

## Тема КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ

### Види конфліктів та їх характеристика.

Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливого значення набуває визначення на основі відповідних ознак класифікації видів конфліктів. На сьогодні в науковій літературі з даного напрямку дослідження існує безліч класифікацій конфліктів, що пояснюється тим фактом, що конфлікти можуть виникати між суб'єктами різних рівнів, зокрема між країнами, націями, підприємствами, організаціями, працівниками та адміністрацією, викладачами та студентами, вчителями та учнями, чоловіками та дружинами, батьками та дітьми тощо.

Фактично неможливо представити всі конфлікти у вигляді єдиної універсальної схеми, тому наведемо найбільш поширені та відомі класифікації конфліктів.

Таблиця Класифікація конфліктів за Дуткевич Т.В.

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів
1	2	3
1.	За носіями суперечності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>внутрішньособистісні</b> (інтраперсональні), суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї та роботи;</li> <li>- <b>міжособистісні</b> (інтерперсональні) – між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності;</li> <li>- <b>конфлікт між особою і групою</b> – особа займає позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або осуд індивіда групою;</li> <li>- <b>міжгрупові</b> – учасниками виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.</li> </ul>
2.	За мотивацією учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прагматичні, спрямовані на подолання перешкод спільної діяльності;</li> <li>- особисті, які переслідують корисні егоїстичні інтереси.</li> </ul>
3.	За статусом учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- горизонтальні;</li> <li>- вертикальні знизу;</li> <li>- вертикальні зверху.</li> </ul>
4.	За наявністю насильства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- є чи немає насильства;</li> <li>- його міра;</li> <li>- роль учасників у розгортанні насильства;</li> <li>- масштаб поширення насильницького конфлікту у суспільстві.</li> </ul>
5.	За доцільністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закономірні;</li> <li>- необхідні;</li> <li>- вимушені;</li> <li>- невиправдані.</li> </ul>
6.	За функцією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конструктивні;</li> <li>- деструктивні.</li> </ul>
7.	За масштабом цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особисті;</li> <li>- групові;</li> <li>- суспільні.</li> </ul>
8.	За емоційністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високо емоційні;</li> <li>- низькоемоційні.</li> </ul>
9.	За кількістю учасників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- діадичні;</li> <li>- локальні – дехто з членів групи;</li> <li>- загальні – весь колектив;</li> </ul>

		- міжгрупові.
10.	За динамікою відповідно до її етапів	- виникнення: стихійні та заплановані; - розвитку: короточасні, тривалі та затяжні; - усунення: керовані, погано керовані та некеровані; - згасання: спонтанно припиняються; під впливом самих учасників та ті, які вирішуються при втручанні ззовні.
11.	За тактичною корисністю	- виправдані; - невинуватені.
12.	За етичністю форм прояву	- соціально прийнятні; - соціально неприйнятні.

Наведемо нижче характеристику окремих видів конфліктів.

**«Горизонтальні»** конфлікти – це конфлікти, в яких задіяні особи однакового соціального рангу або статусу (керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники - споживачі);

**«Вертикальні»** – конфлікти, що зачіпають осіб, які перебувають у відносинах субординації (начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство);

**«Змішані»** – конфлікти, які представлені і «горизонтальними», і «вертикальними» складовими.

**«Вертикальні»** конфлікти в середньому становлять 70-80% від загального числа. Вони є найбільш деструктивними за своїми наслідками для керівника, так як в такому конфлікті він зазвичай пов'язаний з «рук і ніг». Кожна його дія розглядається всіма співробітниками через призму цього конфлікту.

**Конструктивним конфлікт** буває тоді, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин та розумних аргументів. Вирішення такого конфлікту призводить до розвитку відносин між людьми та розвитку групи.

**Деструктивний конфлікт** виникає в двох випадках: коли одна з сторін наполегливо та жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони; коли один з опонентів вдається до морально засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує та принижуючи його.

**Конструктивні конфлікти** припускають можливість раціональних перетворень в організації, в результаті чого усувається сама їх причина. Якщо ж конфлікт не має під собою реального підґрунтя, то стає деструктивним.

Будь-який конфлікт, якщо його вчасно не дозволити, перетворюється в деструктивний. Спочатку він руйнує відносини між людьми, а потім дезорганізує систему управління.

## **Внутрішньоособистісний конфлікт.**

**Один із найскладніших психологічних конфліктів** – внутрішньоособистісний конфлікт, який панує у внутрішньому світі людини, це гостре негативне переживання, яке викликано боротьбою структур внутрішнього світу, що затягнулась, та відображає зв'язки із соціальним середовищем, які є антагоністичними.

Переживання особистістю своєї неоднозначності, нездатності вирішити ту чи іншу життєву проблему, складності й суперечності внутрішнього світу, усвідомлення мінливості власних бажань, прагнень і домагань, часто неможливості їх реалізації, коливання, сумніви, боротьба мотивів – усе це є полем внутрішньоособистісного конфлікту.

## **В основі будь-якого внутрішньоособистісного конфлікту лежить проблема вибору.**

***Наприклад, В реальному житті людині необхідно зробити вибір в користь того чи іншого можливого варіанту, відкидаючи інші. Наприклад, кохання чи багатство, сім'я чи робота, особисте життя чи кар'єра.***

**Життя нормальної людини – це внутрішній конфлікт, від якого нікуди не дітися.**

Для психічно здорової людини внутрішньоконфліктна ситуація, яка не виходить за рамки норми вважається природною.

Ситуація внутрішньої напруги і протиріч не тільки природна, але й необхідна для розвитку і самовдосконалення особистості. Будь-який розвиток особистості не може здійснюватися без внутрішніх протиріч, а там де є протиріччя, там є конфлікт. Якщо такий конфлікт в рамках норми, то він є дійсно необхідним, тому що незадоволення собою, критичне відношення до власного „Я”, як важливий внутрішній двигун, змушує людину йти по шляху самовдосконалення тим самим наповнюючи змістом не тільки своє власне життя, але й вдосконалюючи світ в цілому.

Такі конфлікти умовно можна назвати як „конфлікти між тим, що є і тим, що хотілося б мати”, або „між тим, що ви хочете і тим чого не хочете”, „між тим, хто ви є і тим, ким хотіли би бути”.

## **Такий конфлікт, природно притаманний внутрішній структурі особистості – нормальне явище.**

Особистості властиві внутрішні суперечності й боротьба між різними прагненнями. Зазвичай ця боротьба проходить у межах норми і не порушує гармонійності особистості, але іноді ця боротьба стає пріоритетною, що визначає поведінку людини і весь спосіб життя.

Конкуренція, боротьба за владу, престиж і статус протиставляють людину людині і суспільству в цілому. Прагнення до багатства і влади за будь-яку ціну нерідко змушує людей поступатися своїми принципами. Людина перестає поважати думку інших людей, намагається «заглушити» голос власного сумління і в результаті втрачає себе, відчужується від своєї сутності. **Внутрішній конфлікт нерідко виникає між прагненням мати якомога більше і можливістю при цьому поважати себе за свої людські якості.**

**Усі варіанти психологічних конфліктів поділяються на дві групи:**

**I. неможливість досягнути мети** – викликає тривогу;

**II. позбавлення задоволення потреб** – зумовлює **фрустрацію** (це емоційний стан, характерною ознакою якого є дезорганізація свідомості та діяльності в стані безнадійності, втрати перспективи, депресії).

При цьому можливі такі патопсихологічні механізми розвитку конфліктних ситуацій:

- підвищені особистий рівень домагань та самооцінка;
- неспівпадіння потреб та особистої системи цінностей – боротьба між «обов'язком та бажанням»;
- неспівпадіння об'єктивних особистих можливостей та аутовимог.

**Внутрішній конфлікт** може бути причиною психосоматичних захворювань. Період між внутрішнім конфліктом і його соматичним перетворенням може варіювати і складає від кількох днів до кількох років. Час перехідного періоду від психічного до соматичного, як стверджує онтопсихологічний напрямок, зазвичай визначається або ситуацією, що є причиною зриву, або травматичним середовищем, що підсилює травму, а також способами реакції, які стали типовими для суб'єкта.

Важкість того, що відбувається в оточуючій реальності, визначається не її об'єктивними причинами, а тим, як реальність сприймається суб'єктом.

Внутрішньоособистісний конфлікт сприяє розвитку невротичних реакцій та стає основою для виникнення кризових ситуацій.

**Внутрішньоособистісним конфліктам властиві деякі особливості, які варто враховувати при його виявленні.**

### **До таких особливостей належать:**

- невідповідність структурі конфлікту (немає суб'єктів конфлікту в лиці окремих особистостей чи груп);
- специфічність форм протікання і прояву (протікає у формі тяжких переживань, супроводжується страхом, депресією, стресом, спричиняє невроз);
- латентність (його не завжди легко визначити, часто людина навіть сама не знає, що перебуває в стані конфлікту).

### **Виділяють наступні характеристики внутрішньоособистісного конфлікту:**

1. Внутрішньоособистісний конфлікт проявляється в результаті взаємодії елементів внутрішньої структури особистості;
2. Сторонами внутрішньоособистісного конфлікту виступають різнопланові інтереси, цілі, мотиви і бажання які одночасно існують в структурі особистості;
3. Внутрішньоособистісний конфлікт виникає тільки тоді, коли сили, які діють на особистість, є рівновеликі. В іншому випадку людина із двох бід вибере меншу, із двох благ – більше, надасть перевагу винагороді перед покаранням.
4. Будь-який внутрішній конфлікт супроводжується негативними емоціями.

### **Види внутрішньоособистісних конфліктів.**

Подібно до того, як існує багато класифікацій конфліктів, є різні підходи до класифікації видів внутрішньоособистісних конфліктів. М.Робер та Ф.Тильман у книзі „Психологія індивіда і групи” виділяють **три типи**:

#### **1) *конфлікт потреб.***

Його сутність полягає у тому, що наші потреби можуть протистояти один одному і спонукати нас до різних дій, а інколи ми хочемо одночасно притирічливих речей і тому не можемо діяти.

**Наприклад:** дитина хоче з'їсти кусочок торта. Але мати просить не робити цього, через необхідність обіду. В цьому випадку дитина хоче з'їсти торт, але хоче також і відложити цю процедуру на прохання мами. Дитина відчуває конфлікт потреб і починає плакати.

#### **2) *конфлікт між потребою і соціальною нормою.***

Дуже сильна потреба може зіткнутися в середині нас з соціальним табу. Незалежно від того, чи поступимося ми цій потребі чи ні, ситуація стає конфліктною.

Приклади таких конфліктів полягають у протиріччях між Воно і Супер-Я (за Фрейдом). Тобто, коли Воно як поєднання сліпих інстинктів (сексуальних, агресивних), які необхідно реалізувати вже зараз, проте Супер-Я включає моральні норми, заборони, які особистість вже засвоїла.

### **3) *конфлікт соціальних норм.***

Його суть полягає у тому, що людина відчуває тиск двох протилежних соціальних норм. Конфліктна ситуація для віруючого дворянина ХХ ст полягала у тому, що дуелі суворо заборонялися церквою, але в суспільстві існував єдиний признаний спосіб відновити свою честь – за допомогою дуелі.

Більш повна класифікація внутрішньоособистісних конфліктів подана в роботах А. Анцупова та А. Шипилова, які запропонували взяти за основу класифікації ціннісно-мотиваційну сферу особистості.

В залежності від того, які сторони внутрішнього світу особи вступають в конфлікт, вони виділяють наступні види конфліктів:

#### **1) Мотиваційний конфлікт.**

Це конфлікт між несвідомими прагненнями, між прагненнями до оволодіння і безпекою, між двома позитивними тенденціями (ситуація буриданового віслика – віслик, який знаходиться між двома рівними копицями сіна і помирає з голоду).

#### **2) Моральний конфлікт.**

Конфлікт між бажанням і обов'язком, між моральними принципами і особистісними прив'язаностями.

#### **3) Конфлікт нереалізованого бажання, або комплексу неповноцінності.**

Це конфлікт між бажаннями особистості і дійсністю, яка блокує їх задоволення. Інколи його називають як конфлікт між „хочу бути таким, як вони” і неможливістю це бажання реалізувати. Він може виникнути в результаті фізичної неможливості людини здійснити своє бажання.

4) **Рольовий конфлікт.** Він виражається в переживаннях, які пов'язані із неможливістю одночасно реалізувати декілька ролей (між рольовий внутрішній конфлікт), а також з різним розумінням вимог, які висуває сама особистість до виконання однієї ролі (внутрішньо рольовий конфлікт).

**Прикладом** між рольового внутрішньоособистісного конфлікту може бути такий: як працівник співробітник повинен виконувати свою роботу добре і тому затримується на роботі допізна, а як батько має виконувати його роль і тому повинен приходити до дому швидко. Приклад внутрішньо рольового конфлікту: віруюча людина повинна виконувати обов'язок по захисті батьківщини і взяти в руки зброю, якою необхідно вбивати.

5) **Адаптаційний конфлікт.** В широкому розумінні –це конфлікт, який виник на основі порушення рівноваги між суб'єктом і оточуючим середовищем, в вузькому – як такий, що виникає при порушенні процесу соціальної чи професійної адаптації. Це конфлікт між вимогами, які висувають до особи дійсність і можливостями самої людини (професійними, фізичними, психологічними).

6) **Конфлікт неадекватної самооцінки.** Він виникає через розходження між претензіями особистості і оцінкою своїх можливостей. Результатом цього є підвищена тривожність, емоційна напруга і зриви.

7) **Невротичний конфлікт.** Це результат внутрішньоособистісного конфлікту, який тривалий проміжок часу проходить в середині психічного світу особи. Його характеризує висока напруга, протистояння внутрішніх сил і мотивів.

Названі види конфліктів не вичерпують повністю їх класифікацію.

Існують ще деякі класифікації конфліктів. Зокрема:

1) конфлікт між мораллю і совістю, між потрібним і необхідним, між моральним ідеалом і дійсністю (Ф.Достоевський);

2) конфлікт між людськими емоціями, біологічними потребами і соціальними нормами, який носить біологічний і біосоціальний характер (З.Фрейд);

3) конфлікт, зумовлений необхідністю вибору між силами рівної величини, які діють на особу (К. Левін);

4) конфлікт між „Я-концепцією” і ідеальним Я (К. Роджерс);

5) конфлікт між прагненням до самореалізації і реальним результатом (А. Маслоу);

6) конфлікт між елементами внутрішньої структури особистості, між її мотивами (А.Леонтьєв).

Отже, Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді стикаються **три складових, необхідних для досягнення поставленої мети:**

1) бажання (хочу);

2) можливості (можу);

3) необхідність (треба).

*Наприклад:* треба, але не хочу; хочу, але не можу; не хочу, але повинен.



## Міжособистісні конфлікти

Людина завжди потребує спілкування із собі подібними. Більшість із нас активно шукають взаємодії з іншими людьми, що зумовлює створення груп, колективів та організацій. У таких соціальних системах особистість поводить себе інакше ніж по відношенню до самого себе. При цьому міжособистісні відносини об'єктивно сприяють збільшенню рівня конфліктності.

**Міжособистісний конфлікт** – це найбільш поширений тип конфлікту, де в ролі учасників виступають дві або більше особи, між якими відбувається зіткнення протилежно спрямованих мотивів, цінностей, інтересів чи думок.

До таких конфліктів можна віднести конфлікти *особистість-особистість*, *особистість-група*, *група-група*. Строгого визначення міжособистісного конфлікту не існує.

Проте, можна назвати **відмінні риси міжособистісного конфлікту**. До них належать:

- наявність як мінімум двох конфліктуючих сторін;
- наявність зони розбіжностей між конфліктуючими, різних мотивів, предмета спору;
- дії конфліктуючих сторін спрямовані одна проти іншої;
- конфлікт перебігає, як правило, у відкритій формі;
- протиставлення людей відбувається безпосередньо, на основі зіткнення особистісних мотивів (суперники зіштовхуються віч-на-віч);
- сторони конфлікту по-різному бачать способи виходу із конфлікту;
- міжособистісні конфлікти для суб'єктів конфліктної взаємодії є своєрідним полігоном перевірки характерів, темпераментів, прояву здібностей, інтелекту, волі й інших індивідуально-психологічних особливостей;
- міжособистісні конфлікти відрізняються високою емоційністю й охопленням практично всіх сторін відносин між конфліктуючими суб'єктами;

### *Причини виникнення міжособистісних конфліктів*

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти причини його виникнення. До **причин виникнення конфліктів** спеціалісти відносять:

- різницю в психологічних особливостях людей** (темперамент, характер та ін.);
- погану комунікацію** (“хибні образи конфліктів”), яка призводить до того, що при відсутності об'єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відношення мають конфліктний характер.

Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щиросердечність;

- різницю в поглядах, системі цінностей;
- різницю в цілях та інтересах;
- відмінність в манері поведінки;
- різницю в рівні освіти.

Зупинимося на основних **факторах**, які можуть привести до міжособистісного конфлікту.

**Ресурсно-матеріальні фактори** (матеріальні нестатки в сім'ї, територіальні претензії).

**Інформаційні фактори** пов'язані з неприйнятністю інформації для однієї із сторін. До них відносять:

- неповні та неточні факти;
- слухи, дезінформація;
- передчасна інформація та інформація, яка подана з запізненням;
- ненадійність джерел інформації, свідків, експертів;
- небажана інформація, яка може образити цінності та почуття однієї зі сторін конфлікту;
- багатозначність спеціальних термінів, їх різне тлумачення.

**Поведінкові фактори** – це характеристики поведінки, які не приймаються однією стороною. Найбільш значимі з них – прагнення до переваги, прояв агресивності та егоїзму, невиконання обов'язків тощо.

**Фактори відносин** – це група факторів, в основі яких лежить незадоволеність конфліктуючих взаємовідносинами. До них відносять:

- несумісність цінностей, моделей поведінки, мети сторін конфлікту;
- відмінність за рівнем освіти, соціальним статусом;
- негативні спогади про останні конфлікти.

**Ціннісні фактори** – це принципи яких дотримуються у повсякденному житті сторони конфлікту. Звичайно виділяють такі підсистеми цінностей:

- особисті думки щодо власної поведінки;
- групові традиції, цінності, норми;
- способи та методи дії;
- релігійні, політичні, культурні цінності.

**Структурні фактори** – це об'єктивні обставини, які не можна змінити. До них відносяться:

- влада, система управління;
- соціальні норми;
- соціальні статуси;
- соціальні ролі.

**Особистісні особливості людей** – це темперамент, характер, інтереси, потреби, відмінність в очікуваннях, у відчуттях впевненості та безпеки, задоволеності потреби у повазі та любові і т. ін. (відносини між чоловіком і дружиною, батьками і дитиною).

В якості причин конфлікту можуть бути **гендерні та вікові відмінності**.

Міжособистісний конфлікт може виникнути із-за **помилки завищення або заниження оцінки одним суб'єктом іншого** (завищена оцінка себе і партнера; завищена себе, занижена – партнера; занижена себе, завищена – партнера; занижена оцінка себе і партнера).

На міжособистісні відносини можуть впливати **соціальні ролі**, які виконує людина в певній групі (різні очікування від командира у підлеглих, товаришів і вищих начальників).

Серед вищезгаданих факторів особливу увагу необхідно звернути на фактори особистісних особливостей людей, що можуть призвести до конфлікту.

### **Класифікація міжособистісних конфліктів**

У сучасній конфліктологічній науці немає єдиної класифікації міжособистісних конфліктів. Розглянемо основні з відомих класифікацій.

**I. Типи міжособистісних конфліктів, що враховують психологічні відносини сторін:**

**"відчуттєво-афективний" конфлікт** – це конфлікт, який розвивається поступово, одна сторона при цьому наступає, інша – відсторонюється від конфлікту, тим самим посилюючи реакцію ініціатора конфлікту;

**"безкомпромісний" конфлікт** – сторони висловлюють взаємні претензії, обвинувачення;

**"емоційно невитривалий" конфлікт** – одна сторона агресивно висловлюється на адресу іншої, інша – не розуміє причин конфлікту і поведінки опонента;

**"ввічливо-образливий" конфлікт** – особа, що розпочала конфлікт, у ввічливій формі пред'являє свої претензії. При цьому обидві сторони готові до примирення;

**"агресивний" конфлікт** – у обох сторін емоції беруть верх над розумом.

**II. Типи міжособистісних конфліктів, що враховують кількість учасників конфлікту:**

- – діадні конфлікти (конфлікт між двома особистостями);
- – внутрішньогрупові конфлікти (член групи-група);
- – міжгрупові конфлікти (група-група).

При розв'язанні діадних конфліктів ефективним є використання наступних **методів послаблення напруги:**

• 1. *Метод "виходу почуттів"*. Людині дають можливість висловити все, що в неї наболіло, і тим самим знижують спровоковану конфліктом емоційно- психологічну напругу.

• 2. *Метод "позитивного відношення до особистості"*. Конфліктуючий, правий він або винуватий – завжди страждає. Треба висловити йому своє співчуття і дати позитивну характеристику його особистим якостям типу: "Ви людина розумна і зможете знайти найкращий вихід із складної для Вас ситуації" і т. д.

• 3. *Метод "втручання авторитетного третього"*. Людина, що знаходиться в міжособистісному конфлікті, як правило, не сприймає висловлених опонентом на її адресу позитивних слів. Посприяти в такій справі може хтось третій, що користується довірою.

• 4. *Метод "оголена агресія"*. В ігровій формі, в присутності третьої особи опонентам дають виговоритися про наболіле.

• 5. *Метод "примусового слухання опонента"*. Конфліктуючим ставлять завдання уважно слухати один одного. При цьому кожний, перед тим, як відповісти опоненту, повинен з певною точністю відтворити його останню фразу.

• 6. *Метод "провокаційна добро"*. Даний метод полягає в дотриманні наступних принципів: не можна відповідати злом на зло та чекати на зло відповідної помсти. Якщо людина з нами конфліктує, це ще не означає, що вона нам хоче зла і не прийме від нас добра. Доброта підкупляє, приваблює до себе, допомагає знайти порозуміння.

• 7. *Метод "взаємовигідних варіантів"*. Цей метод передбачає розмірене знаходження прийнятних і вигідних для обох конкурентів варіантів рішення проблеми.

Конфліктна поведінка особистості має свої принципи, стратегії та тактики. Стратегії поведінки у міжособистісному конфлікті розглядаються як орієнтації його суб'єктів на певні форми поведінки в конкретних ситуаціях протиборства.

Перспективно стратегія поведінки може бути спрямована:

- а) тільки на власний інтерес – тоді вона набуває вигляду "орієнтація на себе";
- б) на оптимізацію суспільних (групових) інтересів – тоді вона стає стратегією "кооперативності", тобто "орієнтації на інших людей".

## **Групові конфлікти**

Групові конфлікти, на думку Анцупова А. Я. і Шипілова А. В., стали повсякденними за останні роки.

Оцінюючи наслідки конфліктів, групові завжди масштабніші і важчі, ніж міжособистісні. Небезпека таких явищ – це їх часте виникнення через амбіції лідерів, колишніх керівників і т. д.

Знання теорії міжгрупових конфліктів є важливим орієнтиром у групових взаємовідносинах.

**Груповий конфлікт — це суперечка, розбіжність, зіткнення інтересів соціальних груп, колективів, спільнот індивідів, а не окремих суб'єктів.**

Цей різновид **конфронтацій** ((латин. *con* — проти і *frons* (*frontis*) — лоб, фронт) - протистояння, протистояння, протистояння, зіткнення. Становище, коли якісь особи, групи, держави опиняються перед загрозою зіткнення між собою) породжується частіше суперництвом в межах організації через сфер впливу, внаслідок боротьби за недостатні ресурси.

**Групові конфлікти** – це протистояння, де одна сторона представлена малою соціальною групою.

Такий конфлікт виникає на базі зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів.

**Виходячи зі сказаного, класифікація групових конфліктів виглядає наступним чином:**

- **конфлікт «особистість-група»;**

- **конфлікт «група-група».**

**Сутність конфлікту «особа-група»**

**Внутрішньогрупові конфлікти** мають різні прояви. Вони можуть бути латентними й проявлятися в несподіваних для стороннього спостерігача емоційних спалахах. Вони також можуть існувати тривалий час і систематично проявлятися в цькуванні неугодного члена колективу. Подібно іншим типам конфліктів внутрішньогрупові можуть бути як конструктивними, так і деструктивними. У першому випадку розв'язання конфлікту сприяє зміцненню зв'язку особистості з групою, формуванню особистісної і групової ідентифікації й інтеграції. У другому випадку, навпаки, відбуваються дезідентифікація особистості й групова дезінтеграція.

Внутрішньогрупові конфлікти відрізняються такими особливостями:

**1. Структура внутрішньогрупового конфлікту містить**

- Суб'єкти, представлені різними соціальними акторами – особистість або особистості, з одного боку, та група, з іншого;

- конфліктна взаємодія відбувається на основі зіткнення особистісних і групових інтересів;

- образи конфліктної ситуації існують як в індивідуальних поглядах і оцінках, так і в групових.

**2. Специфіка причин внутрішньогрупового конфлікту** обумовлена положенням індивіда в групі та виникаючими між особистістю й групою:

- порушеннями рольових чекань;

- неадекватністю внутрішньої установки статусові особистості (особливо часто конфліктність особистості з групою має місце при завищеннях внутрішньої установки).

**3. Формами прояву внутрішньогрупового конфлікту** можуть бути:

- застосування групових санкцій;

- істотне обмеження або повне припинення неформального спілкування членів групи з конфліктуючим;
- різка критика на адресу конфліктуючих;
- ейфорія з боку конфліктуючого.

#### **4. Наслідки конфліктів** виражаються:

в утворенні підгрупи; і/або в видаленні інакомислячих членів; і/або у виборі „козла відпущення”; і/або в організованих змінах у групі; і/або в появі або зміні керівника; і/або в розпаді групи.

Характер розгортання внутрішньогрупового конфлікту залежить від низки **чинників**, зокрема групової згуртованості, зрілості колективу й характеристик особистості, особливостей спільної предметної діяльності.

Уважають, що позитивними для групи будуть ті конфлікти, що не торкаються основ існування групи, і навпроти, якщо конфлікт пов'язаний з найважливішими цінностями груп, він несе в собі тенденцію до руйнування групи та підвищує її конфліктність.

**Отже, Конфлікти між особистістю і групою або особистісно-групові конфлікти.**

Одним із різновидів міжособистісних конфліктів є внутрішньогруповий конфлікт (конфлікт "особистість-група".)

В основному вони обумовлені розбіжністю індивідуальних і групових норм поведінки: виникають при невідповідності поведінки особистості груповим нормам, очікуванням, інтересам, потребам, цінностям, цілям (між окремою особистістю та групою людей). Той, хто не сприймає їх, стає в опозицію, ризикує залишитися на самоті і бути невизнаним колективом. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, відмінну від позиції групи.

**Наприклад**, на діловій нараді відбувається обговорення можливості збільшення обсягу продажів. Більшість вважає, що цього можна досягти шляхом зниження ціни. Але хтось один, однак, твердо переконаний, що така тактика приведе до зменшення прибутку і створить думку, що їхня продукція по якості нижче, ніж продукція конкурентів. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може керуватися інтересами компанії, її все рівно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що саме вона йде проти думки групи.

#### **Класифікація та можливі причини виникнення конфліктів типу "особистість-група"**

##### **Класифікація та причини виникнення конфліктів типу "особистість-група"**

Варіант конфлікту	Можливі причини
Керівник – колектив	Новий керівник, призначений зі сторони Стиль керівництва Низька компетентність керівника Сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп та їх лідерів
Рядовий член колективу – колектив	Конфліктна особистість Порушення групових норм Неадекватність внутрішньої установки статусу
Лідер – група	Низький рівень професійної підготовки Використання проти лідера компромату Перевищення повноважень лідерства Зміна групової свідомості

## Міжгрупові конфлікти

**Міжгрупові конфлікти** – це взаємодії між групами людей або між окремими представниками цих груп, а також будь-які ситуації, у яких учасники спілкування взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного й себе як членів різних груп.

**Існують різні підходи до дослідження міжгрупової взаємодії:** мотиваційний, ситуаційний і когнітивістський.

Представники **мотиваційного підходу** розглядають поведінку групи й її відношення до інших груп як відображення її внутрішніх проблем.

Представники **ситуаційного підходу** вбачають причини міжгрупових конфліктів у факторах безпосередньої взаємодії між групами: у ситуації, контексті, особливостях зовнішніх факторів.

**Когнітивістський підхід** до міжгрупової взаємодії наголошує на вирішальній ролі когнітивних установок груп відносно один одного. На думку когнітивістів вирішальним фактором міжгрупової взаємодії є не кооперативний або конкурентний характер ситуації їхньої взаємодії, а виникаючі при цьому соціальні установки.

1. Члени конфліктуючих груп сприймають один одного за схемою **Ми – Вони**.

Кожна зі сторін бачить іншу знеособлену, тобто розглядає її як представника якої-небудь категорії або групи, а не як окремих індивідів.

Таке сприйняття сприяє ескалації конфлікту, послабляючи фактори, що втримують від агресивних дій. Знеособлювання людей приводить до їхньої дегуманізації.

Крім знеособлювання іншого відбувається і самознеособлювання, тобто втрата усвідомлення власної ідентичності.

До числа факторів, що полегшують самознеособлювання, відносяться спільні дії, уніфікований одяг, емоційні порушення і т.д.

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

І. Яніс виділив наступні **симптоми синдрому групового мислення**.

- **Ілюзія невразливості**, що породжує надоптимізм членів групи, відповідальних за прийняття рішень.

- **Стереотипізоване бачення ворога**, що перепиняє реалістичне сприйняття протилежної сторони.

- **Тиск убик групового конформізму** (дотримання того, що прийнято оточуючими або владою, установка (бажання і звичка). Як усі - думати, говорити, одягатися, жити... Всі носять джинси - і я буду носити, у всіх прийнято плакати з улюбленими групами - і у мене так повинно бути.

**Конформність** - схильність до конформізму, до зміни своїх поглядів і позицій слідом за тими, які переважають у даному суспільстві, групі або просто значущих оточуючих. **Конформна поведінка** - поведінка, де людина слідує очікуванням оточуючих, ігноруючи власну думку, цілі та інтереси), коли стає зовсім ясным, що розбіжності не вітаються.

- **Самоцензура**, що мінімізує сумніви й опір окремих членів.

- **Поділювана ілюзія єдності**, що породжується вищезазначеними факторами й веде до почуття консенсусу.

- **Поява самопризначених охоронців розуму**, що захищають групу від інформації, здатної зруйнувати консенсус.

3. Позитивна поведінка своєї групи і негативна поведінка чужої групи пояснюються **внутрішніми причинами**. А, відповідно, негативна поведінка своєї групи і позитивна поведінка чужої пояснюються **зовнішніми обставинами**.

4. Специфіка міжгрупових конфліктів обумовлена **суб'єктами конфліктної взаємодії і причинами**, які викликають її.

У міжгруповому конфлікті **конфліктерами** виступають малі, середні або мікрогрупи.

До малих соціальних груп та мікрогруп прийнято відносити сукупності людей, що знаходяться в безпосередній взаємодії й об'єднані загальними цілями й задачами спільної діяльності: шкільний клас, студентська група, виробнича бригада, колектив кафедри, родина.

Кількісний склад малої групи може варіюватися від кількох людей до декількох десятків людей. Такі групи можуть бути формальними (офіційними), що мають чітко фіксовану структуру, статут, ієрархію посад, і неформальними, виникаючими спонтанно, на основі особистісних якостей. Вони можуть бути також тимчасовими або постійними, відкритими або закритими.

Середні соціальні групи – це відносно самостійні організації, що мають свій статус і функції в системі суспільного поділу праці або позатрудової діяльності (колективи підприємства, навчального закладу, військової частини, політичні об'єднання, групи за інтересами).

Таким групам властива інституціональна організація, роль і задачі, обумовлені офіційним суспільним статусом. Такі групи, як правило, носять не тимчасовий, а постійний характер, мають свою сформовану структуру, ієрархію, адміністрацію, органи керування.

На рівні малих і середніх груп велику роль у виникненні міжгрупового конфлікту грає такий фактор, як **соціальна ідентифікація груп**.

Вона виражається у формуванні почуття причетності до групи, ототожненні себе з іншими її членами, створенні якості „Ми”, на відміну від „Вони” або „не-Ми”.

„Ми” – це свої, наші, „Вони” – це інші, що відрізняються від „нас”.

Таким чином, соціальна ідентифікація своїм зворотним боком має соціальну диференціацію, що містить у собі можливість виникнення міжгрупового конфлікту.

В основі протиборства зазначених груп лежить зіткнення протилежно спрямованих групових інтересів, цінностей, цілей.

Причини міжгрупових конфліктів можуть бути найрізноманітніші: економічні, політичні, національно-етнічні і т.д.

Різний рівень соціальних груп має свої особливості виникнення конфлікту і способів їхнього розв'язання. Це одна з істотних особливостей міжгрупових конфліктів.

Так, **конфлікт між керівництвом організації і персоналом** може бути викликаний незадовільними комунікаціями (низьким рівнем поінформованості),



порушенням правових норм, незадовільними умовами праці, низькою заробітною платою.

**Конфлікт між адміністрацією і профспілками** може бути викликаний порушенням трудового законодавства з боку адміністрації, незадовільними умовами праці, низькою заробітною платою.

**Між підрозділами всередині організації** конфлікт виникає через взаємну залежність під час виконання функціональних завдань, несправедливий розподіл ресурсів, незадовільні комунікації, структурну перебудову, що не відображає інтересів окремих учасників взаємодії.

**Конфлікт між організаціями** спричиняється порушенням договірних зобов'язань, боротьбою за ресурси, сфери впливу, ринки збуту.

**Конфлікт між мікрогрупами всередині колективу** викликається протилежними інтересами, цінностями, цілями; амбіціями лідерів.

**Між неформальними групами** в колективі конфлікти найчастіше виникають через протилежні духовні інтереси, цінності та груповий екстремізм.

**Міжгрупові конфлікти** відбуваються між групами (формальними і неформальними), між вищими та більш низькими рівнями управління, між профспілками і адміністрацією. Такі конфлікти зазвичай носять активний характер і втягують велику кількість співробітників, що ускладнює їх вирішення.

**Діловий конфлікт** носять конструктивний характер та допомагає вирішити проблему. Він пов'язаний з розбіжностями, які зачіпають найважливіші аспекти діяльності організації та її співробітників, їх вирішення виводить організацію на новий рівень розвитку. Такого роду конфлікти є необхідним елементом діяльності організації та єдиною можливою гарантією того, що організація продовжує розвиватися.

**Особистісно-емоційний конфлікт** має деструктивний характер та пов'язаний не з вирішенням проблеми, а з боротьбою проти окремих особистостей. Конфлікти такого роду переростають у сварку та приводять до негативних, руйнівних наслідків і для особистостей, що втягнуті в конфлікт, і для організації в цілому (суттєво та різко зменшуючи ефективність роботи її співробітників). Отже, діловий конфлікт, пов'язаний з виконанням людиною посадових обов'язків, а особистісний або особистісно-емоційний зачіпає її неофіційні відносини.

## Конфлікти в організаціях

Різновидом групових конфліктів є конфлікти в організаціях.

**Конфлікт в організації** – це відкрита форма існування суперечливих інтересів, які виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення виробничих питань і проблем особистісного порядку, це процес, для якого характерне зіткнення декількох сторін і який починається з виникнення соціальної напруженості в колективі.

**Соціальна напруженість** – це порушення нормальних відносин і неадекватна взаємодія членів колективу.

**Виникненню соціальної напруженості в колективі сприяють внутрішні й зовнішні чинники.**

**До внутрішніх належить:**

- невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсний стан справ;
- порушення режиму виробництва через постійний зрив поставок сировини і матеріалів;
- неможливість для членів трудового колективу добре заробити;
- відсутність видимих результатів предметної турботи про поліпшення умов праці, побуту та відпочинку працівників;
- конфронтація керівників і персоналу через несправедливий розподіл матеріальних благ і фонду оплати праці;
- упровадження інновацій і радикальних перетворень без урахування інтересів працівників;
- провокаційна діяльність неформальних лідерів.

**До зовнішніх належить:**

- дестабілізація обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп;
  - виникнення гострого дефіциту на продукти й товари першої необхідності;
  - обмеження соціальних пільг у нових законодавчих актах;
  - різке ослаблення правового соціального захисту інтересів членів трудового колективу;
  - забезпечення чесної і сумлінної праці, незаконне збагачення окремих громадян.
- Негативні звичаї і традиції, що зберігаються в трудових колективах;
  - недовіра начальника до підлеглого (зокрема, зайва опіка підлеглих);
  - упереджене негативне відношення одного члена колективу до іншого;
  - поблажливе ставлення до людей, що виявляється в зайвій терпимості до них і всепрощенстві;
  - наявність в організаціях мікрогруп, невдоволених високою вимогливістю керівника, прояв міжособистісних антипатій.

**Суб'єктами конфліктної взаємодії** виступають безпосередні учасники – офіційні особи (представники установ і організацій), колективи структурних підрозділів організації чи установи, окремі співробітники.

**Опосередкований вплив на хід конфлікту** можуть мати групи підтримки окремих учасників, які впливають на хід конфлікту, маючи свої інтереси, не пов'язані з предметом конфлікту; не переслідують корисливих інтересів і не впливають на хід боротьби.

**Представники групи підтримки** або випадково втягуються в конфлікт, або цілеспрямовано маніпулюють іншими для досягнення своїх цілей. Вони можуть сприяти розвитку конфлікту порадами, допомогою або іншими засобами. Вони можуть виконувати роль організаторів конфлікту, планувати його розвиток. Нейтральну позицію в конфлікті займають посередники й судді, що прагнуть запобігти, зупинити або розв'язати конфлікт.

**Конфліктна ситуація**, як правило, містить у собі соціально-економічні, моральні й інші відносини людей.

Уважають, що характерними ознаками конфліктних ситуацій в організаціях можуть бути:

- пониження достоїнства особистості в офіційній і неофіційній обстановці;
- відхилення від виконання вказівок, розпоряджень безпосередніх керівників;
- негативні висловлення на адресу члена колективу, словесні або фізичні образи;
- замкнутість, байдужість, самота, пригніченість окремих працівників.
- Конфліктна ситуація переростає в конфлікт при наявності дій обох сторін: він завжди виявляється **зовні**.

**Предмет конфліктів в організаціях** є результатом протиріч, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей людей. Конфлікти в організації розвиваються, як правило, через конфронтацію приватних і загальних інтересів.

### **Типові причини виникнення конфліктів в організації**

Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно впливати та регулювати ними.

**Причини конфлікту** — це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. [21, с. 28]

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією **чотирьох груп факторів**: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних.

Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя й четверта — суб'єктивний (рис. 2.1).

**Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії** вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. п.

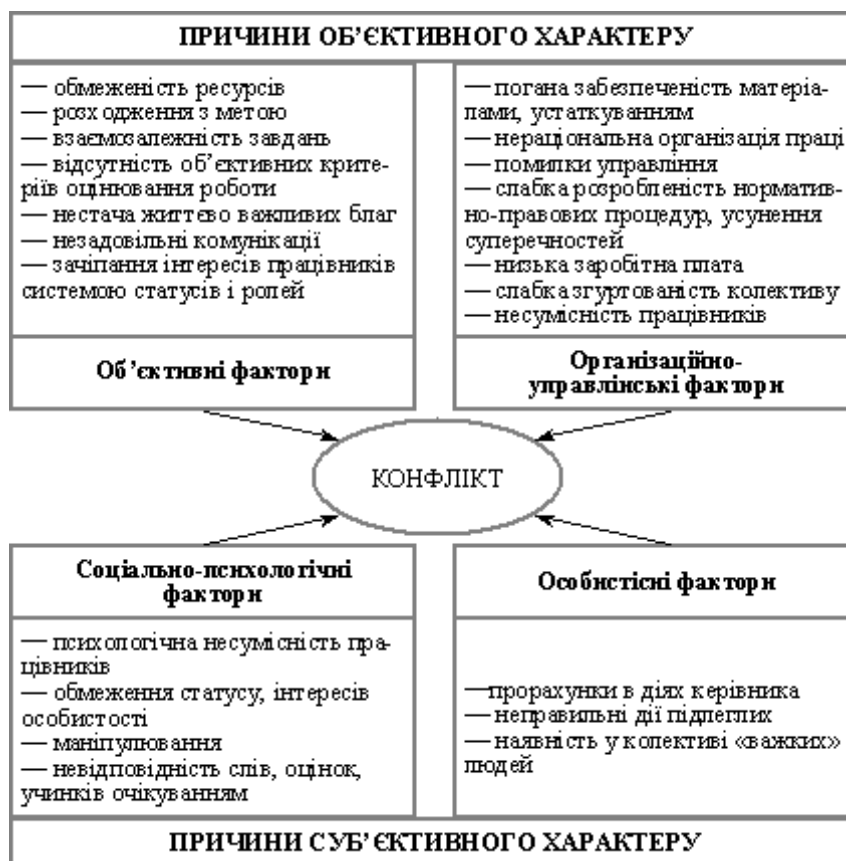


Рис. 2.1. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів

**Обмеженість ресурсів, що розподіляються** (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці.

На підприємствах ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси й фінанси між різними групами працівників.

Необхідність розподілу ресурсів та можливість необ'єктивного підходу до вирішення цієї виробничої мети створюють передумови для виникнення конфліктів. Людям властиве прагнення до ролі власного внеску й значимості своєї праці, у зв'язку з чим розподіл ресурсів на будь-якому рівні (влади, премії, землі) може призвести до конфлікту. [16, с. 53]

**Розходження в цілях (нераціональна організація праці)** обумовлено принциповістю поглядів людей, стилем їхньої поведінки, протирічним характером особистісних систем переконань.

Розходження цілей виконавців у системі управління часто породжує суперечності між ними. Це обумовлено складністю структур управління, оскільки підрозділи практично самостійно формулюють завдання своєї діяльності, які з часом можуть суперечити одне одному, а іноді й стратегії розвитку організації.

**Приклад:** юридичний відділ організації не рекомендує відділу матеріально-технічного постачання самостійне укладання певних угод із високим рівнем ризику. Згодом виникають суперечності у зв'язку з організацією нового відділу маркетингу, працівники якого вважають неправильними (непрофесійними) критерії, що використовуються юридичним відділом для визначення ступеня ризику угод [16].

Із посиленням спеціалізації підрозділів підприємств підвищуються можливості для самостійного формулювання цілей, використання спеціальних методів управління.

**Приклад:** із метою підвищення конкурентноздатності продукції відділ збуту може наполягати на підвищенні її різноманітності, а виробничому відділу легше досягти своєї мети, якщо номенклатура менш різноманітна. Виникає об'єктивна причина для конфлікту.

У виробничих умовах існує **об'єктивна взаємозалежність завдань**. Однак неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи конкретного підрозділу підвищують імовірність конфліктів, що порушують ритмічну діяльність організації в цілому.

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через **взаємозалежність діяльності**, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці та інші помилки в управлінні.

**Приклад:** на виробничій ділянці цеху часто відбувається випуск бракованої продукції внаслідок роботи несправного устаткування. У цеху немає механіків, що відповідають за роботу якогось конкретного виду устаткування, до ремонту підключаються вільні працівники, оплату їх праці не пов'язано з якістю продукції, що випускається. Керівник цеху звинувачує начальника ділянки за брак, а той — працівників [16, с. 54].

**Помилки управління** — це неграмотні рішення, спричинені необґрунтованим вибором методів регулювання виробничої діяльності, необ'єктивною оцінкою результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати питання соціально-психологічних програм трудового колективу.

Підвищення професійно-культурного рівня керівників (менеджерів) через їхнє своєчасне навчання, оволодіння практичними навичками, формування ринкового мислення, оволодіння методами вирішення конфліктів у колективі дасть можливість вчасно визначати «вузькі» місця й запобігати виникненню небажаних конфліктів.

**Слабка розробленість нормативно-правових процедур**, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних суперечностей — стандартних способів захисту інтересів працівників — сприяють виникненню суперечностей.

**Приклад:** якщо керівник, використовуючи своє службове становище, невинуватно принизив чи образив свого підлеглого, то той може піти на конфлікт, захищаючи свою гідність.

**Нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ** (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві.

Невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, у кого подібні проблеми вирішено.

**Погана згуртованість трудового колективу**, незадовільні комунікації, несумісність працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях.

**Приклад:** неможливість одержати грамотне роз'яснення з приводу зміни системи оцінювання й оплати праці може викликати негативні емоції працівників і стати об'єктивною причиною виникнення конфлікту в колективі.

Причиною більшості конфліктів є **нестача чи перекручування інформації**: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

**Приклад:** перед проведенням атестації в організації до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв добору, про майбутнє скорочення. У результаті з'явилося безліч чуток, пліток, виробничу діяльність в організації було ускладнено на період часу проведення атестації, а взаємини співробітників можна було охарактеризувати як суперечливі — провісник конфлікту.

Об'єктивні причини тільки тоді перетворюються на джерела реального конфлікту, коли перешкоджають реалізації потреб особи чи колективу, не задовольняють індивідуальні чи групові інтереси.

Перераховані причини можуть призвести до кожного з розглянутих раніше видів конфліктів.

Однак існують причини, що найчастіше зустрічаються.

Так, 75—80 % **міжособистісних конфліктів** породжуються зачепленими матеріальними інтересами окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча зовні це може виявлятися як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

**Конфлікти між особистістю та групою** в основному зумовлено розбіжністю індивідуальних і групових норм поведінки.

**Міжгрупові конфлікти** породжуються здебільшого розбіжністю в поглядах чи інтересах, хоч подібні розбіжності досить часто зводяться до боротьби за ресурси.

Об'єктивні умови визначають особливості діяльності для багатьох учасників соціальної взаємодії, але лише для окремих осіб, чий інтереси порушено, вони можуть стати причиною конкретного конфлікту.