


Тема 9.: Міжособистісні конфлікти та їхні першопричини

План лекції.

1. Поняття міжособистісного конфлікту та його особливості.
2. Класифікація міжособистісних конфліктів.
3. Управління міжособистісними конфліктами.

1.  До найпоширеніших психологічних конфліктів відносяться міжособистісні конфлікти. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Міжособистісні відносини є полем постійного зіткнення інтересів, ареною самоствердження тощо, тому міжособистісні конфлікти – одна з типових форм взаємовідносин людей. Саме в міжособистісній взаємодії частіше всього виникають конфліктні ситуації, що супроводжуються відчуженням, напруженістю, дискомфортом тощо. Будь-який конфлікт в остаточному підсумку так чи інакше зводиться до міжособистісного.

Проблема міжособистісного конфлікту стала об'єктом інтенсивного вивчення в соціальній психології на Заході (перш за все в США), починаючи з 60-х р. XX ст. Методологічно центральним тут виступає уявлення про те, що виникнення конфлікту обумовлено свідомою несумісністю індивідуальних намірів та інтересів опонентів.

Н.В.Гришина під *міжособистісним конфліктом* розуміє - протиборство несумісних індивідуальних намірів, цілей, мотивів, інтересів учасників, яке сприймається і переживається ними як значуща психологічна проблема, що вимагає свого вирішення і викликає активність сторін, спрямовану на подолання виниклого протиріччя в інтересах однієї або обох сторін [4].

Сутність антагонізму або конфронтації у міжособистісному конфлікті розглядається у двох аспектах: як емоційна ворожнеча або як конкурентна боротьба за досягнення взаємовиключних цілей, у ході якої конфліктуючі сторони наносять збиток або шкоду один одному.

Міжособистісні конфлікти мають свої *специфічні особливості*, що відрізняють їх від інших конфліктів і які полягають у такому:

1) у міжособистісному конфлікті протиборство людей здійснюється тут і зараз, безпосередньо, віч-на-віч, на основі їхніх особистих мотивів;

2) у міжособистісних конфліктах проявляється весь спектр відомих причин: загальних і приватних, об'єктивних і суб'єктивних;

3) у таких конфліктах суб'єкти взаємодії перевіряють свій характер, волю, здібності, інтелект та інші індивідуально-психологічні особливості;

4) конфлікти відрізняються високою емоційністю й охопленням практично всіх сторін відносин між конфліктуючими суб'єктами;

5) міжособистісні конфлікти зачіпають інтереси не тільки конфліктуючих, але й тих, хто безпосередньо пов'язаний із цими суб'єктами, службовими чи міжособистісними відносинами.

Причинами виникнення міжособистісних конфліктів можуть бути: різниця в цілях, психологічна несумісність партнерів, недоліки в організації переговорів, незадовільні комунікації, некомпетентність тощо.

Люди різні, вони по-різному сприймають реальну ситуацію, що часто призводить до того, що опоненти з певних причин не згодні один з одним, а це може призвести до конфлікту.

Отже, *причини міжособистісного конфлікту* різноманітні й багатозначні, їх класифікують за декількома ознаками, які пов'язані:


- ✓ зі змістом міжособистісної взаємодії;
- ✓ з особливостями міжособистісних відносин;
- ✓ з особистісними особливостями учасників конфлікту;
- ✓ з обмеженістю ресурсів;
- ✓ з різними аспектами взаємозалежності;
- ✓ з розбіжностями з метою;
- ✓ з розбіжностями в уявленнях і цінностях;
- ✓ з розбіжностями в манері поведінки й життєвому досвіді;
- ✓ з незадовільністю комунікації;

У процесі конфліктної взаємодії його учасники одержують можливість виражати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення, і саме в цьому полягає важливий позитивний зміст конфлікту, але це не означає, що конфлікт завжди носить позитивний характер.

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємин, то вони функціональні. Якщо перешкоджають ефективній взаємодії й прийняттю рішень, то вони дисфункціональні.

Таким чином, конфлікти в міжособистісній взаємодії можуть приймати як конструктивний, так і деструктивний характер. Треба вміти аналізувати міжособистісні конфлікти, розуміти їхні причини й можливі наслідки.

Отже, особливу увагу варто приділяти вирішенню найпоширеніших інтерперсональних конфліктів. Дуже важливо виходити за рамки «свого світу», враховувати і з повагою відноситися до розходжень між людьми. Це дозволить зрозуміти інших, розкрити їхні здібності, таланти, залучити кожного співробітника до загальної справи, змінити обставини взаємовідносин, зробити їх максимально ефективними для праці.

2.  Сімейні сварки, протистояння політичних супротивників, зіткнення керівника й підлеглого - у цих та інших міжособистісних конфліктах існує щось загальне, що дозволяє говорити про можливості їхньої систематизації.

Міжособистісні конфлікти можна класифікувати: по-перше, за сферами існування; по-друге, за ефектом і функціональними наслідками; по-третє, за критерієм реальності привабливості тощо [10].

З точки зору Н.В. Гришиної [4], інтерперсональні конфлікти описуються у відповідності з мотиваційними, когнітивними й діяльними сферами життєдіяльності й, виходячи із цього, вона виділяє види міжособистісних конфліктів, які варто послідовно розглянути.

1. *Мотиваційні конфлікти*, до яких можна віднести конфлікти інтересів. Найпоширенішою і використовуваною у конфліктологічній експериментальній практиці є ситуаційна концепція, у якій М. Дойч припускає розгляд конфліктів у контексті конкурентних відносин, які породжують конфліктні явища. З його погляду, варто розрізняти такі фундаментальні виміри інтерперсональних відносин: кооперація - конкуренція; розподіл влади

(рівне - нерівне); орієнтація на завдання - соціально-емоційна орієнтація; формальний - неформальний характер відносин; інтенсивність і значущість відносин. Виходячи із цієї інтерпретації, М. Дойч виділяє 16 типів соціальних відносин [4]. Серед цих типів вісім характеризують конкурентну взаємодію, в рамках якої можуть складатися різноманітні відносини. Наприклад, особисті вороги і сімейна пара, що розводиться; супротивники в грі і суперники в бізнесі; хуліган і його жертва; керівник і підлеглий тощо. Їхня взаємодія може набувати різних форм. Те, що М. Дойч не використовує поняття «конфлікт», зовсім не означає, що для нього ці відносини не є конфліктними. Для багатьох міркувань М. Дойча фактично характерне ототожнення конфлікту з конкуренцією, якщо є таке сприйняття конкурентної форми взаємодії сторонами конфлікту.

2. *Когнітивні конфлікти*, до яких можна віднести ціннісні конфлікти. Їхнє виникнення й розвиток обумовлені структурою завдання, когнітивними структурами конфронтуючих сторін, ступенем погодженості стратегій, що ними використовуються. Ціннісні конфлікти – це конфліктні ситуації, в яких розбіжності між опонентами пов'язані з їхніми суперечностями один одному або несумісними уявленнями, що мають для них особливе значення. Когнітивні конфлікти легко зісковзують у площину суцільно емоційних відносин, що зачіпають уже не предметну сторону протиріччя, а особистісні особливості включених у нього людей. Подібні трансформації викликані неадекватністю оцінки когнітивного конфлікту учасниками міжособистісної взаємодії внаслідок негативності й неаргументованості їхніх критичних висловлювань.

3. *Діяльнісні конфлікти*, до яких можна віднести рольові конфлікти, що виникають через порушення норм або правил взаємодії. Ці конфлікти по-різному трактуються у пострадянській і західній традиції:

✓ у російській літературі - в контексті організаційної сфери, де, наприклад, Н.А.Полозова виділяє предметно-ділові й індивідуально-

прагматичні чинники конфліктів, відзначаючи закономірність переростання предметних розбіжностей в емоційно-особистісні;

✓ у західній літературі до цього напрямку відноситься драматерапія Я.Л.Морено і його послідовників, що розглядає взаємодію партнерів як рольові відносини; причому підставою для психічної рівноваги у взаємодії є рольове доповнення або рольова конвергенція, тоді як дивергенція стає реальною можливістю для конфліктного зіткнення.

Також міжособистісний конфлікт можна охарактеризувати, виходячи із предмета суперечки, зіткнення; складу учасників; місця, де він відбувається, методів його улагоджування. У таблиці 3.3 подані основні сфери міжособистісних конфліктів з виділенням деяких їх типів і причин.

Крім розподілу за сферами існує класифікація конфліктів за можливими наслідками: *конструктивні й деструктивні*. Звичайно, обидві ці сторони конфлікту співіснують одна з одною, але можливо спробувати визначити, яка зі сторін переважає.

Конструктивні наслідки міжособистісних конфліктів:

- ✓ прояснення взаємин між людьми;
- ✓ знаходження способів поліпшення взаємин;
- ✓ створення спільності людей, причетних до вирішення проблеми;
- ✓ розширення сфери співробітництва на інші галузі;
- ✓ прискорення процесу самоусвідомлення.

Таблиця 3.3

Сфери міжособистісного конфлікту [6]

Сфера прояву	Типи конфліктів	Причини
Колектив (організація)	<ul style="list-style-type: none"> - Керівник – підлеглий. - Між співробітниками одного рангу. - Службові – неслужбові. 	<p>Організаційно-технічні: розподіл ресурсів, незадовільні комунікації; розходження з метою тощо.</p> <p>Психологічні (соціально-психологічні): індивідуально-психологічні особливості; соціально-психологічні явища (позиція, статус, роль, внутрішня установка тощо).</p>
Родина	<ul style="list-style-type: none"> - Подружні конфлікти. - Батьки-діти. - Чоловік і жінка – родичі. 	<p>Обмеження волі, активності й дій; девіантна поведінка одного або декількох членів родини; наявність протилежних інтересів; сексуальна дисгармонія; матеріальні проблеми; індивідуально-психологічні особливості й рівень психолого-педагогічної культури членів родини.</p>
Суспільство (установи соціальної сфери; державні установи; вулиця; громадський транспорт тощо)	<ul style="list-style-type: none"> - Громадянин – суспільство. - Громадянин – чиновник. - Громадянин – громадянин. 	<p>Нерозвиненість технологій прийому громадян у державних установах й у сфері обслуговування; низька правова й психолого-педагогічна культура.</p>

Деструктивні наслідки конфлікту проявляються у випадку, якщо зіткнення виходить за межі предметно-змістовної сфери в площину особистісно емоційну:

- ✓ примарність виграшу у вигляді ускладнення особистих відносин;
- ✓ зниження самооцінки сторони, що програла;
- ✓ напружені післяконфліктні відносини;
- ✓ негативний вплив на здоров'я.


Іншу класифікацію виділяє А.С.Кармін. За критерій класифікації міжособистісних конфліктів приймає їхню *реальність або істинність - хибність*:

- ✓ справжній конфлікт - об'єктивно існуючий та що адекватно сприймається;
- ✓ випадковий або умовний конфлікт - залежний від обставин, які легко змінюються, що не завжди адекватно усвідомлюється сторонами;
- ✓ зміщений конфлікт, що приховує за собою не явний, але більш глибокий існуючий конфлікт;
- ✓ невірно приписаний конфлікт між сторонами, що помилково розуміють і невірно витлумачують проблеми;
- ✓ латентний конфлікт - неусвідомлюваний конфлікт, що існує в прихованому вигляді;
- ✓ помилковий конфлікт, існуючий у силу помилок сприйняття або інтерпретації, що не має об'єктивних підстав.

Також існує типологія інтерперсональних конфліктів, виходячи із *причин їхньої появи*. За даним критерієм усі конфлікти можна розділити на *дві великі групи*: глибинні і ситуативні.

1. *Глибинні конфлікти* включають у свою орбіту важливі для особистості цінності, інтереси, ціль, пов'язану з образом «Я». Вони можуть довгостроково існувати, не виявляючи себе явно. Виникають вони закономірно, тому що обумовлені психічним складом особистості, історією її розвитку й спілкування. Причини їхньої появи завжди внутрішні, обумовлені глибинними потребами й цінностями особистості.

2. *Ситуативні конфлікти* мають зовнішню, найчастіше випадкову причину своєї появи й не зачіпають важливі життєві цінності особистості. Вони носять підривно-емоційно-вибуховий характер і починаються відразу з інциденту. Прикладами початку таких конфліктів є брутальність продавця, догана начальника, неповернена вчасно річ, узята без дозволу книга тощо.

3.  Фахівці з конфліктології вважають, що процес управління конфліктами залежить від багатьох чинників, значна частина яких погано піддається управлінському впливу. До них можна віднести: погляди особистості, мотиви і потреби індивідів, груп. Стереотипи, що склалися, уявлення, забобони, упередження можуть іноді звести нанівець зусилля тих, хто виробляє розв'язання конфліктної ситуації. Залежно від виду конфлікту пошуком вирішення можуть займатися певні особи або різні служби залежно в якій сфері (в сімейній або професійній) виник конфлікт.

Отже, у процесі управління міжособистісними конфліктами важливо врахувати їхні причини й чинники (див. табл. 3.4), а також характер міжособистісних відносин конфліктуючих, їхні взаємні симпатії та антипатії.

Управління конфліктами – це цілеспрямований процес впливу: з усуненню причин, що породили конфлікт; з корекції поведінки учасників конфлікту; з підтримки необхідного рівня конфліктності, але який не виходить за контролюючі межі [6].

Управління міжособистісними конфліктами можна розглядати у двох аспектах – внутрішньому й зовнішньому. Внутрішній аспект припускає застосування технологій ефективного спілкування й раціональної поведінки в конфлікті. Зовнішній аспект віддзеркалює управлінську діяльність зі сторони керівника або іншого суб'єкта управління по відношенню до конкретного конфлікту (див. Додаток К).

Управління конфліктами, які виникають між опонентами, включає два основних завдання: по-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, подолання відкритих конфліктів.

Управління *латентними конфліктами* передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктів. Це сприятиме зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах розгортання, виявленню помилкових конфліктів.

Таблиця 3.4

Основні чинники міжособистісних конфліктів (за В Лінкольном)

Тип чинників і їхній основний зміст	Форми прояву
1. Інформаційні чинники: неприйнятність інформації для однієї зі сторін.	Неповні й неточні факти; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або інформація, передана із запізненням; надійність--ненадійність джерел інформації; сторонні факти; неадекватні акценти; бар'єри комунікації.
2. Поведінкові чинники: недоречність, брутальність, безтактність тощо.	Прагнення до переваги; прояв агресивності; егоїзму; порушення обіцянок; мимовільне порушення комфортних відносин.
3. Чинники відносин: незадоволеність від взаємодії між сторонами.	Дисбаланс у відносинах; несумісність цінностей, інтересів, манерів поведінки й спілкування; розбіжності в освітньому рівні; класові розбіжності; негативний досвід відносин у минулому; низький рівень довіри й авторитетності.
4. Ціннісні чинники: протилежність принципів поведінки.	Вірування й поведінка (забобони, переваги, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні й інші цінності; моральні цінності (уявлення про добро й зло, справедливість і несправедливість).
5. Структурні чинники: відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко піддаються змінам.	Влада, система управління; право власності; норми поведінки, правила гри тощо.

Подолання *відкритих конфліктів* іноді здійснюється за допомогою так званого обходу конфлікту. До обходу вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе. Обхід конфлікту стає можливим лише внаслідок активного впливу третьої сторони (наприклад, керівника) на об'єктивну конфліктну ситуацію.

Управління міжособистісними конфліктами в професійній сфері включає чотири основні етапи:

1. *Прогнозування конфлікту*. На цьому етапі використовується один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, який полягає у вивченні індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знанні й аналізу ранніх симптомів прихованого конфлікту, на стадії виникнення конфліктної ситуації.

2. *Попередження конфлікту* полягає у застосуванні педагогічних (бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин) та адміністративних заходів (зміна умов праці, переведення конфліктуючих у різні підрозділи) з метою нейтралізації конфліктів.

3. *Регулювання конфлікту*. На даному етапі застосовується вид діяльності, який спрямований на визнання конфліктуючими реальності конфлікту; нагадати конфліктуючим про дотримання коректності у взаєминах, обмежити число учасників.

4. *Розв'язання конфлікту* – це заключний етап, який пов'язаний із завершенням конфлікту. Виходячи з оцінки глибини конфлікту почати один зі способів розв'язання: адміністративний або педагогічний [6].

Аналіз наукової літератури показав, що існує достатньо багато методів управління і попередження конфліктів. Так, до *методів подолання міжособистісних конфліктів* відносяться такі.

1. *Розв'язання конфлікту з урахуванням сутності й змісту протиріччя*. У цьому випадку необхідно: відрізнити повід від справжньої причини конфлікту, що нерідко маскується його учасниками; визначити його ділову основу; усвідомити справжні, а не декларативні мотиви вступу людей у конфлікт.

2. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його мети*. Важливо швидко визначити мету конфліктуючих сторін, провести чітку межу між особливостями міжособистісної й ділової взаємодії. Якщо особистісні цілі є домінуючими, то доцільно до опонента застосувати спочатку заходи

виховного впливу, висунути певні тверді вимоги. Якщо один із опонентів має більш високий ранг стосовно іншого, то йому варто вказати на необхідність дотримуватися певних норм поведінки.

3. *Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційних станів.* Якщо конфлікт прийняв емоційний характер і супроводжується бурхливими реакціями, то доцільно показати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, як опоненти втрачають свою об'єктивність, як у них знижується критичність.

4. *Розв'язання конфлікту з урахуванням особливостей його учасників.* У цьому випадку, перш ніж приступитися до розв'язання конфлікту, необхідно розібратися в особливостях особистості: чи відрізняються вони рівноваженістю, чи схильні до афективної поведінки, які їхні домінуючі риси характеру, виразність темпераменту тощо. Це допоможе не тільки правильно розібратися в мотивах поведінки, але й вибрати вірний тон у спілкуванні при розв'язанні конфлікту.

5. *Розв'язання конфлікту з урахуванням його динаміки.* Як відомо, конфлікт розвивається за певними стадіями. Для кожної з них існують певні форми його розв'язання. Якщо на перших стадіях доцільні бесіди, переконання, то на етапі безкомпромісних зіткнень необхідно застосувати всі можливі заходи, аж до адміністративних. Тут також потрібно визначити вибір впливу з урахуванням особистісних особливостей конфліктуючих і характеру їхніх дій.

Одним із ефективних методів подолання конфліктів є формування певної громадської думки про конфліктуючі сторони. Громадська думка - дуже потужний регулятор поведінки людей. Багато з людей дуже залежні від відношення навколишніх, мають потребу в схваленні, підтримці. Конфліктуючи, вони можуть опинитися в ізоляції, що переживають дуже болісно, причому настільки болісно, що готові навіть припинити конфронтацію.

У психологічних рекомендаціях можна знайти такий прийом розв'язання конфліктів як звертання до «третейського судді». Він може бути досить ефективним, якщо опоненти домовляться при взаємних зобов'язаннях повністю підкоритися його рішення. В якості «третейського судді» доцільно вибирати найбільш авторитетну людину в колективі, найкраще, якщо таким є сам керівник.

«Третейським суддею» дуже важливо зуміти відокремити предмет конфлікту від його об'єкта, тому іноді доцільно дозволити опонентам давати емоційні оцінки один одному. Якщо конфлікт тримається на діловій основі, опоненти від неї не перейдуть на інші питання, у деяких випадках опоненти, почавши з об'єкта, дуже швидко перейдуть на предмет, тим самим видавши справжні джерела конфлікту.

Виділяють п'ять стилів поведінки в конфлікті (відхід, поступка, протипорство, компроміс, співробітництво), які були розглянуті раніше. Виходячи із ситуації, з огляду на індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту, необхідно застосовувати різні міжособистісні стилі розв'язання конфліктів, однак стратегія співробітництва повинна бути основною, тому що саме вона частіше всього робить конфлікт функціональним. Тактика співробітництва призводить до найефективніших рішень при збереженні дружніх відносин.

Отже, міжособистісний конфлікт - важкорозв'язне протиріччя, що виникає між людьми й викликане несумісністю їхніх поглядів, інтересів, цілей, потреб. У них проявляється весь спектр відомих причин: загальних і приватних, об'єктивних і суб'єктивних.

Для конфліктологічних робіт у сфері інтерперсональних відносин характерна різниця конфлікту інтересів і конфлікту цінностей, які відповідають мотиваційному і когнітивному типу конфліктів у психології. У рамках діяльній сфері взаємодії також можуть бути виділені рольові міжособистісні конфлікти. У процесі управління цими конфліктами важливо

враховувати їхні причини й чинники, а також характер міжособистісних відносин конфліктантів, їхні взаємні симпатії й антипатії до конфлікту.