

## Лекція №4

### Тема: Виникнення, розвиток та профілактика конфліктів.

#### Причини виникнення конфліктів.

Виникнення і розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів та причин: власне об'єктивних, організаційно – управлінських, соціально – психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів мають об'єктивний характер, третя і четверта – суб'єктивний.

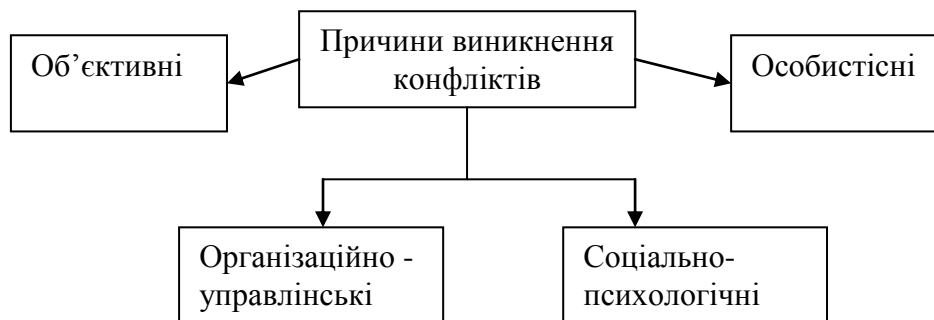


Рис. 1.2 Причини виникнення конфліктів.

До об'єктивних причин конфліктів можна віднести ті обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок тощо.

Об'єктивні причини призводять до створення передконфліктної обстановки – об'єктивного компонента передконфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які призводять до вибору саме конфліктного, а не іншого способу вирішення протиріччя. У будь-якій ситуації є можливість вибору конфліктного або одного з неконфліктних способів її вирішення. Причини, з яких людина обирає конфлікт як спосіб реагування – суб'єктивні.

Об'єктивні причини настільки є різноманітними, що дотепер не піддаються чіткої класифікації. До числа найбільш розповсюджених можна віднести такі:

1. природне зіткнення значущих матеріальних та духовних інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;
2. слабка розробка правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних протиріч;
3. брак значущих для нормального життя людей матеріальних та духовних благ;
4. спосіб життя;
5. стереотипи поведінки

### Соціально – психологічні причини конфліктів



Рис. 1.2 Соціально - психологічні причини виникнення конфліктів.

Соціально – психологічні причини конфліктів обумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактором їхньої включеності у соціальні групи. Розглянемо основні причини конфліктів.

1. Можливі втрати та викривлення інформації у процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації. Людина не може у спілкуванні передати без

суттєвого викривлення всю інформацію, яка обговорюється з партнером. Партнер у свою чергу оцінює її і робить власні висновки.

2. Несбалансована рольова взаємодія людей. У ситуації міжособистіного спілкування партнери можуть грати не ті ролі, які очікує від них протилежна сторона.

3. Різниця у способах оцінки результатів діяльності і особистості один одного. Основні способи – порівняння з можливим ідеальним положенням справ; з вимогами до даної діяльності нормативних документів; зі ступенем досягнення мети діяльності; з результатами, які було досягнуто іншими людьми; з положеннями справ на початку діяльності. Таким чином, діяльність може бути оцінена по-різному, і навіть протилежно.

4. Психологічна несумісність. Чотири рівні психологічної несумісності: психофізіологічний, індивідуально – психологічний, соціально – психологічний і соціальний. Індивідуально – психологічна несумісність проявляється у невдалому поєднанні темпераментів і характерів осіб, які взаємодіють. За соціально- психологічною несумісністю фіксується протиріччя у життєвих цінностях, ідеалах, мотивах, цілях діяльності. Соціальна несумісність може проявлятися у неспівпадінні думок, світоглядів тощо. Часто соціальна несумісність проявляється у великій відмінності у освіті, соціальній приналежності тощо.

5. Напруга у міжособистісних стосунках. Конфлікти у організаціях частіше виникають між працівниками, стосунки яких характеризуються напруженістю, негативними установками тощо. Виникає замкнуте коло: чим гірші стосунки тим частіше виникають конфлікти, а якщо конфлікти виникають часто, то і стосунки погіршуються.

6. Обмежені здібності людей до децентрації тобто вміння поставити себе на місце іншої людини і зрозуміти її інтереси, обмежені здібності до зміни власної позиції у результаті її співставлення з позиціями інших людей.

7. Нерозуміння людьми того, що при обговоренні проблеми неспівпадіння позицій може бути викликано не принциповим розходженням у поглядах, а

підходом до проблеми з різних боків. Ми інколи боляче ставимось до точки зору відмінної від нашої, що може бути причиною конфліктів.

### Особистісні причини конфліктів

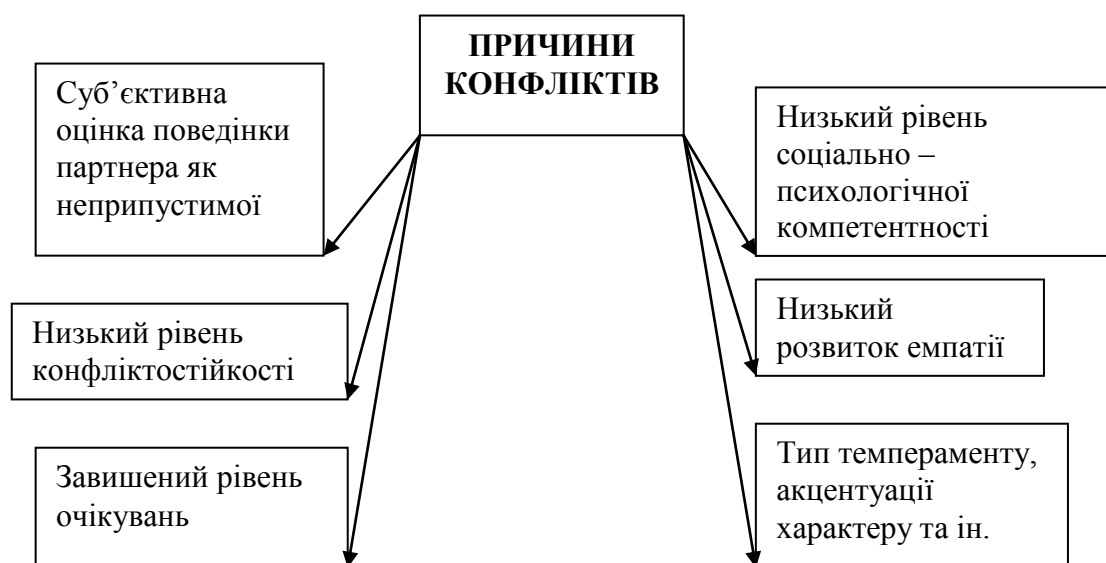


Рис. Особистісні причини конфліктів

Особистісні причини конфліктів пов'язані з індивідуально – психологічними особливостями його учасників. Вони обумовлюються специфікою процесів, які відбуваються у психіці людини під час її взаємодії з оточуючими. До особистісних причин конфліктів можна віднести наступні.

1. Оцінка поведінки партнера як неприпустимої. Очікувана поведінка, спілкування, діяльність з боку іншої людини, партнера по взаємодії представлені бажаними, припустимими та небажаними і недопустимими варіантами. Характер поведінки залежить від індивідуально – психологічних особливостей людини, її психічного стану, ставленню до конкретного партнера по взаємодії, особливостей актуальної ситуації взаємодії. Якщо реальна поведінка партнера укладається у межі бажаного і припустимого, то взаємодія продовжується безконфліктно.

2. Низький рівень соціально – психологічної компетентності. Конфліктна ситуація – це важка ситуація соціальної взаємодії. До конфлікту призводить невідповідність людини до ефективних дій у подібних ситуаціях. Людина може не мати уявлення про те, що існує декілька способів та прийомів

бесконфліктного виходу з передконфліктних ситуацій без нанесення шкоди власним інтересам. Людина може володіти інформацією про ці прийоми і способи, але не мати навичок та умінь їхнього застосування на практиці.

3. Недостатня психологічна стійкість до негативного впливу на психіку стресових факторів соціальної взаємодії. Важливим напрямком профілактики вирішення міжособистісних конфліктів є змістовна і психологічна підготовка людей до оптимальних дій у передконфліктних і конфліктних ситуаціях.

4. Низький розвиток емпатії, тобто розуміння емоційного стану іншої людини, співпереживання, співчуття. Брак емпатійних особистісних якостей призводить до того, що людина поводить себе у ситуації соціальної взаємодії не так, як очікують партнери по спілкуванню, або не розуміє почуттів партнера по взаємодії.

5. Завишений (занижений) рівень очікувань також сприяє виникненню міжособистісних та внутрішньоособистісних конфліктів. Завишена самооцінка як правило викликає негативну реакцію з боку оточуючих. Занижена самооцінка має як наслідок підвищену тривожність, невпевненість у власних силах, тенденцію уникати відповідальності.

6. Холеричний тип темпераменту людини частіше призводить до вирішення протиріччя шляхом конфлікту. Однією з розповсюджених особистісних причин конфліктів є акцентуації характеру.

### **Динаміка та стадії розвитку конфлікту.**

Динаміка конфлікту являє собою хід його розвитку у часі, зміни під впливом різних внутрішніх механізмів, а також зовнішніх факторів та умов.

Початку конфлікту як активній фазі рішучого протиборства сторін передують **латентний (прихований) період**. У цьому періоді виділяють певні етапи:

- виникнення об'єктивної проблемної ситуації;
- усвідомлення цієї проблемності сторонами майбутньої конфліктної взаємодії;

- спроби вирішити проблему неконфліктними засобами.

Сутність проблемної ситуації полягає у протиріччі між основними намірами суб'єктів, між протилежною спрямованістю мотивів, інтересів, цілей їх діяльності.

Потенційна можливість перетворення проблемної ситуації у передконфліктну пов'язана зі вступом у дію суб'єктивних факторів. Розуміння необхідності перейти від очікування до якихось дій для вирішення проблеми складає розумову основу наступного етапу – усвідомлення проблемної ситуації. Наявність перешкод для реалізації своїх інтересів сприяє тому, що частіш за все, проблема усвідомлюється викривлено, у категоріях подолання перешкод реалізації своїм інтересам, а тому суб'єктивно в цьому сенсі. Чим складніша ситуація та швидше вона розвивається, тим більше елементів викривленого усвідомлення проблеми.

Усвідомивши проблемну ситуацію, сторони можуть намагатися вирішити її неконфліктними засобами – роз'ясненнями, проханнями, вчинками, інформуванням протилежної сторони. На цьому етапі сторони фіксують свої інтереси та аргументують позицію у супереччі.

На стадії передконфліктної ситуації проблема у невирішеному вигляді сприймається як наявність загрози для своєї безпеки, загрози суттєвим інтересам та бажаному способу діяльності. Саме усвідомлення не потенційної, а безпосередньої загрози формує певну передконфліктну ситуацію. Криза у відносинах, напруження, випадки непорозумінь, незначних інцидентів, відчуття дискомфорту входять у зміст передконфліктної ситуації.

Передконфліктна ситуація не залишається незмінною – поступово суб'єкти взаємодії відчують нарощування загроз реалізації своїх інтересів, вони починають маневрувати, шукати вигідну позицію, очікувати чи готуватися до певних дій. Відчуття безпосередньої загрози сприяє розвитку передконфліктних ситуацій в бік справжнього конфлікту.

**Відкритий період конфлікту** починається з інциденту і веде до подальшої ескалації конфлікту. Інцидент являє собою перше зіткнення

протиборних сторін, це спроба за допомогою сили вирішити проблемну ситуацію на свою користь. Інцидент характеризується саме дією, першою пробою сил конфлікуючих, хоча і не завжди є усвідомленим.

Ескалація є наступним після інциденту етап конфлікту, його смисл у різкій інтенсифікації боротьби, її розширення та поглиблення.

Збалансована і незбалансована дія та протидія є вираженням конфліктної взаємодії. Сторони після тривалої чи скороминущої внаслідок нерівності сил і ресурсів боротьби поступово знижують інтенсивність дій (реескалація) та переходять до пошуку способів „несилового” вирішення конфлікту. Може бути укладене перемир'я, а може відбутися перехід до переговорів.

Основними формами завершення конфлікту є вирішення, урегулювання, притушення, виключення конфлікту або ж переростання його у інший конфлікт.

**Післяконфліктний період** включає два основних етапи: часткову нормалізацію відносин та повну нормалізацію з переходом до конструктивної взаємодії.

На етапі часткової нормалізації наслідки конфліктної боротьби ще даються взнаки: емоції „не згасли”, сторони переживають перебіг та перипетії боротьби, осмислюють свою нову, постконфліктну позицію. Відбувається корекція самооцінок, рівнів притягань, ставлення до супротивника. Залишок негативних наслідків не дає змоги перейти до повної нормалізації відносин. Цей етап може бути умовно названий як „реверсія”, тобто повернення до попередньої фази.

Повна нормалізація настає в результаті нарощування конструктивної взаємодії. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у сумісній роботі, відновлення довіри. Нарощування позитивних зрушень відбувається за схемою:

- припинення активної боротьби;
- образ ворога, яким постав суперник, руйнується;

- сторони починають готуватися до взаємодії;
- одна із сторін робить „запрошення до гри”;
- стан взаємин визначається як „знову співробітники”.

Отже, розділення динамічного періоду конфлікту на етапи та певні періоди відкритої боротьби дозволяє розглянути його як вкрай мінливе явище, коли зміни торкаються раніше усталеної структури.

### **Життєвий цикл конфлікту.**

„Життя конфлікту” починається з інциденту. До цієї пори конфлікт перебував начебто в ембріональному стані, але після інциденту межа стримування перейдена – конфлікт розпочав свій життєвий цикл. Інколи конфлікт може бути вичерпаний інцидентом, а сторони розійшлися з тим, щоб більше ніколи не зустрітися.

Фаза вальвації конфлікту (від лат. *valvo* – маю вартість) означає, що підвищується вартість негативних, як правило моральних оцінок дій і намірів протилежних сторін. Вальвація конфлікту збільшує ризик початку відкритого зіткнення та боротьби до повного виснаження сил чи винищення супротивника.

Подальший процес розширення конфлікту дістав назву ескалація (від лат. *scala* – розширення, підсилення) для позначення прогресуючого у часі протиборства, в якому руйнівні зусилля сторін стають за рівнем інтенсивності вище, ніж попередні. Ескалація полягає і в залученні до конфлікту нових учасників, і в появі нових мотивів боротьби. Ескалація конфлікту є однією з найбільш цікавих та складних фаз його життєдіяльності.

За формою протікання ескалація може бути:

- безперервно зростаючою;
- хвилеподібною, коли періоди гострої конфронтації та зростання напруження боротьби змінюється періодами тимчасового спаду боротьби;
- повільною;
- швидко зростаючою.



У морально – психологічній сфері ескалація характеризується такими ознаками:

- звуження когнітивної сфери поведінки протидіючих сторін. Образ протилежної сторони набуває ознак образу ворога. Все, що пропонує протилежна сторона або погано, або розумно, все одно вона переслідує приховані руйнівні плани. З тим, хто належить до табору протилежної сторони, відбувається „деіндивідуалізація” – він втрачає всі людські привабливі риси і автоматично перетворюється у абстрактний образ нашого ворога. Для розширення когнітивної сфери конфліктологи радять навіть вдаватися до „розмов про неважливе”: про погоду, спорт, їжу на сніданок. „Не важливо, про що мовиться, головне – ви налаштовані на прийом, на музику голосів”.

- Зростання емоційного напруження виникає як реакція на зростання загрози реалізації наших інтересів. Нагромадження негативних емоцій, на думку А.Т. Ішмуратова відбувається за такою схемою: посилення тривоги, тривога поєднується з гнівом, далі до них приєднується страх, а в подальшому і ненависть. Цілком можливо, що далеко не кожний конфлікт викликає такі гострі емоції, однак ідея ескалації полягає саме у все більшому загостренні негативних емоцій та агресивних відчуттів.

- У процесі ескалації відбувається генералізація конфлікту – розширення зони конфлікту, тобто перехід до більш глибоких протиріч при зіткненні мотивів, інтересів, цілей; збільшується кількість учасників, а також відбувається утворення груп конфліктуючих.

- Специфічна ознака ескалації конфлікту з точки зору засобів боротьби – застосування насильства. На думку С. Кудрявцева, застосування насильства свідчить про зростання агресивності у поведінці сторін включно до застосування фізичного насильства. У процесі подальшої ескалації фізичне насильство та агресивна поведінка провокується не тільки реальною, але і потенційною загрозою для діяльності сторін.

Серед європейських та вітчизняних вчених повагою користується 9 – стадійна модель ескалації конфлікту Х. Бродаля та Фр. Газла.

1. „Затвердження позицій”. Виявлені розбіжності у позиціях сторін не вдається наблизити, що приводить до підвищення напруженості у відносинах, започатковується утворення різних груп, члени яких розшаровуються на дві протилежні команди за інтерпретацією спірної ситуації. Протилежна група сприймається як уперта команда, а взаємодія з нею викликає лише розчарування та відчуття марнування часу. Обидві сторони втрачають надію вирішити суперечки шляхом чесних і відкритих переговорів. Позиції визначені, як фундамент, для подальшої боротьби, а для ведення переговорів необхідна гнучкість.
2. Другий щабель кваліфікує позиції сторін терміном „поляризація”. На цьому щаблі ескалація конфлікту посилюється несумісністю позицій опонентів, спірні питання розглядаються з позицій: „або так – або так”. Компроміс майже неможливий. У цій ситуації членам колективу, які ще не задіяні у групах підтримки тієї чи іншої сторони, стає все важче зберегти нейтралітет, а участь у конфліктній взаємодії стає одним із способів підвищення свого авторитету серед членів своєї групи.
3. Третій щабель ескалації – „відгороджування”. Конфліктуючі сторони доходять до висновку, що аргументами не можна переконати опонента у власній правоті, а тому слід перейти до більш рішучих дій. Спільні інтереси перестають бути пріоритетними, а кожна із сторін намагається позбутися взаємозалежності. На цьому щаблі ескалації конфлікту відбувається зростання солідарності у кожній з конфліктуючих груп, посилюється відчуття єдності, а самі групи начебто дистанціюються одна від одної.
4. Четвертий щабель носить назву „хибні образи”. Його смисл у тому, що образ супротивника ототожнюється з протилежним тому, чим він є сам. Члени групи наділяються негативними характеристиками та примітивними стереотипами, такими як некомпетентність, ненадійність, упертість, хоча ця упередженість щодо їхніх дій не виключає випадків справедливого до них

ставлення. Робляться зусилля щодо розповсюдження негативного іміджу супротивника. Водночас критика дійсних ділових та моральних якостей ведеться у рамках норм ділового спілкування.

5. П'ятий щабель – „втрата гідності” - означає, що конфліктуючі сторони відчують, ніби вони відкрили для себе раніше замаскований образ противника, викрили його непривабливу сутність (аморальну чи навіть злочинну). Маски зірвані, все стає „зрозумілим”, конструктивні кроки щодо розв'язання конфлікту також сприймаються „без маски”, як підступні наміри отримати перемогу.

6. Шостий щабель – „погрози” – свідчить про те, що сторони починають висувати ультіматуми та погрожувати одна одній. Конфліктуючі сторони готові використати той ресурс влади, який є в наявності, для примусу протилежної сторони до покори. У пербігу конфлікту погрози стають все більш конкретними, сторони роблять заяви щодо неможливості відмовитися від своїх войовничих намірів. Поступово втрачається контроль за перебігом подій, а кожна із сторін зосереджена лише на власних вимогах.

7. Сьомий щабель – „обмежене руйнування і насильство” – означає, що конфліктуючі сторони у ворожості зайшли так далеко, що очікують одна від одної тільки деструктивних дій та тому піклуються про свою безпеку. Діями керує не розум, а прагнення задати якомога більше шкоди противнику, позбавити його доступу до матеріальних ресурсів, знизити соціальний статус, позбавити джерел сили та можливої підтримки з боку інших. Психологи вказують, що по мірі ескалації конфлікту на цій стадії відбувається „регресія свідомої психіки”, а механізми агресивних дій та відповідного захисту закладені у вигляді своєрідних програм у глибинних шарах проміжного мозку, які було сформульовано мільйони років тому.

8. На восьмому щаблі „руйнування центру координації сил” атаки спрямовуються на центри планування і координації конфліктних дій. Лідери суперника постають головною мішенню атак, а іншими цілями у боротьбі є : єдність групи, авторитетність і компетентність лідера, найважливіші ресурси.

9. Дев'ятий, останній щабель ескалації конфлікту, носить назву „тотальне руйнування” і означає таку фазу боротьби, коли всі засоби боротьби виглядають як дозволені. Противнику відмовлено у співчутті, ніяка інформація щодо страждань опонента не може заставити нас проявити гуманність. Сила і насильство набувають безособистісних форм прояву зверхності та емоцій. Опонент збезцінюється до стану „речі”. До такого щабля ескалації „піднімаються”, як правило, запеклі міждержавні, міжетнічні конфлікти, але й на побутовому рівні конфліктів така можливість передбачена. Так, у деяких країнах для виходу агресивного збудження під час внутрішньосімейних конфліктів у продажу рекомендується дешевий посуд, бо встановлено, що биття посуду заспокоює негативні емоції.

Найвищу точку розвитку ескалації конфлікту називають кульмінацією (лат. *culmen* - вершина), яка може виявитися у вибуховому вирішальному зіткненні. Кульмінація є водночас найвищою (останньою) точкою ескалації конфлікту та першою точкою початку реескалації – зменшення гостроти і поступового затухання конфліктної взаємодії. Реескалація конфлікту може продовжуватися і завершитися затуханням конфлікту, його розв'язанням або ж набути форми переходу в новий (не вищий) етап ескалації.

Український дослідник А. Ішмуратов пропонує для характеристики динаміки конфлікту чотирьохфазову концепцію.

- Латентна (прихована) фаза характеризує таку стадію конфлікту, коли той уже відбувається, але зовнішньо себе не проявляє. Вхідження в конфлікт у більшості випадків відбувається непомітно, хоча учасники соціальної взаємодії смутно відчують проблему у спілкуванні.
- Демонстративна фаза починається із заяви про відмінності інтересів колишніх партнерів. Дискусії з метою переконати один одного перетворюються на емоційні зіткнення, а далі на взаємні звинувачення і, насамкінець на розрив спілкування. Характерним для цієї фази є переконання у можливості відновити попередні відносини шляхом

доведення своєї правоти. Смысл демонстрації полягає у відкритому показі своєї незгоди з опонентом.

- Агресивна фаза характеризується тим, що опонент не стільки намагається реалізувати свої цілі, скільки завдати шкоди противнику.
- Батальна фаза характеризується оголошенням війни, відкритою формою боротьби на знищення противника в психологічному розумінні – як руйнування його позиції, дискредитацію інтересів, цінностей та його високої самооцінки. Взаєморозуміння стає неможливим, спілкування припиняється, а конфлікт наближається до фіналу.

Отже, динаміка конфлікту є таким перебігом конфліктної взаємодії, коли відбувається поступова зміна його напруження до більш загострених фаз під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів та умов.