

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



**Криштанович С. В.**

Лекція 6

**Конфліктологія як наука і навчальна дисципліна. Природа конфлікту з  
навчальної дисципліни**

**„ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ ”**

Для студентів спеціальності 242 Туризм

Рівня освіти: магістр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри педагогіки  
та психології

“\_\_\_” грудня 202\_\_ року № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ В. Ф. Соловійов

© Криштанович С. В.

## **ТЕМА 6. Конфліктологія як наука і навчальна дисципліна. Природа конфлікту**

### **План**

1. Історія становлення та розвиток конфліктології як науки
2. Предмет, структура, методи та функції конфліктології
3. Поняття про конфлікт. Види та причини виникнення конфліктів в організаціях
4. Роль конфліктів у регуляції поведінки та діяльності працівників організацій.  
Функції конфліктів

### **1. Історія становлення та розвиток конфліктології як науки**

Конфлікти існували завжди, починаючи з тих часів, коли люди почали усвідомлювати свої взаємини з навколишнім світом. Проте конфліктологія виникла порівняно недавно – у другій половині ХХ століття. Становлення конфліктології пов'язане з практикою управління суспільними та груповими відносинами. Загальноприйнятого визначення конфліктології у сучасній науці також ще не склалося. Одні вбачають у ній відносно самостійну галузь наукових знань, яка виникла на стику філософії, соціології, психології та навіть психіатрії. Інші вважають її комплексною науковою дисципліною, яка поєднує в єдину систему не пов'язані між собою дослідження конфлікту, які ведуться в межах військових наук, мистецтвознавства, історії, математики, педагогіки, політології, правознавства, психології, соціології, філософії та деяких інших наук.

Становлення конфліктології зумовлене насамперед високою суспільною потребою у пізнанні конфліктів та способів їхнього врегулювання. Водночас ще й досі дискутується питання про те, чи існує конфліктологія як самостійна галузь наукових знань. Значення конфліктології як самостійної та орієнтованої на практику інтегративної та міждисциплінарної галузі наукових знань постійно зростає. Це зумовлено тим, що вона допомагає прогнозувати серйозні соціальні потрясіння та запобігати їм, знижувати їхню гостроту, вирішувати суперечності, які виникають між людьми.

Становлення проблематики конфліктності проходить по різних напрямках,

виходячи з визнання її багатоаспектності. Становлення і розвиток конфліктології як науки можна розглядати через призму проведення багатьох наукових конференцій, організації спеціальних підвідділів в інститутах НАН України, створення незалежних аналітичних центрів. Вихід низки навчальних посібників і підручників для викладання навчальних курсів з конфліктології не може заповнити відсутність загальних концептуальних підходів, що могли б дати можливість осмислення, насамперед, політичних і соціальних конфліктів у сучасній Україні. Проблема полягає у тому, що сучасна конфліктологічна наука, насамперед європейських країн, довгий час розвивалася за умов стабільних і правових суспільств, що для України, як і для більшості пострадянських країн, неприйнятні. Конфлікти в українському суспільстві необхідно розглядати, виходячи зі специфіки його розвитку і, насамперед, історичного. Нові вимоги ще більше наголошують на необхідності залучення різних наукових дисциплін для створення технологій вирішення проблем сучасного суспільства.

Німецький соціолог Г. Зіммель (1858-1918 рр.) першим ввів у науковий обіг поняття «*соціологія конфлікту*», вивчав стійкі форми соціальних відносин, конфлікт вважав не тільки нормою, але й важливою формою суспільного життя. Перехрещення групових інтересів, незважаючи на їх егоїстичність, саме і повинне пом'якшувати конфліктність і бути основою для стійкості демократичного суспільства.

На думку німецького вченого М. Вебера (1864-1920 рр.) суспільство – це сукупність груп, які розрізняються за своїм статусом. Подібна відмінність формує протилежність інтересів, що і є причиною більшості соціальних конфліктів. Усілякі надії на можливість усунення конфліктів з життя суспільства є ілюзорними. Необхідно визнати неминучість існування вічної боротьби одних людей проти інших.

Усередині ХХ ст. теорія конфлікту стала самостійною галуззю соціології. Її розробниками можна вважати німецького соціолога Р. Дарендорфа (1929-2009 рр.) та американського соціолога Л. Козера (1913-2003 рр.). Дарендорф розглядає конфлікт як головну категорію соціології. Для нього наявність конфліктів – природний стан суспільства. Знаходячись на позиціях неомарксизму в розгляданні

ролі протиріч як фактора суспільного прогресу, Дарендорф вважав джерелом конфліктів до ХХ століття класове протистояння. Для постіндустріального суспільства джерело конфліктів він бачив вже в політичних протиріччях між соціальними групами, тому що об'єктивно зростає кількість ліній диференціювання інтересів, а значить і ліній їх поділу. На зміну різкого, поляризованого поділу суспільства приходить плюралістичне суспільство, інтереси в якому можуть перетинатися. Конфлікти на економічному ґрунті в такому суспільстві позбавлені вибухової сили і тому можуть бути вирішені без застосування революційних методів, характерних для попереднього періоду.

Розвиваючи ідеї М. Вебера і Г. Зіммеля про загальність і універсальність конфлікту, американський соціолог Л. Козер у своїх працях детально дослідив функціональну користь соціального конфлікту. На його погляд, конфлікт є засобом зняття напруження, і його результатом є більш чітке виявлення інтересів груп, а також прискорення структуризації та інституціоналізації соціальних і суспільних утворень. Л. Козер запропонував низку законів, що стали теоретичним фундаментом сучасної науки про конфлікт. Так, постійним джерелом соціальних конфліктів є непереборний дефіцит ресурсів, влади, цінностей, престижу, що існує в будь-якому суспільстві. Тому поки в суспільстві будуть люди, які прагнутимуть до цих дефіцитних ресурсів, буде існувати й напруженість, що переростатиме, час від часу, у конфлікти. Гостроту конфліктів зумовлює реалістичність або нереалістичність інтересів сторін, що беруть у них участь. Розкол у суспільстві на ворожі, засновані на ідеології табори, завжди несе в собі революційно-насильницькі дії. У «відкритих», демократично облаштованих суспільствах, незважаючи на численність різноманітних протиріч, вирішення конфліктів відбувається на основі конструктивних дій.

Важливість праць Р. Дарендорфа і Л. Козера варто розглядати і з позиції того, що вони стали, за своєю суттю, протилежністю, з одного боку, крайнім вченням марксистської спрямованості, а з іншого боку – різноманітним концепціям соціальної згоди і миру, які набули значного поширення.

## **2. Предмет, структура, методи та функції конфліктології**

Конфліктологія – це відносно нова та специфічна галузь наукових знань, яка вивчає теорію та практику запобігання і вирішення конфліктів. Її знання можна вважати одним із способів гармонізації людських стосунків. Як об'єкт конфліктології визначають конфлікти різного рівня – зооконфлікти, внутрішньоособистісні, соціальні конфлікти (міжособистісні, міжгрупові, міждержавні). Предметом конфліктології як інтегративної галузі наукових знань є загальні закономірності виникнення, розвитку і вирішення конфліктів, а також основні принципи, способи та прийоми діяльності щодо конфліктів, тобто керування конфліктами. Предметом вивчення загальної конфліктології є природа виникнення та розвитку конфліктної ситуації, вимірювання ступеня розвитку конфлікту, можливі шляхи цілеспрямованого впливу на конфліктну ситуацію.

Конфліктологія – прикладна наукова дисципліна і, разом з тим, галузь професійної діяльності, яка вимагає спеціальних знань, умінь та навичок із врегулювання конфліктів і, відповідно, спеціальної підготовки. Конфліктологія ґрунтується на підходах та методах різних наук, насамперед філософії, соціології та психології. При цьому кожна з наук розглядає конфліктологію з погляду власного предмета вивчення конфліктів та методів, які вона для цього застосовує. У межах філософії *конфліктологія* – це галузь наукових знань про шляхи та способи передбачення, запобігання та подолання суперечностей у житті суспільства, держави. У соціології під *конфліктом* розуміють крайній випадок загострення соціальних суперечностей різних соціальних спільнот. Учені, які займаються дослідженням виробничих конфліктів, стверджують, що в одних умовах конфлікт стимулює самоорганізацію системи, сприяє досягненню цілей ефективними засобами, а в інших – призводить до нестабільності, дезорганізації та руйнування системи. З погляду психології *конфліктологія* – це галузь наукових знань про шляхи та способи передбачення, запобігання, подолання суперечностей у взаєминах між окремими людьми, групами, об'єднаннями та їхня гармонізація.

Різні галузі психології по-різному розуміють конфлікти. Зокрема, у соціальній психології *конфлікт* – це суперечність, яка виникає між людьми, породжується проблемами особистого та соціального життя, суперечностями інтересів, поглядів, соціальних установок людей. У працях із психології управління розглядають

руйнівні конфлікти, які дезорганізують нормальний перебіг комунікацій у трудових колективах та групах на виробництві. Економічна психологія аналізує конфліктогенні ситуації, спричинені перетворенням економіки, виробничих процесів, руйнуванням стереотипів виробничих відносин.

Отже, з одного боку, конфліктологія – інтегративна міждисциплінарна наука, у якій суттєве місце займають психологічні знання та методи. З іншого боку, у різних галузях психології та у професійній психологічній діяльності важливе значення мають психологічні проблеми та аналіз конфліктів, особливості конфліктного реагування та поведінки у конфліктах, продуктивне перетворення та подолання, а також конструктивне вирішення конфліктів. Але багато спеціалістів вважає також, що надалі конфліктологія розвиватиметься не стільки як самостійна наука, скільки як практично орієнтована інтегративна сфера людської діяльності. Знання конфліктології, а для психолога – психології конфлікту – підвищує рівень професійної компетентності спеціаліста, сприяє виробленню у нього усвідомленого ставлення до складних ситуацій у професійному житті та в побуті, а відтак, дає йому змогу більш зважено та грамотно підходити до вирішення різноманітних проблем.

Методологічний арсенал конфліктології складається з методологічних принципів, загальнонаукових дослідницьких підходів і спеціальних методів.

До методологічних принципів належать:

1. *Принцип діалектичного розвитку* – несе в собі розуміння безперервності розвитку і зміни будь-якого явища і процесу. Цей принцип вимагає при вивченні конфлікту виявляти тенденції їх еволюції. Розвиток конфлікту може бути поступовим, безперервним, тривалим, нерівним, стрибкоподібним від одних форм до інших, частіше від простих до складніших.

2. *Принцип всезагального зв'язку* передбачає пошук зв'язків конфлікту з іншими явищами, процесами і своїми підсистемами; не слід обмежуватися розглядом його окремих елементів чи аспектів. Методологічне втілення цього принципу здійснюється через врахування дії основних законів діалектики та взаємодій її парних категорій. Так, закон єдності та боротьби протилежностей висвітлює внутрішні джерела розвитку конфліктів. Закон переходу кількісних змін у якість розкриває наявний спосіб еволюції та динаміки конфліктів, орієнтує на

пошук закономірностей. Парні категорії діалектики – матерія і рух, час і простір, кількість та якість, одиничне і загальне, сутність та явище, зміст і форма – дозволяють визначити комплексний підхід до конфліктів.

3. *Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту і практики* допомагає будувати дослідницькі стратегії в конфліктології, зіставляючи емпіричну базу і теоретичні конструкції.

4. *Принцип системності* вимагає розгляду конфлікту як складноорганізованого об'єкта, що має ієрархічну систему, яка, у свою чергу, може бути підсистемою більш високого рівня. Досить важливо виявляти все різноманіття елементів у структурі конфлікту, зв'язки між ними, а також відношення і залежність конфлікту від зовнішніх явищ і чинників.

5. *Принцип історизму* вимагає урахування конкретних умов протікання конфлікту: місця, часу, країни, культури, етноменталітету, інституційних форм, певних обставин.

6. *Принцип об'єктивності* – один з найважливіших принципів наукового оцінювання – вимагає від конфліктолога мінімізувати вплив особистісних і групових інтересів, настанов, упереджень та інших проявів суб'єктивізму щодо процесу вивчення конфліктів і висновків. Найефективніший результат цей принцип дає тоді, коли він поєднується з принципом суб'єктивного підходу, який вимагає врахувати точку зору протилежних сторін конфлікту.

Загальнонаукові підходи містять у собі філософський, загальносоціологічний, історичний, логічний, загальнопсихологічний. Сучасні умови суспільного життя вимагають від наукової діяльності інтенсивної взаємодії багатьох галузей знань. Розмаїтість методів неминує спричинила проблему вибору найбільш відповідних і перспективних з них для виконання спеціальних дослідницьких завдань. Розрізняють спеціальні методи, до яких можна віднести функціональні і структурно-функціональні методи, аксіологічний метод, ресурсно-ціннісний метод, біхевіористичний метод, метод факторного аналізу, метод статистичного аналізу, порівняльно-правовий метод, математичний та ігровий метод, методи і технології управління конфліктними ситуаціями і т. ін. Сукупність зазначених основних методів конфліктології складає її методологічну стратегію. Її реалізація передбачає

використання низки конкретних методик і процедур, які утворюють тактику конфліктологічного дослідження. Правильність вибору прямо впливає на ефективність, практичну значимість теоретичних висновків. Соціально-психологічна природа більшості конфліктів потребувала використання інструментарію, що застосовує соціологія і психологія.

### **3. Поняття про конфлікт. Види та причини виникнення конфліктів в організаціях**

У найбільш загальному значенні поняття «конфлікт» у перекладі з латинської означає «зіткнення». Якщо конкретизувати це значення, то конфлікт можна визначити як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною, тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей, яке супроводжується негативними емоційними переживаннями. Під несумісними тенденціями у цьому випадку розуміють протилежно спрямовані, але рівні за значущістю потреби, інтереси, ціннісні орієнтири, соціальні настановлення, плани як окремих працівників, так і формальних чи неформальних груп, які функціонують в організаціях.

У процесі управління організаціями найчастіше виникають такі *типи конфліктів*:

- *внутрішньоособистісні* (інтраперсональні), які виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні директора або іншого конкретного працівника);
- *міжособистісні* (інтерперсональні), які виникають між двома особистостями (наприклад, між двома працівниками, між директором та його заступником);
- *внутрішньогрупові* – конфлікти, які виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою (наприклад, між новим директором і «старим» колективом працівників);
- *міжгрупові* (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як усередині певної організації, так і за її взаємодії з оточенням (наприклад, конфлікт між двома неформальними групами працівників в одній організації або конфлікт між підприємствами-конкурентами в одному регіоні діяльності).



За спрямованістю впливу виокремлюють вертикальні й горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, який знаходиться в опонентів на момент початку конфліктних взаємодій. У *вертикальних конфліктах* обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство. У *горизонтальних конфліктах* відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів: керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники – споживачі.

За причинами, які їх породжують, усі конфлікти можна класифікувати так:

- *конфлікт ролей* – зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами);
- *конфлікт бажань* – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомості кількох людей (груп) з приводу того самого бажання;
- *конфлікт норм поведінки* – зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Усі конфлікти, які у реальному житті часто сполучаються один з одним, мають об'єктивно-суб'єктивну природу. Це означає, що, з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріального забезпечення певної галузі економіки, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності у спілкуванні тощо). Залежно від конкретного типу конфлікту на перший план виступають ті чи інші причини:

- за *конфлікту ролей* провідними є соціальні причини;
- за *конфлікту бажань* спостерігається збалансованість соціальних і психологічних причин;
- за *конфлікту норм поведінки* головними є психологічні фактори.

Розглянемо, як конкретно виявляють себе названі причини за різних типів

конфліктів, які можна об'єднати, враховуючи їхню природу, в два основні класи. Перший клас становлять внутрішньоособистісні конфлікти, другий – міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові. Особливості причин виникнення конфліктів відображені у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

### Причини виникнення конфліктів в організаціях

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	причини внутрішньо-особистісних конфліктів	причини міжособистісних, внутрішньо- та міжгрупових конфліктів
Конфлікт ролей	Очікування людиною неадекватних дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу)	Невідповідне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності)
Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути пов'язаними з діяльністю організації	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо якогось бажання, особистого або пов'язаного з цілями організації (розподілення обмежених ресурсів, досягнення мети у процесі конкурентної боротьби)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії

Що стосується *внутрішньоособистісних конфліктів*, то конфлікт ролей може спостерігатися тоді, коли від тієї самої людини очікують несумісних одна з одною рольових дій. Такий конфлікт може виявляти себе на двох рівнях – соціальному (макрорівні) та управлінсько-виробничому (мікрорівні). У першому випадку конфлікт виникатиме тоді, коли соціально-політична та економічна ситуації зумовлюють необхідність виконання людиною несумісних одна з одною соціальних функцій. Так, нині в Україні у багатьох працівників виникає потреба в одночасному виконанні кількох соціальних функцій: з одного боку, безпосередньо професійних, а з іншого – функцій, реалізація яких дає можливість «вижити» в ситуації економічної кризи, забезпечити гідні умови життя для своєї сім'ї. Досить часто такі функції можуть бути вкрай суперечливими, оскільки вимагатимуть від людини великих енергетичних витрат та затрат часу, а іноді і відмови від засвоєних нею

моральних цінностей та норм. Зіткнення таких протилежно спрямованих соціальних ролей і може стати причиною внутрішньоособистісного конфлікту.

У другому випадку внутрішньоособистісний конфлікт можуть зумовлювати фактори, які виникають безпосередньо в організації, де працює людина, через помилкові управлінські дії керівника. Спостерігаються два основні вияви таких конфліктів. По-перше, коли працівнику дають суперечливі завдання і вимагають від нього результатів, що виключають один одного. По-друге, коли різні керівники, порушуючи принцип єдиноначальності, дають суперечливі накази, або один керівник скасовує наказ іншого.

*Конфлікт бажань* за внутрішньоособистісного конфлікту можна спостерігати тоді, коли в свідомості однієї людини відбувається зіткнення кількох бажань. Причому ці бажання можуть бути або тільки особистими, або і особистими, і пов'язаними з виконанням професійної діяльності. Прикладом такого своєрідного психічного розладу є конфлікт між природним бажанням професійного зростання, професійного вдосконалення і не менш природним бажанням піклуватися про свою сім'ю, коли поєднати ці два бажання з різних причин неможливо.

Вирішення внутрішньоособистісного конфлікту бажань досягається в результаті подолання протиріччя між двома реальними бажаннями (або свідомим і рішучим вибором одного з них, або компромісним, частковим задоволенням обох, або в результаті створення керівництвом належних умов для повної реалізації кожного з них). За несприятливих умов (коли конфлікт бажань набрав великої сили і людина не здатна сама або за допомогою навколишніх подолати це протиріччя), внутрішньоособистісний конфлікт може призводити до справжніх трагедій і навіть в окремих випадках до суїциду. Тому один із важливих аспектів управлінської діяльності керівників полягає в умінні своєчасно помітити внутрішньоособистісні конфлікти підлеглих, надати працівникам відповідну допомогу і підтримку. Це дуже важливий аспект забезпечення психічного здоров'я членів трудового колективу.

Якщо аналізувати причини виникнення міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів, то конфлікт ролей може виникати, коли учасники управлінської взаємодії відповідно не виконують тих соціальних ролей, які зумовлюються змістом спільної діяльності й особливостями управлінських

стосунків (як вертикальних, так і горизонтальних). Наприклад, міжособистісний вертикальний конфлікт («зверху донизу») може виникати тоді, коли керівник у когось з підлеглих помічає навіть найдрібніші «провини» і заплющує очі на серйозні порушення іншого. Міжособистісний горизонтальний конфлікт може виникнути, коли, наприклад, двоє інженерів виконують спільне завдання з розробки проекту, причому один з них ставиться до виконання завдання серйозно і відповідально, а інший – працює байдуже, аби тільки швидше завершити справу. Причиною внутрішньогрупового конфлікту ролей («знизу доверху») може бути ситуація, коли члени колективу виявляють ініціативу в пошуках нових підходів до організації виробничого процесу, проте керівництво не бажає їх слухати, орієнтуючись на застарілі догми. Міжгруповий конфлікт ролей може розпочатись і між підрозділами організації, коли невиконання планових завдань одним блокує можливість ефективного виконання взаємозалежних завдань іншим підрозділом.

Конфлікт бажань у міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових конфліктах найбільш яскраво проявляється за міжособистісної конкуренції, причому бажаною метою може бути не тільки престижна посада, а й пільгова путівка або інші преференції. Частіше за все такі конфлікти («жорсткої» конкуренції) виникають між людьми, які займають однакове становище в ієрархії управлінських стосунків (горизонтальний конфлікт), але не виключається він і між керівником та підлеглим (вертикальний конфлікт).

Що стосується *конфлікту норм поведінки*, то він притаманний переважно міжособистісним, внутрішньогруповим та міжгруповим конфліктам, оскільки він здебільшого виникає у процесі соціальної взаємодії та спілкування між людьми і значно менше стосується внутрішньоособистісних конфліктів. Найчастіше конфлікти такого типу виникають через різницю в уявленнях і цінностях людей (груп), в їхній манері поведінки, в життєвому досвіді. Прикладом міжгрупового конфлікту, основою якого є різний життєвий досвід, може бути конфлікт, що виникає між двома неформальними групами працівників – «досвідченими» і «молодими», котрі працюють в одному колективі. Подолання або запобігання внутрішньоособистісним, міжособистісним, внутрішньогруповим та міжгруповим конфліктам можливе, якщо керівник уміє ефективно впливати на хід конфліктів.

#### 4. Роль конфліктів у регуляції поведінки та діяльності працівників організацій. Функції конфліктів

Маючи значний енергетичний потенціал, конфлікт відіграє велику роль у регуляції поведінки та діяльності працівників освітніх організацій. Він виконує як негативні, так і позитивні функції. Виходячи з того, що конфлікт, як правило, супроводжують гострі негативні емоційні переживання, найчастіше наголошують на його негативних функціях.

Наведемо перелік негативних (деструктивних) функцій конфлікту. У сфері *внутрішньоособистісних конфліктів* такий конфлікт призводить до:

- психологічного дискомфорту особистості;
- емоційної нестабільності особи, нервозності, невпевненості в собі;
- відсутності позитивної життєвої програми, перспективної лінії життя і навіть до «ламання» особистості в цілому (в останньому випадку йдеться про крайні вияви конфлікту).

*Міжособистісні та внутрішньогрупові конфлікти* супроводжуються такими негативними виявами:

- порушують систему комунікацій та стосунків між людьми;
- заважають досягненню цілей організації;
- послаблюють групову єдність;
- ставлять під загрозу інтереси конкретних учасників конфлікту;
- підривають їх авторитет і позбавляють підтримки оточення;
- призводять до безрезультатного витрачання енергії і ресурсів;
- спричиняють появу нових конфліктів;
- сприяють виникненню ворожості, насилля і жорстокості;
- акцентують увагу на необхідності досягнення «перемоги» у конфлікті, а не на вирішенні проблеми;
- знижують ефективність виконання завдань і планів;
- підвищують плинність кадрів;
- викликають почуття незадоволення і негативний емоційний стан в учасників

конфлікту тощо.

*Міжгрупові конфлікти* мають такий вплив:

- ставлять під загрозу стабільність певного соціального об'єднання (чи то окремо взята організація, чи суспільство в цілому);
- змінюють пріоритети певних соціальних груп;
- заважають впровадженню нововведень і реформ;
- сприяють виникненню кризових ситуацій;
- можуть призводити навіть до жертв і кровопролиття (соціально-політичні та військові конфлікти) тощо.

Проте конфлікту як психологічному феномену притаманні й інші, позитивні (конструктивні), функції. На цей аспект слід звернути особливу увагу, оскільки аналіз лише негативних функцій не вичерпує суті багатьох конфліктів. Внутрішньоособистісний конфлікт виконує позитивні функції, оскільки сприяє:

- самоаналізу особистості;
- самоосмисленню потреб, інтересів, виокремленню з них пріоритетних;
- усвідомленню своїх стосунків з людьми;
- самовдосконаленню особистості (на основі почуття невдоволення собою) та ін.

Позитивне значення міжособистісних та внутрішньогрупових конфліктів виявляється в тому, що ці конфлікти:

- часто виконують функції так званого запобіжного клапана, що дозволяє звільнитися від негативних емоцій і діяти конструктивно;
- сприяють осмисленню різних скарг і претензій;
- виявляють різні погляди на проблему;
- дають можливість ефективніше приймати групові рішення;
- сприяють впровадженню певних норм поведінки;
- об'єднують людей, які мають спільні погляди й інтереси;
- дають можливість людям висловити свої думки, сприяючи їхній самореалізації та самоствердженню тощо.

Міжгрупові конфлікти сприяють:

- здійсненню соціально-політичних та економічних реформ;
- встановленню нових підходів до вирішення певних соціальних проблем;
- пошуку нових способів взаємодії між людьми та виконанню спільної діяльності в організації тощо.

Отже, можна стверджувати, що *конфлікт* – це психічне явище, що характеризується, як правило, двома аспектами і розгортається між двома полюсами. Яким буде конфлікт в кожній конкретній ситуації (чи переважатимуть у ньому негативні аспекти, чи він відіграватиме і позитивну роль) значною мірою залежить від того, наскільки керівник усвідомлює значущість конфлікту і наскільки він здатний керувати ним.

В основі кожною конфлікту лежить ситуація, яка охоплює або протилежні позиції сторін з якогось питання, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення за певних обставин, або незбіжність інтересів, бажань, потягів опонентів і т. ін. Конфліктна ситуація, таким чином, обов'язково має об'єктів і суб'єктів конфлікту. Це і є природа конфлікту.

Головні джерела конфліктів, спричинених недосконалим виробництвом і неправильним керівництвом:

1. *Недоліки в організації управління.* Часто конфлікти виникають тому, що одному працівникові можуть давати вказівки декілька керівників. Такі вказівки не завжди погоджені між собою, що є причиною непорозуміння та дезорганізації в роботі.

2. *Нечітко визначені права і обов'язки.* Це має наслідком перебирання на себе працівниками функцій, які їм більше подобаються або які легше виконувати. Поза сферою їх інтересів опиняються обов'язки, що потребують значних затрат праці, часу. Внаслідок цього відбувається блокування чийось інтересів, що перетворюється на конфліктну ситуацію. Такий розвиток подій може спричинити посилення ролі неформальної структури в організації, коли управлінська ініціатива переходить до неформальних лідерів, які позбавлені будь-якої відповідальності.

3. *Інформація, прийнятна для однієї сторони та неприйнятна для іншої.* Здебільшого це неповні й неточні факти, чутки, що дезінформують партнерів;

підозри в навмисному приховуванні чи оприлюдненні інформації; сумніви в надійності й цінності джерел інформації; спірні питання законодавства, правил порядку дій тощо.

4. *Структурні чинники.* Проявляються в існуванні у соціальній групі формальної та неформальної організацій. Як правило, вони розходяться в поглядах, інтересах щодо власності, соціального статусу, владних повноважень і звітності, соціальних норм і стандартів, традицій, системи безпеки, заохочення і покарання, розподілу ресурсів, товарів, послуг, доходів, географічного розташування (добровільна чи змушена ізоляція), відкритості, інтенсивності контактів.

5. *Неритмічність і нестабільність режиму праці.* Наприклад, відсутність пауз для відпочинку зумовлює передчасну втому, зниження працездатності, часті помилки, напруженість у стосунках, різноманітні інциденти. Нестабільність праці спричинює психічну напруженість. Іноді вона є мобілізуючим чинником, активатором, навіть супроводжується позитивними емоціями. Надто висока напруженість призводить до втрати контролю над поведінкою, викликає негативні емоції тощо.

6. *Невдоволеність працівників своєю діяльністю.* Породжують її відсутність елементів творчості в трудовій діяльності, низький престиж і незначне соціальне значення праці, невідповідне матеріальне та моральне стимулювання, нераціональна система заробітної плати.

7. *Упущення в технології.* Наслідком їх є зниження заробітної плати працівників, до того ж не з їх вини.

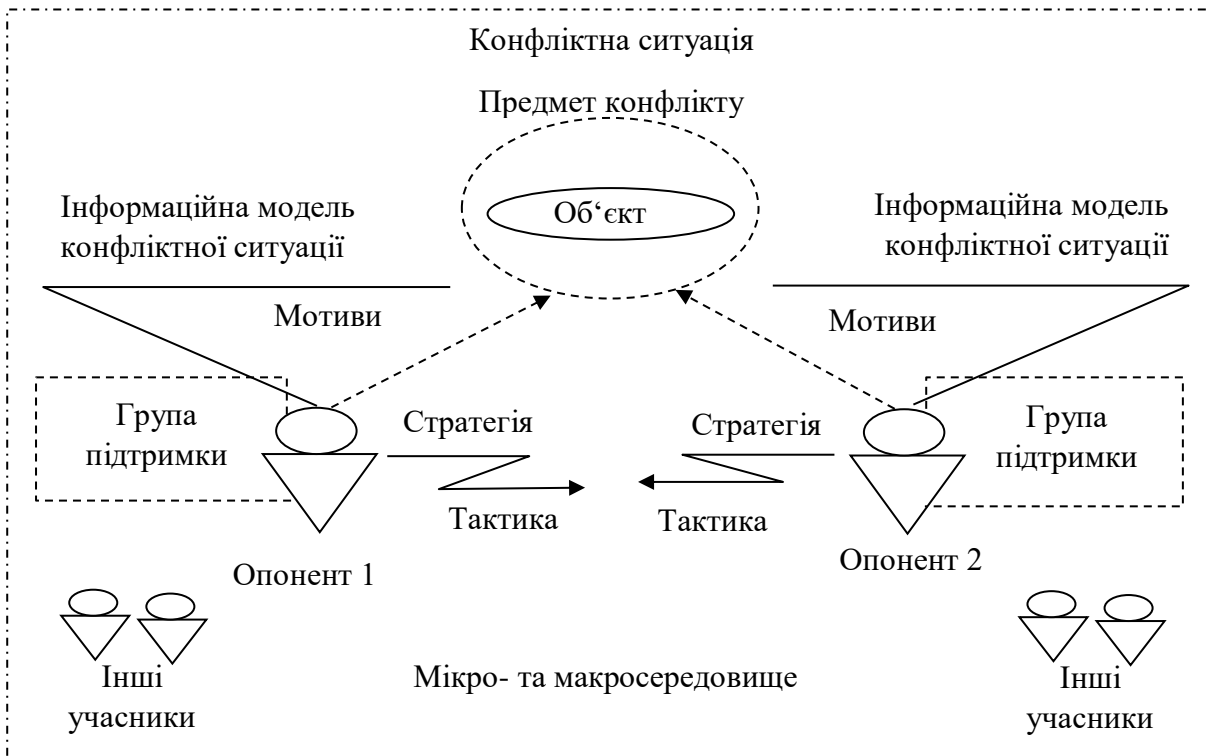
8. *Нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами.* Йдеться про перебої у забезпеченні сировиною, матеріалами. Це може призвести до зниження рівня трудової та виконавської дисципліни, вимушених відпусток тощо.

Функціональна роль конфлікту полягає у сприянні утворенню соціальних груп, виникненні засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій), привнесенні у суспільство духу суперництва та конкуренції. Конфлікт виступає як джерело змін та перетворень, засіб прояву протилежних поглядів і підходів, формування консенсусу й компромісу. Отож, функціональний конфлікт є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому і призводить до



підвищення ефективності організації.

Для того, щоб аналізувати структуру конфлікту, необхідно знати його будову (рис. 6.1): конфліктуючі сторони; зони розбіжностей; образ ситуації; мотиви; дії; умови перебігу та завершення конфлікту.



**Рис. 6.1. Будова конфлікту**

Конфлікт як багатовимірне явище має свою структуру. *Структура конфлікту* – сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система й процес.

Важливими психологічними складовими конфліктної ситуації є прагнення сторін, стратегія й тактика їхньої поведінки, а також їхнє сприйняття конфліктної ситуації, тобто ті інформаційні моделі конфлікту, що є в кожній зі сторін і відповідно до яких опоненти організують свою поведінку в конфлікті.

У поясненні активності та спрямованості дій опонентів у конфлікті мова йде про мотиви, цілі, інтереси, цінності, потреби окремих осіб, соціальних груп. *Мотиви в конфлікті* – це спонукання до вступу в конфлікт, пов'язані із задоволенням потреб опонента, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що спричиняють конфліктну

активність суб'єкта. У конфлікті часто складно виявити справжні мотиви опонентів, тому що вони в більшості випадків приховують їх, подаючи в позиціях і декларованих цілях мотивування участі в конфлікті, що відрізняється від первинних мотивів. Мотиви сторін протидії конкретизуються в їхніх цілях. *Ціль* – це усвідомлений, передбачений образ результату, на досягнення якого спрямовано дії людини. Метою суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцевий результат конфлікту, його передбачуваний корисний (із погляду особистої, суспільної чи групової важливості) результат. У конфлікті можна виокремити стратегічні й тактичні цілі опонентів. Основна мета опонента – оволодіння об'єктом конфлікту, їй підпорядковано тактичні цілі. Однак залежно від розвитку конфлікту основну мету може бути замінено на іншу (нанесення опонентові максимального збитку – матеріального, морального, психологічного), яка на початку конфлікту виступала як мета-засіб.

Для визначення меж конфліктів виокремлюють чотири аспекти: часовий, просторовий, суб'єктивний і внутрішньосистемний. *Часові межі* – це тривалість конфлікту, його початок і завершення. Важливість їх виявлення визначається експертною оцінкою дій учасників конфлікту в певний момент часу, роллю і відповідальністю осіб, що приєдналися до конфлікту на різних його етапах. *Просторові межі* визначаються територією, на якій відбувається конфлікт. Вони можуть бути як мінімальними, так і глобальними.

Уявлення про перебіг суперечливої взаємодії розширюють сигнали конфлікту. Першим сигналом є *криза*, що характеризується такими чинниками: розрив відносин з партнером по взаємодії, насильство, звинувачення один одного, втрата контролю над емоціями та нормами поведінки. *Напруження* виступає другим сигналом, воно викривляє сприйняття партнера та його дії – з'являються негативні установки, погіршуються стосунки, виникає занепокоєння, тривога. Третім сигналом є *непорозуміння* – робляться хибні висновки із ситуації, зникає взаєморозуміння. Четвертий сигнал – *інцидент* – спричинений тимчасовим хвилюванням або роздратуванням. Дискомфорт виступає останнім сигналом, це майже інтуїтивне відчуття, що щось відбувається не так. Дослідники вважають, що якщо навчитися розпізнавати сигнали дискомфорту та інциденту і швидко реагувати на них, то

можна перешкодити виникненню напруження, непорозуміння та кризи.

Поняттям «мова конфлікту» позначається визначена семіотична система, що має властивість маркувати та передавати певний рівень конфліктного потенціалу, який можна оцінити за шкалою «конфлікт – згода». Крім цього, мову конфлікту можна розглядати як набір специфічних лексичних одиниць, за наявності яких у полі того чи іншого соціального конфлікту можна, наприклад, діагностувати рівень довіри, готовність до компромісів, виміряти гостроту конфліктної ситуації, виявити тенденції подальшого розвитку конфлікту, готовність до його завершення. Крім того, дослідження мови конфлікту як системи знаків, що передають певний рівень соціальної напруженості або згоди, дозволяє виявити найважливіші характеристики різних соціальних інститутів суспільства, прогнозувати можливі тенденції їх розвитку.

Типологія конфліктів базується на взаємозв'язках, що існують між людьми в процесі трудової діяльності, мають *функціональний характер* (пов'язані з виконуваною людьми діяльністю й цілями, що досягаються ними в процесі цієї діяльності), *соціальний* (взаємозв'язки, пов'язані із належністю людей до однієї організації й колективу і, відповідно, нормативним характером їхньої взаємодії) і *психологічний* (зв'язки, пов'язані із природністю потреби людей у спілкуванні та її реалізацією в групі). У *перший тип* увійшли конфлікти, причини яких були пов'язані з основними цілями діяльності – незадовільна робота товаришів, виробничі труднощі, несприятливі умови праці. *Другий тип* охоплює конфлікти, також пов'язані із цілями діяльності, але з тими з них, які можуть бути умовно названі вторинними: конфлікти через заробітну плату, премії, розподіл відпусток, змінність, перспективи росту. *Третій тип* конфліктів пов'язаний із соціальними відносинами учасників трудової діяльності, їхньою належністю до однієї групи. Сюди увійшли конфлікти на ґрунті трудової дисципліни й невдоволення однієї зі сторін поведінням іншої. До цієї ж поведінкової групи входять конфлікти на особистому ґрунті, що виникають через особистісні особливості учасників взаємодії.

*Динаміка конфлікту* – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до її вирішення. Зазвичай конфлікт проходить 4 стадії розвитку:

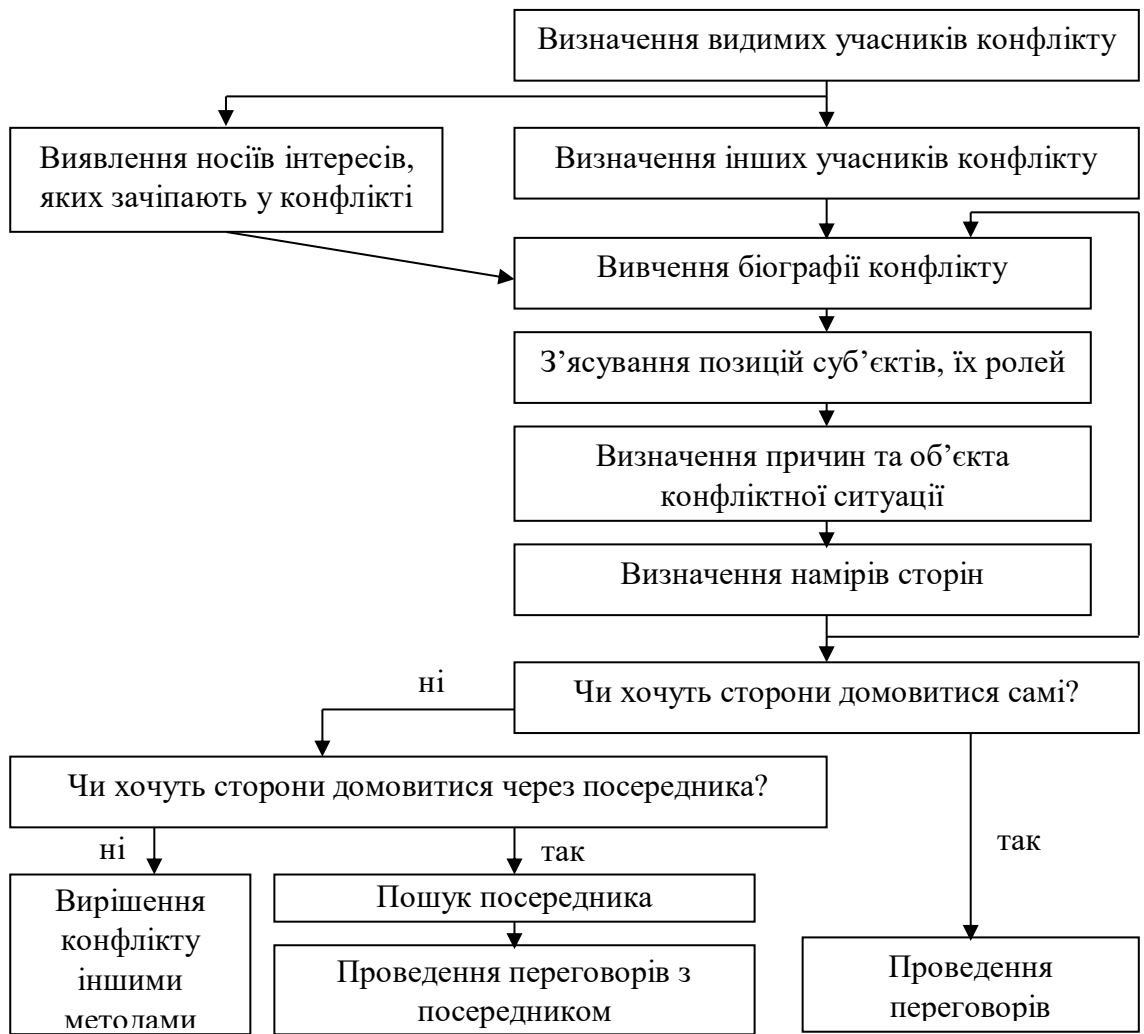
1. Виникнення конфліктної ситуації.
2. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін.
3. Стадія конфліктної поведінки або взаємодії.
4. Стадія вирішення конфлікту.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики для визначення основних складових конфлікту, його причин. Для проведення діагностики необхідні такі критерії визначення:

- з'ясування джерел конфлікту, суб'єктивних чи об'єктивних переживань сторін, способів боротьби, суперечності думок, подій, потреб та інтересів;
- вивчення «біографії» конфлікту, тобто його історії, тла, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи і поворотні крапки в його розвитку;
- визначення учасників конфліктної взаємодії: осіб, груп, підрозділів;
- з'ясування позицій і стосунків між сторонами, їхньої взаємозалежності, ролей, очікувань;
- визначення вихідного ставлення до конфлікту – чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт, які їхні надії, очікування, настанови, умови, чи конфлікт спровоковано спеціально в інтересах однієї зі сторін, яка постійно підтримує рівень напруженості.

Схему діагностики конфлікту узагальнено представлено на рис. 6.2.

Визначення суті конфліктної ситуації, її об'єктивне розуміння кожною зі сторін може стати основою прийняття подальшого рішення.



**Рис. 6.2. Діагностика конфлікту**