


Тема 10.: Групові конфлікти та ефективність діяльності

План лекції.

1. Особливості та класифікація групових конфліктів.
2. Управління груповими конфліктами.

1.  До найпоширеніших психологічних конфліктів відносяться як міжособистісні конфлікти, так і групові. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Групові конфлікти менше поширені в соціальній практиці, ніж міжособистісні конфлікти, але вони завжди більш масштабні й важкі за своїми наслідками.

Загальність групового (міжгрупового) конфлікту обумовлена тим, що людські співтовариства, за винятком найпримітивніших, функціонують на основі поділу на різні соціальні прошарки й групи за родом їхньої діяльності, заняттями, економічним, політичним статусом тощо. Причини соціальної розбіжності й протистояння в суспільстві потрібно шукати в інтересах груп та індивідів, і насамперед, в інтересах із підтримки своїх домінуючих позицій або відхилення від домінування інших.

Кожен із нас на роботі або в будь-якій іншій груповій взаємодії може бути втягнутий у груповий конфлікт. Небезпека таких конфліктів полягає в тім, що вони часто виникають через амбіції лідерів. А в міждержавних конфліктах відбувається зіткнення між лідерами або представниками держав. Будь-який конфлікт в остаточному підсумку, так чи інакше, зводиться до міжособистісного. Отже, важливо знати особливості групових конфліктів, причин їхнього виникнення й способів управління ними.

Під *груповими конфліктами* розуміють протиборство, в якому хоча б одна зі сторін представлена малою соціальною групою. Таке протиборство виникає на основі зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів.

Залежно від учасників конфліктної ситуації виділяють два основних типи групових конфліктів: конфлікт «особистість-група»; конфлікт «група-група» [5].

Конфлікти типу «*особистість - група*» можуть мати різноманітні прояви. Іноді вони тривалий час існують у латентній формі й виявляються у формі несподіваних для стороннього спостерігача емоційних спалахів, а іноді

приймають характер тривалого й систематичного цькування неугодного члена колективу. Конфлікти між особистістю й групою виникають у середовищі групових взаємин і відрізняються деякими особливостями, які варто враховувати в управлінні цими конфліктами.

Перша особливість пов'язана із самою структурою конфлікту. Суб'єктом у ньому, з одного боку, виступає особистість, а з іншого боку - група. Отже, конфліктна взаємодія протікає на основі зіткнення особистісних і групових мотивів. Групі властива підвищена сила і знижена мобільність. Тому в такому конфлікті суб'єкти, включені в групу, проявляють більшу твердість і жорстокість, ніж звичайно можуть собі дозволити. Чим більше група, тим вище сила, менше мобільність і більше твердість.

Друга особливість відображає специфіку причин розглянутого конфлікту. А такі причини безпосередньо пов'язані зі становищем індивіда в групі, що характеризується такими поняттями, як позиція, статус, внутрішня установка, роль, групові норми.

Позиція - офіційне, обумовлене посадою становище особистості в групі. *Статус* - реальне становище особистості в системі внутрігрупових відносин, ступінь її авторитетності. *Внутрішня установка* - суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу в групі. *Роль* – нормативно заданий або колективно схвалюваний зразок поведінки особистості в групі. *Групові норми* - загальні правила поведінки, яких дотримуються члени групи.

Причини конфліктів, що виникають між особистістю й групою, пов'язані: а) з порушенням рольових очікувань; б) з неадекватністю внутрішньої установки статусу особистості (особливо конфліктність особистості із групою спостерігається при завищенні в неї внутрішньої установки в зв'язку з порушенням групових норм). Особистість у даному виді конфлікту може залучити на свою сторону іншу групу, але не буде ототожнюватися з нею.

Третя особливість полягає у формах вияву даного конфлікту. Такими формами можуть бути: застосування групових санкцій; істотне обмеження або

повне припинення неформального спілкування членів групи з конфліктуючим; різка критика на адресу конфліктуючого; ейфорія з боку конфліктуючого тощо.

Можливі причини й наслідки конфлікту «особистість-група» часто переплітаються між собою так, що часом наслідки стають причиною нового конфлікту. До дуже важких наслідків призводять конфлікти типу «особистість-група», коли в ролі особистості виступає представник державних органів.

При аналізі конфліктів типу «особистість - група» важливо враховувати їхнє різноманіття. В таблиці 3.5 приводиться класифікація таких конфліктів. Етапи управління конфліктами «особистість-група» та основний зміст управлінських дій наведено в таблиці 3.7.

Інший тип конфліктів «група-група», їх називають ще міжгруповими.

Під *міжгруповими конфліктами* Н.В.Гришина [4] розуміє взаємодію як між власне групою людей, так і між окремими представниками цих груп, а також різні ситуації, в яких учасники взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного та себе як членів різних груп.

Таблиця 3.5

Класифікація конфліктів типу «особистість-група» (М.Ємельянов) [5]

Варіант конфлікту	Можливі причини
Керівник - колектив	Новий керівник, призначений зі сторони (у колективі був свій гідний претендент на цю посаду). Стиль управління. Низька компетентність керівника. Сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп та їхніх лідерів.
Рядовий член колективу - колектив	Конфліктна особистість. Порушення групових норм. Неадекватність внутрішньої установки статусу.
Лідер - група (мікрогрупа)	Низька професійна підготовка. Застосування компромату проти лідера. Перевищення повноважень лідерства. Зміна групової свідомості.

Саме поняття «міжгруповий конфлікт» припускає, що конфліктний процес виникає у взаємодії між різними групами, і здійснюватися він може за різними причинами, у різних умовах, у різних формах, з різним ступенем напруженості.

Фактично там, де має місце міжгрупова взаємодія, можуть виникати й, як правило, виникають міжгрупові конфлікти. Але міжгрупова взаємодія присутня у всіх сферах громадського життя - економічній, соціальній, політичній, духовній, у всіх соціальних інститутах і в більшості організацій, отже, конфлікти можуть виникати повсюди.

Міжгрупові конфлікти мають свої *особливості*, які зводяться до такого:

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи). В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому складається одна з істотних особливостей таких конфліктів.

У процесі управління міжгруповими конфліктами важливо враховувати й деякі інші їхні особливості. *По-перше*, варто визначати специфіку міжгрупового конфлікту за змістом деяких його структурних елементів. Зокрема при аналізі такого конфлікту важливо враховувати суб'єктивний зміст образу конфліктної ситуації, що носить характер групових поглядів, думок, оцінок. Характеристика типового суб'єктивного змісту конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту зводиться до трьох явищ:

1. *Деіндивідуалізація взаємного сприйняття*. Члени конфліктуючих груп сприймають один одного за схемою «Ми» - «Вони». Кожна зі сторін розглядає іншу як представника будь-якої категорії або групи, а не як окремих індивідів. Таке сприйняття сприяє ескалації конфлікту, послаблюючи чинники, які втримують від агресивних дій. Знеособлювання людей приводить до їхньої дегуманізації. Вони здаються менш людяними, ніж індивідуальності. Крім знеособлювання іншого відбувається й самознеособлювання, тобто втрата, усвідомлення власної ідентичності. До числа чинників, що полегшують самознеособлювання, відносяться спільні дії, уніфікований одяг, емоційні порушення тощо (Дж.Рубін).

2. *Неадекватне соціальне, групове порівняння*. У групових думках своя група оцінюється вище, а достоїнства протиборчої групи занижуються.

І.Янис виділив вісім симптомів синдрому групового мислення: 1) Ілюзія невразливості, що породжує найоптимізм членів групи, відповідальних за прийняття рішень. 2) Колективна раціоналізація, що призводить до уникнення перегляду основ політики. 3) Поза самоправоти, що призводить до уникнення розгляду можливих етичних проблем прийнятих ними рішень. 4) Стереотипне бачення ворога, що перепиняє реалістичне сприйняття протилежної сторони. 5) Тиск убік групового конформізму, коли стає зовсім ясным, що розбіжності не схвалюються. 6) Самоцензура, що мінімізує сумніви й опір індивідуальних членів. 7) Поділювана ілюзія єдності, що породжується вищезазначеними чинниками, і веде до почуття консенсусу. 8) Поява самопризначених хранителів розумів, які захищають групу від інформації, здатної зруйнувати консенсус.

3. *Групова атрибуція.* У цьому випадку позитивна поведінка своєї групи й негативна поведінка чужої групи пояснюється внутрішніми причинами. А, відповідно, негативна поведінка своєї групи, і позитивна поведінка чужої пояснюється зовнішніми обставинами.

По-друге, специфіка міжгрупових конфліктів відображається й у їхній класифікації (див. табл. 3.6).

По-третьє, міжгрупові конфлікти відрізняються й за формами, в яких вони проявляються й протікають. Такими формами є: збори, наради, мітинги груп; страйки; зустрічі лідерів; дискусії; переговори.

Таблиця 3.6

Класифікація міжгрупових конфліктів (С.М.Ємельянов) [5]

Варіант конфлікту	Можливі причини
Керівництво організації - персонал	Незадовільні комунікації; порушення правових норм; нестерпні умови праці; низька заробітна плата тощо.
Адміністрація - профспілки	Порушення трудового законодавства з боку адміністрації; незадовільні умови праці; низька заробітна плата тощо.
Між підрозділами всередині організації	Взаємна залежність у виконуваних завданнях; розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; структурна перебудова.

Конфлікт між організаціями	Порушення договірних зобов'язань; боротьба за ресурси, сфери впливу, ринки збуту тощо.
Між мікрогрупами всередині колективу	Протилежність інтересів, цінностей, цілей; амбіції лідерів.
Між неформальними групами в суспільстві	Протилежність духовних інтересів, цінностей; груповий екстремізм.

При прийнятті управлінських рішень по міжгрупових конфліктах важливо враховувати не тільки особливості, але й функції цих конфліктів. У цьому плані варто мати на увазі такі функції, як:

- ✓ згуртування групи, що відстоює справедливий інтереси;
- ✓ розкол групи, що відстоює незаконні інтереси;
- ✓ твердження статусу особистості в групі.

Науковці серед великої кількості *причин*, що призводять до *міжгрупових конфліктів*, виділяють три основних групи: 1) об'єктивні умови взаємодії, що зв'язують, або розділяють соціальні групи; 2) внутрігрупові процеси, в тому числі конфліктні, що протікають у кожній із взаємодіючих груп; 3) зміст і спрямованість міжгрупових взаємодій.

Н.В.Гришина [4] розглядає міжгрупові конфлікти з позицій трьох підходів: *мотиваційного, ситуаційного та когнітивного*, які різняться, перш за все, інтерпретацією основних джерел виникнення конфліктів.

1. З погляду *мотиваційного підходу*, поведінка групи та її відношення до інших груп розглядається як віддзеркалення її внутрішніх проблем. У теорії психоаналізу міжгрупові конфлікти (пізні роботи З.Фрейда) характеризуються трьома основними моментами: по-перше, він виходив із неминучості й універсальності міжгрупової ворожнечі в будь-якій міжгруповій взаємодії; по-друге, він визначив функцію цієї ворожнечі, інтерпретувавши її як головний засіб підтримки згуртованості й стабільності групи; по-третє, З.Фрейдом описаний психологічний механізм формування ворожнечі до «чужих» і прихильності до «своїх». До мотиваційного підходу також можна віднести дослідження Л.Берковица, які виконані в рамках концепції фрустраційної детермінації агресії.

2. *Ситуаційний підхід* описує міжгрупові конфлікти як наслідок особливостей зовнішньої ситуації, перш за все, конкурентного характеру. До цього підходу можна віднести дослідження М.Шерифа, який вбачав причини міжгрупових конфліктів у чинниках безпосередньої взаємодії між групами.

Результати психологічних експериментів М.Шерифа показали:

- ✓ Усвідомлення людиною своєї належності до групи викликає груповий фаворитизм (перевага своїй групі навіть у тих випадках, коли на те немає достатніх підстав).

- ✓ Відбуваються структурні зміни в групах: наявність зовнішнього ворога веде до посилення згуртованості групи; у групах виникають нові норми, які підтримують дух суперництва й конфронтації, що з'являються в процесі групового переживання й обговорення ворожих цілей; у групах з'являються більш войовничі лідери; поява нових цілей суперництва, що опираються на синергетичний груповий ефект.

- ✓ Структурні зміни в співтовариствах за типом все більшої поляризації.

3. *Когнітивний підхід* до міжгрупової взаємодії (Г.Теджфел, Дж.Тернер) наголошує на вирішальній ролі когнітивних установок груп відносно один одного. На думку когнітивістів, вирішальним чинником міжгрупової взаємодії є не кооперативний або конкурентний характер ситуації їхньої взаємодії, а виникаючі при цьому соціальні установки.

У теорії соціальної ідентичності міжгрупові конфлікти не розглядаються як неминучий і єдиний наслідок соціальної несправедливості. Зіштовхуючись із нею, індивіди можуть вибирати різні способи реагування й подолання ситуації, що не задовольняє. Насамперед, людина може вийти в індивідуальному порядку з низькостатусної групи й увійти в більш привабливу для нього, високостатусну групу. Далі це може бути один із варіантів соціальної творчості: це когнітивна альтернатива, що припускає можливість зміни критеріїв порівняння й призводить до перегляду не задовольняючих результатів цього порівняння. Можна перемінити об'єкт порівняння, або знайти інший вихід. Якщо ці стратегії не реалізуються – виникає міжгрупова конфліктність.

Проблема регулювання міжгрупових конфліктів формулюється у російській психології як завдання зміни стереотипів. Тобто це заміна деструктивних, ворожнечих, негативних стереотипів такими, які не актуалізували б міжгрупову агресію і конфлікт, і не перешкождали б установленню взаємин й використанню компромісних стратегій при прийнятті рішень.

Як зазначає провідний фахівець з психології конфлікту [4], традиційні класифікації конфліктів не завжди включають внутрігрупові конфлікти. Це пов'язано з тим, що звичайною підставою для розмежування видів конфліктів є його сторони, а у виділенні внутрігрупових конфліктів це положення явно порушується. Це стало приводом для прийнятої частиною фахівців думки, що внутрігрупові конфлікти фактично не мають самостійної феноменології і приймають форму або міжособистісних, або міжгрупових конфліктів. Але деякі науковці (К.Левін, Л.Козер, М.Дойч), досліджуючи внутрігрупові конфлікти, як самостійні, за критерій їхньої наявності визнають «стан деструкції внутрігрупових зв'язків».

Розмаїття міжгрупових конфліктів ще більше, ніж розмаїття внутрігрупових, тому що у випадку міжгрупової ворожнечі, властивій будь-якій групі, внутрігрупові конфлікти ніби нашаровуються на міжгрупову взаємодію, взаємно підсилюючи або, навпаки, послабляючи один одного, істотно ускладнюючи тим самим загальну панораму протиріч, суперництва, зіткнень тощо між конфліктуєчими групами або організаціями.

У цілому конструктивність внутрігрупового конфлікту багато в чому залежить від групової згуртованості, зрілості колективу й ступеня особистості, опосередкованості міжособистісних відносин змістом спільної предметної діяльності, що підвищує можливість адекватного відображення існуючих проблем.

Серед російських дослідників, що вивчали зв'язок конфліктності з рівнем розвитку групи, загально визнано, що групи різного рівня розвитку виявляють різний тип реакцій на конфліктні й стресові ситуації. Загальна тенденція полягає

в тому, що високорозвинені групи реагують переважно мобілізацією зусиль на подолання виниклих труднощів, а групи низького рівня розвитку внутрішньою дезорганізацією.

Отже, існують різні підходи до класифікації і типізації міжгрупових конфліктів. Їхні різноманітні форми й прояви фахівці з конфліктології зводять до таких основних типів:

Суперництво - такий вид міжгрупової взаємодії, в якому соціальні групи - колективи підприємств, установ, спортивні команди тощо – змагаючись один з одним, домагаючись однієї мети, прагнуть у чомусь перевершити суперника.

Зіткнення - такий вид міжгрупової взаємодії, при якому групи, що суперничають, прагнуть (або змушені) завдати серйозної шкоди, а іноді й згубної, один одному.

Домінація (панування) – міжгрупова взаємодія, при якій одна група має істотну перевагу в найважливішому, у силу чого панує над іншою в економічному, політичному та іншому відношенні.

Відхилення - такий вид взаємодії між групами, у процесі якого одна з них або обидві прагнуть відсторонитися, відійти від іншої, щоб уникнути зіткнення, удару, нападу й т.п.

Уникнення – така міжгрупова взаємодія, при якій одна з конфліктуючих груп прагне відділитися, відійти від іншої, уникнути зустрічі з нею, що тягне за собою неприємні, небажані наслідки.

Акомодація – такий вид міжгрупової взаємодії, у процесі здійснення якого одна група (як правило, що поступається в могутності, силі, багатстві й т.п. іншій) прагне пристосуватися до тиску більш сильної соціальної групи.

Асиміляція – специфічний вид міжгрупової динаміки, характерний тим, що одна група вподібнюється іншій у будь-якому важливому відношенні, засвоюючи її істотні особливості, норми поведінки тощо.

Придушення – вид міжгрупової взаємодії, при якому одна з конфліктуючих груп одержує вирішальну перевагу, у силу чого виявляється в стані насильно,

часто за допомогою збройної сили, покласти кінець існуванню ворожнечої групи.

Переговори – специфічний вид міжгрупової динаміки, у ході якої групи, що суперничають, обмінюються думками, зближують свої позиції, і досягають угоди про способи врегулювання конфлікту шляхом взаємних поступок один одному.

Компроміс – така міжгрупова взаємодія, що дозволяє дійти згоди між групами шляхом взаємних поступок один одному.


Згода – своєрідний вид міжгрупової динаміки, що дозволяє конфліктуючим групам прийти до взаємної домовленості, до угоди з будь-якого важливого для них питання.

Співробітництво – такий вид міжгрупової взаємодії, при якому дружні групи, або групи, що суперничають одна з одною, починають займатися спільною діяльністю у важливій для них сфері громадського життя.

Отже, міжгрупові психологічні конфлікти розглядаються з точки зору трьох основних підходів: мотиваційного (З.Фрейд, Л.Берковиц), ситуативного (М.Шеріф та ін.) та когнітивного (Г.Теджфел та ін.).

Внутрігрупові конфлікти розглядалися з точки зору: 1) рівня напруження в системі групової взаємодії (К.Левін); 2) впливу на групу їх позитивних і негативних функцій (Л.Козер); 3) взаємодії між членами групи (М.Дойч).

Інтерпретація внутрігрупових конфліктів фахівцями з психології на пострадянському просторі пов'язувалася із проблемами розвитку групи.

2.  В управлінні міжгруповими конфліктами необхідно врахувати й визначити сильні й слабкі сторони опонентів конфлікту, співвідношення їхніх сил, ресурсів, можливостей. Залежно від названих чинників, їх поєднання можуть бути вибрані чотири методи управління міжгруповими конфліктами: *наступ, оборона, відхилення, відступ.*

Перший із них полягає в прагненні викликати небажані для супротивника зміни. Другий - не допустити небажаної для себе зміни шляхом активного

протистояння наступальним акціям супротивника. Стратегія відхилення зводиться до прагнення не допустити небажаної для себе зміни шляхом відхилення від вирішального зіткнення із супротивником - до прагнення зберегти максимум сил при небажаній зміні, викликаній стороною, що суперничас.

У випадку застосування *стратегії наступу* в міжгруповому конфлікті можна використати кілька методів. Одним із найпоширеніших методів наступальної стратегії міжгрупового протиборства є придушення супротивника, нерідко із застосуванням насильства, у тому числі й збройного. Майже вся історія людства, аж до останнього часу, наповнена збройними конфліктами.

В *оборонній стратегії* може виявитися ефективним метод використання у своїх цілях функцій і ресурсів супротивника. Широко застосовується в оборонній стратегії конфліктного протистояння й метод обмеження свободи дій супротивника. В оборонній стратегії протиборства може бути з успіхом застосований метод заманювання супротивника в пастку.

У міжгрупових конфліктах у певних умовах (наприклад, при перевазі суперника в силі, ресурсах, досвідченості тощо) може виявитися ефективною *стратегія відступу*, спрямована на збереження максимуму сил, засобів, ресурсів при активному настоюванні супротивника.

Стратегія відступу нерідко переплітається зі *стратегією відхилення*. Вона являє собою продуманий і добре організований відхід від вирішального зіткнення із супротивником, зволікання з контрнаступом із метою психологічного й фізичного «вимотування» протиборчої сторони.

Управління груповими конфліктами, як складний процес, включає такі види діяльності: *прогнозування, попередження, регулювання та розв'язання конфлікту*. Етапи управління груповими конфліктами та основний зміст управлінських дій наведено в таблиці 3.7.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що його породили.

У більшості випадків проведення діагностики передбачає визначення:

- ✓ джерел конфлікту;

- ✓ біографії конфлікту;
- ✓ учасників конфліктної взаємодії;
- ✓ позицій і відносин сторін, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань.

Таблиця 3.7

Управління конфліктами «особистість-група» та «група-група» [5]

Етап управління	Основний зміст управлінських дій	
	Тип конфлікту «особистість-група»	Тип конфлікту «група-група»
1. Прогнозування конфлікту.	Вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; вивчення й знання громадської думки; групових мотивів і цінностей. Аналіз взаємовідносин у колективі. Знання й аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту.	Постійна взаємодія по всіх комунікаційних каналах із зовнішніми організаціями; робота з лідерами в мікрогрупах усередині колективу та усередині підрозділів, що входять в організацію; аналіз громадської думки; знання ранніх симптомів міжгрупових конфліктів в їхній латентній фазі.
2. Попередження конфлікту.	На основі аналізу причин та чинників назрівання конфлікту вжити заходів з їхньої нейтралізації; педагогічні заходи: бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин; адміністративні заходи: створення необхідних умов праці залежно від професійної підготовки потенційного конфліктанта, переведення конфліктууючих у різні підрозділи.	На основі аналізу причин та чинників назрівання конфлікту вжити заходів з їхньої нейтралізації; активна робота з лідерами з метою виявлення потенційних суперників; використання педагогічних та адміністративних засобів з попередження мотивів конфлікту, що назріває.
3. Регулювання конфлікту.	Домогтися визнання реальності конфлікту особистістю, що скоїла конфлікт; вести роботу з «важкою» особистістю стосовно її поведінки, дій; обговорити конфліктну ситуацію з лідерами групи, які протистоять особистості тощо.	Домогтися визнання реальності конфлікту лідерами конфліктууючих груп; легітимізація конфлікту, установлення норм і правил партнерської взаємодії з вирішення конфліктних проблем; створення груп з регулювання конфліктної взаємодії; використання різноманітних технологій регулювання конфлікту.
4. Розв'язання конфлікту.	Конфліктна особистість або визнає свої помилки, недоліки, і виправляє їх, або йде з колективу групи.	Організація переговорного процесу з розв'язання конфлікту; укладання договору про узгодження інтересів і позицій конфліктууючих сторін.

Отже, управління груповими конфліктами є цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що містить діагностику і прогнозування, попередження і профілактику, регулювання та оперативне розв'язання конфліктів.