різні ідеологічні чи релігійні цінності. І знову ж такі не розбіжності в поглядах самі по собі ведуть до конфлікту – справа в бажанні одної із сторін зробити свої цінності як домінуючі і обов'язкові навіть для тих, хто не згодний з ними. В іншому випадку конфлікт буде мало вірогідним.

**Уявлення.** Основою багатьох конфліктів є різні оцінки того, що існує – фактів, інформації, знань чи уявлень про реальність. Вони викликають конфлікт тоді, коли носії цих різних поглядів будуть разом у галузі, що відноситься до їх поглядів; один або обидва вирішують, що їхні уявлення

повинні бути сприйняті іншими; певне уявлення суперечить світогляду, що примушує людину виступати проти цього уявлення.

**Природа взаємовідносин між сторонами.** Основою конфлікту в поглядах може бути різниця суб'єктів щодо їх відносин. М.Дойч вважає, що конфлікт виникає в цьому випадку тоді, коли один може прагнути до домінування чи навпаки, один бажає більшої залежності, ніж інший.

### **Класифікація причин конфліктів В. Лінкольна**

**Інформаційні фактори** – непридатність інформації для одної із сторін:

- неповні та неточні факти, включаючи запитання, пов'язані з точністю викладення проблеми та історії конфлікту;
- чутки, несвідома дезінформація;
- передчасна інформація або інформація передана, із запізненням;
- ненадійність експертів, свідків, джерел інформації чи даних, неточність перекладів та повідомлень ЗМІ;
- небажане оприлюднення інформації, яка може образити цінності одної із сторін, порушити конфіденційність і навіть залишити неприємні спогади;
- інтерпретація використаної мови, виразів типу „приблизно”, „суттєво”, „з наміром”, „надмірно”;
- сторонні факти, сторонні питання законодавства, правил, порядку дій, стереотипів тощо.

**Поведінкові фактори** – недоречність, грубість, егоїстичність, непередбачливість та інші характеристики поведінки, що відторгаються одною із сторін. У міжособових відносинах, та і не лише в них, найбільш типовими поведінковими факторами, що викликають конфліктні ситуації, є: прагнення до вищості; прояв агресивності; прояв егоїзму.

**Фактори відносин** – незадоволеність взаємодією сторін. Часто така незадоволеність породжується не тільки взаємодією, що вже склалася, але і непридатністю для одної із сторін пропозицій щодо подальшого її розвитку:

- внесок сторін у відношення, баланс сил у відносинах;
- важливість відносин для кожної із сторін;
- сумісність сторін у плані цінностей, поведінки, особистісних чи професійних цілей та особистого спілкування;
- різниця в освітньому рівні, класові розбіжності;
- історія відносин, їх тривалість, негативний осадок від минулих конфліктів, рівень довіри та авторитетності;
- цінності групи, до яких належать сторони, і їх тиск на стосунки сторін.

**Ціннісні фактори** – принципи, які проголошуються чи відвертаються, яких ми дотримуємося і які вважаємо, про які забуваємо чи свідомо і навіть несвідомо порушуємо; принципи дотримання яких інші чекають від нас, а ми від інших. Цінності можуть розрізнятися за силою дії і важливості. До них відносяться: особисті системи вірувань та поведінки (забобони, переваги, пріоритети); групові (зокрема професійні) традиції, цінності, потреби і

норми; способи дії і методи, властиві окремим інститутам, організаціям, професіям; релігійні, культурні, регіональні та політичні цінності; традиційні системи переконань і пов'язані з ними очікування: уявлення про правильне і неправильне, погане чи добре, способи і методи оцінки доречності, ефективності „справедливості,” „практичності”, „реалістичності”; ставлення до прогресу і змін, до збереження старого, до „статус-кво”.

**Структурні фактори** – відносно стабільні обставини, що існують об'єктивно, незалежно від нашого бажання, які важко чи навіть неможливо змінити. Вони вимагають для подолання великих ресурсів: матеріальних, фізичних, інтелектуальних тощо. Це закон, вік, лінії підзвітності, фіксовані дати, час, доходи, доступність техніки тощо.

Аналіз причин конфліктів дозволяє зрозуміти, чому і як розвивається конфлікт, намітити способи їх усунення. Але в реальному житті, як правило, „чисті”, тобто обумовлені тільки одною групою причин, факторів, конфлікти зустрічаються дуже рідко.

### 3. Типи конфліктів

Найчастіше виникають такі чотири типи конфліктів:

- *внутрішньоособистісні (інтраперсональні)*, які виникають на рівні однієї особистості (наприклад на рівні безпосередньо викладача або студента);

- *міжособистісні (інтерперсональні)*, які виникають між двома особистостями (наприклад між двома студентами);

- *внутрішньогрупові (інтрогрупові)*, які виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;

- *міжгрупові (інтергрупові)*, які виникають між соціальними групами, причому як всередині організації, так і за її взаємодії з оточенням (наприклад, між двома підрозділами в організації).

Конфлікти, які розгортаються в організаціях, характеризуються об'єктивно-суб'єктивною природою виникнення: з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

За причинами виникнення внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти можна класифікувати у такий спосіб:

- конфлікти *ролей* - зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або декількома людьми (групами);





- конфлікти *бажань* – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей декількох людей (груп) з приводу того самого бажання;

- конфлікти *норм поведінки* - зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Можна дати наступну класифікацію конфліктів:

за масштабом конфлікту бувають загальними, такими, що охоплюють всю організацію, і парціальними, такими, що стосуються її окремої частини;

- по стадіях розвитку – що зароджуються, зрілими або згасаючими; по ступеню свідомості – сліпими або раціональними; по формах протікання – мирними або немирними;

- за тривалістю – короткочасними і затяжними, такими, що довгий час лихоманять всю організацію. Затяжний конфлікт здатний викликати кризу і зрештою привести до її руйнування або істотної зміни;

- по відношенню до окремого суб`єкта конфлікти бувають внутрішніми і зовнішніми;

- з погляду організаційних рівнів, до яких належать сторони, конфлікти бувають горизонтальними і вертикальними;

- по сфері виникнення – ділові, пов`язані з виконанням людиною посадових обов`язків, і особові, такі, що зачіпають його неофіційні відносини;

- по розподілу втрат і вигащів між сторонами можна говорити про симетричні і асиметричні конфлікти. У першому випадку вони діляться приблизно порівну, в другому одні виграють (втрачають) істотно більше, ніж інші;

- виходячи із ступеня зовнішнього прояву конфлікт буває прихованим (латентним) або відкритим. Латентність має місце, якщо учасники ховають конфлікт від сторонніх очей або він ще не дозрів. Відкритий конфлікт легко контролювати, тому він менш небезпечний;

- відповідно до спрямованості розвитку виділяють зростаючі і спадають;

- залежно від кількості причин, лежачих в основі конфлікту розрізняють на одно факторні і багатофакторних; по своїх наслідках – конструктивними і деструктивними.

#### **4. Зародження конфліктів та шляхи їх подолання**

*Серед шляхів розв'язання конфліктних ситуацій вчені виділяють:*

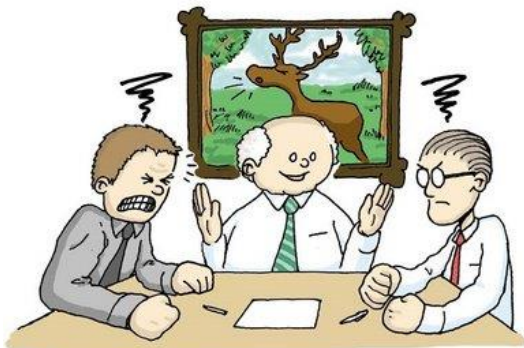
- а) попередження конфлікту;
- б) управління конфліктом;
- в) прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях;
- г) розв'язання конфлікту.



Успішне розв'язання конфліктних ситуацій можливе з допомогою розробки тактик, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. З них вибирається та, яка відповідає певній конкретній ситуації. Виділяють такі тактики:

1. *Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту.* Насамперед треба реально встановити не тільки безпосередній привід конфліктного зіткнення, а й його причину, що часто не усвідомлюється учасниками конфлікту. Далі треба визначити зону поширення конфлікту (та проблеми, які він зачіпає), виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання конфлікту можливе тільки при з'ясуванні реальних причин.

2. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей.* Нерідко протиставлення цілей зумовлене не їхнім реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавального компонента, різними позиціями, які відстоюють конфліктуєчі сторони. Насправді цілі можуть бути спільними, у цьому разі необхідно виявити та усвідомити розбіжності в розумінні цілей. У будь-якому випадку треба відмежувати цілі, що пов'язані з міжособистісною взаємодією (особисті домагання, стилі поведінки), від цілей соціальної взаємодії (вирішення виробничих завдань, виконання функціональних обов'язків, визначення стратегій управління організацією). В першому випадку ми ставимося до людини як до особистості, в другому — як до виконавця певних соціальних функцій. А це визначає стратегію розв'язання конфлікту.



3. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій.* Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій тощо.

4. *Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників* полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій, емоційний стан негативно впливає на взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.

5. *Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників.* Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

*6. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків.* Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони. Наслідки конфліктів залежно від їхнього змісту:

- 1) повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення;
- 2) зникнення конфронтації, коли один з учасників перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої домагання;
- 3) послаблення конфлікту взаємними поступками;
- 4) трансформація конфлікту, перехід його в змінений або принципово новий конфлікт;
- 5) поступове згасання конфлікту;
- 6) механічне знищення конфлікту (ліквідація підрозділу, організації, звільнення учасника та ін.).

*7. Розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін.*

Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. У виробничих організаціях завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення виробничих питань, зумовлені розбіжностями в розумінні завдань, методів їхнього вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Статусний бік ділового конфлікту стосується умов та принципів відносин керівника й підлеглого, старшого та молодшого за віком, більш або менш компетентного. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.