**ЛЕКЦІЯ № 9. Професійний конфлікт**

**1.  Поняття конфлікту**

На даний момент існує **самостійна галузь психології праці,** вивчає трудовий конфлікт як складовий елемент групової динаміки.  Під **конфліктом** розуміється виникнення складних суперечностей, зіткнення протилежних інтересів, пов'язаних із суперництвом, відсутністю загальних інтересів і мотивів, а також взаєморозуміння.  На рівні «індивід - індивід» конфлікт звичайно грунтується на невідповідності індивідуальних психологічних «карт» сприйняття дійсності, конкуренції за певну мету; на рівні «індивід - група» конфлікт найчастіше грунтується на індивідуальних якостях особистості, малої професійної адаптивності індивіда, слабких комунікативних зв'язках або невідповідності професійної підготовки; на рівні «індивід - суспільство», здебільшого, індивід вносить протиправний елемент в трудову діяльність (у тому числі і порушення норм і цінностей даного професійного співтовариства).

У той же час конфлікт є невід'ємною частиною трудового процесу і показує рівень групового розвитку і закономірності спільної діяльності.

На даний момент конфліктологія (наука про конфлікти) пропонує шляхи виходу з конфліктних ситуацій, моделі вирішення конфліктів, тренінги з підвищення рівня толерантності та комунікативних здібностей, що істотно підвищує якість умов праці та можливості реалізації потенційних можливостей кожного суб'єкта трудового процесу.

**2.  Психологічна напруженість**

Під **психологічною напруженістю** розуміється психічний стан, що відображає підвищений рівень тривожності, відсутність психологічного комфорту в певних умовах праці і, з іншого боку, готовність діяти.  Факторами можуть виступати перехід у новий колектив, трудові конфлікти, особистісні проблеми індивіда.Має сильний вплив на ефективність діяльності, якість праці і працездатність в цілому.

**3.  Види конфліктів**

На сьогоднішній день виділяють три види конфліктів: виробничо-ділової, міжособистісний, внутрішньоособистісний.

**Виробничо-діловим** конфліктом прийнято вважати проблемну ситуацію, яка виникає на виробництві в процесі виконання трудових обов'язків.  Причинами виникнення виробничо-ділового конфлікту можуть бути конкурентна боротьба, авторитарне управління, виробничі протиріччя і т. д.

**Міжособистісний конфлікт** - це конфліктна ситуація, яка виникає між співробітниками одного колективу, організації внаслідок несумісності цілей, цінностей і норм.  Приміром, такий конфлікт може виникнути при ситуації, коли члени колективу прагнуть до досягнення однієї і тієї ж мети, результат якої повинен зарахуватися тільки одному з членів колективу.  Також причинами виникнення міжособистісного конфлікту можуть стати конкуренція, зіткнення протилежних інтересів, мотивів і потреб, а також несумісність характерів.

[Міжособистісний конфлікт](http://ua-referat.com/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82) має також підвид - груповий конфлікт. Це конфлікт, в якому беруть участь кілька соціальних груп, відстоюючи свої особистісні інтереси і мотиви.

У свою чергу, [міжгрупові конфлікти](http://ua-referat.com/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%B8) можна поділити на кілька різновидів:

1) [рольовий конфлікт](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82), при якому від людини вимагається «гра» двох або більше несумісних ролей або типів поведінки;

2) моно-і полікаузальний конфлікт, характеризується однією або кількома причинами виникнення конфліктної ситуації.

**Внутрішньоособистісний конфлікт** виникає тільки при зіткненні протилежних інтересів і мотивів у одного і того ж людини.

В основі такого роду конфлікту лежать негативні [психологічні стани](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8) особистості, такі, як внутрішні переживання і образи.

К. Левін виділив кілька різновидів внутріліч-ностного конфлікту:

1) «наближення - наближення", в такій ситуації людині пропонується зробити вибір на користь одного з привабливих рішень;

2) «наближення - видалення», коли в ситуації вибір пов'язаний з прийняттям рішення одного об'єкта з декількох, в яких присутні як позитивні, так і негативні моменти;

3) «видалення - видалення» - така ситуація, в якій присутні негативні суб'єктивні установки.

**4.  Стадії конфлікту**

**Існує кілька стадій конфлікту:**

1) **латентна** - стадія формування невдоволення з якогось питання, накопичення негативних моментів стосовно певній людині чи групі людей;

2) **гостра** - «вибух» негативних емоцій, активне з'ясування стосунків, негативне сприйняття людини або групи, також як і результатів їхньої праці.  Звичайно в даній стадії вдаються до втручання вищих органів як арбітрів у даній ситуації;

3) **загасаюча** - стадія вирішення конфлікту, зниження «напруження» ситуації, пошук варіантів вирішення конфлікту, або штучне вирішення конфлікту, можливе формування хронічного конфлікту.

***Динаміка конфлікту: характеристика етапів***

У конфлікті можна виділити кілька періодів, які включають в себе етапи.

**Перший період, латентний,** включає в себе наступні етапи:

1) усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації. Чим складніше конфліктна ситуація і чим швидше вона розвивається, тим більша ймовірність того, що опонент її спотворює;

2) виникнення об'єктивної проблемної ситуації.

[Конфлікт](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82) зароджується шляхом визначення об'єктивної проблемної ситуації. Суть такої ситуації полягає в тому, що виникають суперечності між суб'єктами, так як ще немає конфліктних дій і протиріч, і саме тому таку ситуацію прийнято називати проблемною. Спроби вирішити проблему неконфліктним шляхом;

3) розуміння того, що конфліктна ситуація не завжди може виникнути через протидію сторін. Буває й так, що учасники взаємодії поступаються, не бажаючи переродження даної ситуації в конфлікт;

4) передконфліктна ситуація. [Конфліктна](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82) ситуація, як правило, сприймається як спокій і безпеку однієї сторони конфлікту і небезпечність інший.

**Другий період, відкритий:**

1) інцидент, коли зіткнення сторін тільки починає набирати свій обіг і при цьому відбувається спроба силою довести свою правоту. На цій стадії конфлікт може перерости і ускладнити первісну суть конфлікту;

2) ескалація, при даній ситуації виникає підвищення інтенсивності протистояння сторін. Ескалацію можна характеризувати деякими ознаками: зростання емоційної напруженості, перехід від аргументів до претензій і особистим випадів, зростання ієрархічного рангу порушуваних і захищаються інтересів, збільшення числа учасників, розширення меж конфлікту і т. д.;

3) збалансоване протиріччя. Коли сторони протиріччя продовжують конфліктувати, проте при цьому інтенсивність боротьби знижується і сторони усвідомлюють безглуздість конфлікту;

4) завершення конфлікту. Полягає в тому, що конфліктуючі сторони шукають рішення конфлікту і припиняють конфліктувати з будь-яких причин.

**Третій період, післяконфліктний:**

1) у даному періоді частково нормалізуються відносини, але негативні емоції ще не зникли;

2) настає повна нормалізація відносин, сторонами усвідомлюється важливість взаємного співробітництва.

**5.  Професійні конфлікти**

На сьогоднішній день тема професійних конфліктів дуже актуальна.  Безліч сучасних психологів і авторів книг, таких, як ***А.***  ***Л. Свєнціцький, А. І. Кітов*** і багато інших, працюють саме над цією проблемою і намагаються знайти шляхи вирішення конфліктних ситуацій.  Професійні конфлікти прийнято ще називати конфліктами між керівником і підлеглим, тобто конфліктами «по вертикалі».  З даним видом конфлікту стикаються майже всі ті, хто хоч колись працював або працює.  Одні відчувають наростання конфліктної ситуації, але воліють мовчати, щоб уникнути «покарання» з боку керівництва, інші ж не хочуть мовчати і відстоюють свою правоту, чого б це їм не коштувало.  Якщо розглядати причини виникнення конфліктів в організації, то найчастіше зустрічаються об'єктивні причини їх виникнення.  Об'єктивні причини виникнення конфлікту на робочому місці можна розділити на дві групи: на виробничі конфлікти, причинами яких є несприятливі умови праці, нестача в організації праці, перезагруженность, недосконалість системи оплати, невідповідність прав і обов'язків, погане оснащення оргтехнікою, нерозуміння і недовір'я серед колег, і на причини, викликані помилковими діями з боку керівника, а саме, порушення трудового законодавства і несправедлива оцінка керівника.

Між керівником і підлеглим існує субординація, яку потрібно розглядати як особистісну і функціональну сторони. [Особистісна](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) сторона відносин між керівником і підлеглим залежить тільки від індивідуальної психологічної особливості, вдачі, моральних засад і ділових якостей як самого підлеглого, так і безпосередньо керівника.

У свою чергу, функціональна сторона більш жорстка і спрямована на виконання вказівок «зверху», тому що між керівником і підлеглим існує зв'язок, при якому керівник віддає розпорядження, а підлеглий беззастережно їх виконує.

Найчастіше саме через нерозуміння, недотримання субординації і виникає майже 80% всіх міжособистісних конфліктів в колективі.

Якщо розглянути чотири види взаємодії людини: «людина - машина», «людина - техніка», «людина - людина», «людина - природа», то сама по собі комбінація взаємодії «людина - людина» є конфліктогенною за своєю природою.

Близько 95% конфліктів «по вертикалі» пов'язані з тим, що керівник і підлеглий займаються однією справою в одній сфері, напрямку. Дуже важко працювати з людьми, які, наприклад, «тягнуть ковдру на себе» або не дають повністю реалізувати свої можливості і показати свої ідеї, а просто вимагають виконувати точно дані вказівки без внесення до вказівки креативних ідей і думок. Якщо дати завдання групі відповідальних, рівних один одному працівників і призначити відповідальним за виконання того чи іншого завдання одного з них, то відразу ж виникне конфлікт між членами цієї групи. Кожен буде задавати питання: «Чому не він став ватажком, відповідальним, так званим ватажком?».[Робота](http://ua-referat.com/%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0) в споконвічно конфліктному колективі буде дуже важка, і невідомо, чи прийдуть вони до спільної думки в роботі або будуть постійно перебувати в «бойовій готовності» і часу на виконання завдань просто не залишиться.

Не можна також не розглядати суб'єктивні професійні конфлікти. Їх можна розділити, відштовхуючись від двох причин виникнення:

1) управлінські причини найчастіше виникають через необгрунтованість, помилково прийнятих рішень, зайвої опіки з боку керівника, недостатньою професійної підготовки, нерівномірного трудового навантаження, відсутності мотивації тощо;

2) особистісні причини ж виникають через низький рівень культури спілкування, грубості, прагнення керівника поставити на місце підлеглого, показати свою перевагу над ним і підвищити свій авторитет, негативного ставлення керівника до підлеглого або, навпаки, напружених відносин між керівником і підлеглим, психологічних особливостей, таких як тривожність, недовіра, емоційна нестійкість, завищена самооцінка і т. д.

**6.  Шляхи вирішення професійного конфлікту**

Не можна повністю захистити колектив і людини в ньому від професійних конфліктів, але є маса способів хоч якось скоротити їх кількість.

Наприклад, необхідно збалансувати робоче місце кожного співробітника. Це означає, що робоче місце повинно бути забезпечене всім необхідним обладнанням і засобами для виконання функцій для кожного працівника, залежно від його трудових обов'язків. Також необхідно взаємно врівноважити права та обов'язки кожного співробітника або, принаймні, співробітників, що займаються однією справою.

[Керівнику](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA) або його заступнику необхідно провести неузгодженість зв'язків між співробітниками і їх робочими місцями. Це дозволить працівнику більш чітко виконувати свої трудові обов'язки і не відволікатися на виконання не своїх трудових функцій, що дозволить різко скоротити [конфлікти в колективі](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%B8_%D0%B2_%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96), призведе до відсутності фраз «чому я» або «це не мій обов'язок».

Якщо керівник буде дотримуватися наступних правил, то конфліктні ситуації між ним і підлеглим будуть виникати рідше і, можливо, зникнуть зовсім.

**Правило 1.** Необхідно давати своїм підлеглим конкретні завдання, які можливо виконати.  Розпорядження повинне бути викладено доступною мовою з точно поставленими завданнями та цілями, при необхідності повторити ще раз розпорядження або попросити викласти його того співробітника, якому воно дано.

**Правило 2.** Всі розпорядження та накази, що віддаються керівником, повинні бути законними і не перевищувати посадові повноваження.  Керівник ніколи не повинен йти врозріз з законом і повинен давати тільки законно обгрунтовані розпорядження.

**Правило 3.** Критикувати підлеглого не в присутності інших підлеглих, а один на один з ним.  Як кажуть, «хвали на людях, лай наодинці».

Також при критиці не можна вказувати на особистість підлеглого, необхідно робити акцент на ті дії або бездіяльності, які він зробив. При цьому по можливості необхідно вказувати на шляхи вирішення ситуації, що склалася.

**Правило 4.** Критикувати тільки після того, як похвалили свого співробітника.  Тобто почніть розмову зі співробітником з позитивних моментів і досягнень цього співробітника, тим самим ви позитивно налаштуєте його по відношенню до вас.  А вже після порції похвали вкажіть на недоліки в його роботі.

**Правило 5.** Необхідно давати критичну, негативну оцінку підлеглому співробітнику тільки наодинці, не приписуючи до висловлення весь соціальний [колектив](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2)(групу).  Ніколи не вказувати на національність співробітника, його віросповідання, не давати негативну характеристику тієї соціальної групи, до якої він належить, тобто вести себе з підлеглим на рівних, щоб у підлеглого не виникало почуття дис-ком-форту.

**Правило 6.** Завжди бути справедливим по відношенню до підлеглих, не виділяти улюбленців, а чесно відзначати і заохочувати заслуги всіх підлеглих.

**Правило 7.** Завжди контролювати виконання розпоряджень в ході їх виконання.  Це підвищить якість виконання та при необхідності вчасно відкоригує дії підлеглого.

**Правило 8.** Ніколи не намагатися за короткий період часу перевиховати підлеглого, який вам неугодний.  Якщо спробувати перевиховати підлеглого за короткий термін, то це призведе до конфліктних ситуацій.

**Правило 9.** Якомога рідше карайте своїх підлеглих і як можна частіше допомагайте їм у виконанні розпоряджень, не вказуючи на свою перевагу над ними, даючи можливість підлеглому розкритися.

**Правило 10.** Ніколи не звинувачувати підлеглих у своїх невдачах та помилках.