

Лекція 3. Види конфліктів та причини їх виникнення.

План.

1. Класифікація конфліктів.
2. Межі конфлікту.
3. Причини виникнення конфлікту.

У практиці роботи соціального педагога постійно виникає необхідність у виборі різноманітних методів впливу на конфлікти і управління ними. Для їх ефективності важливо підбирати конкретні методи і форми залежно від того чи іншого виду конфлікту, а для цього необхідно вміти своєчасно визначати, до якого виду він відноситься

Використовуючи ситуаційний підхід, є можливість економити ресурси, підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень, що позитивно позначиться на ефективність діяльності.

Вид конфлікту - це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти "плюс - плюс", "плюс - мінус", "мінус - мінус".

Конфлікти "плюс - плюс" передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, наприклад: куди поїхати відпочивати або що придбати (автомобіль якої марки)? При цьому хоч вибір здійснюється з бажаних альтернатив, конфлікт може супроводитися стресовими ситуаціями, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти "плюс - мінус" - це конфлікти, за яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням **вирішення** загального завдання. *Наприклад*, звільнення підлеглого є альтернативою для керівника: а) позитивний аспект - звільнення неугодного працівника і б) негативний аспект - необхідність знайти нового співробітника. У даному випадку приходиться прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні і матеріальні витрати для реалізації поставленого завдання.

Конфлікти "мінус - мінус" - це конфлікти, при яких у однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні

наслідки. *Наприклад*, на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Керівник має зробити вибір, оскільки в даній ситуації він обмежений у часі.

Різновидом внутрішньоособистісних конфліктів є *рольові конфлікти*, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги щодо того, яким має бути результат її роботи. При цьому виникає необхідність одночасно виконати декілька особистих ролей (функцій). *Наприклад*, ПРИДУМАТИ РАЗОМ.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути тому, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. *Наприклад*, працівник планував у вихідні дні відпочити із сім'єю, але в п'ятницю керівник відділу поставив його перед фактом виробничої необхідності вийти на роботу у вихідні дні.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути відповіддю на робоче перевантаження чи недовантаження. Такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою впевненістю в собі і організації, а також зі стресовими ситуаціями.

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 - це зіткнення індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів. Ці конфлікти найбільше розповсюджені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт зводиться до міжособистісного. Навіть у міждержавних конфліктах трапляються зіткнення між лідерами або представниками держав. Саме цей тип конфліктів досить розповсюджений у виробничих колективах, сім'ї, суспільному середовищі. *Наприклад*, два дизайнери працюють над однією рекламою, але мають різні точки зору щодо способу її подачі. Аналогічним може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення при наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також проявлятися при прямому зіткненні особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі лагодити між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей розрізняються докорінно. Міжособистісні конфлікти мають такі специфічні властивості:

- протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються лицем до лица);
 - проявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;
- висока емоційність;
- зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, а й тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;
- міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки

характерів, темпераментів, інтелекту, волі та інших індивідуально-психологічних властивостей суб'єктів конфліктного протистояння.

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 полягає одна з особливостей цих конфліктів

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, що ґрунтуються на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності тощо. Ці види конфліктів поширені на всіх рівнях управління. Наприклад, у 2002 р. економічні стосунки між Україною і США набули статусу конфліктного протистояння через те, що в нашій країні не було законодавства щодо регулювання випуску компакт-дисків.

Рівень виразності конфліктного протистояння передбачає виділення *закритих (прихованих) і відкритих* конфліктів.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

Залежно від зачеплених потреб виділяють *когнікативні конфлікти* та *конфлікти інтересів*.

Конфлікт когнікативний - це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики. *Наприклад:* численні дебати у Верховній Раді з виступами представників різноманітних фракцій; обговорення наукових та виробничих проблем на конференціях, зборах, нарадах.

Відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями не завжди зачіпають добрі відносини між опонентами. Якщо ж одна

із сторін поставила за мету перемогти будь-якою ціною свого опонента і допускає застосування при цьому сили або інших засобів впливу, то в цьому випадку конфлікт може перетворитися у міжгруповий, соціальний.

Конфлікти інтересів - це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Цей вид конфліктів являє собою противагу когнікативним конфліктам і означає протиборство, що ґрунтується на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).

Залежно від спрямованості впливу виділяють вертикальні і горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії.

При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник - підлеглий, вищестояща організація - підприємство, засновник - мале підприємство.

При горизонтальних конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів: бригадир - завідувач фермою, головний бухгалтер - головний економіст, постачальник - споживач.

Спосіб розв'язання конфліктів передбачає їх поділ на *насильницькі* (антагоністичні) конфлікти і *ненасильницькі* (компромісні).

При насильницьких (антагоністичних) конфліктах протиріччя вирішуються у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін, крім тієї, яка виграє конфлікт. *Наприклад*, війна до перемоги, повна поразка противника у суперечці, спортивні змагання, вибори органів влади.

Ненасильницькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. *Наприклад*, заводу-виготовлювачу постачальник не поставив замовлені вироби у визначений термін.

2 МЕЖІ КОНФЛІКТУ

Виділяють три аспекти визначення меж конфлікту:

1) *просторовий*; 2) *часовий*; 3) *суб'єктний*.

Просторові межі конфлікту - це визначення територій, на яких відбувається конфлікт. Чітке визначення просторових меж дуже важливе передусім для соціальних і міжнародних конфліктів.

Знання меж конфлікту дає змогу вибрати адекватну форму впливу для його урегулювання. *Наприклад*, у підрозділі організації виник конфлікт між керівником і підлеглим. Деякий час з'ясування стосунків не виходило за межі підрозділу. Оскільки конфлікт не припинявся, з плином часу інформація про нього поширилася на всю організацію, до конфлікту почали долучатися працівники інших підрозділів. Таке поширення конфлікту привело до необхідності приймати рішення на рівні керівництва організації, що, в свою чергу, позначилося на службовому становищі співробітника і керівника даного підрозділу.

Часові межі фіксують тривалість конфлікту у часі, його початок і кінець. Ці аспекти конфлікту впливають на юридичне оцінювання дій його учасників. *Наприклад*, у кодексі законів про працю визначені положення щодо стягнень з

порушників трудової дисципліни у відповідності з моментом оформлення відповідних матеріалів.

Суб'єктні межі конфлікту визначають кількість його учасників на початку. Розширення цієї межі, залучення до конфлікту нових осіб призводить до ускладнення структури конфлікту і пошуку інших способів його вирішення. Крім того розширення суб'єктних меж конфлікту може взагалі змінити характер його протікання. *Наприклад*, через затримку виплати заробітної плати організаційний конфлікт може перерости в страйк, вимагаючи зовсім інших підходів до його розв'язання.

Межі конфлікту нерозривно пов'язані з моментом його початку і закінченням конфліктного протистояння.

Початок конфлікту, як правило, визначається об'єктивними (зовнішніми) ознаками, спрямованими проти іншого учасника. Якщо той усвідомлює, що ці акти спрямовані проти нього і їм протидіє, то конфлікт починається. Якщо дії не починаються, то має місце лише конфліктна ситуація. Це означає, що для визначення конфлікту, що вже почався, необхідно три умови:

- перший учасник свідомо і активно діє на шкоду своєму опоненту;
- опонент усвідомлює, що вказані дії спрямовані проти його інтересів;
- усі учасники приймають агресивні дії у відповідь.

Таким чином, конфлікт відсутній, якщо діє лише один учасник або учасники лише планують і обмірковують свої дії. Конфлікт починається тоді, коли сторони активно протистоять одна одній, переслідуючи свої цілі (до цього моменту ми маємо конфліктну ситуацію). Розвиток конфлікту, як правило, відбувається з поступовим розширенням складу його учасників, іноді і предмета конфлікту: - виникнення невеликої конфліктної ситуації втягує у взаємодію двох суб'єктів, ті, в свою чергу, своїх захисників; зачіпаються інтереси свідків, розростається предмет конфлікту і склад його учасників.

Закінчення конфлікту - це процес припинення дій усіх протиборчих сторін незалежно від причин початку конфлікту.

Причини виникнення конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при визначених умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, спричинюють його. Серед великої кількості причин конфліктів передусім виділяють *загальні причини*, які так чи інакше проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах. До них відносяться такі:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані із соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні явища у

групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви тощо);

- індивідуально-психологічні (відображають індивідуально-психологічні особливості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

Часткові причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (порушення трудового законодавства, службової етики, незадоволеність умовами діяльності та ін.).

Конфлікти споконвічно виникають внаслідок порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (обмеженість у ресурсах, погані комунікації тощо).

сновні з них:

- *обмеженість ресурсів, які треба ділити;*
- *взаємозалежність завдань;*
- *розбіжності в меті;*
- *розбіжності в уявленнях і цінностях;*
- *розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді;*
- *незадовільні комунікації*

Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси, фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним способом досягнути межі організації. Виділення значної частини ресурсів якомусь одному керівникові чи групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже безповоротно веде до різних видів конфліктів.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежить від іншої людини чи групи. *Наприклад,* керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби достатньо швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтного підрозділу, в свою чергу, може звинувачувати кадрову службу, що не прийняла на роботу більш кваліфікованих працівників. Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, то при незадовільній роботі одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Розбіжності в меті. Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на окремі підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свою мету і приділяють їм більше уваги, ніж меті організації. *Наприклад,* відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більше

різноманітної продукції тому, що це підвищує конкурентоздатність підприємства і збільшує обсяг збуту. У той же час цілі виробничого підрозділу більше спрямовані на валові обсяги і менше на асортимент продукції.

Розбіжності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть дотримуватися тих поглядів, які, на їх думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Ця тенденція була виявлена в одному дослідженні, де керівників різних відділів попрохали вирішити проблему, пов'язану з поліпшенням обслуговування клієнтів. Кожен керівник при цьому вважав, що проблему обслуговування клієнтів найкраще може вирішити саме його функціональний підрозділ. Таким чином, у кожного з керівників були свої уявлення щодо вирішення цієї проблеми, які не збігалися з уявленнями інших керівників.

Розбіжності у цінностях - також дуже розповсюджена причина конфлікту. *Наприклад*, підлеглий може вважати, що він завжди має право на висловлення своєї думки, у той час як керівник вважає, що підлеглий має право висловлювати свою думку лише тоді, коли його питають. Ще *приклад*: персонал може цінувати свободу і незалежність. Якщо керівник уважно стежить за роботою своїх підлеглих, розбіжності в цінностях, вірогідно, спричинять конфлікт.

Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді можуть збільшити вірогідність виникнення конфлікту. *Наприклад*, люди, що постійно проявляють агресивність і ворожість і готові сперечатися за кожне слово, створюють навколо себе атмосферу, що може спричинити конфлікт. Дослідження показали, що розбіжності у життєвому досвіді, характері, віці, освіті зменшують ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. *Наприклад*, якщо керівництво не може довести до відома підлеглих необхідність реорганізації виробництва, останні можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темп роботи. Ці проблеми також можуть виникнути і посилитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків. При цьому у будь-якому з підрозділів буде підґрунтя для утворення міжособистісних та інших конфліктів.

Суб'єктивні причини зумовлені передусім конкретною поведінкою індивіда та психологічною структурою особистості - характером, темпераментом, спрямованістю, ціннісними орієнтаціями, потребами тощо. Оскільки кожна людина як особистість багатогранна, суб'єктивні причини набувають різноманітних форм і видів. Вони проявляються як невідповідність цих факторів конкретній життєвій ситуації.

(продумати приклади зі соціально-педагогічної роботи)