

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



Криштанович С. В.

**Лекція 7
Структура та динаміка конфліктів в організації та механізм його
розвитку
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. Соловйов**

ТЕМА 7. Структура та динаміка конфліктів в організації та механізм його розвитку

План

1. Основні елементи психологічної структури конфлікту
2. Способи поведінки під час конфлікту
3. Основні етапи (стадії) конфлікту. Динаміка конфліктів в організаціях

1. Основні елементи психологічної структури конфлікту

Аналізуючи будь-який конфлікт, слід передовсім з'ясувати його психологічну структуру. Основними складовими цієї структури виступають сторони конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, способи поведінки в конфлікті.

Сторони конфлікту – конкретні учасники конфліктної ситуації. Найтипівіші сторони конфліктів класифікуються таким чином:

- за *внутрішньоособистісного конфлікту* – «аспект особистості – аспект особистості» (наприклад, «потреба в професійному вдосконаленні – потреба в економічному виживанні»);

- за *міжособистісного конфлікту* – «особистість – особистість» (наприклад, «працівник – працівник», «працівник – директор»);

- за *внутрішньогрупового конфлікту* – «особистість – група» (наприклад, «новий директор – трудовий колектив»);

- за *міжгрупового конфлікту* – «група – група» (наприклад, трудовий колектив, який працює у цеху з новим обладнанням, що дозволяє збільшити виробіток і, відповідно, заробітну плату – колектив цеху, який працює на старому обладнанні і отримує нижчу заробітну плату).

Сторони (учасники) конфлікту характеризуються, передовсім, відповідними потребами, інтересами, ціннісними орієнтирами, соціальними установками тощо.

Умови перебігу конфлікту – це зовнішній контекст, в якому виникає і розвивається конфлікт. Крім матеріально-економічних характеристик, важливим

показником умов конфлікту є соціально-психологічне середовище – конкретні соціальні групи, до яких належать учасники конфлікту (особливості стосунків між людьми, норм поведінки тощо), або окремі особи, з якими взаємодіють учасники конфлікту і які мають пряме або опосередковане відношення до виникнення та розгортання конфлікту. Наприклад, конфлікт між директором та його заступником у недружньому колективі характеризується несприятливим соціально-психологічним кліматом, буде вирішуватися набагато складніше, ніж аналогічний конфлікт у колективі з позитивною соціально-психологічною атмосферою, оскільки тло, на якому відбувається конфлікт, з самого початку є більш негативним.

Образи конфліктної ситуації – ідеальні картини, уявлення про конфліктну ситуацію, які створюють собі її учасники, зокрема:

- уявлення учасників конфлікту про самих себе (потреби, інтереси, цінності, можливості тощо);
- уявлення про своїх опонентів у конфлікті (інтереси, потреби, цінності, можливості тощо);
- уявлення про тло розгортання конфлікту (позитивне, нейтральне або негативне);
- уявлення про наслідки конфлікту (до яких результатів може призвести конфлікт, його поглиблення або швидке вирішення).

Образи конфліктної ситуації детермінуються об'єктивними умовами і виступають безпосередніми детерміністами конфлікту. Але слід зауважити, що образи конфліктної ситуації, які притаманні учасникам конфлікту, і реальність можуть не збігатися. Наприклад, начальник цеху, вступаючи відкрито у конфлікт з групою працівників, діяльністю яких він незадоволений, може не оцінити об'єктивно міру довіри, підтримки його рештою колективу. Це сприятиме поглибленню конфлікту і переростанню його з локального у загальний конфлікт між керівником і всім трудовим колективом. Тому однією з першочергових умов успішного запобігання та вирішення конфлікту є формування відповідних образів (уявлень) про конфлікт у його учасників.

2. Способи поведінки під час конфлікту

Способи поведінки в конфліктній ситуації – це конкретні дії, що виконуються учасниками конфлікту. Цей елемент є центральним у структурі конфлікту і відіграє такі ролі:

- *пізнавальну* – дає інформацію (пряму чи опосередковану) про те, що турбує учасників конфлікту;
- *оцінну* – показує значущість, важливість конфлікту для конкретних його учасників;
- *регулятивну* – впливає на поведінку протилежної сторони в конфлікті (блокує або, навпаки, посилює її дію).

У психології відомі декілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких визначається мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох таких показників: орієнтація на задоволення власних інтересів та орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони. Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виокремити *п'ять основних типів поведінки особи в конфліктній ситуації*:

- відхід від конфлікту;
- поступливість;
- боротьба;
- компроміс;
- співробітництво.

Відхід від конфлікту, іншими словами, намагання його не помітити – це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і інтереси протилежної сторони. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають уваги, вважають, що вона зникне сама собою. Відтак, жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка – поразка» («власна поразка – поразка опонента»). Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути такі фактори:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над протилежною стороною;

- якесь особливе ставлення до протилежної сторони;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;
- індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Боротьба, іншими словами, «конкуренція» – тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально – інтереси опонента. Результат поведінки описується формулою «перемога – поразка» («власна перемога – поразка опонента»).

Поступливість, іншими словами, *жертвність* – тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів протилежної сторони. Результат поведінки – формула «поразка – перемога» («власна поразка – перемога опонента»).

Компроміс, іншими словами, *зговірливість* – тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони, що досягається за такої умови: «Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені – в іншому». Результат – часткова власна поразка та часткова поразка опонента, бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

Співробітництво – тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони. Результат поведінки – формула «перемога – перемога» («власна перемога – перемога опонента»).

Оцінюючи особливості різних стилів поведінки у конфлікті, варто керуватися кількома основними аспектами.

По-перше, не можна абсолютизувати жоден з описаних способів або говорити, що саме він найбільш правильний, оскільки кожен з учасників конфлікту у відповідній ситуації буде поводити себе відповідно до свого індивідуального стилю поведінки, який, у свою чергу, залежить від темпераменту, особливостей емоційної сфери, здатності до спілкування тощо.

Наприклад, опонент-холерик у конфліктній ситуації найчастіше орієнтуватиметься на боротьбу, а сангвінік – на компроміс або співробітництво.

По-друге, кожен з учасників конфлікту найчастіше користуватиметься різними стилями поведінки залежно від контексту конфлікту, значущості тих потреб та інтересів, які реалізуються в ньому, від людей, з якими він взаємодіє, від особливостей поведінки опонента, оскільки власна поведінка в конфлікті досить часто є віддзеркаленням поведінки останнього. Наприклад, керівник організації, взаємодіючи з органами влади, може поводити себе по-різному в різних ситуаціях: використовувати стиль боротьби, коли йдеться про надто серйозні проблеми (статус, організаційно-правові питання, майнові права тощо), і орієнтуватися на стиль «відхід від конфлікту» або «поступливість», коли йтиметься про якісь непринципові зауваження.

По-третє, кожен з учасників конфлікту здатний до зміни свого стилю поведінки. А тому, враховуючи, що стиль співробітництва є найліпшим, оскільки він дає можливість задовольнити інтереси всіх його учасників, слід максимально, наскільки це можливо в конкретній ситуації, орієнтуватися на реалізацію саме цього стилю.

3. Основні етапи (стадії) конфлікту. Динаміка конфліктів в організаціях

Кожен конфлікт представляє собою процес. Розгляд конфлікту в динаміці передбачає виокремлення основних етапів (стадій):

1. *Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.* У більшості випадків конфлікт породжується певною об'єктивною ситуацією. Схематично зміст такої ситуації можна відобразити в такий спосіб. Сторони А і Б стають учасниками конфліктної ситуації тоді, коли намагання сторони А досягти бажаного для неї стану С об'єктивно перешкоджає досягненню стороною Б бажаного для неї стану Д, і навпаки. Прикладом виникнення об'єктивної конфліктної ситуації може бути таке. В організації працює досвідчений, авторитетний спеціаліст, який очолює конструкторський відділ і, власне, визначає методику проектування цілого відділу. На вакантну посаду інженера прийняли молодого спеціаліста, який,

нещодавно отримавши диплом, був прихильником інноваційних зрушень і почав реалізовувати їх в практиці роботи, що стало причиною незадоволення і роздратування керівника. У такий спосіб створився ґрунт для конфліктної ситуації. Об'єктивна конфліктність ситуації може певний час не усвідомлюватись учасниками конфлікту. Тому цей етап протистояння сторін називають ще стадією потенційного конфлікту.

2. *Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації.* Для того, щоб конфлікт став реальним, сторони мають усвідомити ситуацію як конфліктну, бо саме це породжує конфліктну поведінку. Але цікаво, що ситуація може сприйматися як конфліктна навіть тоді, коли об'єктивно її не існує! Вона є такою лише в уявленні опонентів. Можливі декілька випадків співвідношення між образами (ідеальними картинами) конфлікту і реальністю (табл. 1):

Таблиця 1

Типи співвідношень об'єктивної конфліктної ситуації та її образів за різних типів конфлікту

| Характеристика конфліктної ситуації | Характеристика образів конфліктної ситуації | Тип конфлікту |
|--|--|---------------------------------|
| Наявність об'єктивної конфліктної ситуації | Відповідність образів конфліктної ситуації | Правильно зрозумілий конфлікт |
| Наявність об'єктивної конфліктної ситуації | Недостатня відповідність образів конфліктної ситуації | Неправильно зрозумілий конфлікт |
| Наявність об'єктивної конфліктної ситуації | Відсутність образів конфліктної ситуації, неусвідомлення конфліктної ситуації як конфліктної | Відсутність конфлікту |
| Відсутність об'єктивної конфліктної ситуації | Наявність невідповідних образів конфліктної ситуації, усвідомлення ситуації як конфліктної | Помилковий конфлікт |
| Відсутність об'єктивної конфліктної ситуації | Відсутність образів конфліктної ситуації | Відсутність конфлікту |

- Об'єктивна конфліктна ситуація існує і сторони вважають, що структура їхніх інтересів конфліктна, тобто вони правильно розуміють суть реального конфлікту, один одного і ситуацію в цілому. У такому випадку можна говорити про правильно зрозумілий конфлікт.

- Об'єктивна конфліктна ситуація існує і сторони сприймають її як

конфліктну, але з тими чи іншими суттєвими відхиленнями від реальності. Це випадок неправильно зрозумілого конфлікту.

- Об'єктивна конфліктна ситуація існує, але вона не усвідомлюється сторонами. У цьому випадку ми фактично не маємо справи з конфліктом як соціально-психологічним явищем, оскільки психологічно він не існує для сторін.

- Об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але, незважаючи на це, сторони помилково сприймають свої стосунки як конфліктні. Цей випадок називається помилковим конфліктом.

- Конфліктність відсутня як об'єктивно, так і на рівні усвідомлення.

З погляду соціально-психологічного аналізу найбільш цікаві випадки неправильно зрозумілого та помилкового конфлікту.

3. *Перехід до конфліктної поведінки.* Крім емоційного забарвлення, розуміння ситуації як конфліктної може супроводжуватися переходом до конфліктної поведінки сторін, хоч це не завжди є обов'язковим. Ця стадія конфлікту є найбільш відкритою і, як правило, найгострішою, через що досить часто, коли говорять про конфлікт, то мають на увазі саме цю ситуацію, тим самим звужуючи поняття конфлікту і не розкриваючи повністю його змісту. Реалізація сторонами певного способу поведінки в конфлікті (відхід від конфлікту, боротьба, поступливість, компроміс, співробітництво) може сприяти поглибленню та ескалації конфлікту або, навпаки, припиненню конфліктних дій та «згортанню» конфлікту.

4. *Вирішення конфлікту.* Кінцевою стадією конфлікту є його вирішення. Необхідність виникнення такої стадії у «чистому» вигляді існує не завжди, а лише за певних способів конфліктної поведінки, які демонструють сторони на попередній стадії. Коли учасники конфлікту на третій його стадії використовують такі стилі поведінки, як «відхід від конфлікту», «поступливість», «компроміс», «співробітництво», то четверта стадія або взагалі не виникатиме (за стилю співробітництва) або, принаймні відсунеться на певний час (за стилю «відхід від конфлікту», «поступливість», «компроміс»), оскільки ці стилі вже передбачають готовність сторін до повного чи часткового вирішення

конфлікту. Коли ж на третій стадії конфлікту його сторони (або одна з них) уперто тримаються стилю «боротьба», то необхідність переходу до четвертої стадії є очевидною.

Останній етап розвитку конфлікту можливий як внаслідок зміни об'єктивної конфліктної ситуації, так і за рахунок перетворення її образів, які є в учасників конфлікту. Подолання конфліктів, як правило, здійснюється в напрямках управління латентними (прихованими) конфліктами і подолання відкритих (реальних) конфліктів (рис. 7.1).

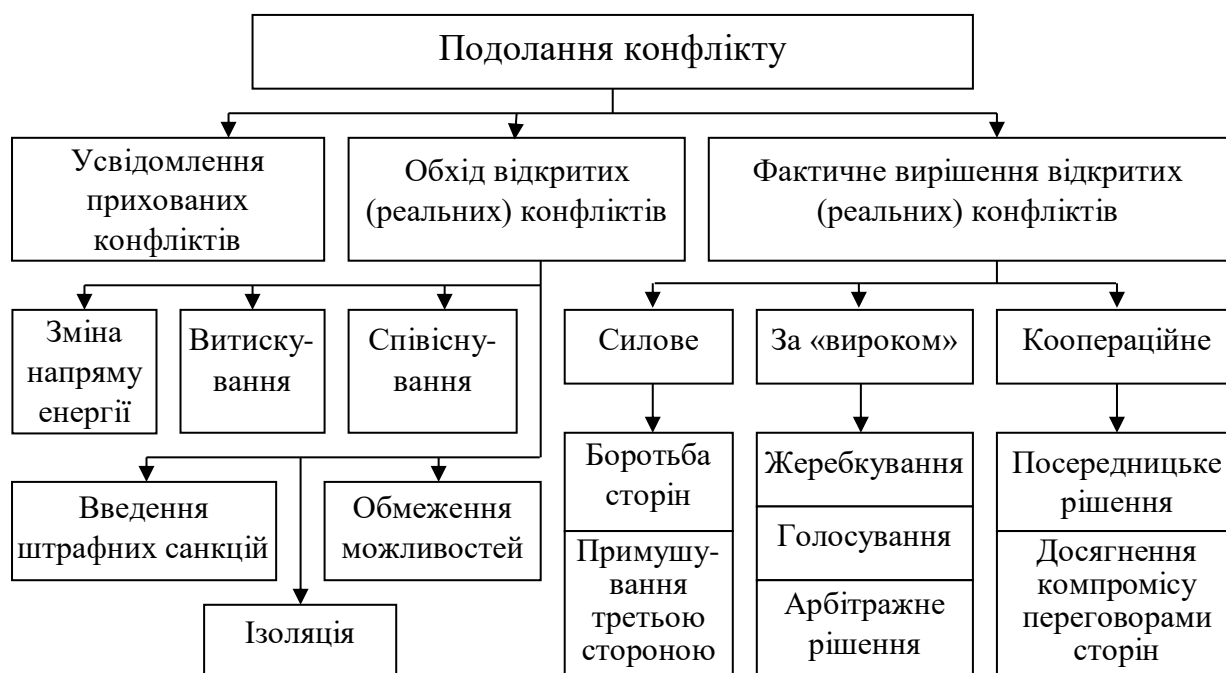


Рис. 1. Головні напрями та форми подолання конфліктів

Подолання відкритих (реальних) конфліктів іноді здійснюється за допомогою так званого обходу конфлікту. До обходу конфлікту вдаються тоді, коли успішне вирішення його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- ізоляцію, «розведення» сторін – коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, в результаті чого в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників в інший цех);

- обмеження можливостей – коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації своїх інтересів (наприклад, коли керівника звільняють з посади);

• *введення штрафних санкцій* – коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, коли конфлікують двоє спеціалістів, на них може позитивно вплинути попередження директора про винесення догани обом за некоректну поведінку);

• *зміна напрямку енергії* – коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік – або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати вмотивоване спростування критичних зауважень колег щодо організації виробничого процесу);

• *витискування* – коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, чи самими учасниками конфлікту, в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою (наприклад, при конфлікті між двома заступниками директора, обумовленому особливостями їх характеру, директор не звертає на це уваги, сподіваючись, що конфлікт зникне сам собою);

• *співіснування* – мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного.

Відтак, треба наголосити, що обхід конфлікту стає можливим лише внаслідок активного впливу керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію.

Фактичне вирішення конфлікту – це ліквідація відкритого конфлікту в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту. Відомі два основних способи вирішення конфлікту: перетворення самої конфліктної ситуації та перетворення образів конфліктної ситуації, які склалися в учасників конфлікту. Як перший, так і другий способи можуть реалізовуватися двояко:

- частково, коли виключається лише конфліктна поведінка і не виключається внутрішня спонука до конфлікту;
- повністю, коли конфлікт усувається і на рівні фактичної поведінки, і на

внутрішньому рівні.

Слід сказати, що зміна внутрішньої, суб'єктивної картини конфлікту – це спосіб у більшості випадків набагато складніший, ніж спосіб модифікації, зміни самої об'єктивної ситуації («розведенням» сторін, уведенням адміністративних санкцій, пошуком додаткових матеріально-фінансових можливостей тощо), оскільки завжди легше знайти додаткові ресурси, ніж змінити усталені погляди.

Зміна образів конфліктної ситуації вимагає від керівників:

- особливої психологічної підготовки;
- здатності до самоаналізу, правильної самооцінки;
- саморегуляції (коли мова йде про «власні» конфлікти);
- уміння тактовно взаємодіяти з людьми (коли керівник виступає своєрідним «третейським суддею» у вирішенні конфлікту) та ін.

Саме в таких випадках управлінському персоналу потрібна особлива допомога психологів.

Закінчуючи аналіз основних етапів конфлікту, наголосимо на таких важливих моментах.

По-перше, не кожен конфлікт обов'язково проходить усі зазначені вище стадії. Залежно від конкретної ситуації деякі з них можуть не виникати, не трансформуватися з попередніх або взагалі «випадати» з контексту конфлікту. Але аналіз конфлікту як процесу обов'язково передбачає виявлення всіх послідовних стадій конфлікту (реальних і тих, що «випали») для створення цілісного уявлення про саму суть конфлікту, а не лише про поведінку його сторін.

По-друге, проблема динаміки конфлікту – не лише виявлення послідовних етапів його розгортання, а й аналіз можливості трансформації конфліктів одного виду в інші. Як показує досвід організацій, діапазон таких перетворень дуже широкий. Наприклад, внутрішньоособистісний конфлікт на рівні одного спеціаліста, через що у нього виникає відповідний негативний емоційний стан (нервозність, роздратування тощо), може перерости в міжособистісний і внутрішньогруповий конфлікт, причиною якого може бути, зокрема, порушення

ним етичних норм поведінки, невідповідальне ставлення до своїх обов'язків.

Водночас міжособистісний конфлікт, який виникає між двома працівниками, які входять у різні неформальні групи, що існують в трудовому колективі, може сприяти виникненню міжгрупового конфлікту.

Буває і протилежне – коли міжособистісний, внутрішньогруповий або міжгруповий конфлікт через лише часткове його вирішення (наприклад, ужиття керівником певних адміністративних заходів щодо його учасників) може перерости у внутрішньоособистісний конфлікт окремих членів колективу, коли блокуються лише зовнішні агресивні вияви, а внутрішнє невдоволення і незгода залишаються.

Можливі і такі випадки, коли помилковий конфлікт (який виникає через невідповідність створення образів конфліктної ситуації учасниками конфлікту) може трансформуватися в реальний. Особистий конфлікт також може трансформуватись у діловий, коли, наприклад, його сторони не бажають працювати спільно і заважають один одному.

Отже, аналіз динаміки конфлікту передбачає вивчення можливості трансформації різних типів конфлікту і обов'язкове зрозуміння першопричини – «стартового» конфлікту, оскільки це дає можливість глибше зрозуміти природу всіх наступних. Таким чином, конфлікт як соціально-психологічне явище має свою структуру та динаміку, що необхідно враховувати у процесі управління конфліктами в освітніх організаціях.