

## **Лекція 2. Причини та особистісні передумови виникнення конфліктів. Структура конфліктів.**

План лекції

1. Фактори виникнення та ескалації конфліктів.
2. Основні фази та етапи виникнення і розвитку конфліктів (структура конфлікту).
3. Ескалація конфлікту та її особливості.
4. Фази завершення та усвідомлення конфліктів.

*Основні терміни та поняття:* суб'єктивні причини, об'єктивні, управлінські, психологічні і особистісні причини конфліктів, конфліктна ситуація, інцидент, сторони конфлікту, предмет конфлікту, мотиви конфлікту, ескалація.

### **1. Фактори виникнення та ескалації конфліктів.**

Виникнення і розвиток конфліктів обумовлений дією чотирьох груп факторів і причин: об'єктивних, управлінських, психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять в основному об'єктивний характер, третя і четверта – головним чином суб'єктивний.

Розуміння об'єктивно-суб'єктивного характеру причин конфліктів виявиться досить корисним надалі при визначенні способів їхнього попередження, виробленні оптимальної стратегії поведінки людей у типових конфліктах. До числа об'єктивних причин конфліктів можна віднести головним чином ті обставини соціальної взаємодії людей, що привели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок і т.д.

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

*Суб'єктивні причини* конфліктів в основному пов'язані з тими індивідуально-психологічними особливостями опонентів, які призводять до того, що вони вибирають саме конфліктний, а не якийнебудь інший спосіб вирішення об'єктивного протиріччя, що створилося. Людина не йде на компромісне рішення проблеми, не поступається, не уникає конфлікту, не намагається разом з опонентом взаємовигідно вирішити виникле протиріччя, а вибирає стратегію протидії. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації є

можливість вибору конфліктного або одного з неконфліктних способів її дозволу. Причини, у силу дії яких людина вибирає конфлікт, у контексті сказаного вище носять головним чином суб'єктивний характер[7].

При короткому розгляді характеру зв'язків між об'єктивними і суб'єктивними причинами конфліктів можна відзначити наступне. Поперше, жорсткий поділ об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів, а тим більше їхнє протиставлення, очевидно, неправомірне. Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, у тому числі через дію суб'єктивних факторів.

Таким чином, в основі, здавалося б, чисто суб'єктивної причини конфлікту може в кінцевому рахунку лежати об'єктивний фактор. По-друге, мабуть, немає жодного конфлікту, який в тій чи іншій мірі не був би обумовлений, крім суб'єктивних, і об'єктивними причинами. У будь-якому міжособистісному конфлікті завжди ту або іншу роль відіграє суб'єктивний фактор. Якщо людина суб'єктивно не прийме рішення про початок конфліктної протидії, конфлікту не буде. Тому практично у будь-якому конфлікті існує комплекс об'єктивно-суб'єктивних причин.

Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані з створенням та функціонуванням організацій, колективів, груп. Їх поділяють на наступні види[32]:

- структурно-організаційні;
- функціонально-організаційні;
- особистісно-функціональні;
- ситуативно-управлінські.

Існують різні точки зору щодо ролі соціально-психологічних причин у виникненні конфліктів. Одна з них полягає в тому, що „ ... конфлікт обумовлений в першу чергу об'єктивними соціально-економічними детермінантами. Разом з тим очевидна, з одного боку, присутність вторинних соціально-психологічних аспектів, сторін у будь-якому конфлікті, а з іншого боку – наявність особистого класу конфліктів, породжуваних соціально-психологічними факторами.

До числа соціально-психологічних відносяться ті причини конфліктів, що зумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактором їхнього включення в соціальні групи. До цього типу конфліктів належать[7]:

втрата і викривлення інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації;

- розбалансована рольова взаємодія людей;
- вибір різних способів оцінки результатів діяльності;
- різний підхід до оцінки одних і тих самих складних подій;
- внутрішньогруповий фаворитизм;
- змагання та конкуренція;
- обмежена здатність до децентрації;
- психологічна несумісність та ін.

Чіткі межі між чотирма групами причин конфліктів поки не визначені. Не існує конкретного розмежування між соціальнопсихологічними й організаційно-управлінськими причинами, з одного боку, а також між соціально-психологічними причинами й особистісними – з іншого.

Особистісні причини конфліктів пов'язані, перш за все, з індивідуально-психологічними особливостями їх учасників. Вони обумовлені специфікою процесів, які відбуваються в психіці людини в процесі її взаємодії з іншими людьми та оточуючим середовищем.

Основними особистісними причинами конфлікту виступають[7]:

- суб'єктивна оцінка поведінки партнера як непристойної;
- недостатня соціально-психологічна компетентність;
- низька стійкість до конфліктів;
- слабкий розвиток емпатії;
- неадекватний рівень домагань;
- холеричний тип темпераменту;
- акцентуації характеру та ін.

*В конфлікти з оточуючими вступають, перш за все, люди з негнучким, ригідним характером, ті, хто не може переносити поведінку, яка протилежна до їх принципів і ціннісних критеріїв. Як правило, такі люди інертні, повільно звикають до нової обстановки, мало спілкуються, вкрай егоцентричні і не признають компромісів[32].*

Встановлено, що емпатійні люди, які вміють враховувати думку інших, привітливі, оптимістичні, сердечні, емоційні менше вступають в конфлікти. І навпаки, *люди з низькою емпатійністю жорстокі, егоїстичні, легко вступають в конфлікт.*

Ще однією *причиною* конфліктних форм поведінки може бути стійке прагнення завоювати *визнання та повагу оточуючих, зайняти більш престижне і впливовіше місце в групі*. Така людина вважає себе головною у всьому, зазвичай не рахується з іншими.

Виникненню *конфліктних форм поведінки* може сприяти також *нездатність усвідомити багато чисельність і непередбачуваність соціальних ситуацій*. В цьому випадку людина не вміє зважувати можливі варіанти поведінки. Їй не подобається збирати додаткові відомості, аналізувати їх, замість цього вона швидко повідомляє своє рішення.

*Сприятливим підґрунтям для виникненні конфліктної поведінки* виникає також тоді, коли *загальне уявлення людини про те, якою вона повинна бути (ідеальний образ), не співпадає з його дійсною самооцінкою*. Недостатня адаптивність та проникливість під час спілкування безпосередньо пов'язані з низькою самооцінкою, для компенсації якої і створюється зверхідеальний образ. Особистість намагається привести себе у відповідність до створеного образу, розглядає власні недоліки як «помічників». Це не важко зробити, оскільки одні і ті ж якості можна трактувати по-різному (агресивність, наприклад, приймати за силу). В подальшому така людина може стати негнучкою у спілкуванні, тому що у неї вже не залишається часу і енергії для самопізнання і вибору необхідної манери поведінки[32].

Коли *самооцінка* з самого початку є *завищеною*, знову виникають конфлікти, тому що в першу чергу цьому будуть противитись близькі люди, потім можуть з'явитися розходження з реальними можливостями.

*Об'єктивна і адекватна самооцінка* – важлива умова не лише успішних і конструктивних людських взаємостосунків, але і працездатності, душевного спокою особистості і сприятливої психологічної атмосфери.

### **Основні фази та етапи виникнення і розвитку конфліктів (структура конфлікту).**

Знання теорій механізмів виникнення конфліктів має велике значення для визначення засобів управління ними. В теорії і практиці психології конфліктів існує три формули виникнення конфліктів, які умовно позначаються як конфлікти «А», «Б», «В». Практичне значення формул конфліктів у тому, що з ними можна достатньо швидко аналізувати конфлікти та знаходити шляхи їх подолання [36].

*Структурні елементи конфлікту:*

Розглянемо таку схему конфлікту «А».

Конфліктна ситуація + Інцидент → Конфлікт

(КС+І=К)

Охарактеризуємо суть цих понять.

*Конфліктна ситуація* — це нагромадження суперечностей, які містять суттєву причину конфлікту.

*Інцидент* — це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

*Конфлікт* — це відкрите протистояння як наслідок взаємовиключних інтересів і позицій.

Існує думка, що вирішити конфлікт — означає:

- ліквідувати конфліктну ситуацію;
- вичерпати інцидент.

Однак життєвий досвід показує: якщо конфліктну ситуацію з об'єктивних причин подолати неможливо, то слід бути дуже обережним, аби не створити інциденту як попередника конфлікту.

*Стрижневу роль у вирішенні конфлікту* відіграє правильне формулювання конфліктної ситуації. Це повинен робити кваліфікований фахівець, добре обізнаний з причинами конфліктів.

В. А. Шейнов у праці «Конфлікти в нашому житті та їх Вирішення» пропонує «Правила найбільш ефективного вивчення конфліктної ситуації». Він вирізняє шість таких правил[36].

*Правило 1.* Пам'ятайте, що конфліктна ситуація — це те, що необхідно долати.

*Правило 2.* Конфліктна ситуація завжди виникає раніше за конфлікт. Конфлікт виникає одночасно з інцидентом.

*Правило 3.* Опис конфліктної ситуації повинен підказувати, що робити, як себе поводити в ній.

*Правило 4.* Ставте перед собою запитання «чому?» і думайте над ним доти, доки зрозумієте першопричину виникнення конфліктної ситуації.

*Правило 5.* Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, не повторюючи слів з опису конфлікту.

*Правило 6.* У формулюванні конфліктної ситуації бажано обходитися мінімумом слів («стислість — сестра таланту»).

Таким чином, *конфліктна ситуація* — це діагноз хвороби під назвою «конфлікт». Тільки правильний діагноз допоможе вилікувати таку хворобу.

*Конфлікт «Б»*[36].

$$КГ1+КГ2+КГ3+...+КГn = К,$$

КГ – конфліктоген – слова або дії, які призводять до конфлікту. Існує закон ескалації конфліктогенів: кожний наступний

конфліктоген сильніший за попередній. Близько 80% конфліктів

виникають за вищезгаданою формулою.

*Правило 1.* Не застосовуйте конфліктогени.

*Правило 2.* Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

*Конфлікт «В»*[36]

$$КС1+КС2+КС3+...+КСn=К$$

КС – конфліктна ситуація.

Розв’язання таких типів конфлікту зводиться до усунення КС.

Аби проаналізувати структуру конфлікту, слід виокремити основні його складові [32].

I. *Конфліктуючі сторони*— окремі особистості або групи можуть бути замішані у конфлікті, а інші учасники конфлікту — співчуваючі (з одного або з другого боку), провокатори (підбурювачі), примирювачі, консультанти, невинні.

II. *Зона розбіжностей* — предмет, факт, проблема. Її не завжди легко виявити. Нерідко самі учасники конфлікту її чітко не уявляють. Однак коли вони почнуть конфліктувати, зона розбіжностей розбухає, у ній з’являються нові й нові зони. Коли конфліктологи досягають згоди в якомусь пункті, то зона розбіжностей звужується. У разі ліквідації всіх розходжень вона зникає, що означає завершення конфлікту.

III. *Уявлення про ситуацію.* Кожен з учасників має своє уявлення про конфліктну ситуацію. Конфліктанти бачать справу порізному — це, власне, і створює ґрунт для їхнього зіткнення. Щодо конфлікту це означає: якщо людина вважає конфліктну ситуацію реальною, то це викликає реальні конфліктні наслідки.

IV. *Мотиви.* Чому двоє людей уявляють одне й те саме порізному? Тут існує багато причин. Вільям Шекспір писав, що кожна людина — цілий світ у мініатюрі, який ніхто ніколи не зможе пізнати й зрозуміти повністю. У кожної людини складається свій комплекс установок, потреб, інтересів, думок, ідей. Мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими. Конфліктолог далеко не завжди може легко зрозуміти мотиви, якими керуються конфліктанти. Люди нерідко приховують справжні мотиви своєї поведінки, бо самі їх як слід не розуміють, навіть інколи щиро помиляються. Для конфліктолога важливо розібратися в мотивах, прагненнях конфліктантів, бо інакше складно зрозуміти їхню поведінку, щоб спрямувати хід конфлікту на конструктивне вирішення.

V. *Дії.* Коли в конфлітуючих людей є зона розбіжностей, різні уявлення про ситуацію, яка виникає у зв'язку з існуванням цієї зони, то, природно, ці люди починають поводитися так, що їхні дії заходять у суперечність. Дії однієї сторони заважають іншій досягти своєї мети — тому оцінюються обома як негативні, некоректні. У зіткненні спрямованих один проти одного дій та протидій конфліктолог повинен бачити за видимими проявами конфлікту його невидимі сторони. У цьому полягає його місія.

### **Ескалація конфлікту та її особливості.**

Для прогнозування, оцінювання і визначення раціональних технологій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлення про динаміку їх проходження. Це поняття можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: етапи конфлікту і фази конфлікту.

Тобто *ескалація конфлікту* - це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

Етапи конфлікту відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення. Ця структурна Категорія визначає

насамперед методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення[7].

1. *Виникнення і розвиток спірної ситуації*. Спірна ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. *Сприйняття спірної ситуації* як конфліктної хоч би однією із сторін та емоційне переживання цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту.

4. *Розвиток відкритого конфлікту*. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають свої вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати особистих інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту.

5. *Розв'язання конфлікту*. Залежно від змісту та гостроти конфлікту розв'язати його можна двома основними методами:

1) *педагогічним, або психологічним* (бесіда, переконання, роз'ясненняпрохання тощо);

2) адміністративним (рішення виконавчих органів, накази, розпорядження тощо). При цьому слід керуватися ситуаційним підходом і підбирати засоби впливу залежно від конкретних обставин. Наприклад, ефективний лідер, який користується повагою і авторитетом у колективі може знайти підхід до кожного підлеглого через психологічні методи. В умовах частого порушення трудової дисципліни, коли підлеглі неправильно розуміють свої завдання, керівники застосовують метод примушування, який ґрунтується на використанні адміністративних повноважень і знаходить своє відображення у наказах і розпорядженнях[36].

### **Фази завершення та усвідомлення конфліктів.**



Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з погляду зору реальних можливостей його вирішення.

Основні фази конфлікту:

- 1) початкова фаза;
- 2) фаза підйому;
- 3) пік конфлікту;
- 4) спад конфлікту[36].

Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду в першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту в наступному циклі звужуються. Цей процес можна зобразити на графіку.

Етапи і фази конфлікту, пов'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність.

Можливість вирішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння (таб.1).

Вирішення конфлікту є заключним етапом динаміки конфлікту, тому що суб'єктивне завершення не усуває причину конфлікту найчастіше підсилює розбіжності, суперечності, розмежовує групу.

Останній етап розвитку конфлікту можливий як за рахунок зміни об'єктивної конфліктної ситуації, так і за рахунок перетворення її образів, які є в учасників конфлікту.

Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його вирішення

<b>Фаза конфлікту</b>	<b>Етап конфлікту</b>	<b>Можливості вирішення конфлікту, %</b>
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. 2. Усвідомлення конфліктної ситуації	90%
Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5 %
Фаза спаду	Вирішення конфлікту	20%

*Вирішення конфлікту може бути повним або частковим*[32]:

- повне вирішення на об'єктивному рівні за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації. Наприклад, просторове або соціальне розведення сторін, надання ним дефіцитних ресурсів, відсутність яких привела до конфлікту;
- повне вирішення на суб'єктивному рівні за рахунок кардинальної зміни образу конфліктної ситуації;
- часткове вирішення на об'єктивному рівні за рахунок зміни об'єктивної конфліктної ситуації у зв'язку з втратою зацікавленості у конфліктних діях;
- часткове вирішення на суб'єктивному рівні за рахунок обмеженої, але достатньої (для тимчасового припинення суперечності) зміни образу конфліктної ситуації.

Нерідко для повного вирішення конфліктів необхідна участь третьої сторони з метою пошуку рішення, яке задовольнить обидві сторони. Третя сторона (арбітри, посередники або медіатори, помічники) - індивід або група, зовнішня по відношенню до конфлікту, спеціально підбираються і запрошуються для надання професійної допомоги у досягненні згоди й вирішенні конфлікту.

### **Питання для повторення і обговорення**

1. Сформулюйте необхідні умови для виникнення конфлікту.
2. Назвіть основні ознаки конфлікту.
3. Визначте відмінності понять «конфліктна ситуація» та «інцидент».
4. Наведіть приклади управлінських причин виникнення конфлікту.
5. Наведіть приклади особистісних та психологічних причин виникнення конфлікту.
6. Наведіть приклади конфліктів до всіх трьох типів «А», «Б», «В».