

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Кафедра соціально-гуманітарних дисциплін факультету №6**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

з навчальної дисципліни «Культура професійного спілкування»
обов'язкових компонент
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

053 «Психологія»

За темою № 12: «Конфлікти в процесі професійного спілкування».

м. Харків 2023 рік

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
30.08.2023 Протокол № 7
(дата, місяць, рік)

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
25.08.2023 Протокол № 7
(дата, місяць, рік)

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
29.08.2023 Протокол № 7
(дата, місяць, рік)

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-гуманітарних дисциплін (протокол від
25.08.2023 р. № 9)

Розробник:

Доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін, кандидат
філософських наук, доцент Могільова С.В.

Рецензенти:

Завідувач кафедри фундаментальних та юридичних дисциплін факультету
№6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат
юридичних наук, доцент Холод Ю.А.

Професор кафедри теоретичної і практичної філософії ім. Й.Б. Шада ХНУ
імені В.Н. Каразіна, доктор філософських наук, професор Прокопенко В.В.

Лекція 12.

Тема: Конфлікти в процесі професійного спілкування.

План:

1. Конфлікти в професійній взаємодії.
2. Типології конфліктів та їх психологічне розуміння.
3. Принципи підходу до аналізу конфліктів.
4. Індивідуальні стилі поведінки в конфліктній ситуації.
5. Управління конфліктом.
6. Заходи та прийоми безконфліктного спілкування.

Література.

1. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Т. Ф. Матвійчук. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. - 76 с.
2. Професійно-педагогічна мобільність викладача. Ієвлєв О.М. Видавництво: Львівська політехніка, 2020.
3. Психологія конфліктів. Партико Н.В. Видавництво: Львівська політехніка, 2019.
4. Савенкова Л.О. Психологія спілкування: навч. посіб. / [Л. О. Савенкова та ін.]; за заг. ред. Л.О. Савенкової. - Київ КНЕУ, 2015. - 309 с.
5. Соціальний капітал. Теорія міжособистісного простору. Пйотр Штомпка. Видавництво: Дух і Літера, 2022. – 400 с.
6. Сучасна ділова культура. Усне і писемне спілкування. Галина Сюта. Видавництво: Фоліо, 2019.

1. Конфлікт у професійній взаємодії.

У професійній діяльності та спілкуванні важко уникнути суперечностей між індивідуальностями, а якщо конфліктна ситуація вже виникла, то постає питання: яку лінію поведінки слід обрати, щоб не загострювати стосунків?

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або об'єктів взаємодії.

Конфлікт виникає не одразу, початок його ми можемо відчувати в якомусь інциденті, непорозумінні. Ще немає відкритого протистояння, відчуваються лише невдоволення, нестриманість. Якщо не усвідомити вчасно зміну в ставленні, ситуація може набути деструктивного характеру.

Послідовність дій усунення конфлікту:

- усвідомлення причин, які порушили баланс в інтересах;
- аналіз випадку, не доводячи його до загострення, до виникнення конфліктної ситуації, коли відбувається зіткнення думок;
- виявлення ініціаторів, які висловлюють думку частини невдоволених.

Здатність бачити „жало конфлікту”, усвідомити сутності причин і прагнення усунути суперечності, зблизивши інтереси, – **тактика професіонала**. У конфліктній ситуації важливо виявити здатність до децентрації – уміння

подивитися на обставини з погляду обох сторін і знайти компромісне розв'язання, забезпечити інтерес до роботи.

Дуже важливо, перш ніж висловлювати пропозицію, зняти напруження, продемонструвати свої дії як намір піти назустріч іншому.

Необачність у конфліктній ситуації може призвести до накопичення пристрастей, некерованої поведінки, відкритого протистояння й бажання розірвати стосунки. Тоді спалахує конфлікт, за яким – тяжка й велика праця з відновлення ділових стосунків. Для усунення конфлікту важливо зняти напруження (наприклад, вербалізувати ситуацію – це вже охолоджує). Використання гумору для розрядки та правильного рішення допоможе знайти компроміс, взаємний аналіз ситуації.

Конфлікт у професійному спілкуванні – це спонтанно або спеціально створювані суперечності в стосунках, які за умови конструктивного розв'язання призводять до позитивних змін у стосунках його учасників, їхнього розвитку й розвитку всього колективу.

Фахівець не повинен боятися конфлікту. Якщо він виникає, слід опановувати технологію поведінки в конфліктній ситуації, активно вийти на діалогово-особистісну позитивну організацію діяльності й стосунків. Цьому сприяє створення атмосфери за допомогою продуктивних стилів взаємодії.

Найважливішою передумовою неприпустимості загострення конфліктної ситуації є професійний такт та етика ділового спілкування.

Спілкування між учасниками повинне мати особистісно орієнтований характер, якому притаманні відкритість особистості, установка на співробітництво, спільну діяльність та індивідуальну допомогу.

На відміну від традиційного спілкування, у якому переважає мотивація „уникання невдач” і обов'язку, особистісно орієнтоване – ґрунтується на мотивації „досягнення”, утвердження почуття гідності особистості, самореалізації, творчої діяльності, акцент зміщений з організаційних форм і методів на творчу імпровізацію, на здатність відкривати, розробляти, удосконалювати й застосовувати власні підходи до спілкування.

Пріоритетами спілкування є:

- групова та індивідуальна форми спілкування;
- творча й продуктивна діяльність;
- відсутність порівняння одного з іншим.

2. Типології конфліктів та їхні наслідки.

Сучасна соціальна психологія в конфлікті виділяє **такі основні елементи:**

- сторони (учасники) конфлікту;
- умови, у яких відбувається конфлікт;
- образи в конфліктній ситуації;
- можливі дії учасників конфлікту;
- результати конфліктних дій.

Підставою для типології конфліктів є:

- сторони (учасники) конфлікту;
- цілі учасників конфлікту;
- відповідність їхніх дій існуючим нормам;
- кінцевий результат конфліктної взаємодії;
- вплив конфлікту на розвиток організації.

Залежно від характеру впливу на розвиток організації виділяють такі типи конфліктів:

- конструктивний,
- стабілізувальний,
- деструктивний.

Стабілізувальні конфлікти спрямовані на усунення відхилення від норми й закріплення ознак усталеної норми.

Конструктивні (продуктивні) конфлікти позитивно впливають на структуру, динаміку та результативність соціально-психологічних процесів (сприяють підвищенню стабільності функціонування в нових умовах зовнішнього середовища за рахунок перебудови її функції і структури та встановлення нових зв'язків) і служать джерелом самовдосконалення та саморозвитку особистості.

Деструктивні конфлікти призводять до руйнування встановленої норми та повернення до старих норм або поглиблення проблемної ситуації. Учасники деструктивних конфліктів витрачають свою енергію на те, щоб контролювати один одного або чинити один одному протидію.

Виділяють також **конфлікти деструктивно-ситуативні** (його учасники прагнуть особистої вигоди) та **деструктивно-тотальні** (у яких учасники домагаються престижу або влади). І в першому, і в другому випадку прагнення учасників суперечать загальним інтересам колективу, оскільки вони домагаються своїх цілей засобами, що не ухвалюються в суспільстві.

За ознакою результатів конфлікти поділяються на:

- ☐ функціональні (підвищують ефективність діяльності організації);
- ☐ дисфункціональні (знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль групового співробітництва і, як наслідок, ефективність діяльності організації).

Залежно від суб'єктів взаємодії конфлікти поділяються на:

- внутрішньо-особистісні (суб'єктом є одна особа),
- міжособистісні (суб'єктами є дві чи більше осіб),
- конфлікти між особою та групою (суб'єктами є особа та група осіб),
- міжгрупові (суб'єктами є групи осіб).

Виходячи з міжособистісних стосунків у колективі, можна виділити два основних типи конфліктів:

- 1) предметно-ділові;
- 2) особистісно-прагматичні.

Ділові стосунки – визначаються головними видами діяльності й оформлені організаційно. Вони будуються по вертикалі й горизонталі: між керівником і підлеглими та між членами колективу.

Особисті стосунки – не оформлюються організаційно й ґрунтуються на симпатіях і антипатіях.

Існує також така класифікація конфліктів:

за масштабом конфлікти бувають:

- загальними,
- такими, що охоплюють всю організацію, і
- парціальними, такими, що стосуються її окремої частини;

по стадіях розвитку:

- конфлікти, що зароджуються,
- зрілі,
- згасаючі;

по ступеню свідомості – сліпі та раціональні.

по формах протікання – мирні або немирні;

за тривалістю – короткочасними і затяжними, такими, що довгий час лихоманять всю організацію. Затяжний конфлікт здатний викликати кризу і зрештою привести до її руйнування або істотної зміни;

по відношенню до окремого суб'єкта конфлікти бувають внутрішніми і зовнішніми;

з погляду організаційних рівнів, до яких належать сторони, конфлікти бувають горизонтальними і вертикальними;

по сфері виникнення – ділові, пов'язані з виконанням людиною посадових обов'язків, і особові, такі, що зачіпають його неофіційні відносини;

по розподілу втрат і вигравів між сторонами можна говорити про симетричні і асиметричні конфлікти. У першому випадку вони діляться приблизно порівну, в другому одні виграють (втрачають) істотно більше, ніж інші;

виходячи із ступеня зовнішнього прояву конфлікт буває прихованим (латентним) або відкритим. Латентність має місце, якщо учасники ховають конфлікт від сторонніх очей або він ще не дозрів. Відкритий конфлікт легко контролювати, тому він менш небезпечний;

відповідно до спрямованості розвитку виділяють зростаючі і такі, що спадають;

залежно від кількості причин, лежачих в основі конфлікту розрізняють одно факторні і багатофакторні;

по своїх наслідках – конструктивні і деструктивні.

На конфлікт, який виник з причини властивості людського характеру, реагують по-різному залежно від темпераменту:




холерик, вирішує все нахрапом, на гарячу голову;

меланхолік, навпаки, довго зважує, роздумує, порівнює;

флегматик досить спокійно реагує на подію й нерідко дивується,

чого люди не можуть примиритися один з одним;

 сангвінік за всієї швидкості реакції на певну подію оперативно аналізує, прагне знайти розумний вихід, запропонувати прийнятний для обох сторін компроміс, маючи сильний характер, йому властиве почуття виваженості, відповідальності.

При всій різноманітності конфліктів існує універсальний засіб проти них – пізнання рівня своєї конфліктності, власного стилю конфліктних взаємодій (якою мірою він є оптимальним), розуміння причин і структури розбіжностей, а також оволодіння прийомами й навичками поведінки у складних соціально-психологічних ситуаціях.

Індивідуальних стилів поведінки в ситуації розбіжностей чотири:

- співробітництво,
- компроміс,
- уникнення,
- уступка.

3. Принципи підходу до аналізу конфліктів.

Досить поширені прямі методи усунення конфліктів.

1. Керівник по черзі запрошує до себе учасників конфлікту й просить кожного викласти суть та причини зіткнення. Причому, він припиняє будь-яку спробу зневажити один одного й вимагає від них фактів, а не емоцій. „Усе погане, що ви хотіли б сказати про А, треба говорити при ньому, а не поза очі. Я Вам ще надам таку можливість”. Далі керівник уточнює факти, незалежно від суджень самих учасників конфлікту, доходить певного рішення, просить у його присутності висловити все, що учасники конфлікту вважають за потрібне сказати, перериває конфлікт між ними й оголошує своє рішення. Воно може бути на користь одного або не на користь обох; у будь-якому випадку керівник має бути прямим, щирим і спиратись на авторитет етичних традицій та офіційних правил, прийнятих у суспільстві. Його рішення служить сигналом: інцидент вичерпаний, повертатись до нього – означає забирати час та енергію в зайнятих людей.

2. Керівник пропонує учасникам конфлікту висловити свої претензії один до одного при групі, на зборах. Наступне рішення він приймає на основі виступів учасників зборів з цього питання, і тепер це рішення оголошується незадоволеній стороні (або обом, якщо обидві не задоволені) від імені групи, тобто як судження об’єктивне й таке, що не підлягає подальшому обговоренню.

3. Якщо конфлікт, незважаючи на вказані заходи, не стихає, керівник уживає санкції щодо учасників конфлікту (одного чи обох): від повторних критичних зауважень (наодинці чи при групі) до адміністративних стягнень (якщо конфлікт наносить шкоду виробничому процесу).

4. Якщо й це не допомагає, керівник знаходить спосіб розвести учасників конфлікту (по різних відділах, ділянках роботи тощо).

Запобігання конфліктним ситуаціям у процесі здійснення контролю.

Принципи підходу до конфліктів.

1. Особистість може змиритися з матеріальними втратами, але ніколи не змиритися з утратою власної гідності в результаті дій контролю.
2. Негативні емоції, які з'являються внаслідок некоректних дій, виливаються чи на нього самого, чи на його колег, чи на ставлення до служби загалом.
3. У той момент, коли співрозмовник відповідає на конфліктні дії відповідною конфронтацією, він уже програв, тому що зробив саме те, чого добивався партнер (особливо при навмисних конфліктах).
4. Співробітник у своїй роботі завжди буде орієнтуватися на ті аспекти, за якими оцінюється його робота (показники), жертвуючи всім іншим.
6. Управління конфліктом можливе тільки в тому випадку, коли є впевненість у правильності своїх дій, рішень чи вимог.
7. При гасінні конфлікту виконання попереджувальних дій є обов'язковим.
8. У роботі вирішальне значення має той, хто володіє більшою кількістю чи кращою якістю інформації про свого противника (опонента).

Попереджувальні заходи. Суть їх зводиться до недопущення певних дій, які можуть продукувати конфлікт.

1. Не вважати й не висловлювати думки про те, що незнання будь-чого – це помилки, викликані недостатністю розумових здібностей чи небажанням зробити щось правильно.
2. Не сприймати співрозмовника як порушника правил при відсутності достатніх для цього підстав (принцип безвинності громадянина).
3. Не допускати дій, що показують зневажливе ставлення, верховенство над ним, використання влади.
4. Не коментувати особистість, її поведінку.
5. У своїй роботі уникати стереотипів мислення й неправдивих установок.
6. У випадку сумнівів у правильності будь-якої інформації не повідомляти її співрозмовнику. Не давати наперед неправдивої інформації.
7. Не затримувати співрозмовника повільністю та неорганізованістю своїх дій, але й не допускати необґрунтованих поспішних дій.
8. Дотримуватись офіційної дистанції.
9. Не вступати в протиріччя з думками чи діями іншого в присутності співрозмовника.
10. Не допускати впливу на співрозмовника чи на процес сторонніх осіб.
11. Показувати відсутність будь-якої особистої зацікавленості, корисливої мети при накладанні на партнера певних санкцій[.

Індивідуальні стилі поведінки в конфліктній ситуації.

Спеціалісти з питань конфліктів наголошують на тому, що саме спілкування, яке має бути головним інструментом для розв'язання більшості життєвих та професійних проблем, само собою може породжувати нові конфлікти.

Спілкування може призвести до негативного результату, якщо в процесі взаємодії виникне почуття образи, ворожості, відчуження, якщо суб'єкт висловлює свої наміри недостатньо чітко або його партнер у спілкуванні слухав не уважно, не зрозумів його наміру. Тому, вступаючи у взаємодію, слід пам'ятати, що такі ускладнення виникають досить часто.

1. Неконгруентність поведінки або відмінності між мовленнєвим та немовленнєвим спілкуванням. У процесі спілкування невербальні засоби реалізуються поза контролем свідомості, імпульсивно (тільки 7% інформації – передається, становить зміст сказаного. 55% інформації передається на невербальному рівні (мімікою, жестами), а 38% – це якісні характеристики голосу (висота тону, тембр). Те, що проголошується, може не збігатися з тим, що демонструється в поведінці. Отже, під час взаємодії слід звертати увагу на засоби й манеру спілкування, своєчасно виправляти помилки та розбіжності. Розлад між словами, репліками, мімікою, жестами, рухами тіла може мати вирішальне значення для спілкування, роблячи його неможливим.

Виявляючи такі розбіжності в ситуації взаємодії, слід звертати на них увагу опонента. Однак робити це потрібно доброзичливо, фіксуючи обговорення не на самих розбіжностях, а на своєму сприйманні та почуттях: „Я відчуваю, що ви чимось розгнівані (роздратовані, занепокоєні), судячи з Вашого тону. Я хотів би знати, чи не пов'язане це зі мною”. Отже, партнеру у взаємодії надається можливість виявити свої приховані почуття чи обговорити проблеми.

2. Вплив на взаємодію прихованих (хибних) припущень. Входячи у взаємодію, людина найчастіше має певні припущення щодо особливостей поведінки та особистості партнера в спілкуванні, його реагування на окремі дії. Наявність неточних або хибних припущень може значною мірою ускладнити процес взаємодії, спрямувати його в інший бік.

3. Прихований контекст спілкування. Входячи у взаємодію, людина не завжди усвідомлює істинні відчуття, думки, бажання. Проте, не висловлюючись конкретно щодо того, що її непокоїть, вона рідко дістає адекватну відповідь. Адже її партнер у спілкуванні має орієнтуватися не в наявному розв'язку ситуації (перебігу подій), а в складному, замаскованому контексті взаємин. Найчастіше виникає ситуація, коли певні неясності в поведінці іншої людини не помічаються, ігноруються. Це призводить до неадекватних дій, або ж взаємодія повністю блокується.

А тому керівник повинен контролювати свої дії, висловлювання, робити їх чіткими, зрозумілими для співрозмовника.

Чинники ускладнення спілкування:

- погрози (спричиняють страх, образу, ворожість): „Якщо ти не будеш добре себе поводити, тебе виженуть”;
- накази, безапеляційні розпорядження (підкреслення своєї влади над іншими): „Я даю тобі два тижні, щоб ти виправив помилку”;
- негативна критика: „Ти недостатньо старанно працюєш; у тебе немає прагнення до роботи”; „Як можна бути таким неорганізованим ?”;

- образи, образливі порівняння, прізвиська: „Таке питання може поставити тільки тупа людина”; „Ти просто роззява, чого ще можна від тебе чекати?”;
- апеляція до обов’язків (слова-„боржники”): „Ти повинен поводити себе відповідним чином”; „Ти не маєш права так розмовляти”; „Ти мусиш добре вчитися”;
- репліки-пастки: „Вихована людина не повинна так розмовляти з дорослим”, або натяки без розкриття важливої інформації: „Якщо ти будеш поводити себе добре, я зможу допомогти тобі” (не вказуючи, як себе повинен поводити співрозмовник);
- допит: „Розкажи мені, чим ти займаєшся у вільний час. Чого тебе навчають твої друзі? Про що ви говорите в цій компанії?”;
- похвала з „пасткою”: „Ти ж розумна людина, як же можна таке робити?”;
- упереджений діагноз мотивів поведінки: „У тебе немає бажання вчитися; ти безсоромна людина, якщо таке робиш”. Несвоєчасні поради: „Якби ти взявся за розум, було б краще”; „Залиш цю спортивну секцію, вона заважає тобі вчитися”;
- переконання логікою: „Таке покарання цілком зрозуміле. Якщо ти так зробиш, то будеш мати великі неприємності”;
- відмова від обговорення питання: „Та хіба це проблема? І ця дрібниця тебе так розхвилювала?”;
- зміна теми: „Це дуже цікаво. Але давай краще поговоримо про твої оцінки”;
- змагання: „Та хіба це проблема? От у мене проблема складніша”;
- заспокоєння запереченням: „Усе мине, все коли-небудь закінчується, тому не слід хвилюватися”.

Управління конфліктом та шляхи поліпшення спілкування.

Техніка взаємодії має великий вплив на розвиток та шляхи поліпшення професійного спілкування. Важливо дотримуватися загальних правил поведінки на різних етапах проведення бесіди.

1. Слід оволодіти конфліктною ситуацією, розрядити взаємну емоційну напруженість. Передусім потрібно зняти напруження м’язів, scuтість, подолати неконгруентні рухи. Міміка, поза, жести мають не лише виражати внутрішній стан, а й впливати на нього позитивно.

2. Своєю поведінкою намагатися вплинути на партнера, зняти його афективність. Цьому сприяє доброзичлива посмішка, контакт поглядів, пауза.

3. Потрібно зрозуміти мотиви поведінки співрозмовника. Звернення до аналізу знижує емоційне напруження. Треба відмовитися від оцінок, насамперед негативних, висловити розуміння труднощів партнера, передати свій стан та почуття.

4. Слід погодити цілі спілкування, знайти спільний погляд, продемонструвати можливість синхронізації дій; треба закріпити свою позицію вірою в можливість продуктивного результату взаємодії, висловити надію на подальше продовження контактів.

5. Гасіння конфлікту зводиться до зміни оточення, розв'язання конфлікту – до зміни когось іншого, але не самого себе, а вирішення – до зміни своєї поведінки. Перераховані засоби вичерпують усі можливості, але вони ні в якому випадку не є взаємовиключними.

6. Відійти від роботи у випадку неможливості уникнення конфлікту іншими засобами чи погасити конфлікт (ефективно для спонтанних конфліктів).

7. Залучати для дублювання своїх рішень інші джерела (нормативні документи, колеги чи керівництво) – ефект „останньої інстанції”.

8. Ізолювати себе від спостерігачів чи ізолювати цих осіб від огляду.

9. Дати зрозуміти, що дії співрозмовника, які призводять до конфлікту чи його підсилення, не призведуть до позитивного результату чи призведуть до негативних наслідків, тобто негативний ефект продовження чи ініціювання конфлікту більший, ніж виграш, на який розраховує в кінцевому результаті конфлікту.

10. Інформувати про дії, які повинен здійснити для усунення непорозумінь, що виникли. Показувати несуттєвість або малозначущість проблем, які виникли.

11. Не відстоювати неправдиву думку, знаючи її неправильність. Погоджуватися, якщо не правий, визнавати свої помилки.

12. Намагатися досягти найбільшої користі за відповідних умов (в умовах, якщо їх не можна змінити).

Прийоми безконфліктного спілкування.

Оберігаючи власний час і час своїх колег по роботі, дотримуйтеся виважених практикою життя неписаних правил:

1. Елементарно вислуховуйте й не перебивайте людей, особливо коли вами незадоволені.

2. Якщо потрапили в складну ситуацію – слухайте, намагаючись зрозуміти.

3. Будьте тактовним. Увічливість обеззброює. Важко бути грубим, коли інший поводить себе ввічливо й коректно.

4. За необхідності дайте протилежній стороні відступити з гідністю. Буває, потрібно погодитися, щоб заперечити аргументи іншої сторони.

5. Дотепність – сильна зброя, але нею потрібно користуватися в коректній формі.

6. Умійте вчасно промовчати.