**РЕФЕРАТ**

Текст – 82 с., рис. – 3, табл. - 1, джерел – 75, додатків - 2

В роботі проведено теоретико-методологічний аналіз підходів до проблеми вивчення міжособистісних конфліктів у вітчизняній та зарубіжній літературі. Розкрито основні підходи до класифікації міжособистісних конфліктів в колективі, структуру міжособистісних конфліктів та рівні їх розвитку.

Проведено експериментальне дослідження особливостей міжособистісних конфліктів в трудовому колективі та розкрито основні підходи до їх психокорекції.

Ключові слова: конфлікт, міжособистісні конфлікти, констатувальний експеримент, ПСИХОкорекція конфліктів, конфлікти інтересів, організаційно-структурні конфлікти, конфлікти систем цінностей, пристосування, співробітництво, компроміс, конкуренція, запобігання**.**

#### **ЗМІСТ**

### Вступ 7

**Розділ 1. Теоретико-методологічні ПІДХОДИ ДО**

**вивчення міжособистісних конфліктів в колективі** 10

1.1. Аналіз підходів до вивчення міжособистісних конфліктів у

вітчизняній та зарубіжній літературі 10

1.2. Основні підходи до класифікації міжособистісних конфліктів

в колективі 21

1.3. Рівні розвитку міжособистісних конфліктів та їх

структура 28

**Висновки до розділу 1** 37

**Розділ 2. Експериментальне дослідження**

**міжособистісних конфліктів в трудовому**

**колективі 39**

2.1. Методичні заходи та процедура констатувального

експерименту 39

2.2. Психологічний та статистичний аналіз результатів

констатувального експерименту 46

2.3. Особливості психокорекції міжособистісних конфліктів в

трудовому колективі 51

**Висновки до розділу 2** 69

**Висновки** 71

**Список використаної літератури** 74

**ДОДАТКИ**  81

# ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Конфлікт в колективі – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, яке супроводжується спробами його вирішити на фоні емоційних відносин в рамках організації або в іншому просторі. В психології поки не склалося загальноприйнятого розуміння сутності конфлікту. Одні автори трактують його як зіткнення, протидію, протиріччя. Інші розуміють конфлікт як вид спілкування, ситуаційну несумісність, ситуацію незнайденого виходу, тип конкурентної взаємодії.

Серед сутнісних рис конфлікту виділяють наявність протиріччя між суб'єктами, їх протидію, негативні емоції по відношенню один до одного. Конфлікти відбуваються і у великих компаніях, і в маленьких фірмах, вони можуть привести до закриття організації. Конфліктологія є однією з наймолодших галузей наукового знання, що розвинулося на стику багатьох наук, перш за все – соціології і психології. Конфліктологія виділилася як відносно самостійне направлення в соціології в кінці 50-х років XX століття і спочатку одержала назву «соціологія конфлікту». Ця подія пов'язується з роботами Р. Дарендорфа (Німеччина) «Соціальні класи і класові конфлікти в індустріальному суспільстві», а також А. Козера (США) – «Функції соціальних конфліктів».

В цей період аналогічна ситуація спостерігається і в психології. Завдяки дослідженням М. Дойча, Р. Доза, Д. Рапопорта, Д. Скотт, К. Томаса, Л. Томпсона, М. Шеріфа психологія конфлікту виділяється як відносно самостійний напрямок.

В цей час дослідження конфліктів відноситься до області психології, що динамічно розвивається. Конфлікт є явищем, яке відіграє особливу роль в психічному житті людей, їх розвитку, самореалізації, відносинах з іншими людьми, нарешті, в житті суспільства в цілому.

Феномен соціально - психологічного конфлікту в трудовому колективі вивчений досить повно. Проте, існує нагальна потреба вивчення особистісних передумов виникнення й ескалації міжособистісних конфліктів, їх зв'язку з особистісними і міжгруповими конфліктами і пошуку шляхів їх попередження та розв’язання. Крім того, насиченість сучасного життя конфліктами, своєрідність кожного з них у сполученні з крайніми проявами емоцій або переживань, які викликані неправильною трактовкою конфлікту або дій його учасників, невмінням адекватно сприймати й інтерпретувати конфлікти, використанням непродуктивних форм реагування на них, породжують високий потенціал конфліктогенності особистості, середовища, суспільства, сприяють розвитку психосоматичних станів, неврозів, формуванню неадекватних психологічних захистів і стереотипів поведінки, знижують працездатність та ефективність професійної діяльності. Все це обумовлює актуальність теми дослідження.

**Об'єкт дослідження** – міжособистісні конфлікти в колективі.

**Предмет дослідження** – міжособистісні конфлікти в трудовому колективі та їх психокорекція.

**Мета дослідження** – теоретично обгрунтувати та експериментально дослідити міжособистісні конфлікти в трудовому колективі та розкрити основні підходи до їх психокорекція.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання дослідження:**

1. Провести теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми міжособистісних конфліктів в колективі.
2. Виявити основні типи міжособистісних конфліктів в колективі.
3. Експериментально дослідити міжособистісні конфлікти трудовому колективі.
4. Розкрити особливості психокорекції міжособистісних конфліктів в трудовому колективі.

**Методологічну та теоретичну основу дослідження** становили:концепції розвитку психіки і особистості в діяльності (Л.С. Виготський, В.В. Давидов, Г.С. Костюк, С.Д. Максименко, В.О. Роменець, С.Л. Рубінштейн); принципи системного підходу в психології (П. К. Анохін, Л. І. Анциферова, Б. Ф. Ломов, С. Д. Максименко, В. С. Мерлін, Г. П. Щедровицький та ін.), методологічні принципи організації психологічного дослідження (Б. Г. Ананьєв, А. Анастазі, Л. Ф. Бурлачук, В. О. Ганзен, В. М. Дружинін, Б. Ф. Ломов, С. Д. Максименко), концепція саморозвитку особистості Г. С. Костюка, концепція структури цілепокладання Ю. М. Швалба.

**Методи дослідження:** спостереження, бесіда, констатувальний експеримент, тестування (методика діагностики стратегії поведінки в конфліктній ситуації Д. Томаса, методика визначення рівня конфліктостійкості; експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації, методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі); методи психокорекції, методи математичної обробки даних.

**Теоретичне значення дослідження** полягає в уточненнімеханізмів психокорекції міжособистісних конфліктів в колективі, а саме створенні таких умов діяльності і взаємодії людей, які мінімізували б вірогідність виникнення або деструктивного розвитку суперечностей між ними. При цьому психокорекція вимагає менших витрат сил, засобів і часу і попереджає навіть ті мінімальні наслідки, які має будь-який конструктивно вирішений конфлікт.

**Практичне значення отриманих результатів** обумовлене можливістю використання одержаних результатів як практичного інструментарію для оптимізації процесу психокорекції **міжособистісних** конфліктів в трудовому колективі. Результати дослідження можуть бути використані в роботі практичних психологів, керівників організацій, при проведенні теоретичних та практичних занять по конфліктології, соціальній психології організацій.

**Розділ 1. Теоретико-методологічні ПІДХОДИ ДО**

# вивчення міжособистісних конфліктів в колективі

## Аналіз підходів до вивчення міжособистісних конфліктів у вітчизняній та зарубіжній літературі

Конфлікт відіграє важливу роль в житті суспільства і в життєдіяльності організації. В зв'язку з цим недивно, що вивчення конфліктів - тема, яка привертає увагу багатьох учених. В психології є значні традиції у вивченні конфліктів. Великий теоретичний і емпіричний матеріал, накопичений за майже сторічний період, відображається в різноманітті підходів і теоретичних платформ. Можна умовно виділити два етапи в історії вивчення конфлікту: початок XX сторіччя - 50-і рр.; кінець 50-х рр. – теперішній час. Підставою розрізнення служить ступінь виділення проблеми конфлікту з ряду інших проблем, що розглядаються психологією. В першій половині століття конфлікт не виділявся в окремий об'єкт дослідження, а розглядався як складова частина більш широких концепцій (наприклад, в психоаналізі). Психологів цікавили або наслідки конфліктів, або деякі з причин, що приводять до нього, але не сам конфлікт як центральна ланка дослідження.

На рубежі 50-х — 60-х років з'являються дослідження, де науковий інтерес психологів звернений безпосередньо до цього феномена. Виділяються основні підходи, розробляється понятійний апарат психологічної теорії конфлікту [18, с. 114].

Серед напрямів зарубіжних психологічних досліджень конфлікту в першій половині XX в. виділяються:

* психоаналітичне (А.Адлер, 3.Фрейд, Е. Фромм, К.Хорні);
* соціотропне (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле і ін.);
* етологічєське (К. Лоренц, Н. Тінберген);
* теорія групової динаміки (Д. Креч, К. Левін, Л. Ліндсей);
* поведінкове (А. Бандура, Р. Сері);
* соціометричне (Р. Гурвіч, Е. Дженігс, З. Додд, Я. Морено);
* інтеракціонистське (Т. Шибутані, Д. Шпігель).
* теорія структурного балансу (Ф. Хайдер).

Психоаналітичний підхід пов'язаний перш за все з ім'ям австрійського психоаналітика 3. Фрейда, що створив одну з перших концепцій людської конфліктності. Не дивлячись на те, що 3.Фрейд займався переважно внутрішньо особовими конфліктами, його заслугою є вказівка на необхідність пошуку причин міжособових конфліктів у сфері несвідомого. Послідовник 3. Фрейда Альфред Адлер сутність конфліктів особи з мікро середовищем бачив в спробах індивіда звільнитися від відчуття неповноцінності і домінування одних над іншими.

Американські психологи Г. Саллівен, Е. Фромм, К. Хорні розширили розуміння природи конфлікту, спробували внести в неї соціальний контекст. Так, К. Хорні основною причиною конфліктів між індивідом і його оточенням вважала недолік доброзичливості з боку близьких людей, в першу чергу батьків. На думку Е. Фромма, конфлікти виникають через неможливість реалізувати в суспільстві особові прагнення і потреби [28, с. 204].

В 20-30-і роки конфлікт починає привертати увагу соціальних психологів. На думку англо-американського психолога У.Мак-Дугалла, конфлікти в суспільстві неминучі, оскільки людям властиві соціальні інстинкти типу страху, стадності, самоутвердження і т.д. Вони передаються по спадку, тому люди постійно конфліктують, вступають в протиборство. Спираючись на твердження Ч. Дарвіна про те, що інстинкт боротьби за виживання забезпечує існування, розвиток вигляду, У. Мак-Дугалл розповсюдив його і на людське суспільство. Створена їм теорія соціальних інстинктів мала прихильників, що визначили соціотропне направлення у вивченні конфліктів (С. Сігелє і ін.). Початок етологічного підходу до конфлікту був встановлений в 30-х роках роботами австрійського природодослідника, лауреата Нобелівської премії Конрада Лоренца. Вперше в світовій науці їм була виказана гіпотеза про те, що головною причиною соціальних конфліктів є агресивність індивіда і натовпу. На думку К. Лоренца, механізми виникнення агресивності у тварин і людини однотипні, а агресія — постійний стан живого організму. Ідеї К. Лоренца одержали розвиток в дослідженнях нідерландського етолога Н. Тінбергена.

Досліджуючи проблеми групової динаміки, германо-американський психолог Курт Левін розробив концепцію динамічної системи поведінки, яка знаходиться під напругою, коли порушується рівновага між індивідом і середовищем. Ця напруга виявляється у вигляді конфліктів. Джерелом конфлікту може бути несприятливий стиль діяльності лідера групи. К. Левин бачив шляхи дозволу конфліктів в реорганізації мотиваційних полів особи і структури взаємодії індивідів [68, с. 114].

Група психологів Йельського університету (США) начолі з Д. Доллардом, спираючись на праці 3. Фрейда і К. Левіна, запропонувала нову гіпотезу конфлікту — фрустраційно-агресивну. В цій концепції інтегрована біосоціальна причина конфліктів — агресивність індивіда і соціальна причина — фрустрація. Агресія завжди слідує за фрустрацією, а випадки агресивної поведінки звичайно припускають існування фрустрації.

Відомим представником поведінкового напряму є американський психолог Арнольд Басі. Причини конфліктів він шукає не тільки в біології людини, його природжених якостях, але і в соціальному оточенні, яке змінює ці якості в результаті взаємодії особи з навколишнім соціальним середовищем.

Відповідно до теорії соціометрії, розробленої соціальним психологом Я. Морено, між особові конфлікти визначаються станом емоційних відносин між людьми, їх симпатіями і антипатіями по відношенню один до одного. Я. Морено прийшов до висновку, що всі конфлікти, від міжособових до міжнародних, можуть бути дозволені шляхом перестановки людей відповідно до їх емоційних переваг, так щоб «соціометрична революція» дозволила гармонізувати суспільні відносини [33, с. 74].

Вслід за роботами засновника символічного інтеракціонізма — американського психолога і соціолога Д. Міда — широкий резонанс дістали дослідження представника школи Чікаго Т. Шибутані. На його думку, причини конфліктів криються в процесі соціальної взаємодії. При виникненні обурень у відносинах «індивід — середовище» суб'єкт починає відчувати внутрішню дисгармонію і дискомфорт. Прагнучи усунути їх, індивід скоює активні дії для того, щоб пристосуватися до середовища. В ході пристосування і виникають конфлікти.

Теорія структурного балансу, перші положення якої висунув Ф. Хайдер, присвячена аналізу узгодженості між системою атитюдів індивіда і його знаннями про аттитюдів і поведінці значущих інших. Відповідно до теорії Хайдера, конфлікт виникає тоді, коли “певне відношення єдності, що наказує умовами балансу, для людини виключається унаслідок існування відношення єдності з боку іншої людини”.

Аналіз підходів до дослідження конфлікту в даний період показує, що вони формувалися в руслі традиційних напрямів психології, відображаючи теоретичні конструкції, властиві даній течії. Ці підходи сталі основою, на яку спираються західні психологи при вивченні конфліктів в останні 40—45 років. Наприклад, в 60-і роки були опубліковані роботи американського психотерапевта Еріка Берна, який на основі синтезу ідей психоаналізу і інтеракціонизму створив теорію трансактного аналізу. По Е. Берну структура особи («Я») включає три компоненти-стани: «дитина» (джерело спонтанних емоцій, спонук і переживань), «батько» (тяжіння до стереотипів, забобонів, узагальнень, повчань) і «дорослий» (раціональне і ситуативне відношення до життя). В ході взаємодії людей здійснюються трансакції. Якщо реалізується непересічна трансакція, то вона забезпечує безконфліктні відносини. Якщо виникає пересічна трансакція, то це сигналізує про порушення процесу спілкування, що може привести до конфліктів.

В цей час дослідження конфліктів в сучасній зарубіжній психології ведуться по наступних напрямах:

* теоретико-ігрове (М. Дойч);
* теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
* теорія і практика переговорного процесу (Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер).

Представники теоретико-ігрового підходу основною задачею вважають побудову універсальної схеми взаємодії в конфліктній ситуації і її розв’язання. В основі лежать ігри типу «дилема в'язня». Рішення задачі полегшують чітко контрольовані експериментальні умови. Різноманіття стилів поведінки в конфліктній ситуації узагальнюється в два основні типи поведінки: кооперативне і конкурентне [34, с. 66].

В системному вигляді даний підхід виражений в роботах американського соціального психолога М. Дойча. Його концепція є цілісною розробкою соціально-психологічного підходу до проблеми конфлікту. На думку М. Дойча, в основі конфлікту лежить несумісність цілей учасників міжособової взаємодії. Завдяки концентрації уваги на мотивах протиборчих сторін роботи цього напряму часто відносять до мотиваційної концепції.

Прихильники теоретико-ігрового підходу вважають, що конфлікти можуть дозволятися як конструктивним шляхом, так і деструктивним. Продуктивним вважається конфлікт, учасники якого переконані, що добилися поставлених цілей.

Розвиваючи ідеї М. Дойча, сучасні західні дослідники створюють в реальних групах експериментальні ситуації. Серед типів ситуацій виділяють конкурентну, кооперативну і змішану. Конкурентна ситуація в процесі навчання може мати мотивуючий ефект, але не всупереч відносинам співпраці і взаємодопомоги, а разом з ними. Ситуація кооперативного навчання дає більший ефект, ніж традиційне індивідуальне навчання [18, с. 114].

Другим підходом до вивчення конфлікту в сучасній психології є теорія організаційних cиcтeм. Ця концепція з'явилася як альтернатива теорії ігор і результат критики запропонованих нею рішень. Розроблений Р. Блейком, Дж. Мутон і К. Томасом підхід до проблеми міжособистісного конфлікту на основі організаційних систем є оригінальною програмою дослідження стилів конфліктної поведінки людей в реальних умовах. З поєднання установок на відношення до суперника і на досягнення власних цілей автори визначили п'ять стратегій поведінки, можливих в конфліктній ситуації: суперництво, пристосування, уникнення, компроміс, співпраця (надалі ми розглянемо цю теорію більш детально).

На рубежі 60—70-х років починає формуватися самостійне направлення по вивченню переговорного процесу як частини конфліктної взаємодії. В даний час теорія і практика переговорного процесу розглядаються як один з перспективних напрямів прикладної психології. Дослідження зосереджені на рішенні двох проблем: виявленні сукупності умов, сприяючих ухваленню конфліктуючими сторонами рішення приступити до переговорів, і вивченні процесу переговорів, коли конфліктуючі сторони вже ухвалили рішення йти на пошук взаємних угод. Найбільш розроблена технологія переговорного процесу.

В нашій країні умовно можна виділити три періоди в дослідженні конфлікту. Перший період з 30-х до середини 70-х років психологічним дослідженням конфлікту були властиві розрізненість, фрагментарність, прикладний характер. Були відсутні роботи узагальнюючого характеру, необхідні для формування методологічної і теоретичної бази вивчення конфлікту.

В другій половині 70-х років (другий період) з'являються роботи, в яких зроблені спроби теоретичного осмислення емпіричного матеріалу, що нагромадився. Запропонована понятійна схема психологічного аналізу конфлікту. До середини 80-х років сформувалося декілька підходів до вивчення конфлікту: організаційний, діяльнісний і особистісний.

На рубежі 80-х - 90-х років (третій період) – на основі вже наявних розробок методологічного і загальнотеоретичного характеру починається інтенсивне вивчення конфліктів в різних сферах діяльності: конфлікти в трудових і науково-дослідних колективах, спорті, педагогічній діяльності, військових колективах.

Існують різні точки зору у визначенні поняття конфлікт і його класифікації. У вітчизняній психології розроблена понятійна схема опису конфлікту. Схема, яка була запропонована Л.О. Петровською, містить чотири категоріальні групи: структура конфлікту, його динаміка, функції і типологія. А.Я. Анцуповим і А.І. Шипіловим доповнена ця схема: сутність конфлікту, класифікація, еволюція конфлікту, його генезис, причини, структура, функції, інформація в конфлікті, динаміка, методи діагностики і дослідження конфлікту попередження, вирішення (завершення) конфлікту.

К.К. Платонов і В.Г. Казаков визначають конфлікт як усвідомлене протиріччя між особами, що спілкуються, яка супроводжується спробами його дозволу на фоні емоційних відносин [11; 70].

А.А. Єршов визначає конфлікт як дію протилежних, несумісних в даній ситуації мотивів, інтересів, типів поведінки.

Н.В. Гришина розглядає конфлікт як усвідомлену перешкоду в досягненні цілей спільної діяльності, як реакцію на ґрунті несумісності характерів, відмінності культурних основ і потреб.

Д.П. Кайдалов і Є.І. Суіменко називають конфліктом зіткнення інтересів, поглядів, установок, прагнень особи.

А.Г. Ковальов вважає, що конфлікт це явище міжособових і групових відносин, цей прояв протиборства, активного зіткнення оцінок, принципів, думок, характерів, еталонів поведінки. Конфлікт є деструкцією цих відносин на емоційному, когнітивному або поведінковому рівнях. З погляду психічного стану протиборчих сторін, конфлікт виступає одночасно і як захисна реакція, і як у відповідь емоційно забарвлена реакція.

Єдина природа конфліктів різного рівня припускає наявність загальних атрибутивних ознак явища, що дають можливість дати його якісну специфіку. Аналіз наявних визначень, описів при всій відмінності підходів дозволяє виділити як інваріантні наступні ознаки конфлікту:

1. Наявність протиріччя (часто указується на несумісність) в цілях, інтересах, мотивах і т.п.;

2. Репрезентация даного протиріччя в свідомості або усвідомлення наявності протиріччя, несумісність цілей, інтересів;

3. Активність (у вигляді відповідних дій, «боротьби»), направлена на подолання протиріччя.

Наприклад, протиріччя пошуку, коли стикається новаторство з консерватизмом; протиріччя групових інтересів, коли відстоюються тільки групові інтереси при ігноруванні загальних інтересів; протиріччя, пов'язані з особистими, егоїстичними спонуками, коли користь, кар'єризм пригнічують всі інші мотиви; протиріччя очікувань, що не відбулися; протиріччя політичні (антисоціальні вчинки). Протиріччя приводять до конфліктів тільки тоді, коли вони зачіпають соціальний статус групи або особи, матеріальні або духовні цінності людей, їх престиж, моральну, етичну гідність особи. Такі протиріччя не тільки викликають негативну оцінку, але і супроводжуються різними емоційними афектами, такими як образа, гнів, презирство, обурення, страх. Емоції нерідко штовхають людину на боротьбу, і в цьому випадку замість протиріччя виникає протиборство. Таким чином, конфлікт - це усвідомлюване протиріччя, яке характеризується протиборством конфліктуючих сторін. Конфлікти виникають на ґрунті протилежності інтересів, соціальних установок і спрямованості осіб, залучених в конфлікт людей [26, с. 153].

Інформація в конфлікті характеризує основні інформаційні потоки, перш за все пов'язані з формуванням інформаційних моделей конфлікту у його учасників і їх інформаційною взаємодією в процесі розвитку конфлікту.

В своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас робив акцент на зміну традиційного тоді відношення до подібних ситуацій, що полягала в створенні якогось безконфліктного простору, а не в умілому управлінні ними, оскільки він знаходив нарівні з негативної сторони і позитивний вплив зіткнення інтересів і думок. Відповідно до цього К. Томас вважав потрібним сконцентрувати увагу на наступних аспектах вивчення конфліктів і супутніх явищ: які форми поведінки в конфліктних ситуаціях найбільш характерні для людей і по яких міркуваннях; які з них є більш продуктивними і розумними, а яких доводиться віднести до нераціональних і деструктивних; яким чином можливо стимулювати продуктивну поведінку [41; 74].

Існують п'ять основних стратегій поведінки в конфлікту. В основу їх встановлена система, звана методом Томаса - Кілменна. Метод був розроблений К.У. Томасом і Р.Х. Кілменном в 1972 році. Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль вирішення конфлікту. Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, в якій член колективу хоче задовольнити власні інтереси (діючи активно або пасивно) – напористість і інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально), - кооперація. Якщо скористатися прямокутною системою координат, то вийде сітка Томаса - Кілменна, дозволяючи визначити місце і назву для кожного з п'яти основних стратегій вирішення конфлікту. На абсцисі ми фіксуємо рівень спрямованості на інтереси інших людей, залучених в конфлікт, а на ординаті – рівень спрямованості на власні інтереси.

При аналізі конфліктів на основі даної моделі потрібно мати на увазі, що рівень спрямованості на власні інтереси або інтереси суперника залежить від трьох обставин:

- зміст предмету конфлікту;

- цінності міжособистісних відносин;

- індивідуально-психологічних особливостей особистості.

Особливе місце в оцінці моделей і стратегій поведінки особи в конфлікті займає цінність для неї міжособистісних відносин з протиборчою стороною. Якщо для одного з суперників міжособистісні відносини з іншим (дружба, любов, товариство, партнерство і т. ін.) не представляють ніякої цінності, то і поводження його в конфлікті відрізнятиметься деструктивним вмістом або крайніми позиціями в стратегії (примушення, боротьба, суперництво). І, навпаки, цінність міжособистісних відносин для суб'єкта конфліктної взаємодії, як правило, є істотною причиною конструктивної поведінки в конфлікті або спрямованістю такої поведінки на компроміс, співпрацю, відхід або поступку. С.М. Ємельянов доповнює двомірну модель Томаса—Кілмена третім вимірюванням — цінністю міжособистісних відносин (МЛО). Схематично вона відрекомендована.

Стиль уникнення, що припускає відхід з конфлікту, пов'язаний з відсутністю особистої наполегливості і бажання кооперуватися з іншими по його дозволу. Звичайно в цьому випадку людина намагається стояти в стороні від конфлікту, прагне стати нейтральним. Цей стиль використовується, коли проблема не так важлива, коли людина не хоче витрачати сили на її рішення, коли людина відчуває себе неправим або коли інша людина володіє більшою владою. Використовування такого стилю може означати рішення індивіда дати конфлікту можливість розвиватися. Даний стиль також може бути пов'язаний з неприйняттям напруженості і розладу. В окремих випадках спроба уникнути конфлікту може понизити його інтенсивність. Проте ігнорування незгоди може викликати ще більшу незадоволеність. При такому підході до конфлікту програють обидві сторони [38, с. 94].

Стиль конкуренції або вирішення конфлікту силою характеризується великою особистою залученою і зацікавленістю в усуненні конфлікту, проте, без урахування позицій іншої сторони. Це стиль типу «виграш-програш». Для вживання даного стилю необхідно володіти владою або фізичними перевагами. Такий стиль може в окремих випадках допомогти в досягненні індивідуальних цілей. Він вимагає від людини використовування вольових якостей. Проте у оточуючих складається несприятливе враження про індивіда, що використовує цей стиль.

Стиль співпраці відрізняється як високим ступенем особистої залученої в нього, так і сильним бажанням об'єднати свої зусилля з іншими для вирішення міжособистісного конфлікту. При такому підході виграє кожна із сторін. Люди, що використовують даний стиль, звичайно володіють наступними характеристиками:

- розглядають конфлікт як нормальну подію, що допомагає і навіть якщо їм правильно управляти, то веде до більш творчого рішення;

- при цьому проявляють довір'я і відвертість відносно інших;

- визнають, що при такому взаємному розв´язанні конфлікту, всі його учасники як би беруть на себе зобов'язання в рамках загального рішення;

- вважають, що кожний учасник конфлікту має рівні права в його дозволі і точка зору кожного має право на існування;

- ніхто не повинен бути принесений в жертву на користь всіх.

Часто такі індивіди вважаються динамічною натурою, про яку у інших складається сприятлива думка.

Стиль пристосування, спонукаючий увійти до положення іншої сторони, є поведінкою, в основі якої лежить прагнення кооперуватися з іншими, але без внесення в цю кооперацію свого сильного інтересу. Даний стиль може виражати довгострокову стратегію в цілях розвитку у інших орієнтації на кооперацію по вирішенню міжособистісного конфлікту. Даний стиль допомагає в прагненні реалізувати бажання інших. Володарі такого стилю в цілому оцінюються оточуючими позитивно, проте сприймаються іншими як слабка натура, що легко піддаються чужому впливу.

Стиль компромісу полягає в такій поведінці в ході вирішення міжособистісного конфлікту, яке помірно враховує інтереси кожної із сторін. Реалізація даного стилю пов'язана з проведенням переговорів, в ході яких кожна із сторін йде на певні поступки. Компроміс широко використовується у вирішенні конфлікту і ті, хто його використовує, оцінюються оточуючими в цілому сприятливо. В багатьох ситуаціях стиль компромісу дозволяє досягти швидкого вирішення конфлікту, особливо у випадках, коли одна із сторін має явні переваги [33, с. 154].

Таким чином, конфлікт в трудовому колективі - ця усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, яке супроводжується спробами його вирішити на фоні емоційних відносин, що спілкуються. Для дозволу конфліктів члени колективу користуються певними стратегіями поведінки, а саме стратегією суперництва, пристосування, уникнення, компромісу і співпраці.

## 1.2. Основні підходи до класифікації міжособистісних конфліктів в колективі

Існують дві протилежні точки зору про причини конфлікту в організації:

1) конфлікт є властивістю людського характеру, прагненням до першості, домінуванню, конфліктній поведінці — суб'єктивні причини;

2) конфлікт викликається об'єктивними причинами, не залежними від особи.

Ми дотримуємося ідеї про те, що конфлікт виникає з складної взаємодії багатьох сил, що знаходяться як зовні, так і усередині людини, тобто конфлікт викликається дією об'єктивних і суб'єктивних причин.

З позицій матеріалістичної методології соціальний конфлікт обумовлений в першу чергу об'єктивними соціально-економічними детермінантами. Крім того, конфлікт є складним комплексним явищем, в якому присутні соціально-психологічні аспекти. В той же час, є типи конфліктів, які породжуються головним чином соціально-психологічними факторами (внутрішньо особові конфлікти) [44, с. 114].

Лінкольн класифікує причини конфліктів по п'яти підставах: інформація, структура, цінності, відносини і поведінки і виділяє п'ять основних факторів (причин) конфліктів:

1) Інформаційний фактор— це та інформація, яка прийнятна для однієї сторони і неприйнятна для іншої. Це може бути: неповна, неточна інформація однієї із сторін; небажане обнародування; недооцінка фактів при рішенні спірних проблем; дезинформація, чутки і т.п.

2) Структурний фактор— формальні і неформальні характеристики групи (специфіка законної влади і законодавства, статусу, прав чоловіка і жінки, їх віку, ролі традицій, різних соціальних норм і т.п.). Майерс доповнює: "доступні ресурси, процедури ухвалення рішення".

3) Ціннісний фактор — ті принципи, які проголошуються або відкидаються; яким слідуватимуть всі члени групи. Вони вносять в групу відчуття порядку і мету існування. Це такі цінності як:

— особисті системи вірувань і поведінки (заборони, переваги і т.п.);

— групові системи вірувань і поведінки;

— системи вірувань і поведінки суспільства;

— цінності всього людства;

— професійні цінності;

— релігійні, культурні, регіональні, місцеві і політичні цінності.

4) Фактор відношення — задоволення від взаємодії двох або більш сторін або його відсутність. Увага на аспектах:

* основа відносин (добровільні або примусові);
* сутність відносин (незалежні, залежні, взаємозалежні);
* очікування від взаємостосунків;
* важливість взаємостосунків;
* цінність взаємостосунків;
* тривалість взаємостосунків;
* сумісність людей в процесі взаємостосунків;
* внесок сторін у взаємостосунки і т.д.

Д.Майєрс говорить про те, що важлива ще і історія відносин. "дуже часто ми намагаємося зрозуміти конфлікт в ізоляції від його історичних коренів... Коли хтось в конфлікті указує на нас пальцем, наша реакція ґрунтується на змісті відбувається в даний момент, але також ми реагуємо на все ті рази, коли цей жест був використаний по відношенню до нас із злістю у минулому" [34, с. 78].

5) Поведінковий фактор — це стратегія поведінки в конфліктній ситуації: уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс, співпраця (по К. Томасу).

В найзагальнішому вигляді можна визначити три класи причин виникнення конфліктів:

- соціально-економічні - конфлікти в сучасному суспільстві є породженням і проявом об'єктивно існуючих соціально-економічних суперечностей;

- соціально-психологічні – конфлікти через різні потреби, мотиви, цілі діяльності і поведінку людей;

- соціально-демографічні – конфлікти через відмінність в установках, мотивах поведінки, цілях і прагненнях людей, обумовлених їх статтю, віком, приналежністю до різних національних утворень [1, с. 214].

З погляду причин виділяється три типи конфліктів:

1. Конфлікт цілей. Ситуація характеризується тим, що сторони, що беруть участь в ній, по-різному бачать бажаний стан об'єкту в майбутньому.

2. Конфлікт поглядів, коли сторони, що беруть участь, розходяться в поглядах, ідеях і думках по вирішуваній проблемі.

3. Конфлікт відчуттів, коли у учасників різні відчуття і емоції, що лежать в основі їх відносин один з одним як осіб. Люди просто викликають один у одного роздратування стилем своєї поведінки, ведення справ, взаємодії.

Причини виникнення конфліктних ситуацій в організації можуть бути дуже різноманітні. До них відносяться:

1. Недоліки в організації виробничих процесів, несприятливі умови праці, недосконалість форм його стимуляції.

2. Неправильні дії керівника через відсутність у нього досвіду (невміння розподілити завдання, неправильне використовування системи стимулювання праці, невміння зрозуміти психологію підлеглого).

3. Недоліки стилю роботи і неправильне поводження керівника, зіткнення із стереотипами, що затвердилися в свідомості підлеглих під впливом стилю роботи колишніх керівників.

4. Розбіжність думок працівників в оцінці явищ виробничого життя.

5. Порушення внутрішньо групових норм поведінки, розпад колективу на різні угрупування, виникнення розбіжностей між різними категоріями працівників (наприклад, «старожилами» і «новачками», виділення «незамінних»).

6. Протиріччя інтересів людей, їх функцій в трудовій діяльності.

7. Несумісність через особові, соціально-демографічні (стать, вік, соціальне походження) відмінності. Особові конфлікти частішають в однорідних по статі колективах, вони у результаті зачіпають ділову сферу відносин співробітників і переростають в ділові конфлікти, не сприяючи розвитку трудового колективу

8. Особові характеристики окремих людей - специфічні особливості поведінки, відношення до праці і колективу, риси характеру.

Ми вважаємо за можливе доповнити цей перелік ще двома причинами:

- неправильні дії керівників в суб'єктивно сприйнятті підлеглих;

- несумісність стилю управління і стилю підкорення.

Також, кажучи про організаційний конфлікт, варто згадати про два рівні причин конфліктів: організаційному (проблеми менеджменту) і психологічному (проблеми відносин між людьми).

Функції конфлікту – ця дія конфлікту або його результатів на опонентів, їх відносини і на соціальне і матеріальне середовище. Залежно від сфери впливу можна виділити наступні основні функції конфлікту: дія на психічні стани і, як наслідок, на здоров'я учасників; дія на взаємостосунки опонентів; на якість їх індивідуальної діяльності; на соціально-психологічний клімат групи, в якій розвивався конфлікт; на якість спільної діяльності членів групи [41, с. 110].

По спрямованості дії виділяють деструктивні і конструктивні функції конфлікту. В групових відносинах конструктивна функція конфлікту виявляється в сприянні запобіганню застою, служить джерелом нововведень, розвитку (поява нових цілей, норм, цінностей). Конфлікт, знаходячи і усуваючи об'єктивні протиріччя, існуючі між членами колективу, сприяє стабілізації групи. Деструктивна функція конфлікту на рівні групи виявляється в порушенні системи комунікацій, взаємозв'язків, ослабленні ціннісно-орієнтаційної єдності, зниженні групової згуртованості і пониженні у результаті ефективності функціонування групи в цілому. Звичайно конфлікт несе в собі як конструктивні, так і деструктивні сторони, у міру розвитку конфлікту функціональність його може мінятися. Оцінюють конфлікт по переважанню тієї або іншої функції.

Наявність величезної кількості загальних і власних класифікацій конфлікту, даних психологами, говорить про те, що їх можливо стільки, скільки різних сторін виявляє в ньому психологія. До основних ознак, на основі яких пропонуються різні типології конфліктів, відносяться: об'єкт конфлікту; особливості сторін; тривалість; функції; форми прояву; тип структури відносин; наслідки і т.п.

В первинних групах конфлікти розділяються на короткочасні і затяжні. Більшість конфліктів назріває поступово, конфліктуючі сторони лише у вузькому крузі виражають свої претензії. Робляться спроби вирішити питання мирно, шляхом задоволення прохання або відміни наказу. Якщо такий спосіб не викликає позитивної реакції або натрапляє на відмову, конфлікт виходить з інкубаційного, прихованого періоду у відкриту форму, при цьому кожна із сторін прагне не тільки виправдати свої дії, але і привернути до себе прихильників. Таким чином, конфлікт набуває затяжного характеру [24; 49].

По цілях, які відстоюють сторони, конфлікти діляться на переслідуючи особисті, групові і суспільні цілі. Цілі також діляться по їх етичному змісту (ради чого затівається конфлікт), за часом (близькі або віддалені), по публічності (відкриті або приховані).

За джерелами виникнення – ділові і емоційні конфлікти. Ділові - організаційні конфлікти (наприклад, недосконалість організаційних структур, організації, оплати праці, стилю керівництва); емоційні пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями, психологічною несумісністю опонентів.

За об'ємом конфлікти діляться на глобальні (охоплюють весь колектив або велику його частину) і парціальні (відбуваються між працівниками або між працівником і керівником).

По рівнях взаємодії розрізняють «вертикальні» і «горизонтальні» конфлікти. «горизонтальні» – взаємостосунки рівних по своєму посадовому статусу опонентів, а «вертикальні» - зіткнення різних за посадою людей або груп.

Конфлікти розподіляються позитивні (конструктивні) і негативні (деструктивні). Позитивна роль конфліктів полягає в тому, що вони необхідні і навіть неминучі для розвитку трудового колективу. Конструктивна сторона яскравіше виявляється, коли конфлікт по рівню достатній для мотивації людей. Такі конфлікти виникають на основі відмінності в цілях, об'єктивно обумовлених характером виконуваної роботи (наприклад, творчий конфлікт ідей). Розвиток такого конфлікту супроводжується більш активним обміном інформацією, узгодженням різних позицій і бажанням зрозуміти один одного. В ході обговорення відмінностей виробляється компромісне рішення, засноване на творчому і інноваційному підході до проблеми. Таке рішення приводить до більш ефективної роботи в організації. Наявність у конфлікту позитивних властивостей нерідко служить причиною того, що такого роду конфлікти штучно вбудовуються в структуру організації, щоб одержати потрібний позитивний ефект. Сила колективу виявляється в продуктивному вирішенні протиріч на шляху об'єднання і успішного досягнення творчих і творчих цілей. Позитивна дія конфлікт здатний надати і на розвиток окремої особи: активізація самосвідомість, конфлікт стимулює актуалізацію раніше прихованих потенційних можливостей особи, відкриває перспективу її вдосконалення.

Руйнівні наслідки конфлікту виникають тоді, коли конфлікт або дуже слабкий, або дуже сильний. Коли конфлікт незначний, то частіше за все він залишається непоміченим і не знаходить адекватного дозволу. Відмінності здаються не такими важливими, щоб спонукати учасників провести необхідні зміни. Проте вони залишаються і не можуть не впливати на ефективність загальної роботи. Конфлікт, що досяг сильного стану, супроводжується розвитком у його учасників стресу, що веде до зниження згуртованості. Руйнуються комунікаційні мережі, рішення приймаються в умовах заховання або спотворення інформації і не володіють достатньою мотивуючою силою. В той же час, на думку, Т.М. Данькової, «існує певний мінімум конфліктності, який сприяє підтримці в групі певного тонусу соціальної активності» [16, с. 154].

До психологічних особливостей трудового колективу, що також роблять вплив на вірогідність виникнення в ньому конфліктів, відноситься загальний характер відносин склалися в ньому. Складна система ділових і особистих відносин може бути охарактеризована з погляду взаємної доброзичливості, спрямованості на співпрацю, готовності членів колективу до сумісного мирного врегулювання виниклих проблем. Наголошується тенденція до іррадіації традицій спілкування, що складаються в колективі, що виявляється в тому, що схильність керівника до конфліктної поведінки, внесення ним компоненту напруженості у відносини з підлеглими, надає негативну дію і на їх відносини між собою. Навпаки, уміння керівника не тільки не загострити складні ситуації, але і зняти напруженість, перевести конфлікти, що зароджуються, в русло конструктивного ділового обговорення, сприяє розвитку подібного ж стилю і у відносинах між рядовими членами колективу. Таким чином, загальний стиль відносин в колективі може стати в сприятливому кліматі гарантією проти виникнення зайвої конфліктності, а при несприятливій атмосфері - привертати до переростання виникаючих в групі труднощів і напружених ситуацій в конфлікти.

## 1.3. Рівні розвитку міжособистісних конфліктів та їх структура

Структура конфлікту - сукупність стійких елементів конфлікту, динамічно взаємозв'язаних і організуючих конфлікт в цілісну систему і процес. Має об'єктивні і суб'єктивні рівні, зіставлення яких неправомірне. На об'єктивному рівні основними елементами структури конфлікту є: основні фактори макроситуації (фізичного і соціального середовища); основні фактори фізичного і соціального середовища, що впливають на конфлікт: другорядні учасники конфлікту; основні учасники конфлікту, їх потреби, інтереси і цілі, об'єкт і предмет конфлікту і ін. До основних суб'єктивних елементів структури конфлікту можна віднести психічні моделі конфлікту, що є у його учасників, їх актуальні психічні стани; динамічні складові їх індивідуально - психологічних особливостей і ін. [38, с. 11].

Реальний конфлікт є соціально-психологічним процесом. Розгляд його в динаміці припускає виділення основних стадій. До їх числа можна віднести:

1. Виникнення і усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації.

В більшості випадків конфлікт породжується об'єктивною конфліктною ситуацією, що відображає прагнення однієї із сторін до досягнення деякого бажаного для неї стану, при цьому об'єктивна конфліктність ситуації не усвідомлюється сторонами.

Конфлікт відноситься до того типа ситуацій, до якого застосовна теорія Томаса про визначення ситуації. Її доповнення до конфліктів означає, що якщо людина визначає ситуацію як конфліктну, вона стає конфліктом, бо в своїх подальших діях в даній ситуації він ґрунтується на цьому визначенні, на тому значенні, яке він їй додав, відповідно розвиваючи конфліктну взаємодію, оцінюючи дії партнера, вибираючи відповідні стратегії поведінки.

«Визначення ситуації» є теоретичний конструкт, що використовується нами для позначення результату сприйняття (побудови образу) ситуації і її інтерпретації («пояснення»). У виникненні конфліктів саме відповідне визначення ситуації грає вирішальну роль. Використовування концепту «визначення ситуації» в аналізі генезису конфліктів дозволяє ввести чіткі розмежування між часто змішувані поняттями «конфлікт», «конфліктна ситуація», «протиріччя», «суперечлива ситуація», відвівши останнім статус реальної об'єктивної ситуації, а конфлікту – зміст «визначеної як конфліктної» ситуації, що, власне, і є пусковим механізмом виникнення конфлікту з подальшим розвитком конфліктної взаємодії (в його різних модифікаціях). Тим самим «учасники соціальної взаємодії виступають як активні суб'єкти, які не просто потрапляють в ситуації, але і в певному значенні «створюють» їх».

Проте нерідко конфліктність образів виникає у тому випадку, коли об'єктивна основа конфлікту відсутня. Л. А. Петровська відзначає наступні варіанти відносин між ідеальними картинами і реальністю:

- Адекватно зрозумілий конфлікт. Конфліктна ситуація об'єктивна, сторони правильно оцінюють істоту реального конфлікту, тобто дають об'єктивне трактування тому що відбувається.

- Неадекватно зрозумілий конфлікт. При неадекватності розуміння відбувається конфліктна ситуація реальна, і сторони її усвідомлюють, але їх розуміння ситуації не цілком відповідає дійсності.

- Конфлікт, що «помилково не зрозумілий». Тут об'єктивна конфліктна ситуація існує, але не усвідомлюється сторонами. В цьому випадку немає конфлікту як соціально-психологічного явища, оскільки психологічно для сторін не існує.

- Помилкове розуміння конфлікту. Під помилковим розумінням конфлікту відсутня об'єктивно конфліктна ситуація, а сторони схильні розцінювати свої відносини як конфліктні.

- Конфліктність відсутня об'єктивно і на рівні усвідомлення.

Крім того, усвідомлення ситуації як конфліктної завжди супроводжується емоційним станом, який опиняється включеним в динаміку будь-якого конфлікту, активно впливаючи на його течію і результат [19, с. 91].

Всі конфлікти вимагають внутрішньої переробки, яка залежить від відношення особи до конфліктів:

* протидія у своєї позиції;
* ігнорування заперечення наявності об'єктивного протиріччя;
* компромісне рішення, що враховує інтереси всіх конфліктуючих сторін;
* творче розв’язання, що дозволяє в тому або іншому ступені усунути початкове протиріччя.

Перші дві стратегії близькі за своєю суттю; відмінності полягають в тому, що у разі протидії базове протиріччя усвідомлюється і його розв’язання суб'єкт шукає на шляху переконання опонентів в правильності його аргументування. У разі ж ігнорування саме протиріччя вважається неістотним і, отже, нерозв'язним за допомогою раціонального аргументування. Компроміс є механістичним шляхом вирішення конфлікту. Він знімає його гостроту, але не знищує лежаче в основі протиріччя. Творчий акт – діалектичний аналіз і зняття протиріччя шляхом підняття на новий рівень його розгляду і знаходження нового контексту, в якому початкова несумісність перестає існувати (наприклад, знаходження принципово нової формули угоди, що не ґрунтується на вимогах, які висувалися сторонами, але що ґрунтується на інтересах, виявленням яких ці вимоги є).

Таким чином, перша стадія розвитку конфлікту характеризується накопиченням і загостренням суперечностей в системі між особових або групових відносин. Причиною цього є різка розбіжність інтересів, цінностей і установок конфліктантів, що приводить до соціальної напруженості, це стає причиною закріплення психологічних бар'єрів і негативних стереотипів, перешкоджаючих нормальному спілкуванню, сприяє екстраполяції, перенесенню конфліктних інтересів з сфери ділових відносин в особисту і навпаки.

2. Конфліктна поведінка, взаємодія.

Його можна визначити як дії, направлені на те, щоб прямо або побічно блокувати досягнення протилежною стороною її цілей, намірів і ін. Для цієї стадії необхідне не тільки обґрунтовування і ухвалення рішення, але і установка на «боротьбу», стан психічної готовності до неї, що формує подальші дії. Причому це вже взаємо спрямована система негативно емоційно забарвлених дій, що утрудняють взаємодію [13; 64].

Необхідно відзначити, що реакція або взаємодія суб'єктів конфлікту може здійснюватися на трьох рівнях: «ми-ми», «ми - група», «група - група». Вирішується ж конфлікт тільки на рівні «ми-ми».Але необхідно позначити ще два рівні: "я - ти" і "я - ви".

На думку Н.В. Гришиної вирішальну роль у виборі того або іншого типу конфліктної взаємодії грає досвід колишньої взаємодії учасників ситуації, досвід з відносин. Співпраця розвивається на основі колишнього позитивного досвіду учасників конфлікту, пов'язаного з їх успішною взаємодією; кооперація розвивається на основі досвіду колишніх розбіжностей, які не були успішно подолані, і закріпилися у учасників ситуації у вигляді досвіду «недомовленостей»; конкуренція пов'язана з досвідом негативної взаємодії, що включала негативні емоційні компоненти – неприязнь, ворожість і т.д., що актуалізується в новій ситуації і перетворюючі її на новий етап «боротьби» між індивідами.

Таким чином, розвиток конфлікту є процесом, заснованим на колишньому досвіді учасників взаємодії, що породжує їх відношення до нової ситуації суперечностей між ними, що, у свою чергу, «задає» сценарій їх нової взаємодії [11; 27].

На стадії конфліктної поведінки можливі дві стадії фази: конструктивна і деструктивна. До фундаментальних чинників, що роблять вплив на конструктивний або деструктивний характер розвитку конфлікту, відносять:

1. Характер проблем, зачеплених конфліктом або їх тип, жорсткість, величина.
2. Характеристики конфліктуючих сторін.
3. Ступінь схожості – неоднаковість між сторонами.
4. Чинники ситуації.
5. Навики управління конфліктом.
6. Стратегії поведінки в конфлікті.

Деструктивна вимагає втручання керівника. Вона починається тоді, коли взаємна незадоволеність один одним, способами рішення проблем, продуктивність спільної діяльності перевищує поріг терпимості, і спільна діяльність стає некерованою.

В деструктивній фазі виділяють два ступені: 1. Характеризується прагненням завищити свої можливості і занизити можливості партнера, самостверджуватися за його рахунок, необґрунтованістю критичних зауважень, жестів, поглядів. Звичайно ці реакції сприймаються як особисті образи і включають активні механізми захисту і протидії; 2. Характеризується підвищеною активністю опонентів при різкому ослабленні самоконтролю, порушенням сприйняття і реакцією партнера аж до повного спотворення його слів і жестів. Крім того, часто має місце відступ від проблеми, підміна предмету суперечки і перехід на осіб, взаємні образи. На цьому ступені процес стає некерованим і необоротним [17, с. 114].

На вибір стратегії в умовах конфліктної взаємодії впливають особові характеристики суб'єкта. Разом з тим чітко зіставити співвідносну роль ситуативних і особових факторів в детерміації конфліктної поведінки вони не дозволяють. «якщо ситуація проста і не містить загрози, велику роль грають особові диспозиції, в складних і стресових ситуаціях превалюють ситуаційні чинники".

У міру загострення конфлікту відбувається відчуження, що не беруть участь в конфлікті люди відчувають себе зобов'язаними прилучитися до одного або іншого табору.

Стає важче зайняти нейтральну, мирну позиції, тому що помірно набудовані члени групи втрачають свій вплив, а украй набудовані, навпаки, починають грати ведучу роль.

Якщо стадія конфліктної взаємодії, навпаки, була конструктивною, то можлива наступна стадія – результат вирішення конфлікту (часткове або повне).

3. Вирішення конфлікту.

У стадії завершення конфлікту виділяють наступні стани:

* повне розв’язання;
* уявний вихід з конфлікту;
* повернення до стану готовності до конфлікту;
* спад, перехід в хронічний стан.

Намічається тенденція до нормалізації конфлікту і ліквідація його такого, подібне відбувається або унаслідок явної перемоги однієї із сторін, побоювань супротивника понести надмірну утрату.

Тут потрібні профілактичні заходи для нейтралізації, зняття стресу. Очевидно, що повне вирішення конфлікту має на увазі не тільки рішення наочної проблеми, але і нормалізацію емоційно-вольової сфери людини.

В літературі по проблемах конфліктів різні види взаємодії сторін обговорюються в контексті трьох принципових можливостей: боротьби, відходу або переговорів. Менше уваги при цьому уділяється варіанту відмови від конфліктної взаємодії, оскільки він фактично означає припинення конфлікту [12, с. 104].

Силові методи, об'єднувані збірним поняттям «боротьби», мають свою історію і культурні детермінанти. Проте руйнівні наслідки «боротьби» протягом історії всього людства, особливо в XX столітті, привели до появи руху, направленого на розвиток «миролюбності» і навиків «мирного» розв’язання конфліктів.

Виділяють п'ять рівнів конфліктів в організації: усередині особи, між особами, усередині групи, між групами, усередині організації. Ці рівні тісно зв'язані між собою. Наприклад, внутрішньоособовий конфлікт може примусити індивіда діяти агресивно по відношенню до інших і викликати тим самим між особовий конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт трапляється усередині індивіда і часто є конфліктом цілей або конфліктом поглядів. Конфліктом цілей він стає тоді, коли індивід вибирає і намагається досягти цілей, що взаємо виключають. Внутрішньоособистісний конфлікт стає конфліктом поглядів, коли індивід визнає неспроможність своїх думок, цінностей або своєї поведінки в цілому [36, с. 148].

Міжособистісний конфлікт залучає двох або більш індивідів, якщо вони сприймають себе таких що знаходяться в опозиції один до одного з позицій цілей, розташування, цінностей або поведінки (Р. Марк, Р. Спайдер). А.А. Єршов  доповнює: розповсюдження конфлікту на всі взаємини конфліктуючих сторін і виникнення схильності до категоричного сприйняття опонента. Це найбільш часто виникаючий в організаціях тип конфлікту. Його проявами є: боротьба за обмежені ресурси, робочу силу, капіталовкладення, інвестиції між підрозділами; боротьба за одну посаду. Іншою формою міжособистісного конфлікту є зіткнення осіб, що володіють різними рисами вдачі, темпераменту, ціннісними орієнтаціями, які через протилежні цілі не в змозі ладнати один з одним. Виникнення визначається: особовою своєрідністю членів колективу, відношенням особи до ситуації, психологічними особливостями членів колективу, трудовим процесом і виробничою ситуацією.

Внутрішньогруповий конфлікт є не просто сумою міжособистісних конфліктів, а зіткненням між одним або всіма членами групи, що впливає на групову динаміку і результати роботи групи в цілому. Виробничі, соціальні і емоційні процеси усередині групи впливають на появу причин і шляхів дозволу внутрішньогрупових конфліктів. Часто внутрішньогруповий конфлікт виникає в результаті зміни балансу сил в групі: зміна керівництва, поява неформального лідера, розвиток групівщини.

Міжгруповий конфлікт є протистоянням або зіткненням двох або більш груп в організації. Таке протистояння може носити професіонально-виробничу, соціальну або емоційну основи. Звичайно такі конфлікти носять інтенсивний характер і при неправильному управлінні ними не дають жодної з груп виграшу. Перехід міжгрупового конфлікту в емоційну стадію руйнуючі діє не тільки на залучені в нього групи, але і на організацію в цілому і на кожного індивідуального учасника окремо. Розвиток внутрішньогрупового конфлікту приводить до конфлікту всередині організації [18; 49].

Внутрішньоорганізаційний конфлікт виникає у зв'язку з протистоянням, що виникає на ґрунті того, як були спроектовані окремі роботи або організація в цілому або на ґрунті того, яка формально розподілена влада в організації. Виділяють чотири різновиди цього конфлікту: вертикальний - це конфлікт між рівнями управління в організації. Його виникнення і розв’язання обумовлено тими сторонами життя організації, які впливають на вертикальні зв'язки в організаційній структурі: цілі, влада, комунікації, культура. Горизонтальний конфлікт залучає рівні по статусу частини організації і частіше всього виступає як конфлікт цілей. Розвиток горизонтальних зв'язків в структурі організації багато в чому допомагає його дозволу. лінійно-функціональний конфлікт частіше носить свідомий або плотський характер. Його розв’язання пов'язане з поліпшенням відносин керівництвом і фахівцями. Ролевий конфлікт виникає тоді, коли індивід, що виконує певну роль, одержує неадекватне його ролі завдання.

Попередження конфліктів - це створення об'єктивних умов і суб'єктивних передумов, сприяючих дозволу передконфліктних ситуацій неконфліктними способами.

Отже, питання про створення нового наукового напряму, що стосується проблематики суспільних дисциплін, вимагає віднесення до ширшої, філософсько-методологічної традиції погляду на суспільні явища. Стосовно конфлікту, проблема полягає у тому, яку ж метасуспільну методологію обрати для його вивчення — конфліктну чи функціональну? І тут вже мало сказати про адисциплінарний підхід, бо він мусить бути пов'язаним з певною традицією, методологією, способом аналізу конфлікту.

Проте, зважаючи на те, що термін «конфліктологія» набув значного поширення, пропонуємо обмежити його вживання сферою практи­чного регулювання конфліктів. Це, з одного бо­ку, дасть змогу уникнути дискусії щодо переваг того чи іншого підходу у виробленій методології вітчизняної науки про конфлікти, а з іншого, дасть шанс виробити власний напрямок у вив­ченні конфлікту, а саме: комплекс заходів щодо його врегулювання. Таким чином, термін міг би бути цілком прийнятним і зрозумілим для вче­них інших країн, які з цією метою використо­вують такі терміни, як посередник, спеціаліст з ведення переговорів чи працівник з розв'язання конфлікту. Отже і професія «конфліктолог» набула б цілком зрозумілого і ясного змісту.

Проте, визнаючи необхідність ширшого обговорення цього питання, доцільно було б провести круглий стіл, конференцію чи інший науковий захід, на якому обговорити питання визначення конфлікту, методів його вивчення, типологію (з особливою увагою до етнічного конфлікту) термінологію та ін.

Разом з тим ми цілком підтримуємо висунуті віт­чизняними вченими пропозиції про необхідність створення спеціалізованих наукових установ по вивченню конфлікту, а також розробку спеціалізованих курсів в рамках факультетів соціології, психології, політичних наук, міжнародних відно­син з проблематики конфлікту [22, с. 164].

**Висновки до розділу 1**

## В першому розділі проведено теоретичний аналіз сутності і видів конфліктів в організаціях, основних джерел та причини виникнення міжособистісних конфліктів в організаціях.

Поняття конфлікту має безліч тлумачень і визначень. Одним з них є наступне: конфлікт - це відсутність згоди між двома і більш сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами осіб. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Конфлікт найчастіше асоціюють з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю і т.п. В результаті, існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його необхідно уникати, якщо є можливість, і що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає.

Сучасна точка зору полягає у тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню цілей організації в цілому. Наприклад, людина, яка на засіданні комітету сперечається тільки тому, що не сперечатися вона не може, ймовірно понизить ступінь задоволення потреби в приналежності і пошані і, можливо, зменшить здатність групи ухвалювати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки для того, щоб уникнути конфлікту і всіх пов'язаних з ним неприємностей, навіть не будучи впевненими, що поступають правильно. Але у багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем і т.д. Це робить процес ухвалення рішень групою ефективнішим, а також дає людям можливість виразити свої думки і тим самим задовольнити особисті потреби в пошані і владі. Це також може привести до ефективнішого виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору на них відбувається до їх фактичного виконання.

Таким чином, як показав теоретичний аналіз конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним і приводить до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, тип, можливі наслідки для того, щоб вибрати найефективніший метод його вирішення.

**Розділ 2. експериментальне дослідження міжособистісних конфліктів в ТРУДОВОМУ колективі**

**2.1. Методичні заходи та процедура констатувального експерименту**

Вибірку складали 20 працівників об’єднання «Азот», з них 13 жінок і 7 чоловіків.

Віковий склад членів вибірки: від 29 до 43 років.

Освіта: середня спеціальна і вища.

Для виявлення конфліктних осіб в даному колективі, та подальшого попередження або вирішення вже виниклих конфліктів було проведено експеримент, який включає чотири методики: «Визначення рівня конфліктостійкості», «Експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації», «Стратегії поведінки в конфлікти К. Томаса» та «Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі».

Дослідження в трудовому колективі проводилося в три етапи. На першому етапі шляхом включеного спостереження в природних умовах була виявлена напруженість соціально-психологічного клімату, переважання негативних емоцій в спілкуванні між членами колективу.

На другому етапі був застосований метод тестування, в рамках якого застосовувалися 4 методики: «Визначення рівня конфліктостійкості», «Експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації», «Стратегії поведінки в конфлікти К. Томаса» та «Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі».

Для виявлення конфліктних осіб в даному колективі, та подальшого попередження або вирішення вже виниклих конфліктів було проведене дослідження, яке включає вияв конфліктостійкості, прояву міжособистісних відносин між членами колективу та стратегії поведінки в конфлікти.

У даному дослідженні як інструмент використовувалися:

1.Методика «Визначення рівня конфліктостійкості»

Дана методика дозволяє виявити стратегії поведінки в потенційній зоні конфлікту – міжособистісних суперечках і побічно визначити рівень конфліктостійкості особистості. Інструкція до проведення методики табланк відповідей методики визначення рівня конфліктостійкості наведено у Додатку А.

Обробка і інтерпретація даних проводиться у такий спосіб. Оцініть по 5-бальній системі, наскільки у Вас виявляється кожна з приведених зліва властивостей. Підрахуйте загальну суму балів.

Накресліть свій профіль поведінки в спірних ситуаціях.

Проаналізуйте причини полярних стратегій поведінки з метою внесення необхідних коректив.

40-50 балів – високий рівень конфліктостійкості.

30-40 балів – середній рівень конфліктостійкості, що свідчить про орієнтацію особи на компроміс, прагнення уникати конфлікту.

20-30 балів – низький рівень конфліктостійкості, що свідчить про виражену конфліктність.

1-19 балів – дуже низький рівень конфліктостійкості. Даний рівень властивий конфліктним людям.

## 2. Методика «Експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації».

Інструкція. Відповідайте на запропоновані нижче питання, оцінивши, наскільки властива вам та або інша поведінка в конфліктній ситуації: часто – 3 бали, від випадку до випадку – 2, рідкісні – 1 бал.

Обробка і інтерпретація результатів: А (1,6,11); Б (2, 7, 12); У (3, 8, 13); Г (4, 9, 14); Д (5, 10, 15).

А – жорсткий стиль рішення конфліктів. Такі люди до останнього стоять на своєму, захищаючи свою позицію, і в що б те ні стало прагнуть виграти. Упевнені, що завжди має рацію.

Б – примиренський стиль. Орієнтований на «згладжування кутів» з урахуванням того, що завжди можна домовитися, на пошук альтернативи і рішення, яке здатне задовольнити обидві сторони.

У – компромісний стиль. З самого початку розбіжності простежується установка на компроміс.

Г – м'який стиль. Виявляється в готовності встати на точку зору супротивника і відмовитися від своєї позиції

Д – дійовий стиль. Цей стиль орієнтований на відхід від конфлікту. Люди даного типу прагнуть не загострювати ситуацію, не доводити конфлікт до відкритого зіткнення.

## 3. Методика «Стратегії поведінки в конфлікті К. Томаса»

У нашій країні тест адаптований Грішиної Н.В. для вивчення особової схильності до конфліктної поведінки. У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К.Томас робив акцент не тільки на дозвіл конфліктів, а на управління ними. Відповідно до цього, К.Томас вважає потрібним сконцентрувати увагу на тому, які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які з них є продуктивнішими або деструктивними, яким чином можливо стимулювати продуктивну поведінку

Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас застосовує двомірну модель регулювання конфліктів, основоположними вимірюваннями в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів. Відповідно цим двом основним вимірюванням К. Томас виділяє наступні способи врегулювання конфліктів: конкуренція (змагання), пристосування, компроміс, уникнення, співпраця.

У своєму опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти  перерахованих можливих варіантів дванадцятьма думками про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних ситуаціях вони згруповані в 30 пар, в кожній з яких респонденту пропонується вибрати ту думку, яка є найтиповішою для характеристики його поведінки.

Підрахуйте кількість балів за кожною шкалою, перевіряючи збіг по ключу (див. Додаток Б).

Потім, підрахувавши суми (значків, що співпали) по кожному стовпцю, складіть графік стратегій, яким віддається перевагу вами, користуючись запропонованою сіткою.

Кожна клітинка відповідає двом збігам. Отже, якщо в стратегії «суперництво» у вас сім збігів, то ставите крапку у середині четвертої знизу клітки. У «співпраці», припустимо, ви набрали п'ять, тоді наступна крапка буде у середині третьої знизу клітинки другого стовпця і т.д.

Суперництво.Людина, що вдається до даної стратегії поведінки, схильна до тиску, а іноді і до примушення партнера. Він напористий, йде своїм шляхом, не виявляючи особливої зацікавленості в інших людях, відкрито бореться за свої інтереси, наполегливо відстоює свої позиції.

Дана стратегія проте оправдана за певних умов:

- Якщо потрібні швидкі і рішучі заходи у разі непередбачених і небезпечних (екстремальних) ситуацій і якщо людина готова узяти на себе всю відповідальність;

- Якщо рішення необхідно ухвалити швидко (часу на дискусії немає) і є досить повноважень або стійкий авторитет;

- Якщо інші чинять надмірний тиск на вас і всі засоби вже вичерпані; можуть бути порушені межі вашої толерантності; необхідне відособлення.

Недоліком даної стратегії є те, що в звичних умовах вона пригнічує ініціативу інших людей, створює велику вірогідність помилок, оскільки не враховуються всі необхідні при ухваленні рішення чинники, оскільки поставлена лише одна (ваша!) точка зору. Добре, якщо така стратегія супроводжується збереженням нормальних емоційних відносин. Та все ж суперництво не та стратегія, яку слід культивувати в особистих відносинах, з близькими людьми. Навіть якщо доводиться її використовувати, необхідно «розбавляти» її гумором, жартами, самоіронією.

Компроміс *–* торг про взаємні поступки. Дана стратегія часто необхідна для збереження відносин, особливо в тих випадках, коли інтереси сторін дійсно неможливо сумістити. Компроміс рідко приносить істинне задоволення результатом, оскільки кожна із сторін щось принесла в жертву будь-які варіанти ділення (навпіл, порівну, по-братськи) створюють напругу. Ця стратегія ефективна в ситуаціях, коли в даний момент немає іншого виходу і коли необхідне швидке рішення.

Співпраця– ідеал, «вищий пілотаж» безконфліктної взаємодії і вироблена толерантність. Іншими словами, не завжди досяжний, але вічно бажаний результат конфлікту. Співпраця мало кому дана як природна, природна якість, але всім треба вчитися, щепити собі просту людську думку: інший має повне право бути таким, яким він хоче бути, і лише від нас разом залежить наша згода. Якщо ми старатимемося, наші цілі виявляться цілком сумісними, а відносини в процесі дозволу цієї маленької суперечності стануть яснішими і міцнішими.

## 4. Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі

Методика створена Т. Лірі, Р. Лефоржем, Р. Сазеком в 1954 році і призначена для дослідження представлень суб'єкта про себе і ідеальному «Я», а також для вивчення взаємостосунків в малих групах. За допомогою даної методики виявляється переважаючий тип відносин до людей в самооцінці і взаємооцінці.

При дослідженні міжособових відносин найчастіше виділяються два чинники: домінування-підпорядкування і дружелюбність-агресивність. Саме ці чинники визначають загальне враження про людину в процесі міжособистісного сприйняття. Вони названі М. Аргайлом в числі головних компонентів при аналізі стилю міжособистісної поведінки і за змістом можуть бути співвіднесені з двома з трьох головних осей семантичного диференціала Ч. Звідти: оцінка і сила. У багаторічному дослідженні, що проводиться американськими психологами під керівництвом Бейлза, поведінка члена групи оцінюється по двох змінних, аналіз яких здійснюється в тривимірному просторі, утвореному трьома осями: домінування-підпорядкування, доброзичливість-недружність, емоційність-аналітичність.

Для представлення основних соціальних орієнтацій Т. Лірі розробив умовну схему у вигляді круга, розділеного на сектора. У цьому крузі по горизонтальній і вертикальній осях позначені чотири орієнтації: домінування-підпорядкування, дружелюбність-ворожість. У свою чергу ці сектори розділено на вісім – відповідно більш приватним відносинам. Для ще тоншого опису круг ділять на 16 секторів, але частіше використовуються октанти, певним чином орієнтовані щодо двох головних осей.

Схема Т. Лірі заснована на припущенні, що чим ближче результати випробовуваного до центру кола, тим сильніше взаємозв'язок цих двох змінних. Сума балів кожної орієнтації переводиться в індекс, де домінують вертикальна (домінування-підпорядкування) і горизонтальна (дружелюбність-ворожість) осі. Відстань одержаних показників від центру кола указує на адаптивну або екстремальність інтерперсональної поведінки.

Опитувальник містить 128 оцінних думок, з яких в кожному з 8 типів відносин утворюються 16 пунктів, впорядкованих по висхідній інтенсивності. Методика побудована так, що думки, направлені на виявлення якого-небудь типу відносин, розташовані не підряд, а особливим чином: вони групуються по 4 і повторюються через рівну кількість визначень. При обробці підраховується кількість відносин кожного типу.

Т. Лірі пропонував використовувати методику для оцінки спостережуваної поведінки людей, тобто поведінки в оцінці оточуючих («із сторони»), для самооцінки, оцінки близьких людей, для опису ідеального «Я». Відповідно до цих рівнів діагностики міняється інструкція для відповіді.

Максимальна оцінка рівня – 16 балів, але вона розділена на чотири ступені вираженості відношення:

0-4 бали – низька – адаптивна поведінка;

5-8 балів – помірна;

9-12 балів – висока – екстремальна поведінка;

13-16 балів – екстремальна до патології.

Методика може бути представлена респонденту або списком (за абеткою або у випадковому порядку), або на окремих картках. Йому пропонується вказати ті твердження, які відповідають його уявленню про себе, відносяться до іншої людини або його ідеалу. В результаті робиться підрахунок балів по кожній октанті за допомогою спеціального «ключа» до опитувальника. Одержані бали переносяться на дискограму, при цьому відстань від центру круга відповідає числу балів по даній октанті (від 0 до 16). Кінці векторів з'єднуються і утворюють особовий профіль. Якісний аналіз одержаних даних проводиться шляхом порівняння дискограм, демонструючих відмінність між представленнями різних людей. С. В. Максимовим приведені індекси точності рефлексії, диференційованої сприйняття ступеня благополуччя положення особи в групі, ступені усвідомлення особою думки групи, значущості групи для особи. Методичний прийом дозволяє вивчати проблему психологічної сумісності.

**2.2. Психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту**

## На підставі використовування даної методики «Визначення рівня конфліктостійкості» були отримані наступні результати, які зображені на рис. 2.1.

**Рис. 2.1. Гістограма результатів дослідження рівнів конфліктостійкості**

Із рис. 2.1 можна побачити, що більшості досліджуваних (10 з 20) властивий середній рівень конфліктостійкості, це свідчить про те, що особи орієнтовані на компроміс, на прагнення уникати конфліктних ситуацій. П’яти з двадцяти властивий низький рівень конфліктостійкості, це означає, що особам цього типу властиві часті та безпідставні конфлікти. Трьом чоловікам властивий високий рівень конфліктостійкості, який свідчить об орієнтації особи на всілякі уникання конфліктних ситуацій. Та всього двом чоловікам з двадцяти властивий дуже низький рівень конфліктостійкості, який свідчить про виражену конфліктність.

На підставі використання методики «Експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації» були отримані наступні результати, які зображені на рис. 2.2.

**Рис. 2.2. Гістограма результатів дослідження поведінкового стилю**

Виходячи з графіку можна зробити наступні виводи: більшості респондентів (30%) властивий компромісний стиль вирішення конфліктів. З самого початку розбіжності простежується установка на компроміс. 25% респондентів властивий примиренський стиль. Орієнтований на «згладжування кутів» з урахуванням того, що завжди можна домовитися, на пошук альтернативи і рішення, яке здатне задовольнити обидві сторони. Однаковій кількості чоловіків (15%) властиві усі подальші стилі, це жорсткий стиль рішення конфліктів (такі люди до останнього стоять на своєму, захищаючи свою позицію, і в що б те ні стало прагнуть виграти. Упевнені, що завжди має рацію), м'який стиль (виявляється в готовності встати на точку зору супротивника і відмовитися від своєї позиції) та зникаючий стиль вирішення конфліктів (цей стиль орієнтований на відхід від конфлікту. Люди даного типу прагнуть не загострювати ситуацію, не доводити конфлікт до відкритого зіткнення).

На підставі використання методики «Стратегії поведінки в конфлікті К. Томаса» були отримані наступні результати які зображені на рис. 2.3.

**Рис. 2.3. Гістограма результатів дослідження стратегії поведінки в конфлікті**

Виходячи з гістограми можна зробити наступні виводи: більшості респондентів (30%) властивий компроміс. Компроміс – торг про взаємні поступки. Дана стратегія часто необхідна для збереження відносин, особливо в тих випадках, коли інтереси сторін дійсно неможливо сумістити. Компроміс рідко приносить істинне задоволення результатом, оскільки кожна із сторін щось принесла в жертву будь-які варіанти ділення (навпіл, порівну, по-братські) створюють напругу. Ця стратегія ефективна в ситуаціях, коли в даний момент немає іншого виходу і коли необхідне швидке рішення. 25% респондентів властива співпраця – ідеал, «вищий пілотаж» безконфліктної взаємодії і вироблена толерантність. Іншими словами, не завжди досяжний, але вічно бажаний результат конфлікту. Однаковій кількості чоловіків (15%) властиві усі подальші стратегії: поступливість (людина, що вдається до даної стратегії поведінки в конфліктній ситуації, схильна більш до того, щоб зберегти позитивні відносини при виникненні конфлікту або розбіжності. Він жертвує своїми інтересами ради інтересів іншої людини, прагне не зачепити відчуттів іншого. Дана стратегія хороша тим, що зберігаються хороші взаємостосунки, суперництво (людина, що вдається до даної стратегії поведінки, схильна до тиску, а іноді і до примушення партнера. Він напористий, йде своїм шляхом, не виявляючи особливої зацікавленості в інших людях, відкрито бореться за свої інтереси, наполегливо відстоює свої позиції) та уникнення – це коли людина, що вдається до даної стратегії поведінки, схильна до ухилення, до відстрочення вирішення якого-небудь виниклого конфлікту. Він надає можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання, уникнути виникнення неприємностей для себе.

На підставі використання методики діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі були отримані наступні результати, які зображені в табл. 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Результати дослідження за методикою Т. Лірі**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| Парінов М.М. | 10 | 3 | 6 | 9 | 2 | 6 | 11 | 6 |
| Левченко С. Л. | 10 | 11 | 8 | 11 | 13 | 9 | 9 | 12 |

**Продовження таблиці 2.1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пилипенко Є.Є. | 8 | 8 | 9 | 12 | 10 | 12 | 10 | 9 |
| Остахов Є. О. | 9 | 9 | 8 | 9 | 5 | 5 | 11 | 9 |
| Максімова А.О. | 14 | 15 | 15 | 15 | 3 | 16 | 2 | 6 |
| Терехов Є. А. | 9 | 9 | 8 | 9 | 5 | 5 | 11 | 9 |
| Зінченко О. С. | 6 | 11 | 8 | 9 | 12 | 9 | 12 | 13 |
| Сахненко Є. Д. | 16 | 16 | 16 | 16 | 2 | 8 | 2 | 2 |
| Белих О. А. | 11 | 15 | 14 | 11 | 7 | 13 | 5 | 8 |
| Макарєнко В. К. | 9 | 8 | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 |
| Фролова А.К. | 8 | 8 | 9 | 12 | 10 | 12 | 10 | 9 |
| Кірилов П.П. | 6 | 11 | 8 | 9 | 12 | 9 | 12 | 13 |
| Кондратов І. О. | 9 | 9 | 8 | 9 | 6 | 2 | 10 | 7 |
| Балдих Н. І. | 11 | 12 | 14 | 12 | 6 | 12 | 5 | 7 |
| Золкіна С. М. | 11 | 13 | 13 | 12 | 4 | 12 | 3 | 7 |
| Доронина О. П. | 9 | 13 | 13 | 13 | 9 | 8 | 8 | 12 |
| Фоменко Н. М. | 9 | 8 | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 |
| Денисов С. А. | 12 | 14 | 13 | 13 | 3 | 11 | 4 | 6 |
| Березовський В. П. | 11 | 15 | 14 | 11 | 7 | 13 | 5 | 8 |
| Зімнухова А. Г. | 11 | 13 | 13 | 12 | 4 | 12 | 3 | 7 |

З табл. 2.1 можливо побачити, які результати отримані в процесі проведення методики. 10% опитуваним властива екстремальна поведінка, яка граничить з патологією, 35% опитуваним властива екстремальна поведінка, та 55% опитуваним властива помірна поведінка.

Виходячи з результатів констатуючого експерименту можливо зробити такий висновок, що організації потрібен тренінг по зниженню конфліктності, та підвищенню конфліктостійкості.

**2.3. Особливості психокорекції міжособистісних конфліктів в трудовому колективі**

Не завжди конфлікти можна трактувати як позитивне або негативне явище. В той же час конфлікти, що носять неправомірний збиток людям, повинні бути обмежені або ще краще попереджені. Саме на попередження конфліктів направлені зусилля як суспільних, так і державних інститутів. Передбачення можливих варіантів розвитку подій створює умови для результативного управління. Прогнозування виникнення конфліктів є головною передумовою ефективної діяльності по їх попередженню. Прогнозування і профілактика конфліктів – важливі чинники, регулювання соціальних суперечностей [84].

Особливості управління конфліктами багато в чому визначаються їх специфікою як складного соціального явища. Важливим принципом управління конфліктом є принцип компетентності.

Регулювання конфліктів вимагає дотримання ще одного принципу. Можна, звичайно, намагатися примусити опонентів відмовитися від своїх намірів, не допускати їх боротьби, але це не завжди буває ефективне. Краще все ж таки дати можливість людям захищати свої інтереси, але добитися, щоб вони не робили це шляхом співпраці, компромісу, уникнення конфронтації. Бажано не міняти радикальним чином розвиток подій, а зробити так, щоб форма дозволу назрілої суперечності була конструктивною, мирною.

Управління конфліктом –це свідома діяльність, здійснювана на всіх етапах виникнення, розвитку і вирішення конфлікту. Управління конфліктом включає: діагностику, прогнозування, профілактику, попередження, послаблення, врегулювання, розв'язання.

Виділяють також такі управляючі дії, як припинення, гасіння, подолання, усунення конфлікту.

Важливим способом управління конфліктами є їх профілактика. Профілактика конфліктівполягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму вірогідність виникнення конфліктів між ними [53, с. 29].

Профілактика конфліктів – це їх попередження в широкому значенні слова. Мета профілактики конфліктів – створення таких умов діяльності і взаємодії людей, які мінімізували б вірогідність виникнення або деструктивного розвитку суперечностей між ними.

Попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно дозволити їх. Тому проблема конструктивного дозволу конфліктів, уявна на перший погляд важливішою, насправді не є такою.

Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння конструктивно дозволяти їх. Вона вимагає менше витрат сил, засобів і часу і попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно дозволений конфлікт [68, с. 18].

Найефективнішою формою попередження конфлікту є усунення його причин. Діяльність по попередженню конфліктів вельми різноманітна і, крім того, є діяльністю багаторівневою.

На загальносоціальному рівні йдеться про виявлення і усунення крупних економічних, соціальних і політичних чинників, дезорганізуючих суспільне і політичне життя.

Перекоси в економіці, різкі перепади в рівні і якості життя великих груп і верств населення, політична невлаштованість, неорганізованість і неефективність системи управління служать постійним джерелом крупних і дрібних, внутрішніх і зовнішніх конфліктів. Попередження їх припускає послідовне проведення соціальної, економічної, культурної політики на користь всього суспільства, зміцнення правопорядку і законності, підвищення духовної культури людей. Умовно назвемо його «загальним», або «загальнонаціональним», попередженням будь-яких негативних явищ в суспільстві, у тому числі і конфліктних ситуацій.

В цілях попередження численних конфліктів, що виникають в суспільному житті, необхідне виявлення і вивчення їх причин, чому повинен сприяти розвиток конфліктологічних досліджень. Кожен конфлікт на виробництві, в побуті, сфера дозвілля виникає з конкретних причин і за певних умов.

У психологічному, індивідуальному плані усунення причин конфлікту тісно пов'язано з дією на мотивацію учасників і припускає висунення контрмотивів, які заблокували б первинні агресивні наміри конфліктуючих сторін. Особливе значення має попередження міжособових кримінальних конфліктів, зв'язаних з насильством.

Надійний шлях попередження конфлікту – налагодження і зміцнення співпраці. Співпраця в цілях запобігання трудовим конфліктам на підприємствах звичайно розглядається в термінах соціально партнерства. У широкому розумінні воно означає гармонізацію інтересів різних класів, шарів, соціальних груп, у вузькому – принцип взаємостосунків між працедавцем і найнятим робітником. У основі соціального партнерства лежить компроміс, взаємовигідні поступки. Воно, як правило, направлене на «профілактику» можливих трудових конфліктів. Конфліктологами використаний ряд способів підтримки і розвитку співпраці. До них, зокрема, можна віднести наступні:

1) згода, що полягає у тому, що залучають до загальної справи потенційних опонентів, об'єднуючи їх загальною метою;

2) толерантність до партнера – «входження» в положення партнера, усвідомлення його труднощів, вираз співчуття; поважне відношення до нього, хоча інтереси обох партнерів в даному контексті і розходяться;

3) взаємне доповнення полягає у використовуванні таких рис партнера (потенційного суперника), якими не володіє перший суб'єкт. Розвиваючи і використовуючи ці якості в спільній діяльності, можна укріпити взаємну пошану і співпрацю і уникнути непотрібних конфліктів;

4) відмова від дискримінації, що означає недопущення підкреслення відмінностей між партнерами, якої-небудь переваги одного над іншим;

5) психологічне «погладжування» – це підтримка гарного настрою, позитивних емоцій з самих різних приводів, що знімає напруженість, викликає відчуття симпатії до партнера і тим самим помітно утрудняє виникнення конфліктної ситуації [1; 3].

Діяльність по попередженню конфліктів можуть здійснювати самі учасники соціальної взаємодії, керівники організацій, психологи, соціальні працівники і соціальні педагоги – тобто фахівці, що мають специфічну професійну підготовку у області конфліктів. Вона може вестися по чотирьох основних напрямах:

1)створення об'єктивних умов, перешкоджаючих виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій;

2)оптимізація організаційно-управлінських умов створення і функціонування організацій (важлива об'єктивно-суб'єктивна передумова попередження конфліктів);

3)усунення соціально-психологічних причин конфліктів;

4)блокування особових причин виникнення конфліктів.

Профілактика більшості видів конфліктів повинна вестися одночасно по всіх чотирьох напрямах [4; 39].

Існують об'єктивні обставини, сприяючі профілактиці конфліктів:

1. Створення сприятливих умов для життєдіяльності працівників в організації. До них в першу чергу можна віднести: матеріальну забезпеченість сім'ї; умови роботи дружини і навчання дітей; можливість самореалізації людини в службовій діяльності; умови роботи; взаємостосунки, що складаються з підлеглими, товаришами по службі, начальниками; здоров'я людини; відносини в сім'ї; наявність часу для повноцінного відпочинку і т.ін.

Невлаштований, не відбудеться, неповажний в колективі і суспільстві, вічно загнана, хвора людина більш конфліктна за інших рівних умов з людиною, у якої немає цих проблем;

2. Справедливий і голосний розподіл матеріальних благ в колективі, організації. Якби матеріальних благ вистачало на всіх працівників, то конфлікти, пов'язані з їх розподілом, мабуть, все одно були б, але рідше. Причиною збереження конфліктів було б зростання потреб людей і сама систем розподілу, існуюча в нашому суспільстві. До об'єктивних умов попередження міжособистісних конфліктів відноситься справедливий і голосний розподіл існуючих благ. Це умова певною мірою одночасно і суб'єктивно. Якщо дефіцитні матеріальні блага розподіляти між працівниками, по-перше, справедливо, по-друге, гласно, щоб виключити чутки, пов'язані з тим, що комусь більше заплатили, те число і гострота конфліктів, пов'язаних з розподілом матеріальних благ, помітно скоротилися б;

3. Розробка правових і інших нормативних процедур дозволу типових передконфліктних ситуацій. Аналіз конфліктів у взаємостосунках працівників показав, що існують типові проблемні ситуації соціальної взаємодії і типові передконфліктні ситуації, що звичайно приводять до конфлікту;

4. Заспокійливе матеріальне середовище, що оточує людину. До чинників матеріального середовища, сприяючих зменшенню вірогідності конфліктів, можна віднести: зручне планування робочих і житлових приміщень, оптимальні характеристики повітряного середовища, освітленості, електромагнітних і інших показників, забарвлення приміщень в спокійні тони, наявність кімнатних рослин, акваріумів, устаткування кімнат психологічного розвантаження, відсутність дратівливих шумів [5].

Існує ряд об'єктивних умов, що впливають на виникнення конфліктів між людьми. Зрештою на стан організму і психіку людини впливає все матеріальне середовище, з яким він взаємодіє. Отже, вона опосередковано впливає і на його конфліктність.

До об'єктивно-суб'єктивних умов попередження конфліктів відносять організаційно-управлінські чинники:

1) структурно-організаційні умови попередження конфліктів (оптимізація структури фірми, з одного боку, як організації, з іншою – як соціальної групи. Максимальна відповідність формальної і неформальної структур колективу задачам, що стоять перед ним, забезпечує мінімізацію суперечностей, що виникають між структурними елементами організації, і зменшує вірогідність виникнення конфліктів між працівниками);

2) функціонально-організаційні умови пов'язані з оптимізацією функціональних взаємозв'язків між структурними елементами організації і працівниками. Це сприяє попередженню конфліктів між співробітниками, оскільки функціональні суперечності, як правило, врешті-решт, породжують суперечності міжособистісні.

3) особистісно-функціональні умови попередження конфліктів (відповідність працівника максимальним вимогам, які може пред'явити до нього посада);

4) ситуативно-управлінські умови пов'язані перш за все з ухваленням оптимальних управлінських рішень і грамотною оцінкою результатів діяльності інших працівників, особливо підлеглих. Некомпетентні рішення провокують виникнення у керівника конфліктів з тими, хто буде їх виконувати і бачить їх непродуманість. Необгрунтована негативна оцінка результатів діяльності також сприяє виникненню передконфліктної ситуації між оцінюючим і оцінюваним.

Для специалістів-конфліктологів, великий інтерес представляють і соціально-психологічні умови профілактики конфліктів. Вони легше піддаються управлінським діям в порівнянні з об'єктивними і організаційно-управлінськими передумовами.

В той же час вони роблять помітний вплив на конфлікт, викликаючи істотні зміни в процесі розвитку соціальної суперечності. Соціально-психологічні умови профілактики конфліктів слід відрізняти від соціально-психологічних способів і прийомів попередження зіткнень людей. Перші пов'язані з дотриманням основних суб'єктивно-об'єктивних закономірностей соціальної взаємодії, порушення яких приводить до виникнення суперечностей, що дозволяються шляхом конфліктів [7; 39; 40].

Психокорекція конфлікту важлива як в соціальному плані, так і в особистісному. Актуальною задачею є оволодіння необхідними нормами соціальної поведінки, відповідними віковим особливостям людини, відповідаючи сучасним уявленням про соціальну компетентність. Іншою істотною задачею є конфліктологічна письменність, що припускає оволодіння стратегіями ефективної взаємодії, способами дозволу і попередження конфліктів, можливостями перекладу конфлікту з деструктивного русла в конструктивне, навиками саморегуляції в конфлікті і т.д. Третя важлива задача – усвідомлене відношення до власних психологічних проблем, розуміння важливості самодослідження і самозміни, вільне і усвідомлене ухвалення толерантності як норми існування і співіснування. Цей далеко не повний перелік заходів профілактики конфлікту необхідний сьогодні кожній людині.

Враховуючи особливу значущість запобіжних засобів в конфліктних ситуаціях, зупинимося перш за все на аналізі можливих моделей поведінки в такій обстановці. Існують два способи оволодіння накопиченим теорією і практикою досвідом. Один припускає регулярні вправи і тренування, багатократне використовування тренінгів, участь в ділових і ситуативних іграх. І чим більше людина повторює вправу, тим досконало і міцніше будуть його навики, тим впевненіше він відчуватиме себе в непередбачуваних конфліктних інцидентах. Цей спосіб вельми корисний і ефективний.

Інший спосіб заснований на тому, щоб знайти свій шлях поведінки в ситуації конфлікту, свою технологію управління конфліктами. Тут процес саморозвитку і самовиховання виконує дуже важливу роль. Використовувати одержані знання про конфлікти можна і потрібно в повсякденному житті для створення клімату взаємної довіри і співпраці. Цей підхід заснований на прагненні до згоди і взаєморозуміння, а також на небажанні використовувати слабкі, уразливі сторони партнера. Якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні загального позитивного результату, прагнуть успішніше.

Виходячи зі всього вищесказаного, можна зробити висновок про те, що для вирішення конфлікту в даній організації необхідно провести програму тренінгу по усуненню та зменшенню конфліктності між членами організації.

Мета психокорекційної програми:

- надання можливості учасникам тренінгу одержати досвід конструктивного рішення конфліктних ситуацій.

Завдання психокорекційної програми:

- навчання методам знаходження рішення в конфліктних ситуаціях;

- допомогти учасникам навчитися неупереджено оцінювати конфліктну ситуацію;

- допомогти учасникам скоректувати свою поведінку у бік зниження його конфліктогенності (зняти конфліктність в особово-емоційній сфері);

- об'єднання конкретного колективу (у випадку якщо всі учасники представляють колектив), розвиток умінь і навиків командної взаємодії.

Категорія учасників:

Тренінг розрахований на доросле, переважно працююче населення.

Склад груп:

- Оптимальна чисельність 10-20 чоловік;

- Групи повинні комплектуватися на добровільній основі;

- Можлива робота з трудовими колективами.

Місце проведення:

Зал для проведення тренінгів.

Тренінг розрахований на 4 заняття по 3 години (загальна тривалість 12 годин).

Зміст занять:

Заняття 1.

Знайомство, ухвалення правил тренінгу: «Уміння слухати один одного».

Це означає необхідність дивитися на того, хто говорить і не перебивати його. Коли хтось закінчує говорити, що наступний бере слово може коротко повторити те, що було сказане попереднім, перш ніж приступить до викладу своїх думок. Для залучення уваги до виступаючого може бути використаний який-небудь предмет (наприклад, ручний м'ячик), який по ходу дискусії переходить з рук в руки. Коли хтось виступає, всі інші зберігають мовчання.

##### Говоріть по суті. Іноді учні відхиляються від обговорюваної теми. Замість того, щоб обсмикувати учасника, керівник дискусії в цьому випадку може сказати: "Я не зовсім розумію, як це пов'язано з нашою темою. Не міг би ти пояснити, що мається на увазі?"

##### Проявляйте пошану. Відвертість у висловах з'явиться лише тоді, коли учні засвоять, що можна не погоджуватися з чиєюсь думкою, але неприпустимо виказувати оцінки відносно інших людей лише на підставі виказаних ними думок.

Закон "нуль-нуль" (про пунктуальність). Всі учасники повинні збиратися до встановленого часу.

Конфіденційність. Те, що відбувається на занятті, залишається між учасниками.

Правило "стоп". Якщо обговорення якогось особистого досвіду учасників стає неприємним або небезпечним, той, чий досвід обговорюється, може закрити тему, сказавши "стоп".

Кожен говорить за себе, від свого імені. Варто говорити не "Все вважають, що...", а "Я вважаю, що..." і т.п.

Інтерв’ю. Учасники розбиваються на пари і протягом 10 хвилин розмовляють з своїм партнером, намагаючись дізнатися про нього якомога більше. Потім кожен готує коротке представлення свого співбесідника. Головна задача - підкреслити його індивідуальність, несхожість на інших. Після чого учасники по черзі представляють один одного.

Мета вправи:

- розвиток уміння слухати партнера і удосконалювати комунікативні навики,

- скорочення комунікативної дистанції між учасниками тренінгу.

Космічна швидкість. Інструкція: "Передати в крузі, у будь-якому порядку, окрім сусіда справа і сусіда зліва м'яч, але так, щоб м'яч побував у кожного члена команди 1 разів".

Ускладнення:

- зробити те ж саме, але на якийсь час

- "А швидше можете?"

- виконати будь-яким іншим способом на якийсь час.

Ведучий пропонує всім учасникам команди після завершення вправи сісти в круг і виразити свій стан на момент початку роботи і її закінчення.

На що слід звернути увагу:

- вироблення командної стратегії

- розуміння ідеї вправи

- розуміння інших учасників

- ухвалення рішень

- зміни в поведінці

- зміна на емоційному рівні і в ступені участі кожного.

Питання ведучого повинні бути нейтральними і залишати свободу вибору, аналізу і фантазії:

- Що ви відчували?

- Що змінилося в момент?..

- Чому ви вибрали це рішення?

Мета вправи: відробіток навику ухвалення групового рішення про стратегію і тактику виконання поставленої задачі. Сприяти об'єднанню групи і поглибленню процесів саморозкриття.

Говорю, що бачу:

- Опис поведінки означає повідомлення про спостережувані специфічні дії інших людей без оцінювання, тобто без приписування ним мотивів дій, оцінки установок, особових рис. Перший крок в розвитку висловлюватися в описовому ключі, а не формі оцінок – поліпшення уміння спостерігати і повідомляти про свої спостереження, не даючи оцінок.

- Сидячи в крузі, зараз ви спостерігаєте за поведінкою інших і, по черзі, говорите, що в бачите щодо будь-якого з учасників. Наприклад : “Коля сидить, поклавши ногу на ногу”, “Котити усміхається”.

Ведучий стежить за тим, щоб не використовувалися оцінні думки і висновки. Після виконання вправи обговорюється, чи часто спостерігалася тенденція використовувати оцінки, чи була складною ця вправа, що відчували учасник.

Мета вправи: програвання ситуації безоціночних висловів.

Невпевнені, упевнені і агресивні відповіді.

Кожному члену групи пропонується продемонструвати в заданій ситуації невпевнений, упевнений і агресивний типи відповідей. Ситуації можна запропонувати наступні:

- Друг розмовляє з вами, а ви хочете піти.

- Ваш товариш влаштував вам зустріч з незнайомою людиною, не попередивши вас.

- Люди, сидячі позаду вас в кінотеатрі, заважають вам гучною розмовою.

- Ваш сусід відволікає вас від цікавого виступу, ставлячи дурні, на ваш погляд, питання.

- Друг просить вас позичити йому вашу яку-небудь дорогу річ, а ви вважаєте його людиною не акуратним, не зовсім відповідальним.

Для кожного учасника використовується тільки одна ситуація. Можна розіграти дані ситуації в парах. Група повинна обговорити відповідь кожного учасника. На вправу відводиться 40-50 хвилин.

Мета вправи:

- формування адекватних реакцій в різних ситуаціях;

- "трансактний аналіз" відповідей і формування необхідних "ролевих" прибудов.

Ведучий розказує про різні типи поведінки в конфліктній ситуації (по Томасу): пристосування, компроміс, співпрацю, ігнорування, суперництво і конкуренцію. Проводиться тест Томаса. Після цього доцільно провести 1-2 ролеві ігри (на розсуд ведучого), на прикладі яких учасники можуть спостерігати різні типи поведінки.

Перебільшення або повна зміна поведінки. Це ролева гра, в якій членам групи дається можливість програти свої внутрішньособистісні конфлікти. Розігрування ролей використовується для розширення усвідомлення поведінки і можливості його зміни.

Учасник сам вибирає небажану особисту поведінку, або група допомагає йому вибрати поведінку, яка їм не усвідомлюється.

Якщо член групи не усвідомлює цієї поведінки, він повинен перебільшити його. Наприклад, боязкий член групи повинен говорити гучним авторитарним тоном, постійно хвалитися. Якщо ж учасник усвідомлює поведінку і вважає його небажаним, він повинен повністю змінити його. На розігрування ролей кожному дається 5-7 хвилин. Потім всі учасники діляться своїми спостереженнями і відчуттями.

Мета вправи:

- формування навиків модифікації і корекції поведінки на основі аналізу розіграних ролей і групового розбору поведінки.

Заняття 2.

Вітання. Учасники сідають в круг і по черзі вітають один одного обов'язково підкреслюючи індивідуальність партнера, наприклад: "Я радий тебе бачити, і хочу сказати, що ти виглядаєш прекрасно" або

"Привіт, ти як завжди енергійний і веселий". Можна пригадати про ту індивідуальну межу, яку сама людина виділила при першому знайомстві (див. вправу "Уявлення") Учасник може звертатися до всіх відразу або до конкретної людини. Під час цієї психологічної розминки група повинна настроїтися на довірчий стиль спілкування, продемонструвати своє добре відношення один до одного.

Ведучому слід звертати увагу на манери встановлення контактів.

На заняття відводиться 10-15 хвилин.

Після його закінчення ведучий розбирає типові помилки, допущені учасниками, і демонструє найпродуктивніші способи вітань.

Мета вправи:

- формування довірчого стилю спілкування в процесі налагодження контактів;

- створення позитивних емоційних установок на довірче спілкування.

Сигнал. Учасники стоять по кругу, достатньо близько і тримаються ззаду за руки. Хтось, легко стискаючи руку, посилає сигнал у вигляді послідовності швидких або довших стискань. Сигнал передається по кругу, поки не повернеться до автора. У вигляді ускладнення можна посилати декілька сигналів одночасно, в одну або в різні боки рухи.

Мета вправи: розминка, поліпшення атмосфери в групі.

Ведучий розказує про техніку активного слухання (Типові прийоми активного слухання

1. Глухе мовчання

2. Угу-піддакування ("ага", "угу", "да-да", "ну", кивки підборіддям і т.п.).

3. Луна - повторення останніх слів співбесідника.

4. Дзеркало - повторення останньої фрази із зміною порядку слів.

5. Парафраза - передача змісту вислову партнера іншими словами.

6. Понука - вигуку і інші вирази, спонукаючи співбесідника продовжити перервану мову ("Ну и...", "Ну і що далі ?", "Давай-давай" і т п.).

7. Уточнюючи питання - питання типу "Що ти мав на увазі, коли говорив "есхатологічний".

8. Навідні питання - питання типа "Что-где-когда-почему-зачем", що розширюють сферу, зачеплену тим, хто казав, нерідко такі питання є тими, що по суті відводять від лінії, наміченої розповідачем.

9. Оцінки, поради.

10. Продовження - коли слухаючий уклинюється в мову і намагається завершити фразу, почату тим, хто говорив, "підказує слова".

11. Емоції - "юшок", "ах", "здорово", сміх, "ну-і-ну", "скорботна міна" і ін.

12. Нерелевантні і псевдорелевантні вислови - вислови, що не відносяться до справи або відносяться лише формально ("а в Гімалаях все інакше" і слідує розповідь про Гімалаї, "до речі про музику... " і слідує інформація про гонорари відомих музикантів).

Після ознайомлення із списком ведучий пропонує "розповідачам" описати спостережувані ними реакції слухачів і дати їм класифікацію на основі приведеної схеми. Виявляються реакції, що найчастіше використовуються, і обговорюються їх позитивні і негативні сторони в ситуаціях спілкування. У контексті заняття доречно привести триразову схему вислухування: "Підтримка - З'ясування - Коментування" і обговорити доцільність появи тих або інших реакцій на різних тактах вислухування. Так, на такті "Підтримки" найдоречнішим представляються такі реакції, угу-піддакує, луна, емоційний супровід, на такті "З'ясування" - уточнюючі питання і парафраза, а оцінки і ради прийнятні на такті "Коментування").

Техніка слухання. Учасники розбиваються на пари і вирішують, хто каже, а хто слухає. Потім ведучий повідомляє, що задачею слухаючих буде уважне вислухування протягом 2-3 мін "дуже нудної розповіді". Потім ведучий відкликає у бік майбутніх "розповідачів", нібито для того, щоб проінструктувати їх, як зробити розповідь "дуже нудною". Насправді дає роз'яснення (так, щоб "слухаючі" не чули цього), що суть не в ступені скучності розповіді, а в тому, щоб розказуючий фіксував типові реакції слухаючих. Для цього розповідачу рекомендується після хвилинного відрізка мови зробити в зручний момент паузу і продовжити розповідь після отримання якої-небудь реакції слухаючих (кивок, жест, слова і т.д.). Якщо протягом 7-10 сек. виражена реакція відсутні, слід продовжити розповідь протягом ще однієї хвилини і знову урватися і запам'ятати наступну реакцію слухаючого. На цьому вправа припиняється.

Всім членам групи розкривається дійсний зміст інструкції і мета вправи. Розповідачів просять тримати в пам'яті зміст реакції слухаючих (класифікувавши видиму відсутність реакцій як "глухе мовчання"). Ведучий приводить список найтиповіших прийомів слухання, називаючи їх, і даючи необхідні пояснення.

Мета вправи: розвиток навиків активного слухання

Диспут. Вправа проводиться у формі диспуту. Учасники діляться на дві приблизно рівні за чисельністю команди За допомогою долі розв'язується, яка з команд займатиме одну з альтернативних позицій з якого-небудь питання, наприклад: прихильники і супротивники "загару", "куріння", "роздільного живлення" і т.д.. Аргументи на користь тієї або іншої точки зору члени команд виказують по черзі. Обов'язковою вимогою для граючих є підтримка висловів суперників і з'ясування суті аргументування. В процесі слухання той з членів команди, чия черга висловлюватися наступним, повинен реагувати угу-піддакуванням і луна, ставити уточнюючі питання, якщо зміст аргументування не до кінця ясний або ж зробити парафразу, якщо створилося враження повної ясності. Аргументи на користь позиції своєї команди дозволяється виказувати лише після того, як виступаючий тим або іншим способом просигналізує, що його зрозуміли правильно (кивок головою, "так, саме це я і мав на увазі").

Ведучий стежить за черговістю виступів, за тим, щоб слухаючий здійснював підтримку вислову, не пропускаючи тактів, парафраз, використовуючи при цьому реакції відповідного такту. Можна давати роз'яснення типу, "Так, Ви мене зрозуміли правильно" найлегше, просто повторивши слова співбесідника, а переконатися в правильності розуміння можна парафразуючи його вислови. Застерегти учасників від спроб продовжувати і розвивати думки співбесідника, приписуючи йому не його слова.

На закінчення вправи ведучий коментує його хід, звертаючи увагу на випадки, коли за допомогою парафрази вдалося добитися уточнення позицій учасників "диспуту"

Мета вправи: розвиток умінь і навиків активного слухання

Рольова гра "Згладжування конфліктів". Ведучий розказує про важливість такого уміння як уміння швидко і ефективно згладжувати конфлікти; оголошує про те, що зараз досвідченим шляхом стоїть спробувати з'ясувати основні методи врегулювання конфліктів.

Учасники розбиваються на трійки. Впродовж 5 хвилин кожна трійка придумує сценарій, по якому двоє учасників представляють конфліктуючі сторони (наприклад, подружжя, що свариться), а третій - грає миротворця, арбітра.

На обговорення ведучий виносить наступні питання:

- Які методи згладжування конфліктів були продемонстровані?

- Які, на ваш погляд, цікаві знахідки використовували учасники під час гри?

- Як варто було повестися тим учасникам, кому не вдалося згладити конфлікт?

Мета вправи: відробіток умінь і навиків згладжування конфліктів.

Заняття 3.

Друкарська машинка.Учасникам загадується слово або фраза. Букви, що становлять текст, розподіляються між членами групи. Потім фраза повинна бути сказана щонайшвидше, причому кожен називає свою букву, а в проміжках між словами всі хлопають в долоні.

Мета вправи: розминка, вироблення навиків згуртованих дій.

Якби..., я став би...

Вправа відбувається по кругу: один учасник ставить умову, в якій обумовлена деяка конфліктна ситуація. Наприклад : "Якби мене обрахували в магазині...". Наступний, поряд сидячий, продовжує (закінчує) пропозицію. Наприклад : "... я став би вимагати тужливу книгу".

Доцільно провести цю вправу у декілька етапів, в кожному з яких беруть участь всі присутні, після чого слідує обговорення.

Ведучий відзначає, що як конфліктні ситуації, так і виходи з них можуть повторюватися.

Мета вправи: вироблення навиків швидкого реагування на конфліктну ситуацію.

Контраргументи. Кожен член групи повинен розповісти решті учасників про свої слабкі сторони - про те, що він не приймає в собі. Це можуть бути риси вдачі, звички, що заважають в життя, які хотілося б змінити.

Решта учасників уважно слухає і після закінчення виступу обговорює сказане, намагаючись привести контраргументи, тобто те, що можна протиставити відміченим недолікам або навіть показуючи, що наші слабкості в одних випадках, стають нашою силою в інших.

На вправу відводиться 40-50 хвилин.

Мета вправи:

- створення умов для саморозкриття;

- уміння вести полеміку і контраргументування.

Заняття 4.

Остання зустріч. Уявіть собі, що заняття вже закінчилися, і ви розлучаєтеся. Але чи всі ви встигли сказати один одному? Може бути ви забули поділитися з групою своїми переживаннями? Або є людина, думка якої про себе ви хотіли б взнати? Або ви хочете подякувати кому-небудь? Зробіть це "тут і тепер".

Мета вправи - вдосконалення комунікативної культури, стимулювання активності учасників.

Вправа на групову згуртованість "Єдність". Учасники розсаджуються в круг. Кожен стискає руку в кулак, і по команді ведучого все "викидають" пальці. Група повинна прагнути до того, щоб всі учасники незалежно один від одного, вибрали одне і те ж число.

Учасникам забороняється переговорюватися. Гра продовжується

до тих пір, поки група не досягне своєї мети.

Мета вправи:

- вироблення інтелектуальної єдності на прогностичному рівні;

- формування емоційно-вольової єдності групи.

Рольова гра. Кожен участник по черзі розказує про конфлікт, свідком або учасником якого він був колись. Ця розповідь повинна послужити сценарієм подальшої ролевої гри, в якій повинні брати участь присутні. Розповідач може бути не тільки сценаристом і режисером ролевої гри, робити декілька дублів і т.д.

**Висновки до розділу 2**

Проведений констатувальний експеримент, метою якого було виявлення рівня конфліктостійкості, стратегій поведінки та міжособистісних відносин між членами трудового колективу за допомогою діагностичних методик, таких як: методика «Визначення рівня конфліктостійкості», методика «Експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації», методика «Стратегії поведінки в конфлікті К. Томаса», методика діагностики міжособових відносин Т. Лірі показав, що у вибірці присутні конфліктні особи, які вносять розлад у колектив. Так, за результатами дослідження рівнів конфліктостійкості можна зробити висновок, що більшості працівників організації властивий середній рівень конфліктостійкості, який свідчить про те, що працівники орієнтовані на компроміс, на прагнення уникати конфліктних ситуацій. П’ятьом працівникам властивий низький рівень конфліктостійкості, це означає, що особам цього типу властиві часті та безпідставні конфлікти. Трьом респондентам властивий високий рівень конфліктостійкості, який свідчить про орієнтацію особи на всілякі уникання конфліктних ситуацій. Та двом респондентам властивий дуже низький рівень конфліктостійкості, який свідчить про виражену конфліктність. За результатами дослідження поведінкового стилю в конфліктній ситуації можна зробити наступні висновки: більшості респондентів (30%) властивий компромісний стиль вирішення конфліктів. 25% респондентів орієнтовані на «згладжування кутів» з урахуванням того, що завжди можна домовитися, знайти альтернативи і рішення, які здатні задовольнити обидві сторони. Однаковій кількості чоловіків (15%) властиві жорсткий стиль вирішення конфліктів (такі респонденти до останнього захищають свою позицію, упевнені, що завжди мають рацію); м'який стиль вирішення конфліктів (виявляється в готовності встати на іншу точку зору і відмовитися від своєї позиції); уникаючий стиль вирішення конфліктів (респонденти даного типу орієнтовані на відхід від конфлікту, прагнуть не загострювати ситуацію, не доводити конфлікт до відкритого зіткнення). За результатами дослідження стратегії поведінки в конфлікті можна зробити наступні висновки: більшості респондентів (30%) властивий компроміс. Майже для кожного четвертого респондента властива співпраця. Для 15% властива поступливість (такі респонденти схильні більш до того, щоб зберегти позитивні відносини при виникненні конфлікту або розбіжності. Вони жертвують своїми інтересами заради інтересів інших, прагнуть не зачепити відчуттів іншого). Суперництво обрав кожний п'ятий респондент (вони схильні до тиску, а іноді і до примушення партнера. Вони напористі, йдуть своїм шляхом, не виявляючи особливої зацікавленості в інших людях, відкрито борються за свої інтереси, наполегливо відстоюють свої позиції). Уникнення обрали 15% респондентів. Такі працівники схильні до ухилення, до відстрочення вирішення якого-небудь виниклого конфлікту. Вони надають можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення конфліктного питання, уникнути виникнення неприємностей для себе.

Найкращім способом запобігання конфліктів є їх психопрофілактика. Психопрофілактика конфліктівполягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму вірогідність виникнення конфліктів між ними. Мета профілактики конфліктів – створення таких умов діяльності і взаємодії людей, які мінімізували б вірогідність виникнення або деструктивного розвитку суперечностей між ними.

Результати констатувального експерименту показали, що в колективі потрібен тренінг по зниженню конфліктності, та підвищенню рівня конфліктостійкості. Запропонована програма конфліктологічного тренінгу має на меті надання можливості учасникам тренінгу одержати досвід конструктивного вирішення конфліктних ситуацій; навчання методам знаходження рішення в конфліктних ситуаціях; допомогу учасникам навчитися неупереджено оцінювати конфліктну ситуацію; допомогу учасникам скорегувати свою поведінку у бік зниження її конфліктогенності; об'єднання трудового колективу; розвиток умінь і навичок командної взаємодії.

**Висновки**

1. Теоретико-методологічний аналіз міжособистісних конфліктів в колективі показав, що у поняття «конфлікт» є багато тлумачень і визначень. Одним з них є наступне: конфлікт - це відсутність згоди між двома і більш сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами осіб. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Міжособистісні конфлікти найчастіші асоціюють з агресією, загрозами, суперечками, ворожістю і т.п. В результаті, існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його необхідно уникати, якщо є можливість, і що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає.

2. Аналіз основних типів міжособистісних конфліктів показав, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але і бажані. Тобто конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особи і досягненню цілей колективу в цілому, тобто він може бути дисфункціональним і призводити до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, тип, можливі наслідки для того, щоб вибрати найефективніший метод його психопрофілактики та розв'язання.

3. Експериментальне дослідження міжособистісних конфліктів в колективі та рівня конфліктостійкості його членів показало, що більшості працівників трудового колективу властивий середній рівень конфліктостійкості, який свідчить про те, що працівники орієнтовані на компроміс, на прагнення уникати конфліктних ситуацій. П’ятьом працівникам властивий низький рівень конфліктостійкості, це означає, що особам цього типу властиві часті та безпідставні конфлікти. Трьом респондентам властивий високий рівень конфліктостійкості, який свідчить про орієнтацію особи на всілякі уникання конфліктних ситуацій. Та двом респондентам властивий дуже низький рівень конфліктостійкості, який свідчить про виражену конфліктність. За результатами дослідження поведінкового стилю в конфліктній ситуації можна зробити наступні висновки: більшості респондентів (30%) властивий компромісний стиль вирішення конфліктів. 25% респондентів орієнтовані на «згладжування кутів» з урахуванням того, що завжди можна домовитися, знайти альтернативи і рішення, які здатні задовольнити обидві сторони. Однаковій кількості чоловіків (15%) властиві жорсткий стиль вирішення конфліктів (такі респонденти до останнього захищають свою позицію, упевнені, що завжди мають рацію); м'який стиль вирішення конфліктів (виявляється в готовності встати на іншу точку зору і відмовитися від своєї позиції); уникаючий стиль вирішення конфліктів (респонденти даного типу орієнтовані на відхід від конфлікту, прагнуть не загострювати ситуацію, не доводити конфлікт до відкритого зіткнення). За результатами дослідження стратегії поведінки в конфлікті можна зробити наступні висновки: більшості респондентів (30%) властивий компроміс. Майже для кожного четвертого респондента властива співпраця. Для 15% властива поступливість (такі респонденти схильні більш до того, щоб зберегти позитивні відносини при виникненні конфлікту або розбіжності. Вони жертвують своїми інтересами заради інтересів інших, прагнуть не зачепити відчуттів іншого). Суперництво обрав кожний п'ятий респондент (вони схильні до тиску, а іноді і до примушення партнера. Вони напористі, йдуть своїм шляхом, не виявляючи особливої зацікавленості в інших людях, відкрито борються за свої інтереси, наполегливо відстоюють свої позиції). Уникнення обрали 15% респондентів. Такі працівники схильні до ухилення, до відстрочення вирішення якого-небудь виниклого конфлікту. Вони надають можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення конфліктного питання, уникнути виникнення неприємностей для себе.

4. Виходячи з результатів констатувального експерименту можна зробити висновок, що трудовий колектив потребує психокорекцій них заходів. В якості таких заходів запропоновано тренінг по зниженню конфліктності та підвищенню рівня конфліктостійкості членів трудового колективу. Запропонована програма конфліктологічного тренінгу має на меті надання можливості учасникам тренінгу одержати досвід конструктивного вирішення конфліктних ситуацій; навчання методам знаходження рішення в конфліктних ситуаціях; допомогу учасникам навчитися неупереджено оцінювати конфліктну ситуацію; допомогу учасникам скорегувати свою поведінку у бік зниження її конфліктогенності; об'єднання трудового колективу; розвиток умінь і навичок командної взаємодії.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие : социально-психологические проблемы / В. С. Агеев. – М. : МГУ, 1990. – 240 с.
2. Анастази А. Психологическое тестирование / А. Анастази, С. Урбина ; пер. с англ. А. А. Алексеев. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с. : ил. – (Серия «Мастера психологии»).
3. Андреева Г.М. Социальная психология : учеб. [для студ. высш. учеб. зав.] ⁄ Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1998. – 376 с.
4. Анцупов А. Я. Введение в конфликтологию. Как предупреждать и разрешать межличностные конфликты : учеб. пособ. / А. Я. Анцупов, А. А. Малышев. – К. : МАУП, 1996. – 104 с.
5. Батаршев А. В. Психология индивидуальных различий: От темперамента – к характеру и типологии личности / А. В. Батаршев. – М. : ВЛАДОС, 2000. – 256 с.
6. Бодалев А. А. О взаимосвязи общения и отношения / А. А. Бодалев // Вопросы психологии. – 1994. – № 1. – С. 122–127.
7. Бондаренко А. Ф. Психологическая помощь : теория и практика : учеб. пособ. [для студ. ст. курсов психол. факул. и отд-ний ун-тов] ⁄ А. Ф. Бондаренко. – К. : Укртехпрес, 1997. – 216 с.
8. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике ⁄ Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 528 с. – (Серия «Мастера психологии»).
9. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика ⁄ Л. Ф. Бурлачук. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с. : ил. – (Серия «Учебник нового века»).
10. Вачков И. В. Основы психотехнологии группового тренинга. Психотехники : учеб. пособ. ⁄ И. В. Вачков. – М. : Ось-89, 2005. – 256 с.
11. Винокуров Л. В. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов ⁄ Л. В. Винокуров. – СПб. : Питер, 2001. – 364 с.
12. Венгер А. Л. Психологическое консультирование и диагностика : практ. руководство / А. Л. Венгер – ч. 2. – М. : Генезис, 2001. – 128 с.
13. Вереіна Л. В. Практикум з психодіагностики: навч. посіб. / Л. В. Вереіна, С. В. Баранова. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – 184 с. : табл.
14. Глэддинг С. Психологическое консультирование / Сэмюэль Глэддинг. – [4-е изд.] ; пер. с англ. А. Можаев. – СПб. : Питер, 2002. – 736 с. : ил. – (Серия «Мастера психологии»).
15. Горбатов Д. С. Практикум по психологическому исследованию / Д. С. Горбатов. – Самара : БАХРАХ-М, 2000. – 248 с.
16. Гудинг Д. Мировоззрение : Для чего мы живем и каково наше место в мире / Дэвид Гудинг, Джон Леннокс ; пер. с англ. Т. В. Барчуновой. – Мн. : Принткорп, 2004. – 448 с.
17. Гуменюк О. О. Психологія взаємостосунків: від переконання до впливу / О. О. Гуменюк // Психологія і суспільство. – 2006. – № 1. – С. 142–149.
18. Десев Л. С. Психология малых групп / Л. С. Десев. - М. : Прогресс, 1979. – 154 с.
19. Дундарь М. А. Социометрия / М. А. Дундарь // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 8. – С. 60–66.
20. Дюк В. А. Компьютерная психодиагностика / В. А. Дюк. – СПб. : Братство, 1994. – 364 с.
21. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев. – СПб. : Питер, 2001. – 560 с. : ил. – (Серия «Практикум по психологии»).
22. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций ⁄ В. П. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.
23. Калинин С. И. Компьютерная обработка данных для психологов ⁄ [под ред. А. Л. Тулупьева]. – СПб. : Речь, 2002. – 134 с.
24. Квинн В. Прикладная психология / Вирджиния Квинн ; пер. с англ. Н. Мальгина, В. Рохмистрова, Д. Сафронова, Е. Сорокина, А. Татлыбаева. – СПб. : Питер, 2000. – 560 с. : ил. – (Серия «Учебник нового века»).
25. Киршбаум Э. И. Психологическая защита / Э. И. Киршбаум, А. И. Еремеева. – [3-изд.]. – М. : Смысл ; СПб. : Питер, 2005. – 176 с.
26. Корнилова Т. В. Методологические основы психологии / Т. В. Корнилова, С. Д. Смирнов. – СПб. : Питер, 2006. – 320 с. : ил. – (Серия «Учебное пособие»).
27. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования ⁄ Р. Кочюнас ; пер. с лит. В. Матулявичене. – М. : Академический проект, 2000. – 240 с.
28. Лабунская В. А. Психология затрудненного общения : Теория. Методы. Диагностика. Коррекция : учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / В. А. Лабунская, Ю. А. Менджерицкая, Е. Д. Бреус. – М. : Академия, 2001. – 288 с.
29. Леонгард К. Акцентуированные личности / Карл Леонгард ; пер. с нем. В. М. Лещинской. – Ростов н / Д. : Феникс, 1997. – 544 с.
30. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта : учеб. пособ. / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – [2-е изд., стер.]. – К. : МАУП, 2002. – 256 с. : ил. – Библиогр. : с.250-254.
31. Лушин П. В. Психология личностного изменения / П. В. Лушин. – Кировоград : Имэкс ЛТД, 2002. – 360 с.
32. Любимова Н. В. Самоисцеление творчеством и адаптацией к жизни ⁄ Н. В. Любимова. – Ростов н ⁄ Д. : Феникс, 2006. – 64 с. – (Психологический практикум).
33. Максименко С. Д. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус) : навч. посіб. / С. Д. Максименко, Е. Л. Носенко. – К. : МАУП, 2002. – 128 с. : ил. – Бібліогр. : с. 124.
34. Методы эффективной психокоррекции : хрестоматия / [cост. К. В. Сельченок]. – Мн. : Харвест, 1999. – 816 с. – (Библиотека практической психологии).
35. Милграм C. Эксперимент в социальной психологии ⁄ Стэнли Милграм ; пер. с англ. Н. Вахтиной, С. Левандовского, Н. Малыгиной, В. Попова, А. Татлыбаевой, Д. Толстобы, А. Федорова. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с. : ил. – (Серия «Мастера психологии»).
36. Мороз Л. І. Основи професійно-психологічного тренінгу : навч. посіб. ⁄ Л. І. Мороз. – К. : Вид. ПАЛИВОДА А. В., 2004. – 130 с.
37. Москаленко В. В. Соцільна психологія : підруч. ⁄ В. В. Москаленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
38. Мэй Р. Искусство психологического консультирования / Ролло Мэй ; пер. с англ. Т. К. Кругловой. – М. : Класс, 1999. – 144 с. – (Библиотека психологии и психотерапии).
39. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования ⁄ Ричард Нельсон-Джоунс ; пер. с англ. Е. Волкова. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с. : ил. – (Серия «Золотой фонд психотерапии»).
40. Носс И. Н. Руководство по психодиагностике ⁄ И. Н. Носс. – М. : Ин-т психотерапии, 2005. – 688 с.
41. Орбан-Лембрик Л. Е. Феномен групи в соціальній психології : від старого знання до нового / Л. Е. Орбан-Лембрик // Соціальна психологія. – 2006. – № 6. – С. 72–94.
42. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик – К. : Академ-видав, 2003. – 448 с.
43. Ормонт Л. Р. Групповая психотерапия : От теории к практике / Л. Р. Ормонт ; пер. с англ. – СПб. : Рос. АН, 1998. – 134 с.
44. Осипова А. А. Введение в практическую психокоррекцию : групповые методы работы ситуациях ⁄ А. А. Осипова. – М. : Психолого-социальный ин-т ; Воронеж : МОДЭК, 2000. – 240 с. – (Серия «Библиотека школьного психолога»).
45. Павлова Е. Н. Социально-психологические факторы организационных изменений / Е. Н. Павлова // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 131 –143.
46. Панкратов В. Н. Защита от психологического манипулирования ⁄ В. Н. Панкратов. – М. : Ин-т психотерапии, 2004. – 208 с. – (Серия «Психология успеха и эффективного управления»).
47. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива / Б. Д. Парыгин. – Л. : Прометей, 1981. – 129 с.
48. Парыгин Б. Д. Социально-психологический анализ эффективной деятельности / Б. Д. Парыгин. – М. : Прогресс, 1971. – 115 с.
49. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни : тренинг разрешения конфликтов / Н. Пезешкиан. – СПб. : Речь, 2001. – 164 с.
50. Петровский А. В. Проблема развития личности с позиций социальной психологии / А. В. Петровский // Вопросы психологии. – 1984. – № 4. – С. 39–45.
51. Петровский А. В. Социальная психология коллектива : учеб. пособ. [для студ. пед. ин-тов] / А. В. Петровский, В. В. Шпалинский. – М. : Просвещение, 1978. –- 176 с.
52. Психические состояния / [сост. и общ. ред. Л. В. Куликова]. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с. : ил. – (Серия «Хрестоматия по психологии»).
53. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
54. Практикум по возрастной психологии : учеб. пособ. / Л. А. Головей, Е. Ф. Рыбалко. – СПб. : Речь, 2005. – 688 с. : ил.
55. Психологические тесты ⁄ [под ред. А. А. Карелина] : в 2 т. – М. : ВЛАДОС, 2001. – Т. 1. – 321 с. : ил.
56. Психологічна культура особистості в умовах глобалізації світу : монографія / [Третьяченко В. В., Баранова С. В., Бохонкова Ю. О., Вереіна Л. В. та ін.] ; за заг. ред. В. В. Третьяченко. – Луганськ : Світлиця, 2006. – 352 с.
57. Психология индивидуальных различий / [под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. Я. Романова]. – М. : ЧеРо, 2000. – 776 с. : ил. – (Серия «Хрестоматия по психологии»).
58. Психологія особистості : словник-довідник / [за ред. П. П. Горностая, Т. М. Титаренко]. – К. : Рута, 2001. – 320 с. – Бібліогр. с. 263-293.
59. Психология социальной работы / [О. Н. Александрова, О. Н. Боголюбова, Н. Л. Васильева и др.] ; под ред. М. А. Гулиной. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с. : ил. – (Серия «Учебник нового века»).
60. Психология экстремальных ситуаций : хрестоматия / [сост. А. Е. Сельченок]. – М. : АСТ ; Мн. : Харвест, 2002. – 480 с. – (Библиотека практической психологии).
61. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособ. / Д. Я. Райгородский. – Самара : БАХРАХ, 1998. – 672 с.
62. Реан А. А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. – 479, [1] с. – (Психология – лучшее).
63. Ромек В. К. Психологическая помощь в кризисных ситуациях / В. К. Ромек, В. А. Конторович, Е. И. Крукович. – СПб. : Речь, 2004. – 256 с.
64. Рудестам К. Групповая психотерапия / Кьел Рудестам ; пер. с англ. А. Голубева. – СПб. : Питер Ком, 1998. – 384 с. – (Серия «Мастера психологии»).
65. Рыбалко Е. Ф. Возрастная и дифференциальная психология / Е. Ф. Рыбалко. – СПб. : Питер, 2001. – 224 с. – (Серия «Учебник нового века»).
66. Семиченко В. А. Психология социальных отношений / В. А. Семиченко. – К. : Магистр-С, 1999. – 168 с.
67. Синягин Ю. В. Динамика процесса коллективообразования / Ю. В. Синягин // Вопросы психологии. – 1992. – № 1. – С. 111–117.
68. Словарь практического психолога [cост. С. Ю. Головин]. – Мн. : Харвест, 1997. – 800 с.
69. Собчик Л. Н. Введение в психологию индивидуальности / Л. Н. Собчик. – [3-е изд., исправ.]. – М. : ИПП-ИСП, 2000. – 512 с.
70. Третьяченко В. В. Психология делового общения : учеб. пособ. / В. В.Третьяченко, Л. В. Вереина, П. П. Скляр. – Луганск. : Глобус, 2005. – 268 с.
71. У лабірінтах психології особистості : Світ психічних явищ / [aвт.-упоряд. О. В. Тимченко, В. Б. Шапар]. – Х. : Прапор, 1997. – 414 с.
72. Циба В. Т. Системна соціальна психологія : навч. посіб. / В. Т. Циба. – К. : Центр навч. літерат., 2006. – 328 с.
73. Чирков В. И. Межличностные отношения, внутренняя мотивация и саморегуляция / В. И. Чирков // Вопросы психологии. – 1997. – № 3. – С. 102–111.
74. Шадура Ф. И. Ценностоно-ориентационный психолого-педагогический тренинг / Ф. И. Шадура // Школьные технологии. – 1999. – № 3. – С. 225– 232.
75. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани ; пер. с англ. В. Б. Ольшанского. – Ростов н / Д. : Феникс, 1998. – 544 с.

**Додаток А**

**Інструкція та бланк відповідей за методикою «Визначення рівня конфліктостійкості»**

Інструкція.Уважно прочитайте і оцініть кожну з десяти полярних думок, вказаних в бланку, які в більшій мірі властиві вашій поведінці. Для цього спочатку визначите, яка з двох крайніх думок підходить вам, а потім оціните його по 5-бальній системі. Пам'ятайте, що проміжна графа 3 означає рівнозначну присутність обох якостей. Крайні ж значення 4-5 і 1-2 характеризують або ухилення від суперечок, або невимушену участь в розв'язанні спірних моментів (див. табл. А.1).

**Таблиця А.1**

**Бланк відповідей методики визначення рівня конфліктостійкості**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Ухиляюся від суперечки | | 5 4 3 2 1 | | Рвуся в суперечку | |
| 2 | | Відношуся до конкурента без упередженості | | 5 4 3 2 1 | | Підозрілий |
| 3 | | Маю адекватну самооцінку | | 5 4 3 2 1 | | Маю завищену самооцінку |
| 4 | | Прислухаюся до думки інших | | 5 4 3 2 1 | | Не приймаю інших думок |
| 5 | | Не піддаюся провокації, не заводжуся | | 5 4 3 2 1 | | Легко заводжуся |
| 6 | | Поступаюся в суперечці, йду на компроміс | | 5 4 3 2 1 | | Не поступаюся в суперечці: перемога або поразка |
| 7 | | Якщо вибухаю, то потім відчуваю відчуття вини | | 5 4 3 2 1 | | Якщо вибухаю, то вважаю, що без цього не можна |
| 8 | | Витримую коректний тон в суперечці, тактовність | | 5 4 3 2 1 | | Допускаю тон, що не терпить заперечень, нетактовність |
| 9 | | Вважаю, що в суперечці не треба демонструвати свої емоції | | 5 4 3 2 1 | | Вважаю, що в суперечці потрібно проявити твердий характер |
| 10 | | Вважаю, що суперечка – крайня форма вирішення конфлікту | | 5 4 3 2 1 | | Вважаю, що суперечка необхідна для вирішення конфлікту |

**Додаток Б**

**Обробка даних за методикою діагностики стратегії поведінки в конфліктній ситуації К.Томаса**

**Таблиця Б.1**

**Ключ до методики К. Томаса**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Супер-  ництво | | Спів-  Праця | | Компроміс | | Уникнення | | Поступливість |
| 1 | |  | |  | |  | | А | Б |
| 2 | |  | | Б | | А | |  |  |
| 3 | | А | |  | |  | |  | Б |
| 4 | |  | |  | | А | |  | Б |
| 5 | |  | | А | |  | | Б |  |
| 6 | | Б | |  | |  | | А |  |
| 7 | |  | |  | | Б | | А |  |
| 8 | | А | | Б | |  | |  |  |
| 9 | | Б | |  | |  | | А |  |
| 10 | | А | |  | | Б | |  |  |
| 11 | |  | | А | |  | |  | Б |
| 12 | |  | |  | | Б | | А |  |
| 13 | | Б | |  | | А | |  |  |
| 14 | | Б | | А | |  | |  |  |
| 15 | |  | |  | |  | | Б | А |
| 16 | | Б | |  | |  | |  | А |
| 17 | | А | |  | |  | | Б |  |
| 18 | |  | |  | | Б | |  | А |
| 19 | |  | | А | |  | | Б |  |
| 20 | |  | | А | | Б | |  |  |
| 21 | |  | | Б | |  | |  | А |
| 22 | | Б | |  | | А | |  |  |
| 23 | |  | | А | |  | | Б |  |
| 24 | |  | |  | | Б | |  | А |
| 25 | | А | |  | |  | |  | Б |
| 26 | |  | | Б | | А | |  |  |
| 27 | |  | |  | |  | | А | Б |
| 28 | | А | | Б | |  | |  |  |
| 29 | |  | |  | | А | | Б |  |
| 30 | |  | | Б | |  | | А |  |