

Гріньова Ольга Михайлівна, кандидат психологічних наук, доцент.
Доцент кафедри педагогіки і психології Педагогічного інституту
Київського університету імені Бориса Грінченка.

КОНФЛІКТИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Щодня на роботі ми спілкуємось з безліччю людей - керівником, колегами, клієнтами, підлеглими. Тому ефективність будь-якої праці залежить не лише від рівня нашої професійної кваліфікації та компетентності, але і від “людського фактору”. Прийняття спільних рішень, досягнення домовленостей, організація спільної діяльності неможливе без вміння домовлятися і знаходити спільну думку. Однак кожна людина - це унікальна і неповторна особистість зі своєю системою цінностей, моральних принципів, світоглядом і світосприйняттям. Тому в кожному професійному колективі “скільки людей - стільки і думок”. У випадках, коли думки різних людей зі спільних питань не співпадають - виникають **конфлікти**. Безумовно, іноді “у суперечці народжується істина”. Однак не завжди ця істина варта витрачених у конфлікті резервів часу, емоцій, сил, а іноді і зіпсованих стосунків з колегами.

Конфлікт - це стосунки між людьми, які, як правило, проявляються в гострій негативній емоційній формі і є результатом виникнення значних протирічь у поглядах, інтересах, цінностях людей однієї соціальної групи або колективу. Конфлікти є нормальним явищем соціальної взаємодії людей. У будь-якому професійному колективі, навіть з найвищим рівнем корпоративної культури і стандартів, час від часу виникають відкриті або приховані конфлікти. Повністю уникнути конфліктів у професійній діяльності неможливо. Однак знання явища конфлікту допоможуть вчасно розпізнавати й безболісно проживати ці ситуації.

Конфлікти у професійній діяльності поділяються на “вертикальні” - виникають між керівництвом і підлеглими, і “горизонтальні” - відбуваються між працівниками одного рівня.

Вертикальні конфлікти, як правило, вважаються менш емоційно гострими, ніж горизонтальні, через страх працівників втратити роботу, особливо, в умовах соціально-політичної нестабільності в країні. Однак вертикальні конфлікти завжди супроводжуються незадоволенням працівників, небажанням виконувати роботу, а отже - і зниженням її якості й продуктивності. У особливо серйозних випадках конфлікти можуть переростати в саботаж і страйки.

Найчастіше вертикальні конфлікти виникають через незадовільні умови праці, які не влаштовують більшість працівників. “Найкраще лікування - це профілактика”. Отже, вертикальний конфлікт краще попередити, ніж вирішувати його по мірі розгортання, накопичення взаємних образ і негативних емоцій учасників конфлікту. Попередження конфліктної ситуації передбачає усунення її причин. Вертикальні конфліктні ситуації у професійній діяльності, як правило, виникають через:

- реальну або уявну несправедливість розподілу ресурсів у професійній діяльності. Наприклад, працівник вважає, що він отримує нижчу зарплатню, ніж заслуговує, не отримав заслужену премію, підвищення, його професійні обов'язки є надмірно складними або, навпаки, несерйозними й примітивними. Кардинально змінити рівень матеріально відшкодування роботи працівників не завжди можливо. Тому дуже важливо створювати такі умови праці, щоб кожен працівник постійно відчував свою професійну компетентність і необхідність. Практика показує, що часто люди роками працюють на підприємствах з невисокою зарплатньою платнею, але з комфортними умовами праці. При цьому жінки швидше звикають і менше прагнуть змінювати роботу, ніж чоловіки. Часто працівники не шукають інше місце роботи з більш високою оплатою праці, оскільки не уявляють, як далі існуватиме ця компанія чи

підприємство без їх праці, щиро вважають, що їх фірма чи організація без них “пропаде”, оскільки “хто ж буде працювати?”;

- несвоєчасне інформування працівників про необхідність виконати певні професійні завдання, переживання ними постійного цейтноту, необхідності робити все “на вчора”. Необхідність виконувати неочікувані професійні завдання в швидкому темпі в “останню хвилину”, очікування таких ситуацій щомиті призводить до переживання працівниками постійного стресу. Крім того в умовах цейтноту часто неможливо якісно виконати професійне завдання. За таких умов працівники часто стають об’єктами критики ззовні, хоча вони і доклали всіх зусиль для того, щоб якісно виконати свою роботу. У таких випадках конфлікти - неминучі. Своєчасне інформування працівників про майбутній обсяг роботи, складання по можливості довгострокового й короткострокових (річного, місячного, тижневого) планів роботи й ознайомлення з ними працівників є необхідною умовою їх емоційної врівноваженості й ефективної праці;

- надмірно жорстке нав’язування стандартів корпоративної культури (вимоги користуватись одягом і речами з корпоративною символікою навіть у вільний час; постійно користуватись корпоративними e-mail, завжди бути на зв’язку за корпоративним номером телефону, примусові “корпоративні” заходи у вихідні дні тощо). Такі дії керівництва організації можуть сприйматись працівниками як обмеження особистісної свободи й провокувати конфліктні ситуації. Тому процес формування корпоративної культури має бути поступовим. Навіть у випадку введення обов’язкових елементів корпоративної культури певний елемент вибору має залишатись за працівниками. Наприклад, корпоративний пікнік на природі може бути обов’язковим для всіх. Однак час, місце і організаційні моменти проведення пікніку можуть обрати працівники. Спільне планування, а не нав’язування корпоративних заходів дає можливість працівникам відчувати, що керівництво враховує їх думку, поважає їх і зберегти

почуття власної гідності. За таких умов незадоволення діями керівництва, як правило, не виникає.

У цілому створення емоційно позитивного психологічного клімату в колективі, комфортних умов праці, забезпечення можливості для рядових працівників бути почутими керівництвом і приймати участь у вирішенні загальних професійних питань дає можливість попередити більшість вертикальних конфліктів, оскільки потреба людини в повазі до власної особистості й професійної компетентності є не менш важливою, ніж потреба в матеріальному стимулюванні праці.

Горизонтальні конфлікти у професійній діяльності найчастіше виникають через наявність кардинально різних точок зору на вирішення важливого професійного питання або через психологічну несумісність працівників. На практиці такі конфлікти важко попередити, оскільки не буває двох абсолютно однакових професійних питань чи справ, а отже - спрогнозувати і попередити конфлікт між учасниками спільної справи вдається рідко. Тому горизонтальні конфлікти, на відміну від вертикальних, найчастіше не попереджають, а вирішують по мірі їх розгортання. Під час виникнення горизонтальних конфліктів як їх безпосередні учасники, так і інші люди, як правило, переживають стрес. Цей стрес зумовлений не тільки погіршенням професійних стосунків та можливими негативними наслідками конфлікту, але й переживанням дезорієнтації, нерозуміння того, як буде розгортатись конфлікт далі, коли він завершиться і які будуть наслідки. Втім розгортання будь-якого конфлікту включає наступні стадії:

1. Латентна стадія (прихована, “інкубаційна”) характеризується виникненням протиріччя, через яке і виникне конфлікт. На цій стадії виникає протиріччя між наявними і бажаними умовами праці учасників конфлікту, зростає емоційна напруга. Спілкування учасників конфлікту стає більш формальним, емоційно стриманим і холодним, може містити елементи іронії й сарказму.

Незадоволення спільною роботою з іншим учасником конфлікту переростає в незадоволення його особистістю. Учасників конфлікту починає дратувати сама необхідність спілкуватись один з одним. Однак на відкриту конфронтацію жодна з сторін не йде. Незадоволення наявною ситуацією залишається прихованим. На цій стадії конфлікт можна попередити, якщо сторони конфлікту відверто обговорять ситуацію, що склалась, і знайдуть компромісне рішення. Якщо цього не відбувається, то латентна стадія конфлікту переходить у відкриту.

2. Відкрита стадія конфлікту, як правило, починається з *інциденту*. Інцидент - це ситуація, в якій поведінка однієї зі сторін конфлікту провокує іншу сторону на відкритий прояв свого незадоволення наявною ситуацією. Ця стадія конфлікту, як правило, характеризується:

- збільшенням кількості учасників конфлікту (оскільки кожній стороні конфлікту одні колеги симпатизують, а інші - ні). У найбільш гострих випадках професійний колектив може поділитись на дві конфліктуючі групи;
- зростанням кількості проблем, які утворюють зміст конфлікту. Учасники конфлікту часто починають пригадувати один одному всі минулі образи, перебільшують зміст конфлікту й намагаються довести один одному, що поведінка іншої сторони конфлікту вже тривалий час є вкрай незадовільною. Акцент претензій сторін зміщується з професійних стосунків на особистісні, з фактів - на емоції;
- значним збільшенням негативних емоцій всіх учасників конфлікту, переживанням стресу навіть тих колег, які є "спостерігачами" конфлікту.

У процесі розгортання відкритої стадії конфлікту припинити конфлікт майже неможливо, оскільки переважання емоцій над логікою заважає учасникам конфлікту здійснити рефлексію конфліктної ситуації, тобто подивитись на неї збоку, відсторонено і оцінити конфліктну ситуацію логічно. При цьому чим більш тривалий час учасники конфлікту працюють разом, тим

більший спільний досвід стосунків вони мають. Відповідно - тим більше невисловлених раніше претензій один до одного у них виникає на відкритій стадії конфлікту і тим більш емоційно насиченим є конфлікт. Зростання негативних емоцій учасників конфлікту зумовлює перехід конфліктної ситуації на третю стадію - стадію ескалації.

3. Стадія ескалації є найбільш емоційно напруженою стадією конфлікту. Спостерігачі конфлікту часто не розуміють надмірної впертості його учасників, які ніяк не заспокоюються і продовжують конфліктувати. На стадії ескалації для учасників конфлікту більш важливим вже є не вирішити конфліктну ситуацію чи задовольнити такі потреби, через які виник конфлікт, а “перемогти” іншу сторону конфлікту. В окремих випадках ця “перемога” стає питанням принципу. Справа в тому, що, чим більше учасники конфлікту доклали зусиль і пережили емоцій на відкритій стадії конфлікту, тим більше вони потребують, щоб це було “не даремно”. Тому на стадії ескалації причина конфлікту вже може здаватись його учасникам малозначущою, однак кожен з них продовжує наполягати на своєму. Надзвичайну впертість на стадії ескалації конфлікту також можуть проявляти люди, які бояться, що у випадку компромісу або поступки інші колеги будуть вважати їх слабкими та не сприйматимуть серйозно.

На стадії ескалації учасники конфлікту, як правило, вдаються до таких дій:

- створення образу “ворога” (інший учасник конфлікту сприймається як абсолютно негативний персонаж, всі його позитивні якості ігноруються). Такий образ дає можливість виправдати своє негативне ставлення й подальші негативні дії по відношенню до нього;
- демонстрація сили й загроза її застосування (якщо один з учасників конфлікту вважає себе набагато більш готовим до конфлікту, ніж інший) й застосування всіх можливих засобів і конкретних дій для “перемоги” у конфлікті;
- загострення конфлікту, переживання й проживання максимуму негативних почуттів по відношенню до іншого учасника конфлікту.

Переживання конфлікту, виснаження психічних та емоційних ресурсів учасників конфлікту зумовлює поступове згасання конфліктної ситуації та перехід конфлікту в **стадію вирішення**.

4. Стадія вирішення або завершення конфлікту настає, коли його сторони усвідомлюють відсутність смислу продовження конфлікту. Чинниками завершення конфліктної ситуації, як правило, є:

- емоційне виснаження, втома від конфлікту його сторін;
- раптове послаблення або посилення однієї з сторін конфлікту (зміна професійного статусу, підвищення, раптові професійні досягнення або, навпаки, “провал”). За таких умов продовжувати конфлікт одній зі сторін стає вкрай не вигідно. Однак завершення конфлікту, як правило, є частковим;
- втручання керівника у конфлікт;
- звернення учасників конфлікту до третьої сторони, авторитетного “третейського судді”, до рішення якого сторони прислухаються;
- усунення конфліктогенного фактору;
- стрімкі глобальні політичні, соціально-економічні чи професійні зміни, за яких предмет конфлікту стає малозначущим;
- вирішення професійного конфлікту шляхом пошуку домовленостей і компромісу його сторонами.

Завершення конфлікту може бути *повним* або *частковим*.

Часткове завершення конфлікту відбувається в тих випадках, коли причина конфлікту не ліквідована, однак сторони конфлікту не мають достатніх психічних та емоційних резервів для продовження конфлікту. У такому випадку конфліктна ситуація буде продовжуватись циклічно до усунення конфліктогенного фактору.

Повне вирішення конфлікту можливе в тому випадку, якщо конфліктогенний фактор зникає або знайдено компромісне рішення, яке

задовольняє потреби всіх учасників конфлікту настільки, наскільки це взагалі можливо.

Окрім об'єктивних чинників причиною конфлікту може бути психологічна несумісність людей. У ряді випадків прихований конфлікт може тривати роками і для його вирішення необхідне втручання фахівців з роботи з персоналом, психологів. Наприклад, часто переживають конфліктні ситуації у спільній професійній діяльності люди з різним типом темпераменту (холерики в роботі з флегматиками, меланхоліками), молоді й амбіційні фахівці в умовах співпраці з дуже досвідченими колегами, які люблять повчати “молодь” тощо. Значні відмінності між колегами за віком, стажем, освітою, досвідом роботи, цінностями й переконаннями часто стають причинами конфліктів на роботі, хоча власне професійних причин для непорозумінь немає. У таких випадках значний стихійний емоційний конфлікт може бути конструктивним. Повне переживання людьми негативних емоцій по відношенню один до одного іноді перетворює ці емоції на свою протилежність - позитивні. Крайнім випадком цього феномену є “Стокгольмський синдром”. Тому у окремих випадках результатом відкритого конфлікту може бути симпатія, порозуміння й успішна професійна співпраця.

Якщо Ви все ж таки стали учасником конфліктної ситуації, то для найбільш безболісного проживання конфлікту варто дотримуватись таких рекомендацій:

- намагайтесь зберігати спокій. Пам'ятайте, що у конфлікті Вами керує не розум, а емоції. Емоції - не найкращий порадник;
- зберігайте тактовне ставлення до інших учасників конфлікту. Конфлікт завершиться, а образу Вам можуть пригадати і через роки. Людина, яка не може стриматись у конфліктній ситуації, часто втрачає свою репутацію - її перестають сприймати серйозно;

- перед тим, як висловити свої претензії, підготуйте їх аргуменацію. Чітко, спокійно і логічно поясніть іншому учаснику конфлікту, які саме його висловлювання чи дії Вас не влаштовують. Пам'ятайте, що інша людина сприймає професійні стосунки зовсім інакше, ніж Ви. Те, що Вам здається неприпустим чи зневажливим, інша людина може вважати дрібницями або зовсім не помічати У кожного “своя правда”;

- по можливості намагайтесь ставитись до іншого учасника конфлікту позитивно. Пам'ятайте: кожен конфлікт спричинений діями всіх його учасників. У конфлікті немає “правих” і “винних”. У конфлікті спрацьовує закон “дзеркала ставлення”: якщо ми ставимось до іншого учасника конфлікту негативно - то існує 100% вірогідність, що і він поставиться до нас негативно. Однак якщо ми не переносимо незадоволення вчинками людини на її особистість в цілому, то і її негативні емоції по відношенню до нас не будуть надто бурхливими. Існує величезна різниця між словами “Ти вчинив погано” - оцінкою вчинку людини - і “Ти поганий” - негативною оцінкою особистості людини в цілому, яка змушує захищатись і нападати у відповідь;

- спробуйте подумки поставити себе на місце іншого учасника конфлікту і спитайте його - що б він зробив на Вашому місці. Це допоможе Вам краще зрозуміти один одного;

- намагайтесь по можливості ставитись до конфліктної ситуації філософськи: конфлікти виникають і завершуються. Через тиждень/місяць/рік Ви будете згадувати про цю ситуацію як про дріб'язкову, якщо взагалі згадаєте про неї.

І головне: у кожній конфліктній ситуації не втрачайте голову, а стосунки з людьми будуйте на основі позитивного ставлення до себе, інших і світу в цілому.