

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

факультет здоров'я людини
кафедра психології та соціології

Гриценко Г.М.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ
КОНФЛІКТІВ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет Здоров'я людини
Кафедра Психології та соціології

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
рівень вищої освіти другий (магістерський)
спеціальність 053 Психологія. Освітня програма «Психологія»

на тему «**ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ
МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ПС-231зм

Гриценко Г.М.

Керівник: професор кафедри психології
та соціології, д. психол. н., проф.

Лосієвська О. Г.

Рецензент:

д. філософії у галузі психології,
доцент кафедри психології Академії праці,
соціальних відносин і туризму (м. Київ)

Борець О.А.

Завідувачка кафедри:

д. психол. н., проф.

Бохонкова Ю.О.

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет здоров'я людини

Кафедра Психології та соціології

Рівень вищої освіти Другий (магістерський)

спеціальність 053 Психологія. Освітня програма «Психологія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувачка кафедри психології
та соціології д. психол. н.,
проф. Бохонкова Ю. О.

«16» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гриценко Григорію Миколайовичу

1.Тема роботи: «Психологічні шляхи вирішення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях».

Керівник роботи: Лосієвська О. Г., д. психол. н., проф., професорка кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля, затверджений наказом по університету від 16.09.2024 р. № 62\15.17

2.Строк подання здобувачем роботи: 01.12.2024 р.

3.Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи – 130 сторінок (1,5 інтервал, 14 шрифт з дотриманням відповідного формату), список використаної літератури оформлюється згідно з бібліографічними нормами.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *проаналізувати наукові джерела з зазначеної тематики; підібрати діагностичний інструментарій згідно проблеми дослідження; на основі проведеного констатувального експерименту розробити й апробувати програму соціально-психологічного тренінгу. Провести формувальний експеримент і порівняти результати констатувального і формувального експериментів. Ефективність проведеного експерименту оцінити за допомогою математичних методів оцінки значущості відмінностей середніх величин.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників): *таблиці, рисунки (діаграми, гістограми, сегментограми).*

6.Консультанти розділів роботи.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	Лосієвська О.Г. - д. психол. н., проф., професор кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	19.09.2024р.	13.10.2024р.
2.	Лосієвська О.Г. - д.психол. н., проф., професор кафедри психології та соціології СНУ ім.В. Даля	14.10.2024р.	20.10.2024р
3.	Лосієвська О.Г. - д. психол. н., проф., професор кафедри психології та соціології СНУ ім.В. Даля	21.10.2024р.	08.11.2024р.

7.Дата видачі завдання: 16 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної роботи.	16.09.2024 р. – 18.09.2024 р.	
2	Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження.	19.09.2024 р. – 13.10.2024 р.	
3	Обробка, графічне оформлення та психологічний аналіз результатів констатувального експерименту	14.10.2024 р. – 20.10.2024 р.	
4	Апробація та опис програм и соціально-психологічного тренінгу.	21.10.2024 р. – 03.11.2024 р.	
5	Обробка, графічне оформлення та психологічний аналіз результатів формувального експерименту та оцінка ефективно стікорекційних заходів за допомогою методів математичної статистики	04.11.2024 р. – 08.11.2024 р.	
6	Технічне оформлення роботи	09.11.2024 р.- 01.12.2024 р.	
7	Представлення роботи на зовнішню рецензію	02.12.2024 р. – 12.12.2024 р.	
8	Перевірка роботи на академічний плагіат	13.12.2024 р. – 17.12.2024 р.	
9	Захист роботи	16 - 27.12.2024 р.	

Здобувач вищої освіти:

Гриценко Г.М.

Керівник роботи:

д. психол. н., проф.

Лосієвська О. Г.

РЕФЕРАТ

Текст -130 с., рис. - 8, табл. - 14, джерел - 90.

В роботі здійснено психологічний аналіз міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях, розглянуто походження та види конфліктів в освітніх організаціях, розглянуто питання виникнення та причини міжособистісних конфліктів в організаціях та представлено шляхи вирішення, врегулювання та профілактики міжособистісних конфліктів у освітніх організаціях. Досліджено причини виникнення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях які переміщені у зв'язку з проведенням військових дій на території їх постійного існування, проведено та представлені результати експериментального дослідження.

Проведено констатувальний експеримент серед працівників освітньої організації і виявлено показники їх конфліктності. Експериментально розглянуто психологічні особливості прояву конфліктної поведінки представників освітньої організації.

На основі результатів констатувального експерименту розроблено й апробовано програму соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на формування неконфліктної поведінки у викладачів освітньої організації та її вплив на розвиток організації та якість освітніх послуг. Оцінено ефективність корекційних заходів за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона.

Ключові слова: КОНФЛІКТ У ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ, КОНСТАТУЮЧИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ, МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ, МЕТОДИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНІ КОНФЛІКТИ, ОСВІТНЯ ОРГАНІЗАЦІЯ, ПСИХОПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ, ПРИЧИНИ КОНФЛІКТУ, ФОРМУЮЧИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ, ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ, ШЛЯХИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ.

ABSTRACT

The paper provides a psychological analysis of interpersonal conflicts in educational organisations, considers the origin and types of conflicts in educational organisations, examines the issues of emergence and causes of interpersonal conflicts in organisations, and presents ways to resolve, resolve and prevent interpersonal conflicts in educational organisations. The reasons for the emergence of interpersonal conflicts in educational organisations displaced due to military operations on the territory of their permanent existence are investigated, the results of an experimental study are conducted and presented.

A confirmatory experiment was conducted among the employees of an educational organisation and indicators of their conflict tendencies were identified. The psychological peculiarities of conflict behaviour of representatives of an educational organisation are experimentally considered.

On the basis of the results of the ascertaining experiment, a programme of social and psychological training aimed at forming non-conflict behaviour among teachers of an educational organisation and its impact on the development of the organisation and the quality of educational services has been developed and tested. The effectiveness of corrective measures is evaluated using Pearson's correlation coefficient.

Key words: conflict in an educational organisation, conflict prevention, causes of conflict, educational organisation, formative experiment, interpersonal conflicts, methods of conflict resolution, organisational and structural conflicts, statement experiment, ways of conflict resolution.

З М І С Т

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади вивчення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.....	13
1.1 Аналіз літератури з проблеми дослідження.....	13
1.2. Психологічна характеристика міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.....	26
1.3. Особливості структури конфлікту в освітніх організаціях.....	33
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. Експериментальне дослідження виникнення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.....	43
2.1. Міжособистісні конфлікти в освітніх організаціях та шляхи їх вирішення.....	43
2.2. Засоби дослідження та процедура проведення експерименту.....	53
2.3. Статистичні та психологічний аналіз результатів експерименту.....	62
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. Шляхи вирішення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.....	72
3.1. Методологічні основи розробки соціально-психологічного тренінгу.....	72
3.2. Програма соціально-психологічного тренінгу вирішення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.....	77
3.3. Аналіз результатів формувального експерименту та оцінка ефективності корекційних заходів.....	95
Висновки до розділу 3.....	115
ВИСНОВКИ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	122

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Починаючи з 2014 року в нашій державі триває освітня реформа. Потреба провести реформу в освіті сприяли наступні фактори: зменшення кількості дітей, адаптація освітнього процесу до Європейського рівня, та проведення бойових дій на сході держави, що призвело до переміщення закладів освіти з тимчасово окупованої території. Перераховані обставини в освітньому середовищі є додатковими чинниками які сприяють виникненню конфліктів в освітніх організаціях. Враховуючи що останнім часом освітній процес проходить як онлайн так і оф-лайн а під час спільного спілкування деякі дії супроводжуються непорозуміннями та суперечками, або навпаки різним сприйняттям одного й того ж різними особами, тому виникає в освітніх організаціях напруженість між працівниками та конфлікти. Конфлікти в освітніх організаціях, як мають спільні риси з конфліктами в організаціях та взагалі конфліктами, так і мають тільки їм характерні особливості як виникнення, проходження, врегулювання та вирішення.

Досліджуючи конфлікти в освітніх організаціях, науковці зосереджуються на двох причинах його виникнення: організаційному (проблеми організації освітнього процесу) і психологічному (проблеми які виникають між працівниками з особистих питань).

Функція конфлікту – це вплив конфлікту та його наслідків на іншу сторону, їхні стосунки, соціальне та матеріальне середовище. Залежно від сфери впливу можна виділити такі основні функції: вплив на психологічний стан учасників і, відповідно, на їх психічне здоров'я; вплив на взаємовідносини між конфліктуючими учасниками; вплив на якість їхньої індивідуальної поведінки в освітній організації; вплив на соціально-психологічний клімат в освітній організації, в якій розгорнувся конфлікт; вплив на якість спільної поведінки працівників освітньої організації, вплив на отримувачів освітніх послуг у процесі міжособистісного конфлікту.

Основними ознаками конфліктів є зіткнення між різними сторонами, їхнє протистояння та негативні почуття один до одного. Конфлікти трапляються на всіх рівнях отримання освіти (дошкільна, повна загальна середня освіта, професійна, фахова перед вища, вища) у всіх освітніх організаціях і які негативно відображаються на якості освіти та можуть призвести до розпаду освітньої організації. Вивчення конфліктів є однією з наймолодших дисциплін, що розвинулася на перетині багатьох дисциплін, зокрема соціології та психології. Конфліктологія виникла, як відносно самостійна галузь соціології наприкінці 1950-х років і спочатку називалася «соціологією конфлікту». Цей розвиток пов'язаний з роботами Р. Дарендорфа «Соціальні класи і класові конфлікти в індустріальному суспільстві» та А. Козера «Функції соціальних конфліктів».

В той же час спостерігається аналогічна ситуація і в психології. Завдяки дослідженням Р. Доза, М. Дойча, Д. Рапопорта, Л. Томпсона, К. Томаса, Д. Скотт М. Шеріфа, психологія конфлікту відокремлюється як самостійний напрямок.

Вітчизняні науковці які досліджували конфлікти в освітніх організаціях є наступні Н.В. Володченкова (Управління безпекою трудових відносин у закладах вищої освіти в умовах конфліктних ситуацій, 2019 р.), Л.Б. Євсєєва (Типи конфліктів та причини їх виникнення в освітніх закладах загальної освіти, 2019р.), Л.Г. Кайдалова, Н.В. Альохіна, Н.В. Шварп (Удосконалення конфліктологічної компетентності викладачів вищої школи в системі підвищення кваліфікації, 2019р.), О.М. Катасанов (Конфліктологічна компетентність особистості у соціально-психологічному вимірі, 2018р.), С. Кузнецов (Педагогічні конфлікти та їх розв'язання, 2018 р.), А.А. Марчук (Особливості виникнення конфліктів між викладачами та студентами у процесі професійної підготовки та шляхи їх розв'язання, 2018р.), О.Г. Лосієвська (Стратегії поведінки особистості в конфліктних ситуаціях, 2021р., Неконфліктне середовище закладу вищої освіти як складова успішності

організації освітнього простору, 2021р.) Ю.О. Бохонкова (Вплив типу темпераменту на поведінку людини в конфліктній взаємодії, 2020р.), О.В Буровіна, Ю.О. Бохонкова (Соціально-психологічний аналіз впливу акцентуацій характеру на формування конфліктної поведінки у підлітків, 2020р.)

Феномен соціально-психологічного конфлікту в організаціях досліджений досить широко. Однак існує нагальна потреба у вивченні особистісних умов, за яких виникають та загострюються міжособистісні конфлікти в освітніх організаціях на теперішній час, їх взаємозв'язок з міжособистісними та груповими конфліктами, а також способи їх попередження та вирішення. Крім того, насиченість сучасного життя конфліктами, унікальність кожного конфлікту в поєднанні з екстремальними емоційними чи пережитими проявами, що виникають внаслідок неправильної інтерпретації конфлікту або дій його учасників, створюють нездатність до правильного сприйняття та інтерпретації конфліктів, використання непродуктивних способів реагування на них, високу конфліктогенність особистості, оточення і суспільства, розвиток психосоматичних захворювань і неврозів, формування неадекватних механізмів психологічного захисту і поведінкових стереотипів, зниження працездатності. Враховуючи напруженість в освітніх організаціях, яка ускладнена впливом військового стану в країні, тему дослідження робить не тільки актуальною а і необхідною з практичної точки зору.

Об'єкт дослідження - міжособистісні конфлікти в освітніх організаціях.

Предмет дослідження - психологічні шляхи вирішення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та експериментально дослідити психологічні шляхи вирішення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.

Для перевірки реалізації мети дослідження необхідно вирішити наступні **завдання:**

- 1.Провести теоретичний аналіз вивчення проблеми міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях на основі іноземних та вітчизняних джерел.
- 2.Розглянути чинники які сприяють виникненню міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.
- 3.Експериментальне дослідження виникнення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.
- 4.Розробити програму соціально-психологічного тренінгу вирішення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.
- 5.Проаналізувати результати експериментального дослідження та надати оцінку ефективності корекційних заходів.

Методологічна та теоретична основа дослідження. Становить здобутки науковців різноманітних галузей які висвітлюють конфліктність буття. Зокрема, проблема конфліктів та їх розв'язання є фундаментальною для психології яку досліджували такі науковці: Є. Богданов, В. Галаган , Л Долинська , А. Ішмутаров, Л. Карамушка, З. Фрейд, К. Хорні, В. Шейнов та ін. та соціології й соціальній роботі Р. Дарендорф , Н. Довгань, А. Зайцев, А.Здравомислов, К. Левін, А. Морозов, Т. Сулімова та ін. З педагогічної позиції вивчалися: механізми попередження й управління конфліктами Г. Антонов , О. Грейліх, Н. Ільїна, О. Іонова, Ю. Лукін та ін.; подолання конфліктності міжособистісної взаємодії Г. Антонов, Г. Ложкін, Г. Орендарчук, Є. Юрківський та ін.; організація переговорного процесу Х. Бесемер, А. Гірник, Б. Леко, Є. Тихомирова, М. Цюрупа та ін.; шляхи розв'язання конфліктів Н. Грішина, Ю. Лукін , М. Пірен, Н. Пов'якель, І. Русинка та ін.; потенціал конфліктів у підвищенні ефективності спілкування Л. Балабанова, В. Нагаєв, Д. Скотт та ін.

Методи дослідження. Для вирішення висунутих завдань використовуються наступні методи:

- теоретичні: спостереження, аналіз, синтез, систематизація інформації;
- експериментальні: (констатуючий та формуючий), тестування (методика діагностики стратегії поведінки в конфліктній ситуації Д. Томаса-Кілмена, методика визначення рівня конфліктостійкості; експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації; методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі);
- математичні методи обробки даних.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичних знань з проблеми дослідження психологічних шляхів вирішення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях; уточнені уявлення про потрібність використання онлайн платформи для анонімного зворотного зв'язку в освітніх організаціях, де особи можуть без ідентифікації надавати скарги, пропозиції, як одного із шляхів попередження та врегулювання міжособистісних конфліктів в освітній організації на різних рівнях та впроваджувати супровід учасникам конфліктної ситуації.

Теоретичне значення дослідження полягає в подальшому розвитку шляхів психопрофілактики міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях, основна мета психопрофілактики - створити такі умови діяльності та взаємодії людей, які б мінімізували ймовірність виникнення конфлікту або його деструктивного розвитку. При цьому психопрофілактика вимагає менше зусиль, коштів і часу та дозволяє уникнути навіть найменших негативних наслідків при врегулюванні конфлікту.

Практичне значення отриманих результатів - зумовлена можливістю використання отриманих результатів як практичного інструменту шляхів врегулювання та психопрофілактики міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях. Результати дослідження можуть бути використані в роботі практичних психологів, керівників та працівників освітніх організацій, при викладанні теоретичних і практичних курсів з конфліктології.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Аналіз літератури з проблеми дослідження.

Міжособистісні конфлікти в освітніх організаціях впливають в цілому на розвиток суспільства в державі і окремо на отримання освітнього процесу. Враховуючи потребу врегулювання конфліктних обставин в освітніх організаціях на початкових стадіях - це тема яка постійно досліджується науковцями у зв'язку з динамічним розвитком суспільства та виникнення нових обставин, які сприяють конфлікту. Психологія має давню традицію вивчення конфліктів. Обширні теоретичні та емпіричні дані, зібрані протягом майже століття, знайшли своє відображення в різноманітних підходах і теоретичних платформах. В історії дослідження конфліктів можна умовно виділити два етапи: початок 20 століття - 1950-ті роки; кінець 1950-х років - сьогодення. Цей поділ ґрунтується на тому, наскільки проблема конфлікту була відокремлена від інших проблем, що вивчаються в психології. У першій половині століття конфлікт не виокремлювався як самостійний предмет дослідження, а розглядався як невід'ємна частина ширших концепцій (наприклад, психоаналізу). Психологів цікавили наслідки конфлікту або деякі його причини, але не шляхи врегулювання та попередження конфлікту, як центральна частина дослідження.

Здійснюючи аналіз конфлікту, як соціально-психологічного феномену в ракурсі філософське-соціологічних та психологічних інтерпретацій. Науковець зазначає що в 50-60 роки минулого століття виділяються основні підходи, та розробляється понятійний апарат психологічної теорії конфлікту [58, с.114].

Серед напрямів в зарубіжних психологічних дослідженнях конфлікту в першій половині XX століття виділяються:

- психоаналітичне (З.Фрейд, А.Адлер, К.Хорні, Е. Фромм);
- соціотропне (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле і ін.);
- етологічне (К. Лоренц, Н. Тінберген);
- теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Креч, Л. Ліндсей);
- поведінкове (А. Басі, А. Бандура, Р. Сері);
- соціометричне (Д. Моренно, Е. Дженігс, З. Додд, Р. Гурвіч);
- інтеракціоністське (Т. Шибутані, Д. Шпігель).
- теорія структурного балансу (Ф. Хайдер) [67].

На думку німецького філософа Георга Гегеля (1770-1831) причина конфліктів є в соціальній поляризації між накопиченим багатством, з одного боку, і прив'язаним до праці класом, - з іншою. Його міркування, що держава повинна представляти суспільство і регулювати конфлікти [42 с.58].

Застосування психоаналітичного підходу Зигмунд Фрейд (1856-1939) австрійського психолога, який розробив одну з перших концепцій людського конфлікту. Хоча З. Фрейд займався переважно внутрішньоособистісними конфліктами, його заслуга полягає в тому, що він наголошував на необхідності шукати причини міжособистісних конфліктів у несвідомому. Втім найголовніший конфлікт виникає між моральністю людини та інстинктами. Тобто принцип реальності «Я» перебуває у конфлікті з принципом задоволення «Воно» [65]. Його послідовник Альфред Адлер (1870-1937) вбачав суть конфліктів між особистістю та мікросередовищем у намаганні людини звільнитися від почуття неповноцінності та домінування одного над іншим.

Представниця соціально-орієнтованого психоаналізу К. Хорні, як і З. Фрейд, підкреслювала важливу роль несвідомих конфліктів, але її концепція відрізняється від ортодоксального психоаналізу тим, що акцентує увагу на соціальних, а не біологічних чинниках у формуванні здорової, невротичної особистості. К. Хорні вбачала походження неврозу в конфлікті між соціальними прагненнями особистості та ворожими умовами соціального

середовища. Тривога призводить до невпевненості в собі та почуття неповноцінності. Перфекціонізм спонукає людину до подолання тривоги і дає їй свободу та впевненість у собі [43, с.117]. Центральним поняттям концепції К. Хорні є самореалізація людини. Відповідно до неї, якщо можливість самореалізації порушується, то людина стає невротиком, який переживає внутрішній конфлікт [26, с.57].

Досліджуючи поняття «конфлікт особистості», Д.О. Бігунов зазначає, що У. Мак-Дугалс, С. Сігел та інші стверджують, що люди мають вроджені інстинкти виживання, стадний менталітет, страх і самоствердження за рахунок інших. Хоча ці інстинкти є несвідомими, вони значною мірою впливають на спрямованість людських дій і призводять до людських конфліктів. На думку У. Мак-Дугалса, ці інстинкти є спадковими, що забезпечує стійкість конфліктної поведінки. Водночас інстинкт виживання гарантує існування та розвиток. Тому конфліктність зазвичай розглядається як негативна риса, наявність якої визначає схильність особистості до деструктивних конфліктів. Автор зазначає, що І.М. Свиреденко не погоджується з цим і розуміє конфліктність як стійку і повторювану особливість поведінки в конфлікті (як конструктивному (опірконфлікту), так і деструктивному (власнеконфлікт)). Він пропонує три типи поведінки особи в конфлікті: пасивно-негармонійний (пасивний конфлікт), активно-негармонійний (активний конфлікт) і гармонійний (конфлікт) [6, с.129].

Досліджуючи мотивацію діяльності особистості науковці намагалися створити теорію, яка би всебічно описувала особистість. Німецький психолог Курт Левін (1890-1947) є представником цього напрямку. Він сформулював теорію мотиваційних полів і сил, в якій пояснював мотивацію особистості в термінах понять притягання та відштовхування того, що людині подобається, не подобається, або чого вона боїться. К. Левін розглядав особистість як цілісну систему, діяльність якої завжди керується цільовою орієнтацією, завдяки чому індивід прагне довести до кінця дії, розпочаті з певною метою.

Він був одним з перших дослідників, які вивчали закономірності функціонування малих груп, природу лідерства і керівництва, сутність, причини і розвиток внутрішніх конфліктів та ін. Починаючи з 1940-х років, психологи почали зосереджувати увагу на особистості як системі рис і характеристик. Першим, хто почав працювати в цьому напрямку, був англійський психолог Гордон Оллпорт (1897-1967), який описав особистість як систему рис, що представляє собою набір диспозицій реагування на стимули навколишнього середовища, ситуативних суджень і конкретної поведінки. Ці ідеї згодом лягли в основу диспозиційної психології. До диспозиційної психології також можна віднести наукові дослідження англійських вчених Раймонда Бернарда Кеттелла (1905-1998), Ганса Юргена Айзенка (1916-1997) та інших [46].

Американський психолог Арнольд Басс, досліджуючи агресивну поведінку, стверджує, що соціальне середовище відіграє ключову роль у розвитку агресивних тенденцій. Він стверджує, що фрустрація перешкоджає бажаній поведінці, і вводить поняття «агресії», згідно з яким агресія викликає сильну агресивну реакцію, тоді як фрустрація - менш сильну. Він також виділяє кілька факторів, які впливають на інтенсивність агресивних реакцій: частота та інтенсивність нападів, фрустрація та роздратування. Враховуючи що агресія є одним складової конфліктної ситуації, то дослідження останнього відображають інтенсивність конфліктної ситуації у середовищі.

Науковці зазначають, що поступова систематизація знань про конфлікт розпочалася на початку 20-го століття. Функціональна теорія конфлікту Георга Зіммеля та структурний функціоналізм Талкотта Парсонса найбільш активно розвивалися в першій половині 20-го століття. Німецький соціолог Зіммель описував конфлікт як універсальне явище, що є невід'ємною частиною соціальних відносин. Американський соціолог Парсонс, представник системно-функціональної школи, вбачав у конфлікті причину нестабільності та безладу в суспільно-політичному житті. Він розглядав конфлікт як аномалію

суспільного життя і тому найважливішим завданням вважав підтримку неконфліктних відносин у суспільстві, які б забезпечували соціальну рівновагу, взаєморозуміння і співпрацю. При цьому слід визнати інтегруючу роль правових інститутів, релігії та звичаїв, щоб, на думку Парсонса, з часом зробити суспільство менш конфліктним [16, с.33].

У своїх дослідженнях з психодрами та групової психотерапії дослідник Якоб Леві Морено (1889-1974) виділив п'ять основних функцій «Я», щодо помагає: 1) грати роль, призначену протагоністом для психодрами; 2) допомагати зрозуміти, як протагоніст сприймає свої стосунки з тими, хто знаходиться поза сюжетом; 3) робити видимими ті аспекти стосунків, про які протагоніст не знає; 4) терапевтично направляти протагоніста у вирішенні його міжособистісного конфлікту; 5) допомагати протагоністу перейти від драматичної дії до реального життя [59 с.22]. Він вказував, що міжособистісні конфлікти визначаються станом емоційних відносин між людьми, їх взаємними симпатіями та антипатіями. Я. Морено дійшов висновку, що всі конфлікти, від міжособистісних до міжнародних, можна розв'язати, перегрупувавши людей відповідно до їхніх емоційних уподобань, так що «соціометрична революція» дасть змогу гармонізувати суспільні відносини.

Розвиваючи ідеї психоаналізу, загальної теорії і методу лікування нервових і психічних захворювань, Е. Берн зосередив увагу на міжособистісних відносинах, які лежать в основі людських трансакцій (від англ. Transaction - угода). Однією з найбільш популярних психотерапевтичних концепцій Е. Берна є трансактний аналіз, тобто аналіз взаємодій. Ця концепція стала широко відомою у 60-х роках ХХ ст. після виходу робіт вченого [43, с.162]. На основі синтезу ідей психоаналізу та інтеракціонізму він створив теорію трансактного аналізу. За Е. Берном, структура особистості «Я» складається з трьох частин: «дитина» (джерело спонтанних емоцій, мотивацій і переживань), «батько» (схильність до стереотипів, упереджень, узагальнень, вчень) і «дорослий» (раціональне і ситуативне ставлення до життя). У

взаємодії між людьми відбуваються трансакції. Якщо відбувається відкладена трансакція, це гарантує безконфліктні стосунки. Якщо відбувається рутинна трансакція, то це свідчить про порушення процесу комунікації, що може призвести до конфлікту.

Наприкінці 1960-1970-х років почав формуватися окремий напрям досліджень, що аналізував переговорний процес як частину взаємодії конфліктів. Найвідомішою з них є концепція Гарвардської школи вирішення конфліктів, що базується на трактуванні конфлікту як конструктивної сили та концепції «принципових переговорів» Р. Фішера та В. Юрі. Концепція «принципових переговорів» Гарвардської школи ґрунтується на успішній півстолітній традиції використання цього методу для управління конфліктами, їх конструктивного оформлення та досягнення оптимальних результатів у діалозі між сторонами. Концепція базується на припущенні, що сторони діють як ділові партнери, вирішуючи спільну проблему і шукаючи ефективно і справедливо рішення, а відносини зосереджені на пошуку спільних інтересів і взаємовигідних альтернатив, незалежно від взаємної довіри. Ця концепція стосується таких параметрів комунікації: учасники, основа взаємодії (інтереси), рішення та критерії (аргументація) [83].

Науковці на території нашої країни відокремлюють три періоди дослідження конфліктів. Перший період, з 1930-х до середини 1970-х років, характеризувався фрагментарністю, амонізацією та прикладним характером конфліктологічних досліджень. Не було узагальнюючих праць, необхідних для формування методологічної та теоретичної бази конфліктології.

Під час другого періоду в другій половині 1970-х років з'явилися роботи, спрямовані на теоретичне осмислення накопичених емпіричних даних. Було запропоновано концептуальну основу для психологічного аналізу конфлікту. У середині 1980-х років з'явилося кілька підходів до вивчення конфлікту: організаційний, діяльнісний та особистісний.

Третій період виникає наприкінці 1980-х - на початку 1990-х років, розпочалося інтенсивне вивчення конфліктів у різних сферах діяльності на основі наявних загальнометодологічних і теоретичних напрацювань: конфлікти в трудових і дослідницьких колективах, спорті, освіті та армії.

Внутрішній конфлікт особистості виникає і розгортається в її внутрішньому світі і внутрішньому житті між окремими і однаково важливими елементами її внутрішньої системи, яка складається з двох типів репрезентації: 1) відповідність між собою і світом (потреби, інтереси, цінності, установки, мрії, бажання, прагнення, мотивації, цілі, плани завдань, ідеали, герої та антигерої тощо); 2) відповідність між світом і собою (найближче оточення, сімейне оточення, важливі стосунки, наявність роботи і задоволеність нею, економічне становище і його суб'єктивна оцінка, стосунки з «авторитетами», тобто людьми, від яких залежить індивід, соціальні позиції і ролі тощо). З точки зору конфліктології, такий внутрішній конфлікт стає важливим, коли він виходить за межі індивідуального світу особистості і поширюється на сферу міжособистісних і суспільних відносин [60, с.93].

Клінічна психологія описує два типи мислення, які виникають у стресових і травматичних життєвих ситуаціях: саногенний і патогенний. В даному випадку саногенне мислення допомагає зменшити внутрішні конфлікти, тривогу та негативні емоції, а також проаналізувати незадоволені потреби та бажання і шляхи їх можливого задоволення. Це конструктивна захисна стратегія мислення, яка запобігає розвитку невротичних захворювань і дозволяє людині зменшити конфлікти між взаємодією та навколишньою дійсністю. Патогенне мислення, на відміну від здорового, характеризується високим ступенем ригідності, автоматизму, концентрацією на традиціях і звичках і часто призводить до виникнення і поглиблення невротичних станів, протиріч і конфліктів у взаємодії особистості з навколишнім світом. Поширеним видом патологічного мислення є проблема усвідомлення клієнтом можливості різних сценаріїв розвитку подій після прийняття рішення. Існують

предикативні моделі, тобто моделі передбачення можливого перебігу подій, успадковані з сімейного життя [9, с.27].

Працюючи в одній команді у осіб виникають обставини які можуть створювати травматичне середовище. Часто травматичне середовище може утворюватися всередині самої їх спільної команди. Крім зовнішніх чинників, робота у команді зіштовхується з багатьма труднощами внутрішньої колективної взаємодії. Будь-хто з членів команди може стати носієм конфлікту через завдання, доручення, способи їхньої реалізації чи здійснення звітності. Всі ці робочі моменти потребують від членів команди особистих навичок і зусиль [84].

Високий рівень емоційного інтелекту допомагає вирішувати конфлікти на роботі. Таким чином створюється атмосфера співпраці в колективі, що, безсумнівно, сприяє командній роботі. Командний дух підвищує моральний дух, мотивує співробітників до досягнення поставлених цілей і зміцнює культуру компанії [39, с.67].

Внутрішня криза може супроводжуватися зовнішніми конфліктами, але подолання конфліктного розвитку завойовує нові засоби і розширює можливості для освоєння нових сфер життя. Якщо ж нові потреби пригнічуються зовнішніми соціальними вимогами, криза може поглиблюватися і затягуватися, призводячи до невротичних розладів [28, с.221].

Конфлікт, як і протиріччя, є проявом найслабших місць суспільних відносин, показує поділ інтересів між різними групами людей, виступає як свідоме і цілеспрямоване протистояння сторін, що мають різні (або протилежні) інтереси і готові до відповідних дій. Е. Гідденсон досліджував конфлікт у соціальній сфері і зазначав, що соціальний конфлікт - це реальна боротьба між діючими індивідами або групами, незалежно від походження цієї боротьби і засобів, які використовує кожна зі сторін.

Конфлікт є результатом відмінностей у цілях та інтересах людей (нормативно-ціннісний підхід Е. Дюркгейма та Т. Парсонса). Соціальний конфлікт виникає тоді, коли дві або більше сторін переконані, що цілі їхніх дій несумісні. Цей погляд є найбільш поширеним, оскільки будь-яке визначення конфлікту включає питання про розбіжності в інтересах, цілях, боротьбу за життєво важливі ресурси тощо [29, с.35].

Т.Ф. Матвійчук проаналізувала природу конфліктів і з'ясувала, що конфлікти є соціальним явищем. Розвиток суспільства - це складний процес, що складається з виникнення, розвитку та розв'язання різноманітних конфліктів. Соціальний конфлікт - це боротьба соціальних спільнот з протилежними інтересами за панування або за поліпшення свого соціального становища. Конфлікти виникають внаслідок режимної нерівності в соціальній системі, коли в системі створюються штучні бар'єри, які не дозволяють представникам нижчих режимів досягти вищих режимів, тобто реальної соціальної нерівності [45, с.9].

Один із зарубіжних теоретиків, який вивчав питання конфлікту М. Дойч виділяє два типи конфлікту: деструктивний і продуктивний. Деструктивний конфлікт призводить до порушення взаємодії, тоді як продуктивний конфлікт частіше спричинений різними поглядами на певну проблему або шляхи її вирішення [54, с. 104].

Розглядаючи американську традицію трактування поняття маргіналізації, слід зазначити, що ця традиція переважно орієнтована на вивчення культурного конфлікту, який виникає при переході людини з однієї спільноти в іншу спільноту з іншою культурою, субкультурою та способом життя (Е.В. Стоунквіст, Е.Ч. Хьюз, Т. Шибутані). Зокрема, Е.В. Стоунквіст підкріпив характеристики маргінального індивіда оптимістичними припущеннями про можливість подолання культурного конфлікту, хоча й протягом досить тривалого періоду часу (близько 20 років). Він виділив три стадії розвитку маргінальної особистості: 1) особистість не усвідомлює, що

перебуває в процесі культурного конфлікту, а просто «засвоює» домінуючу культуру; 2) конфлікт стає усвідомленим; 3) адаптація до ситуації: успішна або неуспішна [85].

Вивчаючи конфлікти в медичних організаціях, дослідниця виявила, що конфліктні ситуації які стосуються особистості лікаря - внутрішній конфлікт або взаємодія лікаря з іншими: колегами, пацієнтами, родичами - зовнішні конфлікти - різні конфліктні ситуації впливають на внутрішній стан лікаря [10, с.985].

Однією з причин конфліктів між пацієнтами та лікарями є, безумовно, відсутність ґрунтовної психологічної підготовки лікаря до спілкування з пацієнтами. Інша причина полягає в тому, що медичні факультети приймають абітурієнтів лише на основі знань, отриманих у школі, без урахування їхніх особистих якостей. Під час розмови з деканом стоматологічного факультету Київського медичного інституту імені О.О. Богомольця нас запитали: «Чому ви вирішили стати лікарем?». Це питання завжди було важливим у сфері медицини. Своєрідну професійну придатність до медичної професії можна певною мірою визначити під час обов'язкової консультації абітурієнтів з психологом [80, с.526].

Згідно зі словником, конфлікт (від лат. Conflictus) - це незгода, зіткнення інтересів сторін, розбіжність у позиціях двох або більше суб'єктів правовідносин, при якому одній або обом сторонам може бути завдано моральної та/або матеріальної шкоди; особливий тип взаємодії, в основі якого лежать суперечливі і непримиренні цілі, інтереси і поведінка індивідів і соціальних груп, що супроводжуються негативними психологічними явищами; це протистояння між сторонами взаємодії, викликане важко розв'язуваними і само значущими протиріччями, що супроводжується інтенсивними емоційними переживаннями; це культурний феномен, зміст якого визначається культурними чинниками, а процес походження та розвитку конфліктів регулюється культурними нормами, які за певних обставин

призводять до виникнення особливих культурних ритуалів, що впливають на процес взаємодії між сторонами [19, с.44].

Р. Дарендорф зазначає, що в будь-якій організації можна виділити два основні типи ролей: керівників та менеджерів. Керівники стурбовані збереженням своєї позиції, тоді як менеджери - перерозподілом влади або повноважень. За певних обставин усвідомлення цього конфлікту інтересів зростає, і організація розколюється на дві протилежні групи. Подолання цього конфлікту призводить до перерозподілу влади, легітимізації нових груп і комбінацій лідерських та управлінських функцій, які, в свою чергу, починають конкурувати між собою. Таким чином, розвиток організації є серією повторюваних конфліктів з приводу розподілу влади [23, с.21].

При вивченні конфліктних ситуацій у педагогічних колективах зазначається, що наукові дослідження показали, що професійна педагогічна (викладацька) діяльність, як одна зі сфер взаємодії в суспільстві, є високо конфліктною. Оскільки вплив одного індивіда на іншого є станом взаємодії, то ефект впливу за характером взаємозв'язку між характеристиками кожного з цих індивідів. На практиці саме індивідуально-психологічні особливості учасників освітнього процесу створюють умови для виникнення конфліктних ситуацій між різними категоріями співробітників університету та між працівниками та студентами. В даний час питання конфліктів та їх профілактики в педагогіці вивчається за наступними напрямками:

- аналіз конфліктів у навчально-виховному процесі;
- аналіз конфліктів серед професорсько-викладацького складу та методи їх вирішення;
- подолання конфліктів у студентських колективах;
- підготовка викладачів до попередження та вирішення конфліктів серед професорсько-викладацького складу та студентів [11, с.385].

В управлінні педагогічним колективом загальноосвітнього навчального закладу найчастіше зустрічаються такі види конфліктів: - міжгруповий

конфлікт - конфлікт, що виникає як всередині певної організації, так і між соціальними групами в їх взаємодії з навколишнім середовищем (конфлікт між двома неформальними групами в школі або між районною спортивною школою та «звичайною» школою); - внутрішньогруповий конфлікт - конфлікт, що виникає всередині групи, особливо між конкретною особою та групою (напр. міжособистісні - конфлікти між двома людьми (наприклад, між двома вчителями, між директором школи та його заступником); - внутрішньоособистісні - конфлікти, що виникають на рівні однієї особи (наприклад, на рівні директора або окремого вчителя) [33, с.53].

Основними чинниками, що спричиняють конфлікти в закладах освіти, є:

- у діяльності працівників: зниження заробітної плати, збільшення навантаження; небажання брати на себе нові завдання; необхідність кардинальної реорганізації своєї роботи; відчуття незахищеності та незахищеності; відсутність інформаційної підтримки;
- в управлінні школою: погіршення стосунків з працівниками; ігнорування їхніх думок, пропозицій, вимог та побажань; схильність до агресивного управління;
- у діяльності освітніх організацій: недостатнє матеріально-технічне забезпечення навчального процесу; відсутність можливостей для заохочення роботи вчителів.

Закономірно, що за своєю природою конфлікти в навчальних закладах мають переважно міжособистісний характер [61].

Конфлікти в освітніх організаціях можна розглядати як різновид педагогічного конфлікту. Так, С.В. Баникіна (2001) зазначає, що педагогічний конфлікт - це прояв гострого суб'єктного протистояння, яке виникає в результаті професійної та міжособистісної взаємодії учасників освітнього процесу, створює негативний емоційний фон спілкування і передбачає конструктивний перехід сторін конфлікту до усунення його причин. На думку А.С. Чернишова (2010), педагогічний конфлікт - це форма соціальної взаємодії

між особами освітнього процесу, при якій кожен з них реагує один на одного з урахуванням власної точки зору, яка може не відповідати дійсності. Педагогічний конфлікт - це процес у соціальній системі з багатьма елементами, структурними одиницями, взаємозв'язками і взаємозалежностями між ними [20, с. 30]. Деякі дослідники цього питання (К.В. Багмет, А.С. Гусєва, В.В. Козлов, 1998) зазначають, що основною відмінністю педагогічних конфліктів є надмірна емоційна насиченість конфлікту, спрямованість на суб'єкт, а не на об'єкт, а також висока складність взаємодії в пост конфліктній ситуації, що може стати підґрунтям для виникнення нових конфліктів.

У сучасному педагогічному середовищі конфлікт розглядається як гостра форма вирішення суперечностей у процесі соціальної взаємодії, стратегія міжособистісної комунікації між учасниками педагогічного простору і виходить за межі цього простору безпосередньо в соціум. Починаючи з навчального закладу, необхідно створювати умови для надання специфічної психологічної підтримки педагогам, які є вразливою ланкою в освітньому середовищі [52, с. 58].

При аналізі трактування терміну «конфлікт» українськими дослідниками було виявлено, що складність у встановленні точного визначення терміну «конфлікт» безпосередньо пов'язана з різними підходами дослідників, а також зумовлена великою різноманітністю конфліктних протистоянь. Проте всі дослідники погоджуються з трьома аксіомами: по-перше, конфлікт - це соціальне явище; по-друге, конфлікту слід уникати або шукати конструктивне рішення, коли це можливо; по-третє, професійні конфлікти забирають багато часу (15% за даними А. Анцупова), шкодять здоров'ю і заважають фахівцям належним чином виконувати свої професійні обов'язки [36, с. 44].

Вирішення певних конфліктів вимагає використання різних стилів поведінки, тому важливо володіти техніками всіх стратегій і застосовувати оптимальну стратегію відповідно до обставин. Вибір стратегії поведінки тісно взаємодіє з особистісними характеристиками та очікуваними результатами

потенційної поведінки. Основним завданням етапу вибору є розгляд наслідків можливих дій, а отже, їхньої ймовірності. Розробка стратегій передусім спрямована на адаптацію до мінливих зовнішніх обставин [12, с. 119].

1.2.Психологічна характеристика міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях.

Сьогодні, використовуючи сучасні психологічні підходи, можна стверджувати, що психологічний клімат навчального закладу можна визначити як відносно стійкий, переважаючий психологічний стан колективу, що відображає специфічні особливості групової життєдіяльності в середині освітньої організації [62, с.95].

Як зазначає Л. Карамушка, що психологічний клімат - це складне явище з різними проявами або компонентами, які можна класифікувати за різними критеріями. Одним із критеріїв, який може слугувати основою для такої класифікації, а отже, і для побудови структури психологічного клімату, є такий показник, як ставлення членів групи до об'єктів навколишнього світу. На основі цього критерію можна виділити чотири компоненти психологічного клімату, що відображають ставлення членів колективу до спільної справи, до інших, до світу в цілому і до самих себе. Слід зазначити, що перші дві категорії є первинними, тобто найбільш очевидними і прямими проявами психологічного клімату. Наступні дві категорії є вторинними або опосередкованими, оскільки визначаються не тільки життям колективу, а й іншими факторами (соціальними та особистісними). Усі прояви психологічного клімату мають два основні параметри: тематичний (спрямованість уваги та характер сприйняття працівниками установи певних аспектів своєї діяльності) та емоційний (задоволеність чи незадоволеність цією діяльністю).

Крім того, основні складові психологічного клімату можна виділити ще за одним критерієм - міри репрезентації: ступенем представленості в цьому кліматі психологічних, соціальних та психосоціальних проявів. Таким чином, основні структурні аспекти (елементи) психологічного клімату можна виокремити таким чином: власне психологічний, соціальний та соціально-психологічний [35].

У освітніх організаціях міжособистісні конфлікти між вчителями спричинені перевантаженням через так званий синдром професійного вигорання. Дослідники пов'язують синдром «професійного вигорання» серед вчителів з високим рівнем психологічного стресу в контексті професійної діяльності. Загальною ознакою і причиною організаційного стресу є внутрішній конфлікт між вимогами організації, привабливістю роботи в організації та реальними очікуваннями і здібностями працівників. Виникнення синдрому емоційного вигорання пов'язане з віковими, гендерними, національно-культурними особливостями особистості та фізіологічними характеристиками - індивідуальними особливостями нервової системи та темпераменту [57, с. 77]. Нечіткий розподіл праці призводить до невпевненості у власній ролі в команді. У викладацькому колективі це може бути додаткове навантаження, покладене на певних викладачів за «неписаними правилами». Рольові фактори також включають міжособистісні конфлікти та психологічну несумісність з певними колегами. Внутрішній конфлікт між тим, щоб бути хорошими батьками і бути успішним професіоналом («сім'я або кар'єра») також є рольовим фактором.

Основними чинниками, що спричиняють конфліктність в освітніх організаціях, є три напрямки: - у роботі працівників; - у діяльності керівників навчальних закладів; - у роботі навчальних закладів [24, с.4].

Інші науковці відокремлюють одними із причин виникнення конфліктів в колективі освітньої організації три фактори:

- порушення керівниками трудового законодавства, недотримання норм професійної етики, недосконала система мотивації, недоцільне використання кадрового потенціалу;

- психологічна несумісність окремих працівників;

- наявність у робочому колективі «агресивних», «скигліїв», «скаржників», «нарікаючих», «зануд», «нудних» працівників, поведінка яких створює ситуацію соціальної напруженості [21, с.27].

Як зазначено в тлумачному психологічному словнику за редакцією В. Шапара, конфлікти є закономірними процесами в житті людей і організацій та неминучими умовами їхнього розвитку. Не випадково в психології міжособистісного конфлікту виділяють два типи конфлікту: конструктивний і деструктивний. Перший тип характеризується досягненням згоди між сторонами, тоді як у другому випадку «проблема стає неможливою для розв'язання, а стосунки руйнуються» [81, с.215-216].

Конфлікти в навчальних закладах мають переважно міжособистісний характер. В основі цих конфліктів можуть лежати ресурсні або ціннісні конфлікти: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, різні погляди на ту чи іншу ситуацію, цінності, стилі поведінки, освітній рівень та комунікативні навички. Тому необхідно чітко визначати причини конфліктів і використовувати різні підходи до управління ними [46, с.439].

Використовуючи термін «міжособистісне», варто звернути увагу на те, що у вітчизняній соціальній психології цей термін вживається у двох значеннях. З одного боку, він використовується для позначення неформальних міжособистісних явищ: «Залежно від основної мети спілкування розрізняють (рольове, робоче, формальне спілкування) і міжособистісне спілкування» (Куніцин). З іншого боку, термін вживається в більш широкому сенсі для визначення «міжособистісних» явищ. Так, «міжособистісна поведінка - це будь-яке сприйняття проявів комунікативної активності індивіда, які залежать від фактору реальної або віртуальної присутності інших осіб» (Смельянов). У

цьому більш широкому сенсі ми використовуємо в нашій роботі термін «міжособистісна комунікація», який є іншомовним висловом, що відповідає закордонному терміну «інтерперсональний». Однією зі сфер міжособистісних відносин, яка характеризується напруженістю і потенційними конфліктами, є робота та взаємодія осіб в освітній організації. Хоча дослідження окремих колективів є найпоширенішою сферою прикладних досліджень і розробок у вітчизняній соціальній психології, вони обмежувалися переважно психологічним кліматом і стилем управління робочими групами. Мотивація праці, вирішення проблем лідерства тощо. Набагато менше уваги приділялося людині, її життю в організації та способам взаємодії з іншими, а отже, і конфліктним ситуаціям.

Дослідники класифікують причини конфліктів за п'ятьма категоріями: інформація, структура, цінності, відносини та поведінка, а також виділяють п'ять основних факторів (причин) конфлікту:

1) інформаційний фактор - це інформація, яка є прийнятною для однієї сторони і непринятною для іншої. Це може бути неповна та неточна інформація від іншої сторони, небажане розголошення, недооцінка фактів при вирішенні спорів, дезінформація, чутки тощо.

2) структурний фактор - формальні та неформальні характеристики групи (деталі юридичної влади та законодавства, статус, права чоловіків та жінок, вік, роль традицій, різні соціальні норми тощо).

3) ціннісний фактор - декларовані або відкинуті принципи, яких повинні дотримуватися всі члени групи. Вони надають групі відчуття впорядкованості та цілеспрямованості. До таких цінностей належать:

- особисті системи переконань і поведінки (упередження, уподобання тощо);
- групові системи переконань і поведінки;
- суспільні системи переконань і поведінки;
- цінності всього людства;

- професійні цінності;
- релігійні, культурні, регіональні, місцеві та політичні цінності;

4) фактор ставлення: задоволеність або незадоволеність взаємодією між двома або більше сторонами. Інтерес до аспектів:

- основа відносин (добровільні чи примусові);
- характер відносин (незалежні, залежні, взаємозалежні);
- очікування від стосунків;
- значення стосунків;
- цінність стосунків;
- тривалість стосунків;
- сумісність між людьми під час стосунків;
- внесок сторін у стосунки тощо.

Зупинимось на проблемах сумісності: несумісності людей. Варто зазначити, що нас цікавить соціально-психологічна сумісність серед усіх рівнів і видів сумісності, які виділяє наука. Існують різні визначення соціально-психологічної сумісності. Однак більшість дослідників так чи інакше підкреслюють, що сумісність характеризується не тільки схожістю, але й певними відмінностями між людьми, які роблять їх взаємодоповнюючими. Враховуючи напрацювання Р. Х. Шакурова : «Соціально-психологічна сумісність - це ступінь взаємної пристосованості людей, що виражається в їх здатності задовольняти один одного в процесі спільної діяльності, будувати добрі стосунки і об'єднуватися». Відомо, що соціально-психологічна сумісність - досить складна структура, вона не є окремим елементом людських відносин, а охоплює їх в цілому. Тому вона охоплює всі особисті соціально-психологічні характеристики людей, що взаємодіють. Тому структура сумісності повинна відповідати структурі цих характеристик. У цьому контексті можливі різні класифікації, але ми зупинимось на структурі взаємовідносин особистості та особистості розробленої Р. Х. Шакуровим - двокомпонентна структура сумісності. Таким чином, аналізується вплив

функціональної та міжособистісно-комунікативної сумісності (або функціональних та міжособистісно-комунікативних факторів) на конфлікти між членами педагогічних колективів. Перші описують взаємну життєздатність членів колективу як партнерів, другі, як впливає з назви, взаємну життєздатність індивідів як об'єктів комунікації. Це відповідає загальноприйнятому в соціальній психології розмежуванню між професійними та особистісними конфліктами. Існує тісний зв'язок між двома основними конфліктогенними факторами, які ми визначили. Цей зв'язок можна проілюструвати наступним чином: якою б інтенсивною і напруженою не була взаємодія між суб'єктами, вони ніколи не прийдуть до конфлікту, якщо вони в значній мірі сумісні, але в той же час конфлікт між суб'єктами неможливий, якими б несумісними вони не були, якщо їх не об'єднує хоча б невеликий ступінь спільності дій. Цей висновок в цілому узгоджується з тезою, сформульованою Р. Х. Шакуровим про те, що соціально-психологічні процеси в групі опосередковуються двома шляхами: через об'єктивні характеристики діяльності та через особистісні характеристики учасників [8].

Особистісними умовами незгоди з іншими можуть бути такі характеристики, як нетерпимість до чужих недоліків, низька самокритичність, імпульсивність, нетерпимість до глибоких почуттів, негативні упередження та забобони щодо певних людей. До рис характеру, що спричиняють конфлікт, належать схильність до агресивної поведінки, підпорядкування інших, примхливість, відсутність внутрішньої духовної культури, безтурботність, неповага до оточуючих, егоїзм, егоїстичність, тобто риси характеру, що розвинулися в результаті неадекватного та однобічного виховання. У роботі з профілактики конфліктів використовуються різні види та методи психотерапії, в тому числі активні методи, такі як ігрова психотерапія, освітня та самоосвітня психотерапія, методи групової психотерапії тощо [64, с.364].

У вищих навчальних закладах існує не лише суто психологічна проблема конфліктів у навчальному процесі, а й педагогічна: по-перше, конфлікти та

суперечки між студентами та викладачами виникають з різних причин. До таких причин належать, зокрема, конфлікти та суперечки між студентами та викладачами спричиняються різноманітними чинниками:

- конфлікт між рівнем складності навчального матеріалу, що подається студентам, і рівнем сприйняття, сформованості їхнього мислення і, зрештою, їхнього поточного когнітивного рівня;
- надмірне теоретизування і відсутність наочної основи для поданих понять і образів та їхнього зв'язку з практичною дійсністю;
- помітна різниця між формами і методами навчання в школах і тими, що використовуються на підготовчому етапі вищої освіти;
- невміння викладача чітко і лаконічно пояснити суть аргументів основного предмета;
- відсутність мотивації з боку студентів до вивчення конкретного предмета і розуміння його важливості в процесі професійної підготовки фахівців різного профілю [30, с.59].

У поясненні соціальної поведінки домінує підхід, прихильники якого прагнуть зрозуміти моделі поведінки через взаємодію, взаємовплив та внесок ситуативних і диспозиційних детермінант (E. Duval, P. Wickland, 1972,1973; D. Bern, R. Lenney, 1976; M. Mischel, 1977; W. Ickes, 1982; M. Deutsch, 1982; M. Snyder, 1985). Ця глобальна модель взаємного впливу та інтерактивного внеску ситуативних і диспозиційних детермінант соціальної поведінки передбачає безперервну взаємодію між внутрішніми станами і характеристиками учасників конфлікту та їхнім зовнішнім конфліктом. Таким чином, причинно-наслідковий зв'язок працює в обох напрямках між внутрішніми характеристиками і зовнішнім конфліктом, а не зміщується лише від внутрішніх характеристик до характеру конфліктного процесу. З цієї причини учасники тривалого конфліктного процесу, незалежно від того, чи є вони партнерами або конкурентами, часто мають тенденцію ставати в деяких аспектах дзеркальними відображеннями один одного (R. Вогп-fenbrenner,

1961). Внутрішні потреби учасників конфлікту можуть призводити до конфліктних стосунків, які, в свою чергу, можуть породжувати потреби між сторонами та зберігати конфлікт.

Онтологічний підхід до вивчення конфліктної поведінки. Визнання взаємозалежності людей і довкілля вимагає оновлення теорії та методології оцінки як довкілля, так і взаємовідносин між людьми і довкіллям. У цьому сенсі більш актуальними сьогодні є ідеї топологічної психології, висунуті К. Левіним, коли він скасував опозицію «зовнішнього» і «внутрішнього» і зосередився на вивченні ситуативних чинників поведінки. Пізніше Д. Магнуссоном та Н. Едлером розвинули систему К. Левіна і вона набула такого вигляду: поведінка є результатом безперервної взаємодії між індивідом і ситуаціями, в які він залучений; з точки зору індивіда релевантними є когнітивні та мотиваційні чинники, а з точки зору ситуації - психологічне значення, яке ситуація має для індивіда.

Оскільки поведінка людей у конфліктних ситуаціях залежить від того, як вони сприймають ту чи іншу ситуацію, неможливо досягти прогресу в прогнозуванні та поясненні поведінки, поки дослідники конфліктів не досягнуть значних успіхів у вивченні феномену суб'єктивної інтерпретації ситуацій. Л. Росс і Р. Нісбетт зазначають, що «навіть у ті роки, коли психологи були зайняті вирішенням проблеми класифікації людей, лунали окремі голоси, які закликали приділяти більше уваги класифікації ситуацій» [30, с.59].

1.3.Особливості структури конфлікту в освітніх організаціях

Науковець В. М. Нагаєв, досліджуючи конфлікти, вказує, що їх структура складається з таких елементів:

конфліктна ситуація - накопичені суперечності, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і ті, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протистояння між ними;

інцидент - характеризує активізацію діяльності однієї сторони, яка порушує інтереси іншої сторони. Отже, конфліктна ситуація може бути зумовлена об'єктивними обставинами, а може бути свідомо створена однією зі сторін для досягнення своїх цілей. У цьому випадку визначаються потенційні учасники майбутнього конфлікту: суб'єкт і об'єкт конфлікту.

Конфлікт - це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які вступають у протиріччя на основі протилежних мотивів або цінностей. Кожна сторона буде робити все, що в її силах, щоб зміцнити свою точку зору або мету і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме.

Ознаками конфлікту є: наявність конфліктної ситуації, неподільність об'єкта конфлікту, бажання сторін продовжувати конфліктну суперечку.

Об'єкт конфлікту - це об'єктивно існуюча проблема, яка призводить до розбіжностей між сторонами (влада, взаємовідносини, психологічна сумісність). Таким чином, для конфлікту можна сформулювати наступне загальне рівняння: $K = KC + I$, де K - конфлікт, KC - конфліктна ситуація, I - подія. Як виняток, у деяких випадках конфлікти можуть виникати навіть без попередньої конфліктної ситуації [53, с.19].

Визначити основні структурні елементи конфлікту:

сторони конфлікту - суб'єкти соціальної взаємодії, які конфліктують або явно підтримують сторони конфлікту;

предмет конфлікту - те, через що виникає конфлікт;

образ конфліктної ситуації - відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів соціальної взаємодії;

мотиви конфлікту - внутрішні спонукальні сили, які спонукають суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (у вигляді потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);

ставлення сторін до конфлікту.

Для з'ясування природи конфлікту слід зазначити, що необхідними і достатніми умовами його виникнення є наявність у суб'єктів соціальної

взаємодії протилежних мотивів або цінностей і стан взаємної конфронтації [53, с.21].

У кожному конфлікті існують як позитивні так і негативні функції. Позитивні функції конфлікту: це підтримка законодавчих та локальних нормативних актів існування середовища; розрядка напруженості між конфліктуєчими сторонами; діагностика можливостей іншої сторони; об'єднання організації перед обличчям зовнішніх труднощів; джерело інновацій, сприяння змінам і зростанню; вдосконалення нормативної бази, створення нових правил і процедур; виявлення проблем управління організацією. Негативні функції: високі емоційні та матеріальні витрати на участь у конфлікті; плинність кадрів, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі; вороже ставлення до тих, хто програв; зниження рівня співпраці деяких працівників після завершення конфлікту; складне і повільне відновлення ділових відносин [71, с.18].

На думку інших дослідників, структура конфлікту - це сукупність фіксованих елементів конфлікту, які забезпечують його цілісність. Вона характеризує фіксовану складову конфлікту і складається з двох підструктур: об'єктивної та суб'єктивної, кожна з яких має свої елементи. До об'єктивної підструктури конфлікту належать: учасники (основні, другорядні та групи підтримки) та взаємодії між ними (або соціальний простір конфлікту); об'єкт конфлікту; предмет (проблема або суперечність), навколо якого розгортається конфлікт; мікросередовище, в якому розгортається конфлікт; макросередовище, яке впливає на перебіг конфлікту, тощо. Суб'єктивна підструктура конфлікту складається з таких елементів: психологічні моделі конфліктної ситуації з точки зору всіх сторін; мотиви сторін; цілі; поточні психологічні стани сторін тощо [22, с.53].

Кожна зі складових конфлікту має певні характеристики та особливості. Суб'єкт конфлікту - це дійова особа, яка здатна створити конфліктну ситуацію і впливати на перебіг конфлікту відповідно до власних інтересів. Люди є

центральною елементом усіх конфліктів, оскільки, будучи супротивниками, вони самі створюють конфлікт своїми діями, додають йому суттєвих і результативних характеристик, визначають його перебіг і динаміку. Чітке визначення об'єктів конфлікту допомагає з'ясувати предмет конфлікту та передбачити можливі шляхи його вирішення. Крім основних сторін, у конфлікті можуть брати участь і непрямі учасники, тобто пасивна сторона, яка надає певну підтримку суб'єкту конфлікту. Непрямі учасники конфлікту характеризуються певним типом поведінки:

- агітатор, провокатор - провокує конфлікт з метою досягнення власних інтересів;

- посередник, медіатор, примиритель або суддя - допомагає пом'якшити конфлікт або довести його до кінця

- фасилітатор, союзник або група підтримки - підтримує одну сторону, іншу або обидві одночасно;

- організатор конфлікту - планує і керує конфліктом та його перебігом;

- керівник конфлікту - планує і керує конфліктом та його перебігом;

- менеджер конфлікту - планує і керує конфліктом та його перебігом [22, с.53].

Характеристики якісного складу індивідуальних учасників конфлікту можна визначити шляхом виявлення типових форм їхньої поведінки, особливостей їхньої психології, етичних і соціальних норм, яких вони дотримуються. У випадку групових учасників необхідно визначити поширеність цих характеристик серед рядових членів і лідерів конфліктуючої групи. На цій підставі К. Боулдінг виокремлює два типи груп: гомогенні (однорідні) та гетерогенні (різномірні). Гомогенність деяких соціальних груп, залучених до конфлікту, є важливою, оскільки полегшує комунікацію та зростання згуртованості всередині групи. Неоднорідність внутрішнього складу і характеристик групових учасників, як правило, сприяє миротворчості

та мінімізації інтенсивності конфлікту, в якому вони беруть участь, або стримує потенціал для такої мінімізації.

Важливим показником чіткості та ефективності соціального конфлікту є ресурсний потенціал сторін. Він значною мірою визначає ступінь готовності протиборчих сторін до участі в конфлікті та характер їхніх вимог щодо зміни ситуації в бажаному для них напрямі, а також готовність нести витрати, пов'язані з досягненням їхніх цілей. Розрізняють зовнішній і внутрішній ресурсний потенціал. До зовнішніх ресурсів належать закон, засоби масової інформації, потенційні союзники сторін конфлікту тощо, а до внутрішніх - їхні соціальні, фізичні, матеріальні та інтелектуальні можливості, можливості опонентів і наявні в них часові ресурси.

Серед елементів конфлікту, найважливішими елементами конфлікту є конфліктна проблема та об'єкт конфлікту, які характеризують зміст конфлікту. Конфліктна проблема - це конкретна причина конфлікту, головний мотив, рушійна сила конфлікту і те, чим кожен з опонентів має намір володіти або використовувати. Не менш важливим для конфлікту є середовище - сукупність об'єктивних умов конфлікту, які суттєво впливають на причини та динаміку його виникнення. З точки зору рівнів соціальної системи можна розрізнити мікросередовище, як безпосереднє оточення сторін, і макросередовище - соціальні групи, які представляють сторони і які успадкували їхні характеристики [22, с.58].

Розвиток конфлікту - це процес, який ґрунтується на попередньому досвіді взаємодіючих сторін і формує їхнє ставлення до нової, конфронтаційної ситуації між ними, що, в свою чергу, визначає сценарій їхньої нової взаємодії.

У конфліктній поведінці можливі дві фази: конструктивна та деструктивна. До основних факторів, які впливають на конструктивний чи деструктивний характер розвитку конфлікту, належать

1. природа або тип конфлікту, гострота і масштаб проблем, пов'язаних з конфліктом;
2. характеристика сторін конфлікту;
3. ступінь схожості або відмінності між сторонами;
4. фактори ситуації, що склалася;
5. навички управління конфліктом;
6. стратегії поведінки в конфлікті.

Деструктивна складова конфлікту вимагає управлінського втручання. Вона починається тоді, коли взаємне незадоволення один-одним, способом вирішення проблем і продуктивністю спільної діяльності перевищує рівень толерантності та спільною діяльністю вже неможливо керувати.

Деструктивна фаза складається з двох стадій:

Перша - для неї характерна тенденція до переоцінки власних здібностей і недооцінки здібностей партнера, самореклама за рахунок партнера, ірраціональні критичні коментарі, жести і погляди. Такі реакції зазвичай сприймаються як особиста образа і вимагають активного захисту та контрзаходів;

Друга - характеризується підвищенням активності іншої людини, що супроводжується раптовою зміною самоконтролю, порушенням сприйняття і реакцій іншої людини і навіть повним спотворенням слів і жестів іншої людини. Крім того, часто спостерігається дистанціювання від проблеми, зміна теми і перехід на особисті випадки та взаємні образи. На цьому етапі процес стає неконтрольованим і незворотнім.

Оскільки конфлікти є складним динамічним явищем, слід зазначити, що вони мають певні межі. На сьогоднішній день межі конфлікту визначаються з трьох точок зору: просторової, часової та внутрішньої.

Просторові межі конфлікту визначаються територією, на якій він відбувається, і представлені у свідомості людини в її семантичному просторі.

Часові межі - це тривалість, початок і кінець конфлікту, які також можуть бути представлені переживанням конфлікту. Вони також можуть бути представлені суб'єктивним досвідом людини, яка перебуває в конфлікті.

Визначення внутрішньої межі конфлікту тісно пов'язане з чіткою ідентифікацією об'єктів конфлікту в усій спільноті учасників. Внутрішні межі конфлікту є складними і багатограними, оскільки залежать від кола учасників міжособистісної системи [30, с.67].

Одне з ключових питань у дослідженні конфліктів - які причини та фактори призводять до виникнення конфліктних ситуацій та їх переростання у конфлікт. Складність аналізу цього явища полягає в тому, що дослідник не може зрозуміти весь процес виникнення та розвитку конфліктної ситуації. Серед дослідників існують розбіжності щодо того, чи вважати детермінанти конфлікту стабільними та гнучкими, чи, навпаки, вони залежать від конкретних ситуацій взаємодії. Тих, хто пов'язує конфлікт з тимчасово стабільними конфігураціями (поведінковими, конфліктними особистісними рисами та установками), традиційно називають диспозиціоналістами. Тих, хто схильний розглядати конфліктну поведінку особистості як результат виключно впливу ситуативних чинників, що не залежать від внутрішнього психологічного, мотиваційного та цілеспрямованого планування, вважають представниками ситуаційного підходу.

Диспозиційний підхід базується на двох теоріях, що впливають з повсякденного соціального досвіду. Згідно з першою, кожна людина поводиться по-різному в більшості ситуацій. Друга полягає в тому, що поведінку конкретної людини в різних ситуаціях можна досить точно передбачити. Ці дві теорії призвели до різних пояснень поведінки в конфлікті.

Ситуаційний підхід зосереджується на аналізі індивідуальних стратегій, які не пов'язані безпосередньо з людиною. Це дозволяє врахувати, наскільки легко поведінка людини може змінюватися залежно від ситуації, і більше зосередитися на доречності та ефективності певної тактики чи стратегії. Такий

підхід до вивчення конфлікту застосовується переважно в біхевіористській традиції, яка зосереджується на зовнішніх детермінантах виникнення конфлікту. Ситуаційні підходи до дослідження конфліктів зосереджуються на зовнішньому сприйнятті конфліктів та їх поведінкових детермінантах. З точки зору ситуаційного підходу, конфлікт є своєрідною реакцією на зовнішню ситуацію [30, с.68-70].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Дослідження щодо виникнення конфліктів у навчальних закладах проводилося під час військових дій в нашій країні. Військові дії в нашій країні призвели до того, що багато навчальних закладів були змушені покинути місця свого постійного існування. Це поклало додаткове матеріальне та моральне навантаження на персонал навчальних закладів. Для більшості працівників початок і тривалість бойових дій сприяли виникненню внутрішньо особистісних конфліктів, які згодом переросли у міжособистісні конфлікти всередині навчального закладу. При аналізі міжособистісних конфліктів у закладах освіти слід враховувати такі фактори: рівень закладу (школа, ПТУ, коледж, університет), місце розташування закладу (столичний, провінційний чи селищний), кількість персоналу та інших осіб, які можуть бути безпосередньо залучені до конфліктної ситуації (або конфлікт пов'язаний з особою, яка не є безпосереднім учасником конфлікту).

Враховуючи вищезазначені складові зовнішніх факторів конфліктної ситуації, необхідно враховувати особисті інтереси осіб, які безпосередньо залучені до конфлікту, а саме: 1) причини конфлікту; 2) об'єкт конфлікту; 3) особисті інтереси та цінності, які відстоює особа; 4) вплив психологічного стану особи під час конфлікту та протягом усього конфлікту до моменту його вирішення.

У випадку міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях можна виокремити такі типи: 1) між керівником навчального закладу з одного боку та працівником освітньої організації з іншого (у цьому випадку виникають вертикальні комунікативні відносини, ускладнені елементом субординації); 2) відносини між працівниками освітньої організації (у цьому випадку виникають горизонтальні відносини, не ускладнені елементом субординації); 3) відносини між працівником навчального закладу та іншою особою (тут виникають горизонтальні відносини які не мають підпорядкування, але є

особливість у статусі конфліктуючих осіб). Причини конфліктів у освітніх організаціях можна розділити на дві категорії: 1) особисті (внутрішні) причини працівника, які призвели до конфліктної ситуації; 2) зовнішні причини (безпосередньо пов'язані з роботою в освітній організації), які сприяли виникненню конфлікту.

Розглядаючи структуру та динаміку конфліктів в освітніх організаціях нашої держави можна зазначити наступне. На теперішній час міжособистісні конфлікти в освітніх організаціях у зв'язку з реформою освіти в державі виходять на новий рівень. Це конфлікти які виникають не безпосередньо в освітній організації, а в загальні в освітньому середовищі, тобто у рамках Міністерства освіти і науки України. Дані конфлікти потрібно відносити до міжособистісних в освітніх організаціях, тому що у даний час виникла необхідність об'єднання деяких закладів освіти у зв'язку : - відсутністю вступників по-перше найменша кількість народжених дітей в державі (демографічна яма), по-друге багато дітлахів виїхало за кордон (проведення бойових дій на території держави); - переміщені заклади освіти не мають організаційної можливості фактичного існування. Іншим напрямком виникнення конфліктів в освітніх організаціях які не мають схожості із виникненням в інших організаціях є їх наукова складова (стикання різних наукових шкіл при розгляді одного і того ж питання враховуючи різні наукові підходи). Особливість цих міжособистісних конфліктів характеризується: високою освіченістю учасників конфлікту, творчою натурою конфліктуючих сторін, тривалістю конфлікту у часі (приклад: між науковцями господарського права та цивільного права), та присутністю особливого суб'єкта в даному конфлікті працівників Національної академії наук України.

РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИНИКНЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Міжособистісні конфлікти в освітніх організаціях та шляхи їх вирішення

Поведінка людей у конфліктних ситуаціях дуже різноманітна, а тому єдиного способу вирішення конфліктів не існує. У цьому підрозділі буде представлено дві концепції вирішення конфлікту які застосовуються в Європейському Союзі. Першим автором є Макконнон (2009), який поділяє вирішення конфлікту на чотири етапи. Другим автором є Пламінек (2009), який розрізняє різні варіанти вирішення конфлікту за двома ключовими параметрами: ступень, до якого учасники конфлікту вирішують його результат, і ступень, до якого вони контролюють процес вирішення конфлікту.

Вирішення конфлікту за Макконном (2009) поділяє процес правильного розв'язання конфлікту на наступні чотири кроки.

Крок перший. Ми повинні чітко дати зрозуміти, що ми визнаємо погляди та думки іншої особи. Але, це не означає, що ми з ними погоджуємося. Цим кроком ми показуємо, що вважаємо його думки та почуття рівним нашим. Нам також потрібно задавати питання, щоб дізнатися, чого хоче наш контрагент. Це зменшить його опір і дозволить відчувати, що його почули (McConnon, 2009). Запитання, які допоможуть нам дізнатися, чого хоче інша особа: А як би ви хотіли, щоб це було? І як мало це бути? І як я міг би Вам з цим допомогти? І як має бути?

Крок другий. Нам слід з'ясувати потреби, які стоять за вимогами іншого, якщо це можливо. Це покращить розуміння (McConnon, 2009). Запитання, які допомагають нам визначити потреби: «Чому ти вважаєш це важливим?», «Чому це тебе турбує?».

Третій крок. Ми повинні спонукати іншу особу самостійно запропонувати рішення. Рішення, яке ми придумали б самостійно, ґрунтувалося б суто на наших власних критеріях прийняття рішень і ставленні і, отже, могло б зовсім не відображати потреби іншої людини. На цьому кроці ми показуємо, що хочемо поділитися своєю владою. Таке вирішення проблеми покаже більше зусиль, щоб дати іншій людині простір для вирішення конфлікту (McConnon, 2009). Запитання, які допоможуть нам вирішити проблему: «Як ви думаєте, що ми можемо вирішити цю проблему?», «Що б ви зробили?».

Крок четвертий. Ми повинні прагнути зробити обидві сторони переможцями. Ми не повинні відхиляти пропозицію, представлену нам на попередньому кроці. Спершу слід спробувати зрозуміти, чому була представлена дана пропозиція, хоча це правда, що запропоноване рішення може бути не таким неприйнятним, як здається на перший погляд. Головне усунути проблему, не порушивши при цьому стосунки з іншою людиною. Запитання, які допоможуть нам відчувати себе переможцями: «Що мені сподобалося у вашій ідеї, так це те, що...», «То яке рішення ви пропонуєте?», «Я просто боюся, що... » [86].

Шляхи вирішення конфлікту за Пلامінеком.

Пасивність. Деякі конфлікти можна вирішити бездіяльністю. Деякі можна відкласти на інший час, про інші часом забувають. Недоліком такого рішення є те, що ми не маємо контролю над процесом конфлікту та його вирішенням. Хоча цей підхід іноді може бути вигідним, у певних випадках його застосовувати недоцільно, оскільки ми ризикуємо стати кризою у вирішенні фундаментального конфлікту, який може дестабілізувати наші відносини [88].

Делегування. Один із способів вирішення конфлікту - довірити це комусь іншому. Це може бути передача конфлікту юристу, який потім вирішує ситуацію за нас. Ми також не контролюємо процес або рішення тут. Процес

вирішення визначається відповідними законами та нормативними актами, а його остаточне вирішення знаходиться в руках юриста (Plamínek, 2009).

Випадковий конфлікт також можна вирішити шляхом випадкового вибору, наприклад, за допомогою жереба. При такому вирішенні конфлікту ми вже контролюємо процес управління, тому що самі вирішуємо, як відбуватиметься випадковий вибір і коли ми дізнаємося результат. Але сам результат вирішує випадковість, на яку був делегований конфлікт. Такий спосіб є відносно швидким і, в принципі, неприступним з точки зору справедливості (Пламíнек, 2009).

Посередництво та фасилітація. Цей метод вирішення конфлікту має протилежну характеристику до випадкового вибору, оскільки в розв'язку входить елемент раціональності. Конфліктні сторони залучають до конфлікту нейтральних експертів. Експерти (медіатори та фасилітатори) мають право регулювати переговорний процес, але залишають право вирішити результат за сторонами конфлікту. Якщо це суперечить характеру спору, ми говоримо про медіацію, якщо це суперечить характеру проблеми, рішення називається «сприянням». Медіатор, як правило, має більше повноважень визначати процес вирішення, ніж фасилітатор. Фасилітатор полегшує взаємодію сторін суперечки і лише пропонує сторонам відповідну лінію поведінки. (Plamínek, 2009)

Переговори та обговорення. Це найкращий спосіб вирішення конфлікту. Сторони контролюють як процес, так і результат рішення. Тут важлива пряма комунікація між ними. Вирішення конфлікту спірного типу називається «переговорами», тоді як розв'язання проблеми конфліктного типу - «обговоренням». Отже, існує такий самий зв'язок, як між посередництвом і фасилітацією. (Пламíнек, 2009)

Насильство. Тут протиборчі сторони певною мірою вирішують процес розв'язання, хоча вони часто мають обмежений вплив на результат. У цивілізованому суспільстві насильство вважається неприпустимим, а

результати, досягнуті насильством, незаконними. Існують наступні два фундаментальних обмеження для легітимного розв'язання конфлікту: 1. «Метод розв'язання не має бути насильницьким, тобто результат має бути досягнутий мирним шляхом, усі учасники мають вільно з ним погоджуватися» (Plamínek, 2009, с. 29) 2. «Жоден результат рішення не повинен бути насильницьким і не повинен завдавати шкоди нікому, хто не брав участі в розв'язанні (третій стороні) (Plamínek, 2009, р. 29).

Ці обмеження являють собою критерії, за якими можна оцінити, чи прийнятний перебіг даного конфлікту. Якщо насильство не входить у розв'язання конфлікту, його учасники мають можливість обирати рішення, які є стабільними та стійкими в довгостроковій перспективі (Plamínek, 2009).

Управління Серед конфліктів є й такі, які учасники не можуть вирішити між собою. Такі конфлікти неможливо вирішити описаними вище способами, оскільки вони будуть повторюватися. У таких випадках необхідно втрутитися в систему управління на робочому місці і встановити нові умови, які не будуть викликати конфлікти. Втручання має йти аж до рівня управління, тобто до рівня керівника організації (Пламíнек, 2009).

Здатність впевнено існувати у конфліктах та керувати ними зміцнить ваш авторитет як серед колег, так і серед керівників. Тому «конфлікт-менеджмент» тобто те, як ви справляєтеся з конфліктами - є одним з ключових факторів професійного успіху.

Впоратися з конфліктом означає визнати, що він існує. Конфлікт, який не вдається вирішити, зазвичай не минає сам по собі. Ситуація погіршується, що посилює ворожість і неприязнь у колективі. Людина бачить конфлікт і його вирішення з власної позиції, з власної перспективи. Вона може бути абсолютно протилежною до того, як це бачить хтось інший. Це може допомогти вирішити конфлікт, коли один з учасників бачить, що його законні інтереси задовольняються. Конфлікти також можна вирішити непрямим шляхом. Заохочуйте незгодні сторони зустрітися, обговорити проблеми і спробувати

знайти рішення без втручання керівництва. Ця непряма стратегія може мати форму переговорів, переконання та спільного вирішення проблем. Метою переговорів є досягнення згоди щодо того, що кожна група може і хоче дати іншій. Переконуючи, робочі групи намагаються знайти спільну мову.

Усунення ключових фігур конфлікту – знову ж таки рішення, яке має свої негативні сторони. Іноді важко визначити, чи особи, які перебувають у конфлікті, представляють свої команди чи це особиста ворожнеча. Інша пряма стратегія - це пошук і знаходження цілей, завдань вищого порядку. Цілі та завдання нав'язуються конфліктуючим сторонам і їх досягнення можливе лише шляхом взаємної співпраці. Загально-компанійна система винагороди може бути використана для стимулювання робочих команд до спільної роботи. Бажано використовувати затверджені процедури розгляду скарг і спорів. Необхідно враховувати точки зору обох сторін, щоб обидві сторони виграли (win-win). Вирішення конфлікту шляхом застосування влади (виграш-програш) зазвичай призводить до подальшого конфлікту. Вирішення конфлікту шляхом компромісу (lose-lose) часто викликає невдоволення обох сторін [88].

Ви коли-небудь замислювалися над тим, чому ви та деякі ваші колеги не завжди ладнаєте один з одним, або чому деякі люди ніколи не говорять те, що вони насправді мають на увазі? Тоді вам потрібно зрозуміти, що ви спілкуєтеся навіть тоді, коли нічого не говорите. Навички міжособистісного спілкування стають все більш важливими, особливо для менеджерів. Менеджер повинен мати сміливість вирішувати конфлікти, а не уникати їх. Чи є у вас готовність мати справу з розбіжностями в думках і здатність співпереживати іншим? Чи вмієте ви вирішувати розбіжності конструктивно? Це питання, які повинен поставити собі кожен, хто має вести за собою інших у своїй роботі. Проте лідери часто не розуміють, що спричиняє конфлікт і чого можна з нього навчитися.

Якщо ви продовжуєте уникати рішення, виникає напруга, яка знижує продуктивність роботи всіх залучених осіб і, зрештою, може бути витлумачена

як помилка керівництва. Тому варто Конструктивно вирішувати суперечки та набувати навичок, необхідних для їх вирішення. Крок 1 - визначення конфлікту

Першим кроком у управлінні конфліктом є з'ясування його причин і аналіз ситуації, яка призвела до проблеми. Тільки тоді можливе конструктивне вирішення спору. Парні конфлікти виникають на основі несумісних інтересів двох людей, які, з одного боку, хочуть зміцнити свою особистість, але при цьому повинні знайти компроміс [89]. Конфлікти між трьома учасниками. Стосунки між трьома людьми мають набагато більший потенціал конфлікту, ніж стосунки між двома людьми. Конфлікти можуть виникати через боротьбу за прихильність третьої сторони. У такому випадку ми рекомендуємо: - керівнику слід чітко дати зрозуміти, що така поведінка йому заважає, і він прийме своє рішення на основі інших факторів. Крок 2 - діагностика конфлікту

Перш ніж ви зможете вирішити конфлікт, ви повинні його розпізнати. Певні моделі поведінки можуть вказувати на потенціал конфлікту. Ворожа поведінка, інтриги та опір є ознаками, які ви можете легко помітити, оскільки вони активні щодо вас. Складніше, коли хтось із підлеглих замикається в собі, навіть робота точно за регламентом може бути ознакою триваючого конфлікту. У такому випадку важливо розпізнати причини та передумови конфлікту. Поважайте всіх учасників, ніхто не має поганої думки, оскільки кожен розвиває свою думку на основі своєї інформації та досвіду. Запитайте: хто бере участь у конфлікті? Чому виник конфлікт? Які цілі переслідують учасники? Якщо конфлікт розвинувся з часом? Які риси особистості та стиль спілкування притаманні залученим людям? Лише тоді, коли ви знаєте відповіді на ці питання, ви можете почати вирішувати конфлікт. Спочатку визначте проблему в групі, а потім колеги разом із керівником повинні розробити можливі рішення. Потім оцінити плюси і мінуси окремих пропозицій і раціонально вибрати найкраще рішення. Особливо в малих і середніх компаніях менеджер є тим, хто відповідає за створення приємного робочого клімату. Коли в такій маленькій компанії виникає сварка чи інший конфлікт, це має більший вплив

на загальну ефективність роботи всіх співробітників, ніж у великих компаніях, де все зазвичай вирішується окремими відділами. Оскільки «дурний настрій» дуже швидко поширюється в компанії, керівник повинен негайно втрутитись у разі виникнення конфлікту, а не чекати подальших наслідків. Може статися, що компанія розділиться на два табори, які сперечатимуться, хто правий. Найкраще рішення - зіткнутися з двома конфліктуючими сторонами і дозволити їм обговорити це якомога спокійніше. Намагайтеся не кричати один на одного. Тільки вислухавши обидві сторони, ви зможете знайти рішення. Наступним кроком має бути пояснення помилок. Нехай обидві сторони скажуть, що, на їхню думку, інші повинні зробити інакше і як вони повинні це зробити. Відповіді повинні бути максимально конкретними. Всі відповіді повинні перенести на папір. Тоді вам слід заохотити обидві сторони намагатися дотримуватися цього списку та наполегливо попередити їх про те, що у разі подальших конфліктів будуть вжиті суворі заходи [88].

Стратегія «програти і програти»: - базова позиція «я не правий - ти не правий» - програють обидві сторони; можна досягти лише невеликої частини того, що ми хочемо; ми уникаємо розбіжностей; ми «погоджуємося» на неприйнятні компроміси; ми обираємо шлях найменшого опору.

Стратегія «виграв-програв»: - базове ставлення «я в порядку - ти ні» або «я не в порядку - ти в порядку» - одна сторона змушує іншу програти; це гра з нульовою сумою; одна сторона виграє силою за рахунок іншої; конкурентне мислення має перевагу; аналізуються відмінності та протилежності; підкреслюються тільки позитивні якості; в довгостроковій перспективі очевидні переможці стають переможеними.

Стратегія переможця: - базова позиція «я в порядку, ти в порядку» - обговорюються різні погляди та інтереси - враховуються різні думки - формулюються та обговорюються рішення проблем - рішення приймаються консенсусом (кожен знаходить своє місце в рішеннях, тому що відмінності

стають єдиним цілим -рішення включають конструктивні рішення конфліктів, які ведуть до консенсусу -рішення ведуть до стійких результатів [90].

Сьогодні науковцями розроблено різноманітні підходи до подолання та вирішення конфліктів у навчальних закладах (О.С. Чернишов, 2010; Н. І. Повикель, Л.О. Котлова, 2011).

1.Формування в колективі особливої загальної думки з питань конфліктної взаємодії, яка виступає ефективним регулятором соціальної діяльності співробітників. Багато людей дуже залежні від ставлення оточуючих і тому потребують постійного схвалення, підтримки та подяки. Протилежності можуть ізолювати, що може бути для них дуже болючим, з чим такі люди теж готові розірвати конфлікт і помиритися.

2.Звернення до «третейського судді». Цей спосіб може бути дуже ефективним, якщо суперники обіцяють один одному повністю підкоритися рішення «третейського судді». Суддею має сенс обрати найавторитетнішу людину, яка працює в навчальному закладі. Добре, якщо таким суддею може бути керівник або інший представник адміністрації навчального закладу.

3.Організація співпраці. Суб'єкти конфліктної взаємодії отримують спільне завдання, у виконанні якого вони зацікавлені, але самі не можуть його виконати.

4.Звернутися до медіатора (від англ. mediator - посередник), тобто спеціально підготовленого експерта (або групи осіб чи організації), який виступає посередником у вирішенні суперечок, підтримує рівною мірою обох сторін, сторонам допомагає знайти прийнятні рішення конфлікту (К. Cloke, 2001; F. Strasser, P. Randolph, 2004; X. Бесемер, 2004; А. Хертель, 2007; А. Н. Goodman, 2016).

5. Координація та інтеграція діяльності. Суть методу полягає в тому, що ієрархія влади регулює взаємодію людей, прийняття рішень та потік інформації всередині організації. Керівник може вирішити будь-які конфлікти між двома відділами шляхом прийняття рішення з будь-якого спірного

питання, що запобігає конфліктам і створює посередницьку службу для координації роботи цих відділів.

6. Спрямовує зусилля всіх суб'єктів конфліктної взаємодії на досягнення спільних бажаних результатів.

8. Встановить систему винагороди. Такі винагороди, як вдячність, призи, визнання, відзнаки та просування по службі, можна використовувати як інструменти управління конфліктами та впливати на поведінку співробітників.

9. Застосування адміністративного методу вирішення конфлікту. Вони ефективні, коли психологічні та інші методи не дають позитивних результатів.

Законодавство відводить професійним спілкам одну з ключових ролей у вирішенні колективних трудових спорів. Первинна профспілка в державному органі може представляти інтереси державних службовців протягом всього процесу, брати участь у засіданнях та комунікувати з уповноваженими органами та спеціальним органом - Національною службою посередництва і примирення (далі-НСПП). Разом з тим, профспілки не долучаються до запобігання та вирішення міжособистісних трудових спорів, конфліктів у колективах на державній службі. Повноваження і можливості професійних спілок у вирішенні колективних трудових спорів досить широкі. Проте, їхня діяльність зводиться лише до процесуальних дій і відстоювання інтересів працівників. Законодавство не визначає повноважень профспілок запобігати і врегульовувати конфлікти всередині трудового колективу. Таку ініціативу з розвитку системи запобігання і врегулювання міжособистісних, горизонтальних конфліктів у колективі профспілка може виключно запропонувати самостійно.

Власну роль у вирішенні колективних трудових спорів має Національна служба посередництва і примирення (НСПП), створена як постійно діючий державний орган за зразком служб посередництва у США, Великій Британії та Швеції з метою пом'якшити процедуру вирішення спорів. НСПП, за Указом Президента України від 17.11.1998 № 1258/98 та відповідно до ЗУ «Про

порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», повинна сприяти поліпшенню трудових відносин і запобігати виникненню колективних трудових спорів. НСПП здійснює супровід таких спорів (конфліктів) і допомагає сторонам здійснити свої процесуальні права в цих спорах. Крім того, Служба має також функції запобігання спорам і побудови культури соціального діалогу в трудових відносинах [71, с.119].

У вирішенні міжособистісних конфліктів серед студентів особливу увагу слід приділяти викладачам, які безпосередньо працюють зі студентами (це, насамперед, куратори). Одним із способів підвищення їхньої психологічної компетентності та ефективності заходів із запобігання складним ситуаціям, у тому числі міжособистісним конфліктам між студентами, є психологічне консультування та психологічна служба, які мають бути доступними в університеті. Практика показує, що таке консультування є найбільш ефективним за умови взаємної довіри між психологом та викладацьким складом. На психологічному консультуванні можна відповісти на питання, дати пораду, надати практичні рекомендації, проаналізувати конкретні ситуації, що виникають і т.д. Психологічний супровід освітнього процесу також допомагає запобігти міжособистісним конфліктам, а основними напрямками повинні бути, перш за все, психологічний супровід навчальної діяльності студентів, удосконалення освітнього процесу та забезпечення заходів з охорони психічного здоров'я [64, с. 363].

Проблема профілактики конфліктів у педагогічних колективах постійно привертає увагу дослідників і практиків. Однак її розв'язанню часто заважає недостатнє розуміння цілей діяльності з попередження й профілактики конфліктів та породжувана цією неоднозначністю суперечливість позиції. Більшість вважає та бачить мету профілактики у недопущенні конфліктів загалом, хоча, як відзначалося раніше, конфлікти бувають конструктивними, корисними та навіть потрібними. Цілями профілактики мають бути, скоріше, підвищення ефективності організації педагогічної діяльності, поліпшення

психологічного клімату (взаємин) способом забезпечення неруйнівного протікання конфліктів. Тоді робота з профілактики органічно вписуватиметься у педагогічну діяльність як один з її постійних компонентів [40, с 88].

Основними теоретичними методами, використаними в науковому дослідженні для досягнення поставленої мети, є: аналіз і синтез суджень наукової літератури за темою дослідження, класифікація психологічних чинників, задіяних у профілактиці конфліктів. Психологічний аналіз є одним з найефективніших методів управління конфліктами, основною метою якого є створення достатньої бази знань для пошуку розумного рішення в тій чи іншій ситуації. Професійний аналіз допомагає не тільки знайти рішення, але й знайти шляхи запобігання або вирішення конфлікту. Зрештою, запобігання та вирішення конфлікту на рівні навчальної ситуації є найкращим способом виходу з ситуації, що склалася. Таким чином визначається потенційна точка переходу конфлікту, опосередковано мінімізується напруженість і ситуація береться під контроль. Усунення конфлікту означає виведення відносин між учасниками на рівень взаємного прийняття і перенесення акценту зі сфери усвідомлення і напруженості на практичні відносини педагогічної роботи [68, с. 132].

2.2.Засоби дослідження та процедура проведення експерименту

Експеримент у процесі дослідження проводився в освітній організації Східноукраїнському національному університеті ім. Володимира Даля м. Київ на кафедрах університету, в якому приймали участь 30 осіб з яких 14 чоловіків та 16 жінок.

Віковий склад членів колективу : від 30 до 36 років.

Освіта: вища, мають науковий ступень та вчене звання.

З метою виявлення конфліктних особистостей в даній освітній організації та подальшого попередження або вирішення конфліктів, що вже виникли, було проведено експеримент з використанням чотирьох методів для

виявлення конфліктних особистостей, а саме: «Визначення ступеня конфліктостійкості», «Експрес-діагностика стилю поведінки в конфліктних ситуаціях», «Стратегії поведінки в конфлікті К. Томаса» та «Міжособистісна методика діагностика Т. Лірі».

Дослідження проводилося в три етапи. На першому етапі визначалася поширеність напруженості соціально-психологічного клімату та негативних емоцій у спілкуванні між членами освітнього колективу шляхом включеного спостереження за учасниками в природних умовах.

На другому етапі було застосовано тестовий метод з використанням чотирьох методів: «Визначення рівня конфліктостійкості», «Експрес-діагностика стилю поведінки в конфліктних ситуаціях», «Стратегії поведінки в конфлікті К. Томаса» та «Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі».

З метою виявлення в освітній організації осіб, схильних до конфліктності, а також для подальшого попередження або вирішення конфліктів, що вже виникли, було проведено дослідження, яке включало в себе виявлення конфліктологічної толерантності, проявів міжособистісних стосунків між членами колективу та стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях.

Були в даному дослідженні використані наступні інструменти:

1. Визначення рівня конфліктостійкості (психодіагностична методика)

Дана методика дозволяє виявити стратегії поведінки в потенційній конфліктній сфері - міжособистісних конфліктах - та опосередковано визначити рівень конфліктостійкості людини.

Інструкція. Уважно прочитайте та оцініть кожну з десяти думок у бланку, які найбільше відповідають вашій поведінці. Спочатку визначте, яка з двох крайнощів є більш актуальною для вас, а потім оцініть їх за п'ятибальною шкалою. Пам'ятайте, що середній бал 3 означає, що обидві характеристики

присутні в рівній мірі. Крайні оцінки 4-5 і 1-2 свідчать або про уникнення конфліктів, або про помірну участь у їх вирішенні (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Бланк відповідей методики визначення рівня конфліктостійкості

1	Ухиляюся від суперечки	5 4 3 2 1	Рвуся в суперечку
2	Віднося 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

Обробка та інтерпретація інформації. За п'ятибальною шкалою оцініть ступінь вираженості кожної з наведених нижче характеристик. Підрахуйте загальний бал.

Намалюйте профіль власної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Проаналізуйте причини ваших полярних поведінкових стратегій, щоб зробити необхідні зміни.

40-50 балів - висока конфліктостійкість.

30-40 балів - середній рівень конфліктологічної толерантності, що демонструє орієнтацію на компроміс і готовність уникати конфліктів.

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

1-19 балів - дуже низький рівень конфліктологічної толерантності. Цей рівень характерний для людей, які є конфліктне чутливими.

2. Експрес-діагностика стилю поведінки в конфліктній ситуації (психодіагностична методика)

Інструкція. Дайте відповіді на наступні запитання та оцініть, наскільки Ви демонструєте той чи інший стиль поведінки в конфліктній ситуації: часто - 3 бали, інколи - 2 бали, дуже рідко - 1 бал.

Обговорення та інтерпретація результатів.

Ключ.

A (1, 6, 11); B (2, 7, 12); C (3, 8, 13); D (4, 9, 14); E (5, 10, 15).

A - жорсткий стиль вирішення конфліктів. Ці люди стоять до кінця, відстоюють свою точку зору і хочуть перемогти за будь-яку ціну. Вони переконані, що завжди мають рацію.

B - примирливий стиль. Зосереджується на «пом'якшенні фронтів» і розуміє, що завжди можна домовитися, знайти альтернативу і рішення, яке задовольнить обидві сторони.

C - компромісний стиль. З самого початку розбіжностей компроміс є очевидним.

D - м'який стиль. Виражається в готовності прийняти точку зору опонента і відмовитися від власної позиції.

E - стиль дії. Цей стиль орієнтований на уникнення конфлікту. Люди, які дотримуються цього стилю, намагаються не допускати ескалації ситуації і не доводити конфлікт до відкритого протистояння.

3. Стратегії поведінки в конфлікті К. Томаса (психодіагностична методика)

Тест адаптований в нашій країні Н.В. Гришиною для вивчення схильності особистості до конфліктної поведінки. У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас акцентував увагу не тільки на вирішенні конфліктів, але й на управлінні ними. Відповідно, К. Томас вважав за необхідне

зосередити увагу на тому, яка поведінка характеризує людей у конфліктних ситуаціях, яка з них є більш продуктивною чи деструктивною, і як можна сприяти продуктивній поведінці.

К. Томас використовує двовимірну модель управління конфліктами для опису поведінки людини в конфліктних ситуаціях, основними вимірами якої є співпраця, що передбачає увагу людини до інтересів інших сторін конфлікту, і рішучість, яка характеризується акцентом на власних інтересах. Відповідно до цих двох основних вимірів К. Томас виокремлює такі форми вирішення конфліктів: конкуренція, пристосування, компроміс, уникнення та ухилення.

У своєму опитувальнику на визначення типових моделей поведінки К. Томас описує кожен з п'яти можливих варіантів дванадцятьма думками про поведінку людини в конфліктній ситуації. У різних ситуаціях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респондента просять вибрати ту думку, яка є найбільш типовою для характеристики його поведінки.

Підрахуйте кількість балів за кожною шкалою та перевірте відповідність з ключем (див. табл. 2.2).

Потім підрахуйте суми (відповідних символів) у кожному стовпчику і намалуйте графік обраної вами стратегії, використовуючи надану сітку.

Кожна клітинка відповідає двом еквівалентностям. Отже, якщо у вас є сім збігів для стратегії «Суперництво», поставите крапку посередині четвертої клітинки внизу. Якщо у вас є п'ять збігів для стратегії «Співпраця», поставите наступну крапку в середині третьої клітинки знизу другого стовпчика, і так далі (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ключ до методики К. Томаса

№ п/п	Суперництво	Співпраця	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	

Суперництво. Людина, яка використовує цю стратегію поведінки, вразлива до тиску, іноді навіть примусу з боку партнера: вона напориста, йде своїм шляхом, мало цікавиться іншими, відкрито бореться за власні інтереси і вперто відстоює свою позицію.

Однак така стратегія може бути виправдана за певних умов:

- коли виникає несподівана і небезпечна (екстремальна) ситуація, яка вимагає швидких і рішучих дій, і людина готова взяти на себе всю відповідальність;

- коли рішення потрібно прийняти швидко (немає часу на обговорення), а особа має достатній авторитет або високий рівень довіри;
- коли існує надмірний тиск з боку інших і всі засоби вичерпані;
- коли людина, можливо, перейшла межу терпіння і потребує встановлення обмежень.

Недоліком цієї стратегії є те, що за звичайних обставин вона пригнічує ініціативу інших і збільшує ймовірність помилок, оскільки береться до уваги лише одна точка зору і не враховуються всі фактори, необхідні для прийняття рішення. Добре, якщо ця стратегія супроводжується підтриманням нормальних емоційних стосунків. Однак конкуренція - це не та стратегія, яку слід культивувати в особистих стосунках з близькими людьми. Навіть якщо вона використовується, то має супроводжуватися позитивними діями особи.

Компроміси: переговори про поступки. Ця стратегія часто необхідна для збереження відносин, особливо коли інтереси сторін неможливо узгодити. Компроміс в деяких випадках призводить до дійсно задовільного результату, оскільки обидві сторони чимось пожертвували, а будь-який розкол (50/50, порівну) призводить до напруженості. Ця стратегія ефективна тоді, коли немає іншого виходу на даний момент і потрібне швидке рішення.

Співпраця - це ідеал, «діамант у відносинах» безконфліктної взаємодії та розвиненої толерантності. Іншими словами, це не завжди досяжний, але завжди бажаний результат конфлікту. Співпраця - це вроджена якість, яка притаманна небагатьом людям, але кожен повинен навчитися їй і прийняти просту гуманітарну ідею: інша людина має повне право бути такою, якою вона хоче, і наша справа - домовитися про це. Якщо ми докладемо зусиль, наші цілі виявляться цілком сумісними, а стосунки стануть зрозумілішими і міцнішими з вирішенням цього маленького конфлікту.

4. Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі

Розроблена Т. Лірі, Р. Лефоржем і Р. Сазеком у 1954 році, ця методика використовується для аналізу Я-концепції та ідеалів досліджуваних, а також

їхніх стосунків у малих групах. За допомогою цієї методики можна виявити домінуючі установки, пов'язані з самооцінкою та оцінкою інших в групах однолітків.

При аналізі взаємовідносин зазвичай виділяють два фактори: домінування-придушення і дружба-агресія. Ці фактори визначають загальне враження, отримане в процесі сприйняття міжособистісних стосунків. М. Аргайлом описує їх як один з основних компонентів стилістичного аналізу міжособистісної поведінки, і вони в принципі можуть бути пов'язані з двома з трьох основних осей семантичної диференціації Ч. Звідти: оцінка та міць. У дослідженні, проведеному американськими психологами під керівництвом Бейлза, поведінка членів групи оцінювалася на основі двох змінних, проаналізованих у тривимірному просторі, що складається з трьох осей: домінування-підпорядкування, дружелюбність-недружелюбність та емоційна аналітичність.

Т. Лірі розробив традиційну систему візуалізації основних соціальних тенденцій - кругову систему, поділену на сектори. У колі по горизонтальній і вертикальній осях позначені чотири тенденції: домінування - підпорядкування, дружелюбність - ворожість. Ці сектори, у свою чергу, поділені на вісім секторів, що відповідають більш особистим стосункам. Для кращого опису, коло ділять на 16 секторів, але частіше використовують восьмикутники, орієнтовані певним чином по відношенню до двох основних осей.

Система Т. Лірі базується на припущенні, що чим ближче до центру кола знаходиться оцінка суб'єкта, тим сильніший зв'язок між двома змінними. Сума значень для кожної орієнтації перетворюється в індекс, в якому домінують вертикальна (домінування-підпорядкування) і горизонтальна (дружність-дружелюбність) осі. Відстань отриманого показника від центру кола вказує на те, чи є поведінка у стосунках адаптивною або екстремальною.

Опитувальник містить 128 оцінок, що складаються з 16 пунктів для кожного з восьми типів стосунків, класифікованих за інтенсивністю. Згідно з методикою, судження, спрямовані на визначення певного типу стосунків, впорядковані не послідовно, а особливим чином: вони об'єднані в чотири групи і впорядковані відповідно до однакових визначень. При аналізі потрібно підрахувати кількість відносин у кожній групі.

Т. Лірі запропонував використовувати методику для оцінки сприйманої поведінки людей, тобто для оцінки поведінки інших («зі сторони»), для оцінки себе, для оцінки близьких людей та для опису ідеального «Я». Інструкція до відповіді на питання змінюється залежно від рівня діагностики.

Максимальний бал за рівень - 16 балів, але він поділяється на чотири рівні вираженості самоствавлення:

0-4 бали - низький - адаптивна поведінка

5-8 балів - помірний

9-12 балів - високий - екстремальна поведінка

13-16 балів - крайній - патологічна поведінка

Методика може бути представлена респонденту у вигляді списку (за алфавітом або в довільному порядку) або на окремих картках. Респондента просять відмітити ті твердження, які відповідають його самооцінці, його стосункам з іншою людиною або його ідеальному образу. Потім для кожного октанта підраховується бал за допомогою спеціального «ключа» в опитувальнику. Отриманий бал переноситься на дискограму, в якій відстань від центру кола відповідає балу за даним октантам (0-16). Кінці векторів поєднуються для створення профілю особистості. Якісний аналіз отриманих даних проводиться шляхом порівняння дискограм, які показують відмінності між описами різних людей. С. В. Максимов наводить індекси рефлексивності та диференційованої сприйняття ступеня благополуччя положення особи в групі. Дослідження дозволяє вирішити та зазначити проблему психологічної сумісності індивіда.

2.3. Статистичні та психологічний аналіз результатів експерименту

Використовує методику «Визначення рівня конфліктостійкості» після проведення експерименту в освітньому закладі були отримані наступні результати які представлені у таб.2.1 та сформовані у виді гістограми на рис.2.1 (див. табл. 2.3, рис.2.1.)

Таблиця 2.3

Визначення рівня конфліктостійкості в освітній організації

Рівень конфліктостійкості	бали	Кількість осіб у експерименту
Висока конфліктостійкість	41-50 балів	2
Середній рівень конфліктостійкості	31-40 балів	12
Низький рівень конфліктостійкості	20-30 балів	4
Дуже низький рівень конфліктостійкості	1-19 балів	2

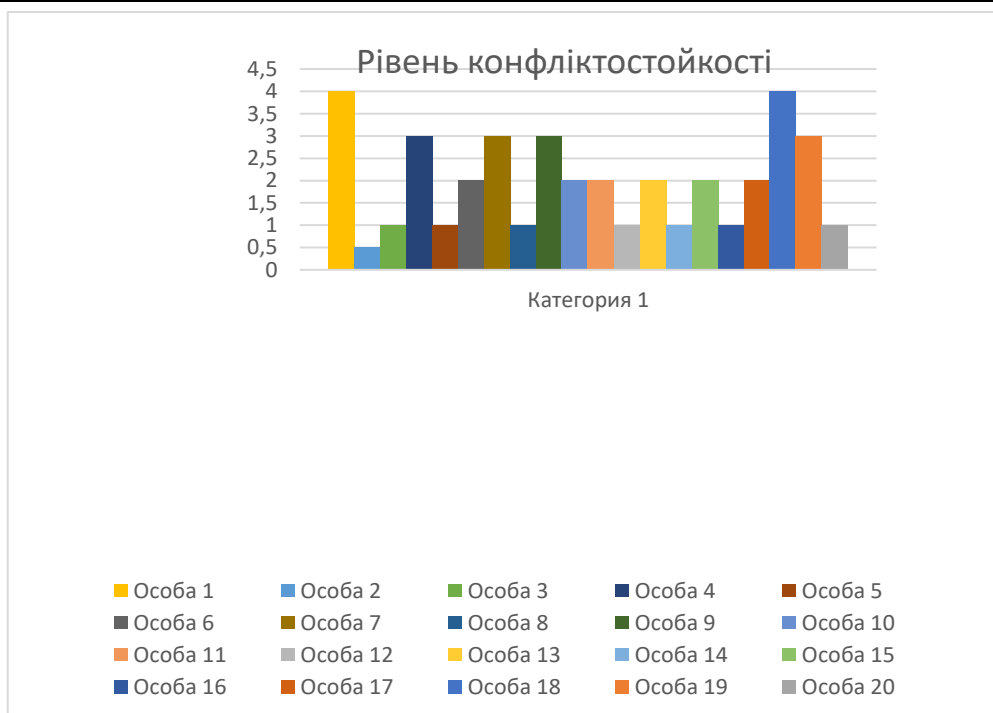


Рис.2.1. Гістограма результатів дослідження рівнів конфліктостійкості в освітньому закладі

На гістограмі проведеного експерименту можна побачити, що у більшості співробітників освітнього закладу (12 з 20) середній рівень конфліктостійкості, що свідчить про їхню готовність йти на компроміс та уникати конфліктних ситуацій. Четверо з двадцяти осіб мають низький рівень конфліктологічної толерантності, що свідчить про те, що для цього типу людей характерні часті та недоречні конфлікти. Дві особи мають високий рівень конфліктологічної толерантності, що свідчить про те, що людина орієнтована на уникнення конфліктних ситуацій. І лише двоє з двадцяти мають дуже низький рівень конфліктологічної толерантності, що свідчить про справжню схильність до конфліктів.

Застосування методики «Експрес-діагностика стилів поведінки в конфліктних ситуаціях» дало наступні результати, які представлені та сформовані на рисунку 2.2. (див. рис.2.2.)

Експрес-діагностика стилів поведінки в конфліктних ситуаціях

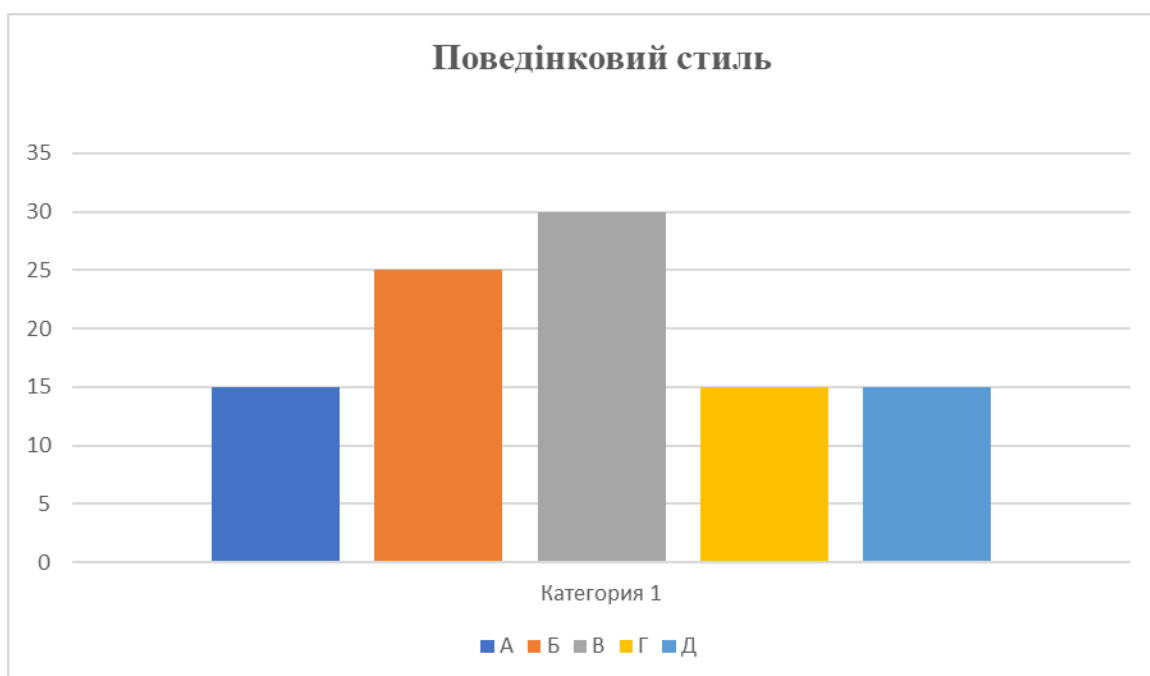


Рис.2.2. Гістограма результатів дослідження поведінкового стилю

З графіка можна зробити наступні висновки: більшість осіб (30%) мають компромісний стиль вирішення конфліктів, який проявляється з самого

початку конфлікту. 25% осіб мають примирливий стиль. Вони орієнтуються на «пом'якшення фронтів», маючи на увазі, що завжди можна домовитися і знайти альтернативи та рішення, які задовольняють обидві сторони. Однакова кількість чоловіків (15%) поділяють всі наступні стилі, включаючи жорсткий стиль вирішення конфліктів (вони йдуть до кінця і хочуть перемогти за будь-яку ціну). Вони переконані, що завжди мають рацію, м'який стиль (виражається в готовності прийняти точку зору іншої сторони і поступитися своєю точкою зору) і стиль вирішення конфлікту, що зникає (цей стиль зосереджений на виході з конфлікту). Ці типи людей, як правило, не допускають ескалації ситуації та уникають відкритого протистояння конфлікту.

Використовуючи методику стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса, ми отримали результати, наведені на рисунку 2.3. (див. рис. 2.3.)

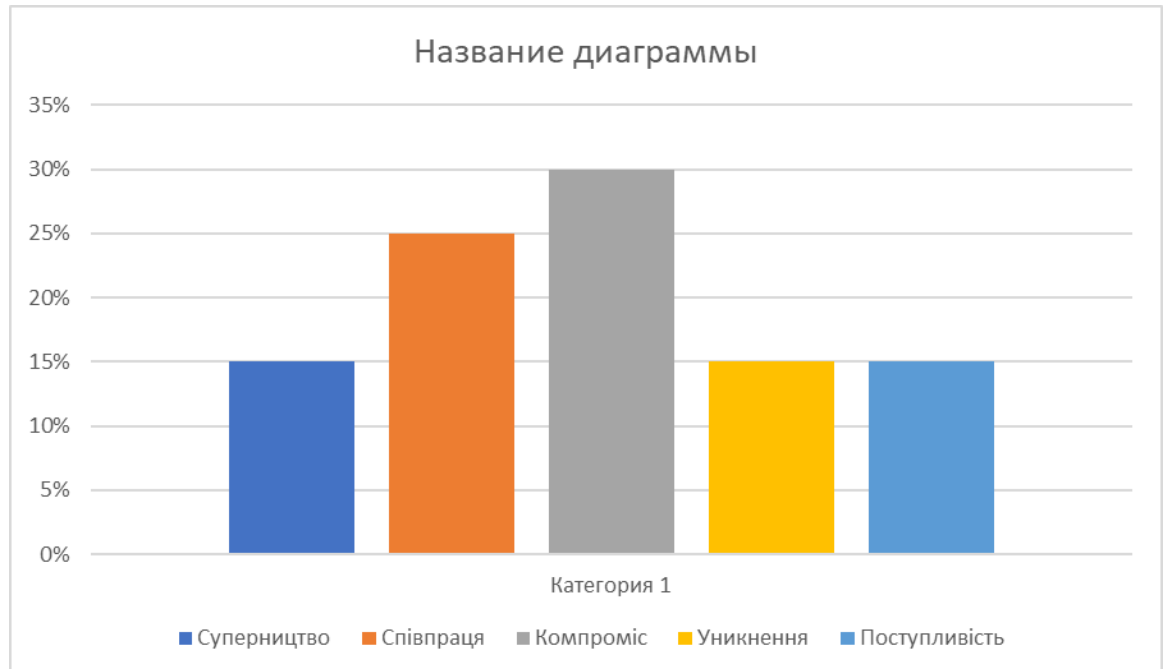


Рис.2.3. Гістограма розподілу результатів за методикою Томаса-Кілмена «Стратегії поведінки в конфлікті»

На графіку видно, що більшість осіб (30%) готові йти на компроміс. Компроміс визначається як переговори про взаємні поступки. Ця стратегія часто необхідна для збереження стосунків, особливо коли інтереси сторін неможливо узгодити. Компроміс не завжди призводить до справжнього задоволення результатом, оскільки обидві сторони чимось пожертвували, і будь-яка можливість поділитися (наполовину, порівну, по-братськи) призводить до напруженості. Ця стратегія ефективна в ситуаціях, коли іншого виходу на даний момент немає і потрібне швидке рішення. 25% осіб характерна співпраця - ідеал, безконфліктне спілкування і розвинена толерантність. Іншими словами: вирішення конфліктів, не завжди досягне, але завжди бажане. Однакова кількість чоловіків (15%) використовують всі наступні стратегії: «поступливість» (людина, яка використовує цю стратегію поведінки в конфліктній ситуації, з більшою ймовірністю збереже позитивні стосунки в разі виникнення конфлікту або розбіжностей. Вона пожертвує власними інтересами заради інтересів іншої людини і намагатиметься не зачепити її почуттів. Ця стратегія є хорошою стратегією, оскільки вона підтримує добрі стосунки, уникає конкуренції (людина, яка використовує цю стратегію поведінки, схильна тиснути на свого партнера) та уникає з'ясування стосунків. Упевнений у собі, йде своїм шляхом без особливої уваги до оточуючих, відкрито бореться за свої інтереси, вперто відстоює свої погляди і уникає - людина, яка вдається до такої стратегії поведінки, намагається уникнути вирішення конфлікту, що виникає, в тому числі переїздом. Це дозволяє іншим взяти відповідальність за вирішення спірного питання і не потрапити в халепу.

Застосування методики Т. Лірі для діагностики міжособистісних стосунків привело до наступних результатів, які наведені в таблиці 2.3.

У таблиці наведено результати, отримані при застосуванні методу. 10% учасників характеризуються екстремальною поведінкою, що межує з патологією, 35% – екстремальною, 55% – помірною.

Результати експерименту свідчать про те, що освітня організація СНУ ім. В. Даля потребує навчання та проведення тренінгів для зменшення конфліктів і підвищення конфліктостійкості, але враховуючи теперішній час повномасштабне вторгнення РФ на територію нашої країни та проведення бойових дій (які накладають постійний стресовий стан на людину, що приводить до виникнення міжособистісних конфліктів не тільки в родині але й на робочому місці.), дане внутрішнє становище у колективі можливо вважати задовільним.

Таблиця 2.4

Результати використання методики Т. Лірі

Особа	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Особа 1	10	3	6	9	2	6	11	6
Особа 2	10	11	8	11	13	9	9	12
Особа 3	8	8	9	12	10	12	10	9
Особа 4	9	9	8	9	5	5	11	9
Особа 5	14	15	15	15	3	16	2	6
Особа 6	9	9	8	9	5	5	11	9
Особа 7	6	11	8	9	12	9	12	13
Особа 8	16	16	16	16	2	8	2	2
Особа 9	11	15	14	11	7	13	5	8
Особа 10	9	8	7	8	8	8	9	9
Особа 11	8	8	9	12	10	12	10	9
Особа 12	6	11	8	9	12	9	12	13
Особа 13	9	9	8	9	6	2	10	7
Особа 14	11	12	14	12	6	12	5	7
Особа 15	11	13	13	12	4	12	3	7
Особа 16	9	13	13	13	9	8	8	12
Особа 17	9	8	7	8	8	8	9	9
Особа 18	12	14	13	13	3	11	4	6
Особа 19	11	15	14	11	7	13	5	8
Особа 20	11	13	13	12	4	12	3	7
Особа 21	10	8	8	11	13	9	9	12
Особа 22	10	11	9	12	10	12	10	9
Особа 23	8	12	8	9	5	5	11	9
Особа 24	9	12	9	13	6	8	7	2
Особа 25	16	11	8	9	12	9	12	13
Особа 26	16	16	16	16	2	8	2	2
Особа 27	11	15	14	11	7	13	5	8
Особа 28	11	8	7	8	8	8	9	9
Особа 29	12	8	9	12	10	12	10	9
Особа 30	9	11	8	9	12	9	12	13

Поширеною формою запобігання та вирішення конфліктів є проведення групових тренінгів у освітніх організаціях. Групові форми роботи

починаються з давніх часів, але більш активний розвиток вони отримали в період роботи З. Фрейда та А. Адлера які вважали, що група впливає на цілі й цінності та допомагає їх модифікувати. У 40-х роках минулого століття на заході була запропонована оригінальна методика групових тренувань, яка забезпечувала участь учасників у певних заходах і давала їм можливість ефективності у спілкуванні, які проходили у лабораторії Курта Левіна. На заході методи тренінгу в освітніх організаціях користуються великою популярністю, на превеликий жаль в Україні данні тренінги тільки набирають популярності і використовуються не так часто як потрібно [37, с.9].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Метою експерименту було визначення рівня конфліктологічної толерантності, стратегій поведінки та міжособистісних стосунків колективу СНУ ім. В. Даля, як освітній організації за допомогою таких діагностичних методів: діагностики стратегії поведінки в конфліктній ситуації Д. Томаса-Кілмена, методика визначення рівня конфліктостійкості; експрес-діагностика поведінкового стилю в конфліктній ситуації; методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі.

Т. Лірі показав, що в організації є конфліктні особистості, які вносять конфлікт у колектив. Таким чином, результати дослідження рівня конфліктостійкості свідчать про те, що більшість працівників освітній організації мають середній рівень конфліктостійкості, що свідчить про те, що працівники орієнтовані на залученість та бажання уникати конфліктних ситуацій. П'ять працівників мають низький рівень конфліктостійкості, що свідчить про те, що для цього типу працівників характерні часті та надмірні конфлікти. Три працівники мають високий рівень конфліктостійкості, що свідчить про те, що ця людина намагається уникати конфліктних ситуацій за будь-яку ціну. Однак двоє респондентів мають дуже низьку конфліктостійкість, що свідчить про сильну схильність до конфліктів.

За результатами опитування щодо конфліктної поведінки можна зробити наступні висновки. Більшість респондентів (30%), мають підхід до вирішення конфліктів. 25% респондентів орієнтуються на «згладжування гострих кутів», маючи на увазі, що завжди можна дійти згоди, знайти альтернативи та рішення, які можуть задовольнити обидві сторони. Однакова кількість чоловіків (15%) мають жорсткий стиль вирішення конфліктів (ці респонденти відстоюють свою позицію до кінця і вважають, що завжди мають рацію); м'який стиль вирішення конфліктів (вони готові прийняти іншу точку зору і поступитися своєю позицією); уникаючий стиль вирішення конфліктів (ці типи

респондентів орієнтуються на уникнення конфлікту і намагаються не загострювати ситуацію і не доводити конфлікт до відкритого протистояння).

Результати опитування щодо стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях дозволяють зробити наступні висновки: для більшості респондентів (30%) характерний компроміс. Майже кожному четвертому респонденту притаманна співпраця. П'ятнадцять відсотків респондентів характеризуються компромісом (ці респонденти найчастіше зберігають позитивні стосунки у випадку конфлікту або розбіжностей). Вони жертвують власними інтересами на користь інших і намагаються не зачепити почуття один одного. Суперництво обрав кожен п'ятий респондент (схильні до тиску, а іноді й примусу з боку партнера. Вони наполегливі і йдуть своїм шляхом, не надто турбуючись про інших, відкрито борються за власні інтереси і наполегливо відстоюють свою позицію. Уникнення обрали 15% респондентів. Ці працівники схильні уникати та відкладати вирішення конфліктів, що виникають. Вони дозволяють іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання конфлікту і уникають неприємностей самі.

За результатами експерименту можна зробити висновок, що освітня організація потребує тренінгів для зменшення конфліктності та підвищення конфліктостійкості. Профілактика конфліктів полягає в організації життя соціально взаємодіючих людей таким чином, щоб виключити або зменшити ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Враховуючи напрацювання науковців які потрібно використовувати для вирішення конфліктів в освітніх організаціях, останні основну роль з урегулювання конфліктів віддають керівнику освітньої організації, далі профспілкам, і потім тільки безпосередньо учасникам конфліктної ситуації. Останнім часом при врегулюванні конфліктних ситуацій в освітніх організаціях використовуються напрацювання іноземних науковців, так починає застосовуватися медіація та Національна служба посередництва і

примирення які уже тривалий час використовувались в інших країнах і мали позитивні результати.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1.Методологічні основи розробки соціально-психологічного тренінгу

Значний вклад у теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу внесли Н. Є. Афанасьєва, Л.А. Перелигіна. Термін «тренінг» має кілька значень: навчання, виховання, тренування. Не менш різноманітним є і наукові визначення тренінгу. Ю.М. Ємельяновим, який визначає його як сукупність методів розвитку здібностей до навчання та оволодіння будь-якою складною діяльністю. Тренінг також визначається як метод перепрограмування керуючої моделі поведінки і діяльності людини. Навчання визначається як частина запланованої діяльності організації, спрямованої на підвищення професійних знань і навичок або зміну установок і соціальної поведінки працівників відповідно до цілей і вимог організації.

У внутрішній психології тренінг часто визначають як активне навчання або соціально-психологічне тренінгу. Л.В. Петровська розглядає соціально-психологічний тренінг як захід з розвитку знань, соціальних установок, умінь і навичок у сфері міжособистісного спілкування, як засіб розвитку комунікативних навичок і як засіб психологічної роботи. Б.Д. Паригін говорить про методи групового консультування і описує їх як активне групове навчання навичкам спілкування для життя і суспільства в цілому: від навчання професійно-корисним навичкам до адаптації до нової соціальної ролі, що супроводжується відповідною корекцією «Я-концепції» та самооцінки. Сьогодні для визначення тренінгу часто використовують термін «психологічна дія». Робота С.Є. Макшанова показує, що придатність цього терміну для визначення тренінгу як методу можна визнати лише частково: як поняття, що відображає процес передачі інформації від одного учасника до іншого у взаємодії. Як процесуальна характеристика, поняття «діяльність» не

відображає її мету і результат, який визначається категорією зміни. Діяльність сама по собі не може бути ні метою тренінгу, ні учасниками, яким потрібен її результат. Запропонований С.І. Махановим термін «цілеспрямована зміна» дозволяє описати цілий спектр явищ, пов'язаних з динамікою індивідуальних і групових психологічних феноменів, відображає процесуально-результативні особливості тренінгу і підкреслює «суб'єкт-об'єктний» характер тренінгу, ефективність якого пов'язана з прийняттям відповідальності за те, що відбувається в тренінгу, як з боку керівника, так і з боку учасників, клієнтів тренінгу [2].

Психологічний тренінг в групах створює умови для отримання людьми особистого досвіду і таким чином сприяють розвитку впевненості в собі. Інтерес до психологічних тренінгів за останні роки не зменшився, а навпаки, зріс. Для професійних психологів, особливо тих, хто працює у «силовій структурі», вкрай важливо вміти розробляти тренінгові програми для різних типів клієнтів, враховуючи вікові, професійні, гендерні та інші особливості. Психологічний тренінг також не може бути «широким». Кожна тренінгова програма спрямована на модифікацію, розвиток або корекцію певного аспекту особистості, впевненості в собі, поведінки тощо. Вміння розробляти програми відповідно до ситуативних потреб, проблем клієнта та особливостей роботи - важлива навичка для психолога. Для того, щоб навчитися розробляти психологічні тренінгові програми, необхідно засвоїти та узагальнити практичний (тренінговий) досвід зарубіжних та вітчизняних психологів у цій галузі.

У галузі психології існують численні дослідження можливостей індивідуальної та групової психологічної корекції конфліктної поведінки. Ряд фахівців які це досліджували (А. Б. Егедес, 1996; Р. Ф. Макушенко, 1981; Р. Кнудсон, 1977; Д. Пруїтт, 1982; М. Ерікссон, 2001 та ін.) дають рекомендації щодо зниження конфліктності в повсякденному житті на основі результатів індивідуальної психологічної корекції конфліктного спілкування.

До методів психологічної корекції конфліктної поведінки належать: соціально-психологічний тренінг, індивідуальне психологічне консультування, психологічний самовиховання, медіація психолога (соціального працівника), самоаналіз конфліктної поведінки, арт-терапевтичні методи саморегуляції психологічного стану та корекції конфліктної поведінки тощо [30, с.104].

Соціально-психологічний тренінг (СПТ). Останні дослідження вітчизняних соціальних психологів (Е.Г. Баранов, 1995; О.І. Гончаров, 1992; В.В. Дев'ятко, 1990; Ю.Н. Ємельянов, 1985; А.Л. Лісовик, 1989; І.О. Ламанов, 1998; Л.А. Петровська, 1971; В.В. Федотов, 1987) свідчать, що соціально-психологічний тренінг може бути використаний для корекції поведінки особистості в конфлікті. Використання СПТ вимагає дотримання ряду принципів:

- «довірливого спілкування», що означає створення почуття довіри та спільності між учасниками СПТ;
- «тут і зараз», що означає аналіз комунікативних ситуацій, які виникають у процесі взаємодії між учасниками;
- «персоніфікації висловлювань», що вимагає від учасників відкрито висловлювати свої думки, долати захисні реакції та бути готовими нести відповідальність за свої дії;
- «акцентування мови почуттів», яка досягається шляхом залучення всіх учасників у спілкуванні та відкрити передачу почуттів один одному;
- «конфіденційність»: учасники зобов'язані зберігати конфіденційність інформації, яку вони отримують від інших учасників.

Основними методами СПТ є групова дискусія та ігрові методи.

Групова дискусія як метод взаємо-сумісності - це групове обговорення певної теми з метою досягнення спільної думки про те, як вирішити проблему. Дискусія передбачає порівняння думок з обговорюваної теми. Її цінність полягає в тому, що завдяки принципу зворотного зв'язку та майстерності фасилітатора кожен учасник вправи має можливість усвідомити, наскільки

суттєві індивідуальні відмінності існують у сприйнятті та інтерпретації одних і тих же конфліктних ситуацій.

Серед ігрових методів, що використовуються для навчання вирішенню конфліктів між людьми, найчастіше застосовуються імітаційні та рольові ігри.

В імітаційних іграх більше уваги приділяється тренуванню взаємодії учасників гри в конфліктних ситуаціях. Значно менше уваги приділяється аналізу міжособистісних стосунків, причин і мотивацій дій учасників у конфліктних ситуаціях. На думку психологів, ключову роль тут відіграє інструментальний аспект навчання (Ю.Н. Емельянов).

У рольових іграх основна увага приділяється міжособистісній комунікативній поведінці, що розуміється як єдність усіх її аспектів: мотиваційного, комунікативного, когнітивного, ефективного та інтерактивного. Рольова гра - це «міжособистісна» групова дискусія, в якій кожному учаснику пропонується зіграти роль, що відповідає його сприйняттю поведінки однієї зі сторін конфлікту та ситуації, запропонованої для рольової гри. Інші учасники вправи виступають у ролі експертів-глядачів, які мають обговорити, хто з учасників вправи поведився найбільш коректно.

За деякими даними (П.А. Будников, А.Д. Овчаренко), близько 70% учасників СПТ у своїх самооцінках повідомили, що вони змінили свою поведінку в конфліктах і намагаються не використовувати конфронтацію для вирішення проблем. Використання СПТ для корекції конфліктної поведінки менеджерів (О.І. Шипілов) зменшило ймовірність використання стратегій уникнення та конкуренції і збільшило ймовірність вибору компромісу та співробітництва.

СПТ може бути використаний для аналізу вибору оптимальних методів поведінки в конфлікті: зменшення відкритих конкурентних стратегій і зосередження на прихильності, уникненні та виборі співпраці.

У своєму дослідженні конфліктів у навчальних організаціях М.В. Несправа зазначає, що однією з найважливіших структур на шляху до

покращення ефективної взаємодії між учасниками навчального процесу є, перш за все, визнання та виявлення конфлікту. Неодмінною передумовою є інституціоналізація конфлікту, тобто визначення правил і норм його функціонування та розвитку. Легітимація конфлікту передбачає визнання і дотримання сторонами конфлікту існуючих норм і правил поведінки. Раціоналізація конфлікту допомагає мотивувати сторони конфлікту до прийняття навіть не вигідних пропозицій, а також забезпечує уникнення конфронтації. Водночас, структуризація визначає справжній стан інтересів і співвідношення між ними, а також виявляє першочергові інтереси, які можуть бути використані для досягнення компромісу і співпраці. Ефективними методами є переговори без посередника, переговори з посередником, переговори за участю посередника, розведення сторін конфлікту, «прояв почуттів», примусове вислуховування іншої сторони, обмін позиціями. Один з найефективніших методів уникнення інноваційних конфліктів в організації: роз'яснення важливості та актуальності впровадження інновацій для закладу та викладача (покращення успішності, зменшення часових та психічних витрат у майбутньому, можливість реалізації творчих планів). Водночас, підхід «демонстрація почуттів» допомагає партнеру висловити все, що «наболіло», тим самим зменшуючи психоемоційне напруження. Важливо, щоб у вирішенні конфліктної ситуації брали участь керівники освітніх закладів як медіатори. Наприклад тут буде корисним, метод примусового слухання має на меті з'ясувати упередження іншої сторони щодо іншої сторони. Сторони конфлікту змушені уважно слухати один одного, і кожен учасник повинен більш-менш точно повторити останнє зауваження іншої сторони, перш ніж відповісти. Це нелегко, оскільки кожен слухає тільки себе. Ця техніка допомагає зменшити напругу між учасниками суперечки. Ефективне управління педагогічними конфліктами, як видається, свідомо впливає на зближення інтересів і на забезпечення вирішення соціально значущих завдань. Процес управління педагогічним конфліктом передбачає прогнозування, попередження,

мотивацію та регулювання конфлікту. Для розвитку когнітивної складової конфліктологічної культури особистості слід використовувати такі методи, як пояснення, розповідь, переконання та особистий приклад [52, с.58-60].

3.2.Програма соціально-психологічного тренінгу вирішення міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях

Конфлікти не завжди можна трактувати як позитивне чи негативне явище. Водночас, конфлікти, які завдають надмірної шкоди людям, повинні бути мінімізовані, а ще краще - попереджені. Діяльність громадських та державних організацій спрямована на попередження конфліктів. Передбачення можливих сценаріїв розвитку подій створює умови для ефективного управління. Прогнозування виникнення конфліктів є передумовою ефективного запобігання конфліктів. Прогнозування та запобігання конфліктів є важливими елементами в управлінні соціальними протиріччями.

Особливості управління конфліктами значною мірою визначаються його специфікою, оскільки він є складним соціальним явищем. Одним із важливих принципів управління конфліктами є принцип ефективності.

Управління конфліктом вимагає дотримання ще одного принципу. Звичайно, можна спробувати змусити опонентів відмовитися від своїх намірів і не дати їм битися, але це не завжди ефективно. Краще дозволити людям відстоювати свої інтереси, але зробити так, щоб вони цього не робили, співпрацюючи, йдучи на компроміси та уникаючи конфронтації. Бажано не радикально змінювати хід подій, а забезпечити, щоб форма вирішення конфлікту була конструктивною і мирною.

Управління конфліктами - це свідома діяльність, яка має місце на всіх етапах виникнення, розвитку та вирішення конфлікту. Управління конфліктом

включає, але не обмежується: діагностикою, прогнозуванням, запобігання, попередження, пом'якшення, ослаблення, розв'язання та вирішення конфлікту.

Існують також заходи управління, такі як зупинка, гасіння, подолання та усунення конфліктів.

Важливим способом управління конфліктами є їх запобігання. Попередження конфліктів полягає в організації життя людей у соціальній взаємодії таким чином, щоб виключити або звести до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Конфліктологія - це профілактика конфліктів у широкому розумінні цього слова. Метою профілактики конфліктів є створення умов для того, щоб люди діяли і взаємодіяли таким чином, щоб звести до мінімуму ймовірність виникнення або деструктивного розвитку конфліктів між ними.

Попередити конфлікт набагато легше, ніж вирішити його конструктивно. Тому конструктивне вирішення конфліктів, яке на перший погляд здається важливішим, не є таким.

Уникати конфліктів так само важливо, як і вміти їх конструктивно вирішувати. Це вимагає менше зусиль, ресурсів і часу, а також дозволяє уникнути навіть мінімально деструктивних наслідків конструктивно вирішеного конфлікту.

Найефективнішою формою запобігання конфлікту є усунення причин конфлікту. Заходи запобігання конфліктам дуже різноманітні та багаторівневі.

На загальносуспільному рівні метою є виявлення та усунення основних економічних, соціальних і політичних чинників, що дезорганізують суспільно-політичне життя.

Економічна нестабільність, різке зниження рівня та якості життя великих груп і верств населення, політична нестабільність, дезорганізація та неефективне управління є джерелом постійних внутрішніх і зовнішніх конфліктів, великих і малих. Запобігання цим конфліктам вимагає узгодженої соціальної, економічної та культурної політики на благо всього суспільства,

зміцнення правопорядку та верховенства права, підвищення інтелектуальної культури населення. Це називається «загальною» або «національною» профілактикою всіх негативних явищ у суспільстві, в тому числі й конфліктних ситуацій в освітніх організаціях.

Щоб уникнути багатьох конфліктів, які виникають у суспільному житті, необхідно виявити та проаналізувати їхні причини. Кожен конфлікт на роботі, вдома і на дозвіллі виникає з певних причин і за певних обставин.

З психологічної та індивідуальної точки зору, усунення причин конфлікту тісно пов'язане з впливом на мотивацію сторін, що беруть у ньому участь, і передбачає пред'явлення контрмотивів, які перешкоджають первинним агресивним намірам конфліктуючих сторін. Особливо важливим є попередження кримінальних конфліктів між людьми, пов'язаних з насильством.

Надійним засобом запобігання конфліктам є налагодження та зміцнення співпраці. Співпраця з метою запобігання конфліктам на робочому місці в освітніх організаціях часто розглядається з точки зору соціального партнерства. У широкому сенсі це означає узгодження інтересів різних соціальних класів, верств і груп, а у вузькому - принцип взаємовідносин між керівниками, викладачами та робітниками освітніх організацій. Соціальне партнерство ґрунтується на компромісах і поступках задля досягнення взаємної вигоди. Його метою часто є «запобігання» потенційним трудовим конфліктам. Експерти з конфліктології використовують різні методи для сприяння та розвитку співпраці. До них відносяться:

1) консенсус, тобто залучення потенційних опонентів на свій бік, об'єднуючи їх навколо спільної мети;

2) толерантність до партнера: «постановка себе на місце партнера», визнання труднощів партнера, прояв співчуття; шановне ставлення до партнера, навіть якщо інтереси сторін відрізняються;

3) взаємне доповнення - використання якостей партнера (потенційного опонента), якими не володіє перший суб'єкт. Розвиваючи та використовуючи ці якості у спільних діях, можна покращити взаємну повагу та співпрацю, а також уникнути непотрібних конфліктів;

4) недискримінація, тобто не підкреслення відмінностей між партнерами або переваг одного над іншим;

5) психологічне «злагодження», тобто підтримання гарного настрою, позитивних емоцій з різних приводів, які знижують напруженість, створюють почуття співчуття до партнера і таким чином значно ускладнюють виникнення конфліктної ситуації.

Діяльність з попередження конфліктів може здійснюватися самими соціальними суб'єктами, керівниками організацій, психологами, соціальними працівниками та соціальними педагогами, тобто фахівцями, які мають спеціальну професійну підготовку в галузі управління конфліктами. Вони можуть здійснюватися за чотирма основними напрямками:

1) створення об'єктивних умов, що запобігають виникненню та деструктивному розвитку перед конфліктних ситуацій;

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

3) усунення соціально-психологічних причин конфліктів;

4) попередження особистісних причин конфліктів.

Профілактика більшості видів конфліктів повинна здійснюватися одночасно за всіма чотирма напрямками [3].

Існують об'єктивні умови, які сприяють профілактиці конфліктів:

1. Створення сприятливих умов для життя працівників в організації. До них відносяться, насамперед: матеріальна забезпеченість сім'ї; умови праці дружини/чоловіка та виховання дітей; можливість самореалізації на роботі; умови праці; стосунки з підлеглими, колегами та начальством; стан здоров'я

людей; сімейні стосунки; наявність достатнього часу для відпочинку тощо. Людина, яка неорганізована, нещасна, не поважає колектив і суспільство, постійно імпульсивна і хворіє, за інших рівних умов більш схильна до конфліктів, ніж людина, яка не має цих проблем.

2.Справедливий і рівномірний розподіл матеріальних благ в освітній організації. Якби матеріальних благ було достатньо для всіх працівників, конфлікти через розподіл цих благ, ймовірно, все одно виникали б, але рідше. Причиною продовження конфліктів були б зростаючі потреби людей і система розподілу в суспільстві. Однією з об'єктивних умов уникнення конфліктів між людьми є справедливий і рівноправний розподіл наявних благ. Ця умова певною мірою є і суб'єктивною. Якби дефіцитні матеріальні блага розподілялися між працівниками, по-перше, справедливо, а по-друге, публічно, щоб не виникало чуток про те, що комусь платять більше, то кількість і гострота конфліктів з приводу розподілу матеріальних благ значно зменшилася б.

3.Розробка правових та інших нормативних процедур вирішення типових перед конфліктних ситуацій. Аналіз трудових конфліктів показав, що існують типові проблемні ситуації соціальної взаємодії та типові перед конфліктні ситуації, які часто призводять до конфлікту,

4. Заспокійливе фізичне середовище, яке оточує людину. До факторів фізичного середовища, які сприяють зниженню ймовірності виникнення конфліктів, належать: правильний дизайн робочих і житлових приміщень, оптимальні атмосферні властивості, освітленість, електромагнітні та інші показники, забарвлення приміщень у заспокійливі тони, наявність кімнатних рослин і акваріумів, забезпечення простору для психологічного розвантаження, відсутність тривожних звуків [4].

Існує низка об'єктивних обставин, які сприяють виникненню конфліктів між людьми. Зрештою, все фізичне середовище, з яким взаємодіє людина,

впливає на стан її організму та психіки. А отже, опосередковано впливає на її конфліктні тенденції.

До об'єктивних і суб'єктивних умов запобігання конфліктам належать організаційно-управлінські чинники:

1) структурно-організаційні умови профілактики конфліктів (оптимізація структури компанії як організації, з одного боку, і як соціальної групи, з іншого. Оптимізація формальних і неформальних структур групи та завдань, які вона виконує, забезпечує мінімізацію конфліктів між структурними елементами організації та зменшує ймовірність виникнення конфліктів між працівниками);

2) функціонально-організаційні умови пов'язані з оптимізацією функціональних в'язків між організаційними компонентами та працівниками. Це допомагає уникнути конфліктів між працівниками, оскільки функціональні конфлікти, як правило, призводять до міжособистісних конфліктів;

3) особистісні та функціональні умови уникнення конфліктів (дотримання максимальних вимог, які працівник може пред'явити до себе через свою посаду);

4) ситуаційно-управлінські умови, пов'язані, головним чином, з прийняттям оптимальних управлінських рішень і компетентною оцінкою діяльності інших працівників, особливо підлеглих. Некомпетентні рішення призводять до конфліктів між керівником і тими, хто їх виконує, оскільки вони сприймаються як непередбачені. Необґрунтовані негативні оцінки діяльності також сприяють виникненню конфліктів між тим, хто оцінює, і тим, кого оцінюють.

Соціально-психологічні умови уникнення конфліктів також становлять великий інтерес для конфліктології для врегулювання питання. З ними легше мати справу, ніж з об'єктивними, організаційними та адміністративними умовами.

Водночас вони мають значний вплив на конфлікт і вносять суттєві зміни в процес розвитку соціальних конфліктів. Соціально-психологічні припущення щодо попередження конфліктів слід відрізняти від соціально-психологічних методів і прийомів попередження міжособистісних конфліктів. Перші пов'язані з дотриманням суб'єктивних та об'єктивних фундаментальних законів соціальної взаємодії, порушення яких призводить до протиріччя, що вирішуються за допомогою конфлікту [5].

Уникнення конфліктів є важливим як в соціальному, так і в особистісному плані. Одним з актуальних завдань є оволодіння необхідними нормами соціальної поведінки, які відображають вікові особливості особистості та відповідають сучасним уявленням про соціальну компетентність. Іншим важливим завданням є конфліктна компетентність, тобто оволодіння стратегіями ефективної взаємодії, техніками розв'язання та уникнення конфліктів, вміння трансформувати конфлікт з деструктивного в конструктивний, навичками конфліктної саморегуляції тощо. Третє важливе завдання - усвідомлення власних психологічних проблем, розуміння важливості саморефлексії та самотрансформації, вільне та свідоме прийняття толерантності як норми існування та співіснування. Це далеко не вичерпний перелік заходів з профілактики конфліктів, яких сьогодні потребує кожна людина.

Оскільки превентивні заходи є особливо важливими в конфліктних ситуаціях, ми спочатку зосередимося на аналізі можливих моделей поведінки в таких умовах. Теоретичний і практичний досвід можна використовувати двома способами. По-перше, через регулярну практику та тренінги, багаторазове використання вправ, участь у корпоративних та ситуаційних іграх. І чим частіше людина повторює вправу, тим досконалішими і міцнішими стають її навички.

Інший спосіб - знайти власну манеру поведінки в конфліктній ситуації, власну техніку управління конфліктами. Тут дуже важливу роль відіграє

процес саморозвитку і самоосвіти. Набуті конфліктологічні знання можна і потрібно використовувати в повсякденному житті для створення атмосфери взаємної довіри та співпраці. В основі такого підходу лежить прагнення до згоди і взаєморозуміння, а також бажання не використовувати слабкості і вразливості партнера. Якщо обидві сторони зацікавлені в спільному досягненні позитивного результату, вони будуть більш успішними.

Можна зробити висновок, що для вирішення конфліктів в освітній організації необхідна тренінгова програма, спрямована на усунення та зменшення конфліктів між її працівниками.

Тренінгова програма [56; 69].

Мета: надати учасникам тренінгу досвіду з шляхів конструктивного вирішення конфліктів в освітніх організаціях.

Завдання:

- навчити методам пошуку рішень у конфліктних ситуаціях;
- навчити учасників об'єктивно оцінювати конфліктні ситуації;
- допомогти учасникам адаптувати свою поведінку так, щоб зменшити потенціал конфлікту (усунути конфлікт на особистісному та емоційному рівні);
- згуртувати певну групу (якщо всі учасники утворюють одну освітню організацію), розвинути навички роботи в команді.

Категорія учасників:

Тренінг орієнтований на працівників освітніх організацій та студентів останніх курсів ВНЗ.

Склад групи:

- оптимальна кількість учасників - 10-20 осіб;
- групи повинні формуватися на добровільних засадах;
- можлива співпраця з групами працівників різних освітніх закладів;

Місце проведення: зал для тренінгів.

Тренінг заплановано в 4 заняття по 3 години кожна (загальна тривалість 12 годин).

Заняття 1[56;69].

Знайомство, прийняття стандартів тренінгу.

Слухати інших.

Це означає, що потрібно дивитися на того, хто говорить, і не перебивати. Коли хтось закінчив говорити, наступна особа може коротко повторити те, що сказав попередній спікер, перш ніж почати представляти свої ідеї. Щоб привернути увагу до оратора, під час розмови можна передавати з рук в руки якийсь предмет (наприклад, м'яч). Коли хтось говорить, всі інші мовчать.

Говорити з аргументами.

Іноді учасники відволікаються від теми обговорення. Замість того, щоб відштовхнути учасника, людина, яка веде дискусію, може сказати: «Я не дуже розумію, яке це має відношення до нашої теми. Чи не могли б ви пояснити, що ви маєте на увазі?».

Виявляти повагу.

Відкрите висловлення думок можливе лише тоді, коли учасники розуміють, що не погоджуватися з думкою інших людей - це нормально, але судити інших людей за їхню думку - ненормально.

Закон нуль до нуля (точність)

Всі учасники повинні приходити вчасно.

Конфіденційність.

Те, що відбувається в класі, залишається між учасниками.

«Стоп» правило для учасників.

Якщо обговорення особистого досвіду учасника стає неприємним або небезпечним, людина, чий досвід обговорюється, може закінчити тему, сказавши «досить».

Кожен говорить за себе, від свого імені.

Говоріть не дозволено «Всі вважають, що...», а потрібно «Я вважаю, що...» і .

Інтерв'ю

Учасники розбиваються на пари і протягом 10 хвилин розмовляють зі своїм партнером, намагаючись дізнатися про нього/неї якомога більше. Потім кожна пара готує коротку презентацію про свого партнера. Основна мета - підкреслити індивідуальність партнера та його/її відмінності від інших. Потім учасники по черзі представляють себе.

Мета вправи:

- розвинути вміння слухати партнера та покращити комунікативні навички;
- зменшити комунікативну дистанцію між учасниками.

Швидкість руху в кімнаті.

Інструкція: «Передавати м'яч по колу в будь-якому порядку, крім сусіда праворуч і сусіда ліворуч, але так, щоб кожен член групи отримав м'яч 1 раз».

Ускладнення:

- Зробіть те саме, але на певний час.
- Чи можеш ти зробити це швидше?
- Зробіть це по-іншому, але на встановлений час.

Після виконання вправи організатор просить усіх членів групи сісти в коло і висловити свій настрій на початку і наприкінці вправи.

На що слід звернути увагу:

- розробка групової стратегії;
- розуміння ідеї вправи;
- розуміння інших учасників;
- ухвалення рішень;
- поведінкові зміни;
- зміна емоційного рівня групи та кожного учасника.

Запитання, які ставить організатор, мають бути нейтральними і залишати простір для вибору, аналізу та уяви:

- Що ви відчули?
- Що змінилося в той момент?

- Чому ви прийняли таке рішення?

Мета вправи: розвивати вміння приймати групове рішення щодо стратегії і тактики роботи. Сприяти згуртуванню групи та поглибленню процесу самовираження.

Я кажу те, що бачу [56; 69].

- Описувати поведінку означає, що я розповідаю про конкретні дії, які спостерігаю в інших людей, не оцінюючи їх, тобто не приписуючи мотивів їхнім діям, не судячи про їхні установки та особистісні характеристики. Першим кроком у розвитку здатності висловлюватись описово, а не проводячи оціночні дії, є вдосконалення вміння спостерігати і повідомляти про побачене без оцінок.

- Сядьте в коло і спостерігайте за поведінкою інших, а потім по черзі розповідайте про те, що ви побачили, про учасника. Наприклад, «Іван сидить, закинувши ногу на ногу», «Сара посміхається».

Організатор стежить за тим, щоб ніхто не робив жодних суджень чи висновків. Після вправи обговоріть, чи не було тенденції до суджень, чи була вправа складною і що відчували учасники.

Мета вправи - змодельовати ситуацію, в якій використовуються неоціночні висловлювання.

Невпевнені, напористі та агресивні відповіді.

Кожного учасника групи просять продемонструвати невпевнену, впевнену та агресивну реакцію на ситуацію. Пропонуються наступні ситуації:

- Друг розмовляє з вами, а ви хочете піти.

- Ваш друг познайомився з незнайомцем, не сказавши вам про це.

- Люди, що сидять позаду вас у кінотеатрі, заважають вам голосно розмовляючи.

- Ваш сусід відволікає вас від цікавої розмови, ставлячи запитання, які ви вважаєте абсурдними.

- Вчитель каже, що твоя зачіска не пасує до знаходження у закладі освіти.

- Друг намагається позичити у Вас дорогу річ, але Ви вважаєте, що він недбалий і не несе повної відповідальності.

Для кожного учасника використовується лише одна ситуація. Ви можете розіграти ці ситуації в парах. Група повинна обговорити реакцію один одного. Вправа займає 40-50 хвилин.

Мета:

- розробити відповідні реакції на різні ситуації;
- провести «трансактний аналіз» реакцій і розробити необхідні «ролеві» прибудов.

Організатор аналізує різні типи поведінки в конфліктних ситуаціях (по Томасу): пристосування, компроміс, співпраця, байдужість, конкуренція і суперництво. Після цього проводиться тест Томаса. Після цього проводяться 1-2 рольові ігри (на розсуд організатора), які дозволяють учасникам спостерігати за різними типами поведінки на прикладах.

Надмірна або повністю змінена поведінка [56; 69].

Це рольова гра, в якій учасники групи мають можливість розіграти свої внутрішньо особистісні конфлікти. Мета рольової гри - підвищити обізнаність про поведінку та можливість її зміни.

Учасник обирає небажану особисту поведінку або група допомагає йому/їй обрати поведінку, про яку він/вона не знає.

Якщо учасник групи не усвідомлює своєї поведінки, він повинен перебільшити її. Наприклад, сором'язливий член групи може говорити гучним, авторитарним тоном і хвалитися собою. Якщо учасник групи усвідомлює свою поведінку і вважає її небажаною, він повинен повністю змінити свою поведінку. На виконання ролей дається 5-7 хвилин. Після цього всі учасники діляться своїми спостереженнями та відчуттями.

Мета вправи:

- розвинути навички зміни та корекції поведінки на основі рольової гри та аналізу поведінки в групі.

Заняття 2 [56; 69].

Привітання.

Учасники сідають у коло і по черзі вітають один одного, підкреслюючи індивідуальність мовця, наприклад: - перший варіант «Я радий вас бачити і хочу сказати, як гарно ви виглядаєте», або «Я радий вас бачити і підкреслюю Ваш гарний вигляд»; - другий варіант «Привіт, ти така ж жвава і весела, як завжди». Можна пригадати індивідуальну межу, на якій людина наголошувала під час першої зустрічі (див. вправу «Уявлення»). Учасник може звертатися до всіх одночасно або до конкретної особи. Під час цієї фази психологічного розігріву група має дотримуватися довірливого стилю спілкування та демонструвати доброзичливе ставлення один до одного.

Організатор повинен звертати увагу на те, як встановлюється контакт у групі.

Заняття має тривати 10-15 хвилин.

Наприкінці вправи організатор проаналізує найпоширеніші помилки, яких припускаються учасники, та зазначить найпродуктивніші способи привітання.

Мета вправи:

- розвинути довірливу манеру спілкування в процесі нетворкінгу;
- створити позитивне емоційне налаштування на довірливе спілкування у групі осіб яких об'єднує професійна діяльність.

Сигнал.

Учасники стають у коло досить близько один до одного і тримаються за руки позаду один одного. Одна людина подає сигнал у вигляді серії швидких або довгих імпульсів і ніжно стискає руку. Сигнал передається по колу, поки не повернеться до відправника. Як ускладнення, можна подавати кілька сигналів одночасно, в одному або різних напрямках руху.

Мета вправи: розім'ятися, поліпшити атмосферу в групі, налаштування на продуктивне спілкування.

Організатор пояснює техніку активного слухання (Типові техніки активного слухання).

1. Глухе мовчання.
2. Слухання та підтакування («угу», «ага», «да-да», кивання щелепою тощо).
3. Луна - повторення останніх слів мовця.
4. Віддзеркалення - повторення останнього речення в іншому порядку слів.
5. Перефразування - передача змісту повідомлення співрозмовника іншими словами.
6. Спонування - вигуки та інші вирази, які спонукають співрозмовника продовжити перервану мову («А тепер...», «Що тепер?», «Давай, давай» тощо).
7. Уточнюючі запитання - запитання на кшталт «Що ви мали на увазі?».
8. Навідні запитання - запитання типу «що-де-коли-коли-чому», які розширюють рамки висловлювання мовця; часто саме ці запитання є тими, які дійсно відхиляються від лінії, накресленої мовцем.
9. Судження, поради.
10. Продовження: коли слухач втручається і намагається завершити речення, розпочате мовцем, «підказуючи слова».
11. Емоції - «фу», «ой», «чудово», сміх, «ні, ні», «сумне обличчя» тощо.
12. Нерелевантні та псевдорелевантні речення - нерелевантні або лише формально релевантні речення («а в Гімалаях все по-іншому», далі йде розповідь про Гімалаї, «до речі, про музику...», далі йде інформація про зарплати відомих музикантів).

Після прочитання списку організатор просить «оповідачів» описати реакції, які вони спостерігали, і класифікувати їх за формою. Визначте найпоширеніші реакції та обговоріть їхні позитивні та негативні аспекти в ситуаціях спілкування. У рамках заняття корисно представити систему слухання, що складається з трьох частин: «підтримка - уточнення - коментар»

та обговорити відповідність конкретних реакцій різним тактикам слухання. (Наприклад, у режимі «підтримки» найбільш прийнятними реакціями є: угу-розуміння, луна, емоційна підтримка; у режимі «уточнення» - уточнюючі запитання та перефразування, а в режимі «коментування» - оцінки та поради).

Технологія слухання.

Учасники діляться на пари і вирішують, хто буде говорити, а хто слухати. Організатор оголошує, що завдання слухачів - уважно слухати «дуже нудну історію» протягом 2-3 хвилин. Потім ведучий відкликає майбутніх «оповідачів» в сторону, щоб розповісти їм, як зробити історію «дуже нудною». При цьому він пояснює (так, щоб «слухачі» його не чули), що справа не в ступені нудності історії, а в тому, що оповідач фіксує типові реакції слухачів. Для цього рекомендується, щоб оповідач зупинявся у відповідному місці через хвилину і продовжував розповідь після отримання реакції від слухачів (кивок, жест, слова тощо). Якщо протягом 7-10 секунд реакції немає, слід продовжити розповідь ще на хвилину, потім знову зробити паузу і згадати наступну реакцію слухача. На цьому вправа закінчується.

Справжній зміст інструкцій і мета вправи будуть розкриті всім членам групи. Оповідачів просять запам'ятати зміст реакції слухача (явна відсутність реакції класифікується як «оглушливе мовчання»). Організатор надає перелік найпоширеніших технік слухання, називає їх і дає необхідні пояснення.

Мета вправи - розвинути вміння активно слухати.

Дискусія.

Вправа проводиться у формі дебатів. Учасники діляться на дві групи приблизно однакового розміру. За допомогою жеребкування учасники визначають, яка група займатиме альтернативну позицію з певного питання, наприклад, ті, хто за, а хто проти «засмаги», «куріння», «роздільного електропостачання» тощо. Члени груп по черзі представляють аргументи на користь тієї чи іншої позиції. Гравці повинні обґрунтувати аргументи своїх опонентів і знайти суть суперечки. Під час слухання наступний член групи

повинен кивати і не погоджуватися, ставити уточнюючі запитання, якщо аргумент не зовсім зрозумілий, або перефразувати його, якщо він здається зрозумілим. Аргументи на користь точки зору власної групи дозволяються лише після того, як спікер дасть зрозуміти, що його зрозуміли правильно (кивок, «так, саме це я мав на увазі»).

Організатор стежить за тим, щоб аудиторія підтримувала аргументи доповідача, нічого не пропускаючи і не перефразовуючи, відповідаючи у відповідному темпі. Пояснення на кшталт «так, ви правильно почули» легше давати, просто повторюючи слова спікера, а переконатися в тому, що ви зрозуміли висловлювання спікера, можна, перефразовуючи його слова. Наголосіть учасникам, що вони не повинні намагатися зрозуміти та розвинути ідеї спікера, асоціюючи слова, які не є їхніми власними.

Наприкінці вправи організатор коментує хід виконання вправи та вказує на випадки, коли перефразування допомогло прояснити позиції учасників у «дебатах».

Мета вправи - розвинути вміння активно слухати співбесідника.

Рольова гра «Управління конфліктами».

Ведучий розповідає про важливість вміння швидко та ефективно вирішувати конфлікти; каже, що ми спробуємо знайти основні методи вирішення конфліктів на власному досвіді.

Учасники діляться на групи по три особи. Кожна група протягом п'яти хвилин створює сценарій, в якому двоє учасників представляють сторони конфлікту (наприклад, пару, яка свариться), а третій учасник грає роль миротворця, медіатора.

Організатор ставить наступні питання для обговорення:

- Які методи вирішення конфліктів були представлені?
- Які цікаві ідеї, на вашу думку, використовували учасники під час гри?
- Як мали поводитися учасники, яким не вдалося вирішити конфлікт?

Мета вправи: розвинути навички вирішення та управління конфліктами.

Заняття 3 [56; 69].

Друкарська машинка.

Учасникам дається слово або словосполучення. Літери, з яких складається слово або фраза, розподіляються між членами групи. Речення потрібно вимовити якомога швидше, при цьому кожен учасник вимовляє свою літеру і всі плескають в долоні між кожною літерою.

Мета вправи - розігріти та розвинути навички роботи в команді.

Якби..., я був би.....

Вправа виконується по колу: один учасник ставить умову, яка визначає певну конфліктну ситуацію. Наприклад: «Якби ви сперечались в магазині...». Той, хто сидить поруч, продовжує речення (завершує його). Наприклад: «Я б попросив книжку для зауважень».

Цю вправу слід виконувати в кілька етапів, щоразу з усіма учасниками, після чого відбувається обговорення.

Організатор звертає увагу на те, що конфліктні ситуації та способи їх подолання можуть повторюватися.

Мета вправи - розвинути вміння швидко реагувати на конфліктну ситуацію.

Контраргументи.

Кожен учасник групи має розповісти іншим про свої слабкі сторони, тобто про те, що він/вона не приймає в собі. Це можуть бути риси характеру, звички, які ускладнюють життя, і те, що хотілося б змінити.

Інші учасники уважно слухають, а після презентації обговорюють сказане і намагаються придумати контраргументи, тобто те, що може спростувати вказані слабкі сторони або навіть показати, що в одних випадках наші слабкості перетворюються на сильні сторони в інших.

Вправа триває 40-50 хвилин.

Мета вправи:

- закласти основу для самопізнання;
- розвинути вміння дискутувати та контраргументувати.

Заняття 4 [56; 69].

Остання зустріч.

Уявіть, що курс закінчився і ви прощаєтесь. Чи встигли ви все розповісти один одному? Чи не забули поділитися з групою своїми почуттями? Чи є хтось, чию думку ви хотіли б дізнатися? Чи є хтось, кому ви хотіли б подякувати? Зробіть це «тут і зараз».

Мета вправи - підвищити культуру спілкування та стимулювати активність учасників.

Вправа на згуртування групи «Єдність».

Учасники сідають у коло. Кожен стискає кулак і за командою ведучого «всі розкривають руку і повинні викинути різну кількість пальців». Група повинна прагнути до того, щоб усі учасники незалежно один від одного вибрали однакове число.

Учасники не повинні домовлятися. Гра триває доти, доки група не досягне своєї мети.

Мета вправи:

- розвивати ментальну єдність на перспективному рівні;
- побудувати емоційну та вербальну єдність у групі.

Хід рольової гри.

Кожен учасник по черзі розповідає історію про конфлікт, який він пережив або в який був залучений. Ця історія має стати основою для наступної рольової гри, в якій учасники мають взяти участь. Оповідач може бути сценаристом і режисером рольової гри, але також може робити кілька дублів тощо. Учасники повинні мати якомога більше свободи.

Учасники мають якомога більше свободи. У модератора має бути лише одна умова: кожен конфлікт має завершитися безпечно, компромісом.

Мета вправи - закріпити досвід, отриманий під час тренінгу.

Після тренінгу з конфліктології та після того, як члени організації стали менш конфліктними, слід провести повторний експеримент. Використання математичної статистики для демонстрації ефективності програми.

3.3. Аналіз результатів формувального експерименту та оцінка ефективності корекційних заходів

Згідно з планом дослідження, моніторинг результатів корекційної роботи проводився у жовтні місяці. Період між констатувальним і формувальним експериментом тривав два тижні. Необхідно було зафіксувати зміни в рівні агресії та конфліктності. Результати дослідження до та після проведення тренінгу представлені в наступній таблиці (див. табл. 3.1).

З метою вивчення динаміки зниження рівня агресії та конфліктності серед працівників та підтвердження ефективності тренінгової програми було проведено повторний експеримент після проведення тренінгу зі зниження рівня агресії. Показники були проаналізовані на основі даних, отриманих за допомогою методики «Вимірювання рівня конфліктостійкості» (див. рис. 3.1). Коефіцієнт кореляції Пірсона розраховувався за формулою 3.1.

$$r_{xy} = \frac{\sum |(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})|}{\sqrt{\sum (x - x_i)^2 \sum (y - y_i)^2}}, \quad (3.1)$$

Дисперсію σ_x та σ_y обчислюємо за формулами 3.2 та 3.3

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} \quad (3.2)$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} \quad (3.3)$$

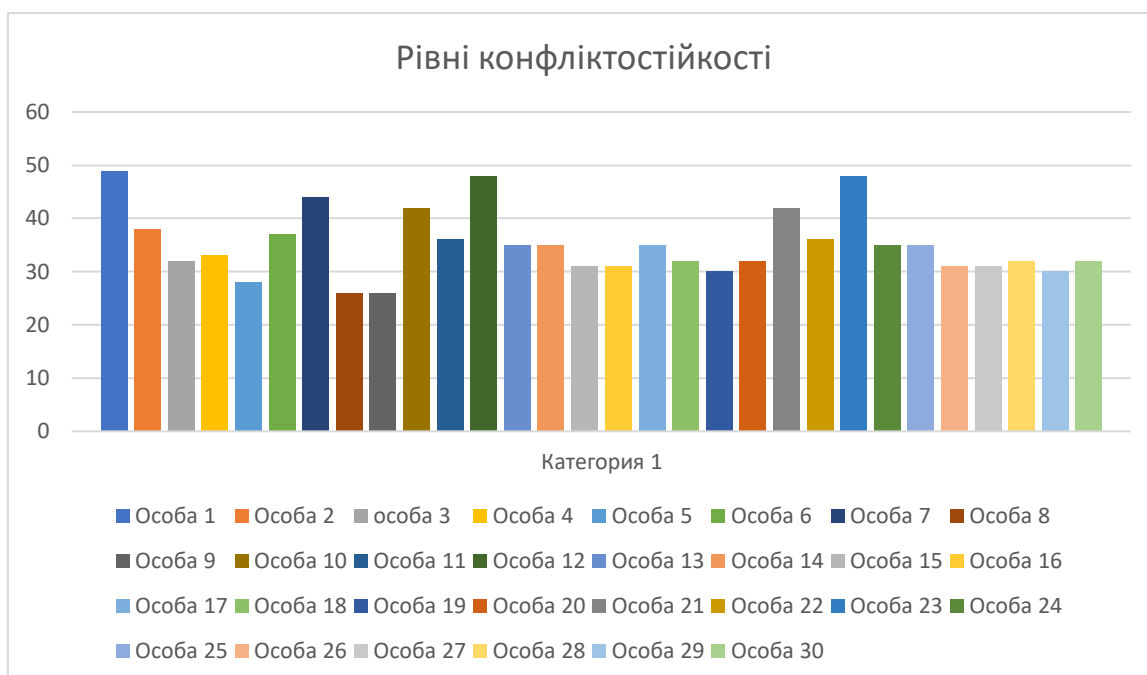


Рис. 3.1. Гістограма порівняння результатів дослідження рівня конфліктності на етапі констатації

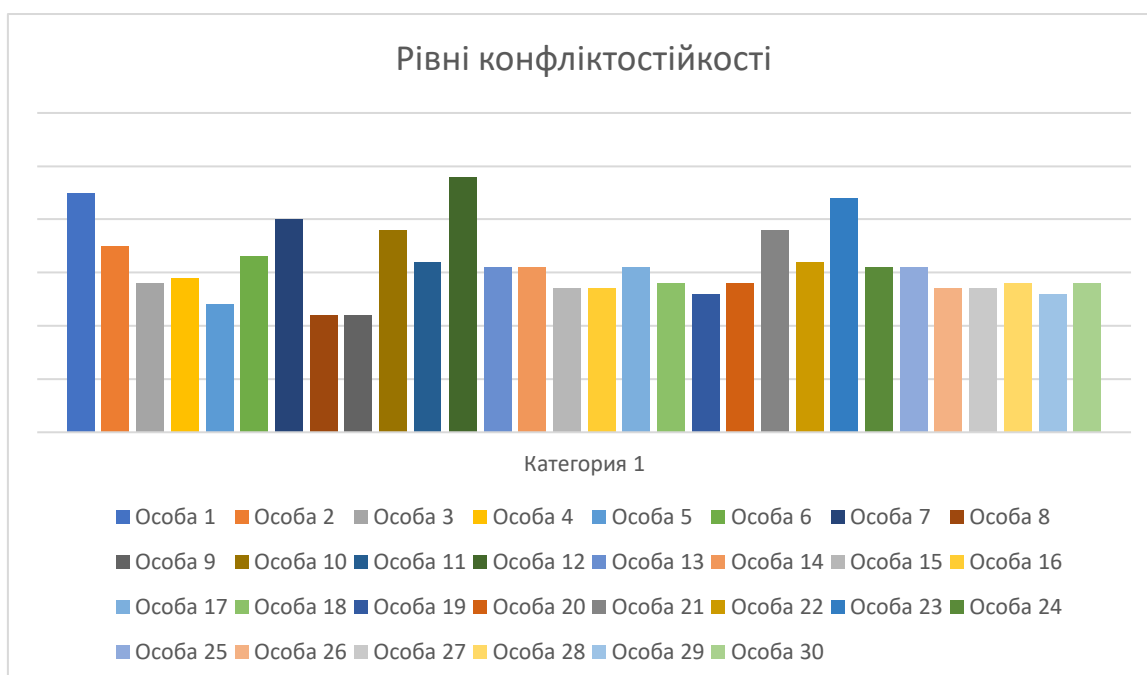


Рис. 3.2. Гістограма порівняння результатів дослідження рівню конфліктності на етапі формування

Як видно з рисунку 3.1, майже у всіх респондентів після проходження психокорекційних заходів, спрямованих на підвищення здатності справлятися з конфліктами, підвищився рівень конфліктостійкості.

Для того, щоб визначити ефективність тренінгового втручання, необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції між рівнем агресії та рівнем ворожості.

З метою вивчення конфліктної поведінки та перевірки ефективності тренінгової програми було проведено повторний експеримент після серії тренінгових занять, спрямованих на зміну конфліктної поведінки працівників. На основі експериментальних даних було проаналізовано наступні показники (див. табл. 3.1., табл.3.2).

Таблиця 3.1

**Обчислення коефіцієнту кореляції добутку
моментів Пірсона (r_{xy})**

№	Результат I теста x_i	Результат II теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$ (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}) $
1	49	49	28	784	25,7	660,49	719,6
2	31	38	10	100	14,7	216,1	147
3	32	32	11	121	8,7	75,7	95,7
4	31	33	10	100	9,7	94,1	97
5	16	28	-5	25	4,7	22,1	23,5
6	37	37	16	256	13,7	187,7	219,2
7	42	44	21	441	20,7	428,5	434,7
8	14	26	-7	49	2,7	7,3	18,9
9	20	26	-1	1	2,7	7,3	2,7
10	40	42	19	361	18,7	349,7	355,3
11	35	36	14	196	12,7	161,3	177,8
12	44	46	23	529	22,7	515,3	522,1
13	33	35	12	144	11,7	136,9	140,4
14	35	35	14	196	11,7	136,9	163,8
15	29	31	8	64	7,7	59,3	61,6
16	29	31	8	64	7,7	59,3	61,6
17	32	35	11	121	11,7	136,9	128,7
18	21	32	0	0	8,7	75,7	0
19	27	30	6	36	6,7	44,9	40,2
20	40	42	19	361	18,7	349,7	355,3
21	35	36	14	196	12,7	161,3	177,8
22	44	46	23	529	22,7	515,3	522,1
23	33	35	12	144	11,7	136,9	140,4
24	35	35	14	196	11,7	136,9	163,8
25	29	31	8	64	7,7	59,3	61,6
26	29	31	8	64	7,7	59,3	61,6
27	32	35	11	121	11,7	136,9	128,7
28	21	32	0	0	8,7	75,7	0
29	27	30	6	36	6,7	44,9	40,2
30	32	32	11	121	8,7	75,7	95,7
Σ	629	698	209,00	3709	232,00	3451,19	3505,5
$\bar{x}$	20,966667	23,26667					

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} =$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} =$$

$$r_{xy} = \frac{\sum |(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})|}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = 0,98$$

$$r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n * \sigma_x \sigma_y} = \frac{22943}{3579,528} = 6,41$$

Таким чином, коефіцієнт кореляції становить 0,98, тому можна говорити про ефективність роботи з підвищення конфліктостойкості.

За допомогою методики експрес-діагностики стилю поведінки в конфліктній ситуації були отримані наступні результати (див. рис. 3.3).

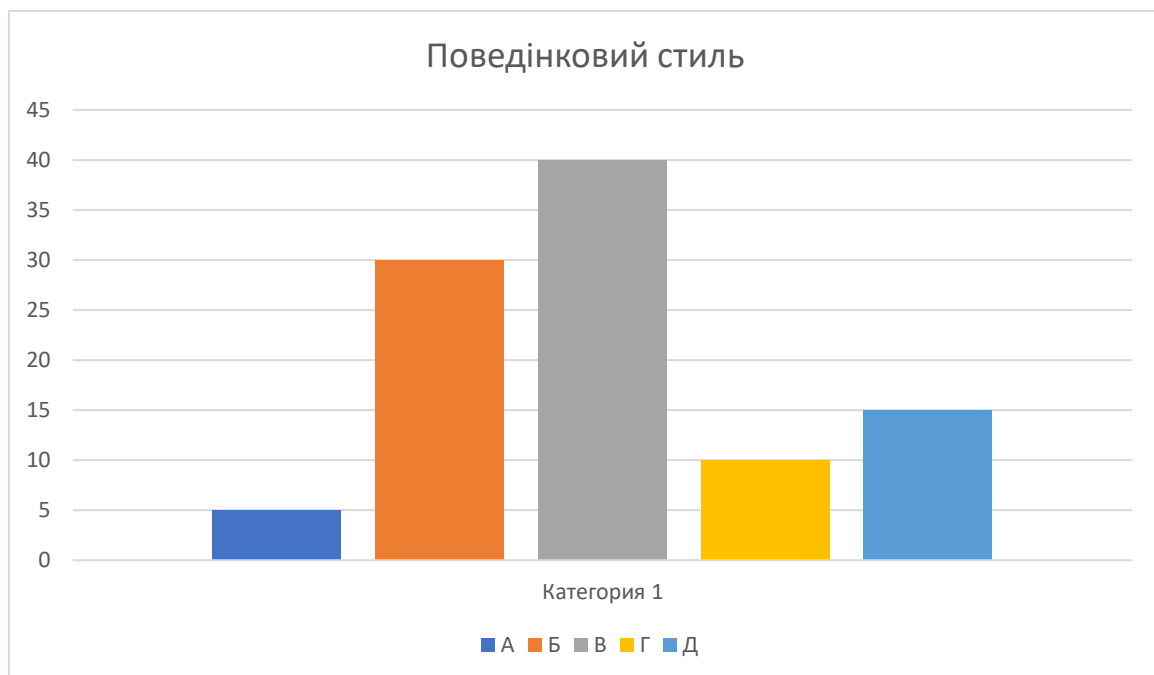


Рис. 3.3. Гістограма порівняння результатів дослідження поведінкового стилю на етапі констатації

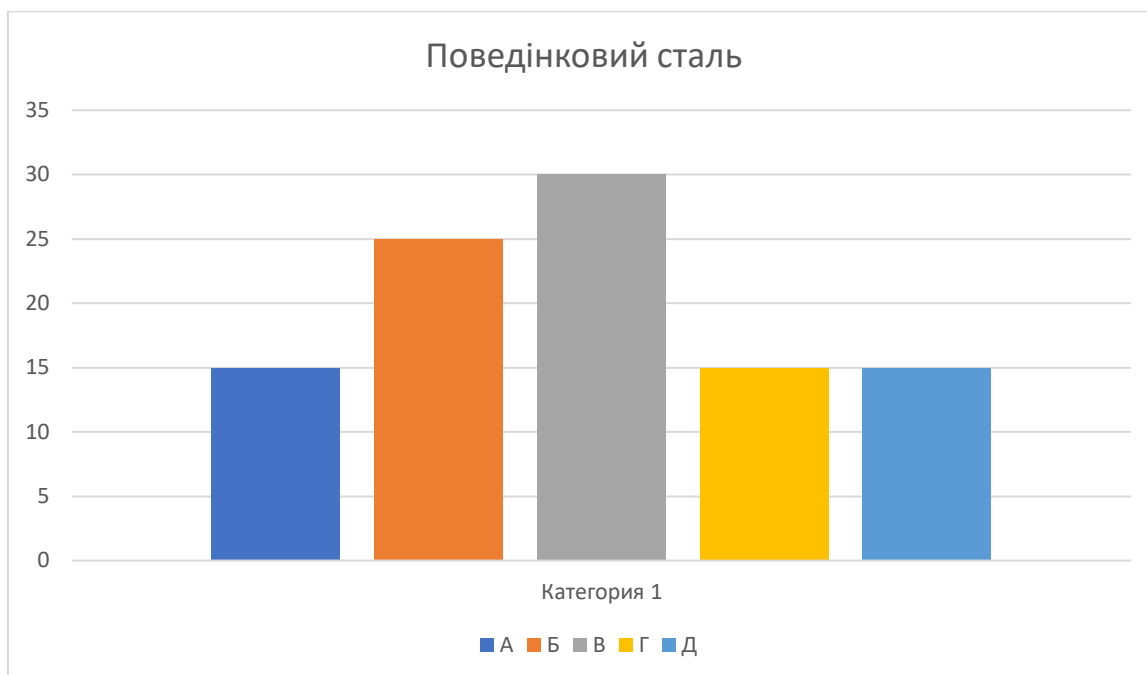


Рис. 3.4. Гістограма порівняння результатів дослідження поведінкового стилю на етапі формування

Як показано на рисунку 3.4. після психологічного втручання щодо зміни стилю поведінки жорсткий стиль поведінки зменшився на 10%, примирливий стиль збільшився на 5%, погоджувальний стиль збільшився на 10%, м'який стиль зменшився на 5%, а поступливий стиль поведінки залишився незмінним. Отже, можна зробити висновок, що психологічне втручання було успішним.

Наступним етапом дослідження було визначення стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях. Результати цієї методики після корекційного втручання показані на рисунку 3.5.

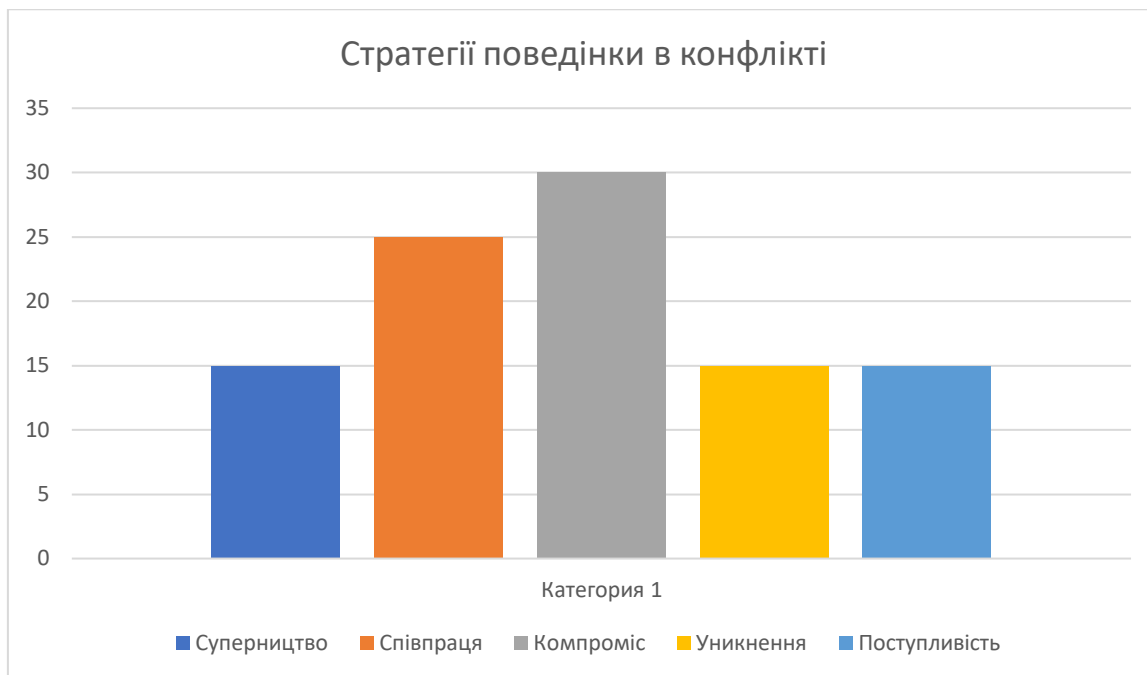


Рис. 3.5. Гістограма порівняння результатів дослідження стратегій поведінки у конфлікті на етапі констатації

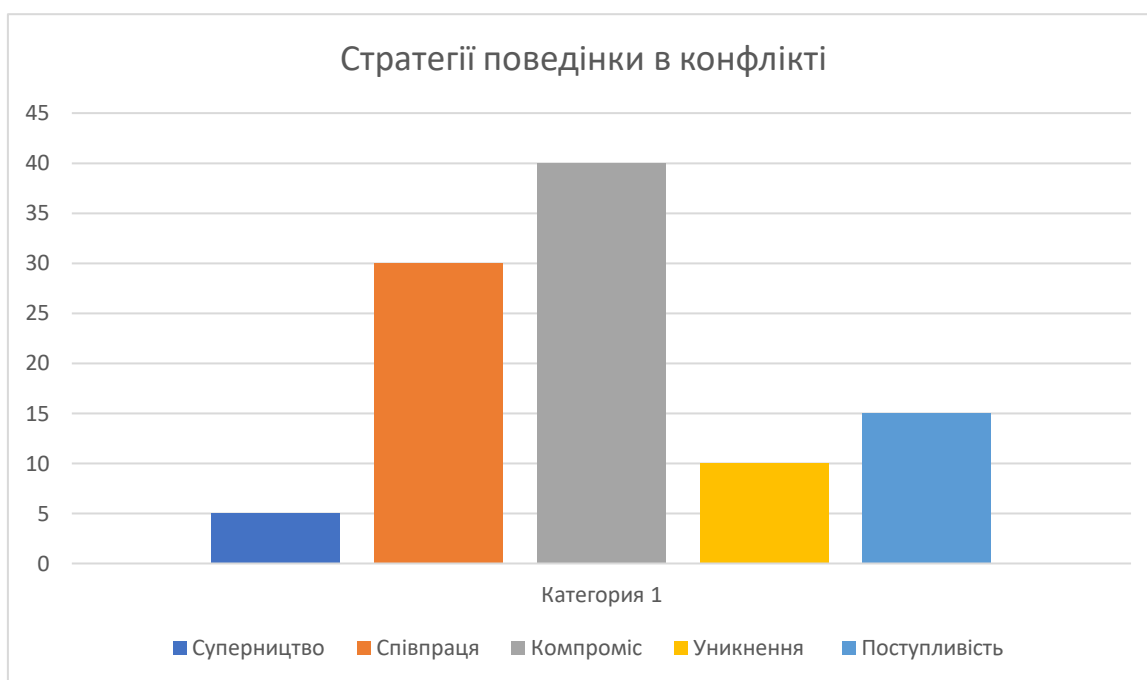


Рис. 3.6. Гістограма порівняння результатів дослідження стратегій поведінки у конфлікті на етапі формування

Як показано на рисунку 3.6. після проведення психокорекційного втручання, спрямованого на зміну поведінкового стилю, можна побачити, що

стратегії поведінки у конфлікті як «суперництво» зменшився на 10%, поведінковий стиль «співпраця» збільшився на 5%, поведінковий стиль «компроміс» збільшився на 10%, поведінковий стиль «уникнення» збільшився на 5%, а поведінковий стиль «поступливий» залишився незмінним. Отже, можна зробити висновок, що психокорекційна робота була успішною.

З метою дослідження міжособистісних відносин в освітній організації в конфліктних ситуаціях та перевірки ефективності тренінгової програми було проведено повторний експеримент після того, як тренінгова програма змінила моделі поведінки працівників у конфліктних ситуаціях. На основі експериментальних даних ми проаналізували показники (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння результатів констатуючого та формуючого експерименту за методикою діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Особа 1	10/9	3/6	6/9	9/7	2/7	6/9	11/14	6/9
Особа 2	10/8	11/9	8/4	11/11	13/11	9/13	9/12	12/11
Особа 3	8/6	8/6	9/6	12/7	10/8	12/9	10/12	9/8
Особа 4	9/9	9/8	8/8	9/9	5/6	5/7	11/12	9/11
Особа 5	14/12	15/10	15/11	15/9	3/8	16/14	2/9	6/9
Особа 6	9/8	9/9	8/5	9/9	5/7	5/12	11/13	9/11
Особа 7	6/8	11/8	8/8	9/8	12/13	9/8	12/12	13/16
Особа 8	16/13	16/12	16/12	16/12	2/8	8/12	2/9	2/8
Особа 9	11/11	15/11	14/9	11/9	7/8	13/5	5/8	8/9
Особа 10	9/11	8/6	7/6	8/9	8/9	8/6	9/11	9/9
Особа 11	10/9	3/6	6/9	9/7	2/7	6/9	11/14	6/9
Особа 12	10/8	11/9	8/4	11/11	13/11	9/13	9/12	12/11
Особа 13	8/6	8/6	9/6	12/7	10/8	12/9	10/12	9/8
Особа 14	9/9	9/8	8/8	9/9	5/6	5/7	11/12	9/11
Особа 15	14/12	15/10	15/11	15/9	3/8	16/14	2/9	6/9

Особа 16	9/8	9/9	8/5	9/9	5/7	5/12	11/13	9/11
Особа 17	6/8	11/8	8/8	9/8	12/13	9/8	12/12	13/16
Особа 18	16/13	16/12	16/12	16/12	2/8	8/12	2/9	2/8
Особа 19	11/11	15/11	14/9	11/9	7/8	13/5	5/8	8/9
Особа 20	9/11	8/6	7/6	8/9	8/9	8/6	9/11	9/9
Особа 21	8/6	8/6	9/6	12/7	10/8	12/9	10/12	9/8
Особа 22	6/7	11/12	8/9	9/9	12/9	9/11	12/15	13/8
Особа 23	9/8	9/7	8/9	9/8	6/13	2/12	10/14	7/9
Особа 24	11/12	12/11	14/9	12/8	6/8	12/13	5/13	7/5
Особа 25	11/7	13/10	13/11	12/10	4/7	12/8	3/10	7/9
Особа 26	9/4	13/10	13/9	13/9	9/7	8/6	8/9	12/10
Особа 27	9/7	8/7	7/6	8/9	8/8	8/7	9/15	9/6
Особа 28	12/8	14/11	13/11	13/10	3/6	11/9	4/9	6/8
Особа 29	11/12	15/12	14/11	11/9	7/3	13/6	5/10	8/9
Особа 30	11/9	13/10	13/9	12/10	4/6	12/10	3/8	7/5

Для того, щоб визначити ефективність етапу формування необхідно підрахувати коефіцієнт кореляції по першому типу відносин до оточуючих: авторитарний (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Обчислення коефіцієнту кореляції
добутку моментів Пірсона (r_{xy}) (авторитарний)**

№	Результат I теста x_i	Результат II теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$ (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}) $
1	10	9	3,4	11,6	3,2	10,24	10,88
2	10	8	3,4	11,6	2,2	4,8	7,48
3	8	6	1,4	2	0,2	0	0,28
4	9	9	2,4	5,8	3,2	10,2	7,68
5	14	12	7,4	54,8	6,2	38,4	45,88
6	9	8	2,4	5,8	2,2	4,8	5,28
7	6	8	-0,6	0,4	2,2	4,8	1,32
8	16	13	9,4	88,4	7,2	51,8	67,68
9	11	11	4,4	19,4	5,2	27	22,88
10	9	11	2,4	5,8	5,2	27	12,48
11	8	6	1,4	2	0,2	0	0,28

12	6	7	-0,6	0,4	1,2	1,4	0,72
13	9	8	2,4	5,8	2,2	4,8	5,28
14	11	12	4,4	19,4	6,2	38,4	27,28
15	11	7	4,4	19,4	1,2	1,4	5,28
16	9	4	2,4	5,8	-1,8	3,2	4,32
17	9	7	2,4	5,8	1,2	1,4	2,88
18	12	8	5,4	29,2	2,2	4,8	11,88
19	11	12	4,4	19,4	6,2	38,4	27,28
20	11	9	4,4	19,4	3,2	10,2	14,08
21	9	11	2,4	5,8	5,2	27	12,48
22	8	6	1,4	2	0,2	0	0,28
23	6	7	-0,6	0,4	1,2	1,4	0,72
24	9	8	2,4	5,8	2,2	4,8	5,28
25	11	12	4,4	19,4	6,2	38,4	27,28
26	11	7	4,4	19,4	1,2	1,4	5,28
27	9	4	2,4	5,8	-1,8	3,2	4,32
28	9	7	2,4	5,8	1,2	1,4	2,88
29	12	8	5,4	29,2	2,2	4,8	11,88
30	11	12	4,4	19,4	6,2	38,4	27,28
Σ	$\bar{x}$						
	199	175	67,00	332,2	59,00	283,04	281,12
	6,633333	5,83333					

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} = 3,33$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} = 3,07$$

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = 0,92$$

$$r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n * \sigma_x \sigma_y} =$$

Для визначення ефективності тренінгових заходів відносно етапу формування необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції по другому типу ставлення до оточуючих: егоїстичний (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Обчислення коефіцієнту кореляції добутку
моментів Пірсона (r_{xy})(егоїстичний)**

№	Результат I теста x_i	Результат II теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
1	3	6	-4,4	19,4	0	0	0
2	11	9	3,6	13	3	9	10,8
3	8	6	0,6	0,4	0	0	0
4	9	8	1,6	2,6	2	4	3,2
5	15	10	7,6	57,8	4	16	30,4
6	9	9	1,6	2,6	3	9	4,8
7	11	8	3,6	13	2	4	7,2
8	16	12	8,6	74	6	36	51,6
9	15	11	7,6	57,8	5	25	38
10	8	6	0,6	0,4	0	0	0
11	8	6	0,6	0,4	0	0	0
12	11	12	3,6	13	6	36	21,6
13	9	7	1,6	2,6	1	1	1,6
14	12	11	4,6	21,2	5	25	23
15	13	10	5,6	31,4	4	16	22,4
16	13	10	5,6	31,4	4	16	22,4
17	8	7	0,6	0,4	1	1	0,6
18	14	11	6,6	43,6	5	25	33
19	15	12	7,6	57,8	6	36	45,6
20	13	10	5,6	31,4	4	16	22,4
21	8	6	0,6	0,4	0	0	0
22	11	12	3,6	13	6	36	21,6
23	9	7	1,6	2,6	1	1	1,6
24	12	11	4,6	21,2	5	25	23
25	13	10	5,6	31,4	4	16	22,4
26	13	10	5,6	31,4	4	16	22,4
27	8	7	0,6	0,4	1	1	0,6
28	14	11	6,6	43,6	5	25	33
29	15	12	7,6	57,8	6	36	45,6
30	13	10	5,6	31,4	4	16	22,4
$\sum \bar{x}$	221	181	73,00	474,2	61,00	275	338,6
	7,366667	6,033333					

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} = 3,98$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} = 3,03$$

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} =$$

$$r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n \cdot \sigma_x \sigma_y}$$

Для того, щоб визначити ефективність тренінгових заходів на етапі формування, необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції по третьому типу відносин до інших: агресивний (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

**Обчислення коефіцієнту кореляції добутку
моментів Пірсона (r_{xy}) (агресивний)**

№	Результат I теста x_i	Результат II теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$\left \frac{(x_i - \bar{x})}{(y_i - \bar{y})} \right $
1	6	9	-1	1	3,3	10,89	3,3
2	8	4	1	1	-1,7	2,9	1,7
3	9	6	2	4	0,3	0,1	0,6
4	8	8	1	1	2,3	5,3	2,3
5	15	14	8	64	8,3	68,9	66,4
6	8	5	1	1	-0,7	0,5	0,7
7	8	8	1	1	2,3	5,3	2,3
8	16	12	9	81	6,3	39,7	56,7
9	14	9	7	49	3,3	10,9	23,1
10	7	6	0	0	0,3	0,1	0
11	9	6	2	4	0,3	0,1	0,6
12	8	9	1	1	3,3	10,9	3,3
13	8	9	1	1	3,3	10,9	3,3
14	14	9	7	49	3,3	10,9	23,1
15	13	11	6	36	5,3	28,1	31,8
16	13	9	6	36	3,3	10,9	19,8
17	7	6	0	0	0,3	0,1	0
18	13	11	6	36	5,3	28,1	31,8
19	14	11	7	49	5,3	28,1	37,1
20	13	9	6	36	3,3	10,9	19,8
21	9	6	2	4	0,3	0,1	0,6
22	8	9	1	1	3,3	10,9	3,3

23	8	9	1	1	3,3	10,9	3,3
24	14	9	7	49	3,3	10,9	23,1
25	13	11	6	36	5,3	28,1	31,8
26	13	9	6	36	3,3	10,9	19,8
27	7	6	0	0	0,3	0,1	0
28	13	11	6	36	5,3	28,1	31,8
29	14	11	7	49	5,3	28,1	37,1
30	13	9	6	36	3,3	10,9	19,8
$\Sigma \bar{x}$	211	171	71,00	451	57,00	283,59	327,7
	7,033333	5,7					

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} = 3,88$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} = 3,07$$

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = 0,92$$

$$r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n * \sigma_x \sigma_y} = 5,37$$

Для того, щоб визначити ефективність тренінгових заходів на етапі формування, необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції по четвертому типу відносин до інших: підозрілий (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Обчислення коефіцієнту кореляції добутку
моментів Пірсона(r_{xy})(підозрілий)**

№	Результат I теста x_i	Результат II теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$\frac{(x_i - \bar{x})}{(y_i - \bar{y})}$
1	9	7	1,7	2,9	1	1	1,7
2	11	11	3,7	13,7	5	25	18,5
3	12	7	4,7	22,1	1	1	4,7
4	9	9	1,7	2,9	3	9	5,1
5	15	9	7,7	59,3	3	9	23,1
6	9	9	1,7	2,9	3	9	5,1
7	9	8	1,7	2,9	2	4	3,4
8	16	12	8,7	75,7	6	36	52,2
9	11	9	3,7	13,7	3	9	11,1
10	8	9	0,7	0,5	3	9	2,1
11	12	7	4,7	22,1	1	1	4,7
12	9	9	1,7	2,9	3	9	5,1
13	9	8	1,7	2,9	2	4	3,4
14	12	8	4,7	22,1	2	4	9,4
15	12	10	4,7	22,1	4	16	18,8

16	13	9	5,7	32,5	3	9	17,1
17	8	9	0,7	0,5	3	9	2,1
18	13	10	5,7	32,5	4	16	22,8
19	11	9	3,7	13,7	3	9	11,1
20	12	10	4,7	22,1	4	16	18,8
21	12	7	4,7	22,1	1	1	4,7
22	9	9	1,7	2,9	3	9	5,1
23	9	8	1,7	2,9	2	4	3,4
24	12	8	4,7	22,1	2	4	9,4
25	12	10	4,7	22,1	4	16	18,8
26	13	9	5,7	32,5	3	9	17,1
27	8	9	0,7	0,5	3	9	2,1
28	13	10	5,7	32,5	4	16	22,8
29	11	9	3,7	13,7	3	9	11,1
30	12	10	4,7	22,1	4	16	18,8
$\Sigma \bar{x}$	220	179	74,00	370	59,00	205	240,3
	7,33333	5,96667					

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} = 3,51$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} = 2,61$$

$$r_{xy} = \frac{\sum |(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})|}{\sqrt{\sum (x - x_i)^2 \sum (y - y_i)^2}} = 0,87$$

$$r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n * \sigma_x \sigma_y} = 7,24$$

Для того, щоб визначити ефективність тренінгових заходів з формуючої роботи, необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції по п'ятому типу відносин до інших: підпорядкований (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

**Обчислення коефіцієнту кореляції
добутку моментів Пірсона (r_{xy}) (підпорядкований)**

№	Результат I теста x_i	Результат II теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$ (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}) $
1	2	7	-2,5	6,3	1,7	2,89	4,25
2	13	11	8,5	72,3	5,7	32,5	48,45
3	10	8	5,5	30,3	2,7	7,3	14,85
4	5	6	0,5	0,3	0,7	0,5	0,35
5	3	8	-1,5	2,3	2,7	7,3	4,05
6	5	7	0,5	0,3	1,7	2,9	0,85

7	12	13	7,5	56,3	7,7	59,3	57,75
8	2	8	-2,5	6,3	2,7	7,3	6,75
9	7	8	2,5	6,3	2,7	7,3	6,75
10	8	9	3,5	12,3	3,7	13,7	12,95
11	10	8	5,5	30,3	2,7	7,3	14,85
12	12	9	7,5	56,3	3,7	13,7	27,75
13	6	13	1,5	2,3	7,7	59,3	11,55
14	6	8	1,5	2,3	2,7	7,3	4,05
15	4	7	-0,5	0,3	1,7	2,9	0,85
16	9	7	4,5	20,3	1,7	2,9	7,65
17	8	8	3,5	12,3	2,7	7,3	9,45
18	3	6	-1,5	2,3	0,7	0,5	1,05
19	7	3	2,5	6,3	-2,3	5,3	5,75
20	4	6	-0,5	0,3	0,7	0,5	0,35
21	10	8	5,5	30,3	2,7	7,3	14,85
22	12	9	7,5	56,3	3,7	13,7	27,75
23	6	13	1,5	2,3	7,7	59,3	11,55
24	6	8	1,5	2,3	2,7	7,3	4,05
25	4	7	-0,5	0,3	1,7	2,9	0,85
26	9	7	4,5	20,3	1,7	2,9	7,65
27	8	8	3,5	12,3	2,7	7,3	9,45
28	3	6	-1,5	2,3	0,7	0,5	1,05
29	7	3	2,5	6,3	-2,3	5,3	5,75
30	4	6	-0,5	0,3	0,7	0,5	0,35
$\Sigma \bar{x}$	136	160	46,00	326	54,00	247,99	240,3
	4,533333	5,33333					

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} = 3,3$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} = 2,88$$

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = 0,85$$

$$r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n * \sigma_x \sigma_y} = 4,06$$

Для того, щоб визначити ефективність тренінгових заходів на етапі формування, необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції по шостому типу відносин до інших: залежний (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

Обчислення коефіцієнту кореляції

добутку моментів Пірсона (r_{xy}) (залежний)

№	Результат I теста x_i	Результат II теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$(x_i - \bar{x})$ $(y_i - \bar{y})$
1	6	9	-0,3	0,1	2,8	7,84	0,84
2	9	13	2,7	7,3	6,8	46,2	18,36
3	12	9	5,7	32,5	2,8	7,8	15,96
4	5	7	-1,3	1,7	0,8	0,6	1,04
5	16	14	9,7	94,1	7,8	60,8	75,66
6	5	12	-1,3	1,7	5,8	33,6	7,54
7	9	8	2,7	7,3	1,8	3,2	4,86
8	8	12	1,7	2,9	5,8	33,6	9,86
9	13	5	6,7	44,9	-1,2	1,4	8,04
10	8	6	1,7	2,9	-0,2	0	0,34
11	12	9	5,7	32,5	2,8	7,8	15,96
12	9	11	2,7	7,3	4,8	23	12,96
13	2	12	-4,3	18,5	5,8	33,6	24,94
14	12	13	5,7	32,5	6,8	46,2	38,76
15	12	8	5,7	32,5	1,8	3,2	10,26
16	8	6	1,7	2,9	-0,2	0	0,34
17	8	7	1,7	2,9	0,8	0,6	1,36
18	11	9	4,7	22,1	2,8	7,8	13,16
19	13	6	6,7	44,9	-0,2	0	1,34
20	12	10	5,7	32,5	3,8	14,4	21,66
21	12	9	5,7	32,5	2,8	7,8	15,96
22	9	11	2,7	7,3	4,8	23	12,96
23	2	12	-4,3	18,5	5,8	33,6	24,94
24	12	13	5,7	32,5	6,8	46,2	38,76
25	12	8	5,7	32,5	1,8	3,2	10,26
26	8	6	1,7	2,9	-0,2	0	0,34
27	8	7	1,7	2,9	0,8	0,6	1,36
28	11	9	4,7	22,1	2,8	7,8	13,16
29	13	6	6,7	44,9	-0,2	0	1,34
30	12	10	5,7	32,5	3,8	14,4	21,66
$\Sigma \bar{x}$	190	186	64,00	424	62,00	331,64	283,24
	6,33333333 3	6,2					

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} = 3,76$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} = 3,01$$

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = 0,76$$

$$r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n \cdot \sigma_x \sigma_y} = 4,71$$

Для того, щоб визначити ефективність тренінгових заходів на етапі формування, необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції по сьомому типу відносин до інших: доброзичливий (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

**Обчислення коефіцієнту кореляції
добутку моментів Пірсона (r_{xy}) (доброзичливий)**

№	Результат I теста x_i	Результат II теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
1	11	14	6	36	6,4	40,96	38,4
2	9	12	4	16	4,4	19,4	17,6
3	10	12	5	25	4,4	19,4	22
4	11	12	6	36	4,4	19,4	26,4
5	2	9	-3	9	1,4	2	4,2
6	11	13	6	36	5,4	29,2	32,4
7	12	12	7	49	4,4	19,4	30,8
8	2	9	-3	9	1,4	2	4,2
9	5	8	0	0	0,4	0,2	0
10	9	11	4	16	3,4	11,6	13,6
11	10	12	5	25	4,4	19,4	22
12	12	15	7	49	7,4	54,8	51,8
13	10	14	5	25	6,4	41	32
14	5	13	0	0	5,4	29,2	0
15	3	10	-2	4	2,4	5,8	4,8
16	8	9	3	9	1,4	2	4,2
17	9	15	4	16	7,4	54,8	29,6
18	4	9	-1	1	1,4	2	1,4
19	5	10	0	0	2,4	5,8	0
20	3	8	-2	4	0,4	0,2	0,8
21	10	12	5	25	4,4	19,4	22
22	12	15	7	49	7,4	54,8	51,8
23	10	14	5	25	6,4	41	32
24	5	13	0	0	5,4	29,2	0
25	3	10	-2	4	2,4	5,8	4,8
26	8	9	3	9	1,4	2	4,2
27	9	15	4	16	7,4	54,8	29,6
28	4	9	-1	1	1,4	2	1,4
29	5	10	0	0	2,4	5,8	0
30	3	8	-2	4	0,4	0,2	0,8
Σ	$\bar{x}$						
	151	227	51,00	365	75,00	378,56	336,2

	5,033333	7,566667					
--	----------	----------	--	--	--	--	--

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} = 3,49 \quad \sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} = 3,55$$

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} = 0,9 \quad r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n \cdot \sigma_x \sigma_y} = 4,92$$

Для того, щоб визначити ефективність тренінгових заходів з формуючої роботи, необхідно розрахувати коефіцієнт кореляції по восьмому типу відносин до інших: альтруїстичний (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

**Обчислення коефіцієнту кореляції
добутку моментів Пірсона (r_{xy}) (альтруїстичний)**

№	Результат І теста x_i	Результат ІІ теста y_i	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(y_i - \bar{y})^2$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
1	6	9	0,4	0,2	3,2	10,24	1,28
2	12	11	6,4	41	5,2	27	33,28
3	9	8	3,4	11,6	2,2	4,8	7,48
4	9	8	3,4	11,6	2,2	4,8	7,48
5	6	9	0,4	0,2	3,2	10,2	1,28
6	9	11	3,4	11,6	5,2	27	17,68
7	13	16	7,4	54,8	10,2	104	75,48
8	2	8	-3,6	13	2,2	4,8	7,92
9	8	9	2,4	5,8	3,2	10,2	7,68
10	9	9	3,4	11,6	3,2	10,2	10,88
11	9	8	3,4	11,6	2,2	4,8	7,48
12	13	8	7,4	54,8	2,2	4,8	16,28
13	7	9	1,4	2	3,2	10,2	4,48
14	7	5	1,4	2	-0,8	0,6	1,12
15	7	9	1,4	2	3,2	10,2	4,48
16	12	10	6,4	41	4,2	17,6	26,88
17	9	6	3,4	11,6	0,2	0	0,68
18	6	8	0,4	0,2	2,2	4,8	0,88
19	8	9	2,4	5,8	3,2	10,2	7,68
20	7	5	1,4	2	-0,8	0,6	1,12

21	9	8	3,4	11,6	2,2	4,8	7,48
22	13	8	7,4	54,8	2,2	4,8	16,28
23	7	9	1,4	2	3,2	10,2	4,48
24	7	5	1,4	2	-0,8	0,6	1,12
25	7	9	1,4	2	3,2	10,2	4,48
26	12	10	6,4	41	4,2	17,6	26,88
27	9	6	3,4	11,6	0,2	0	0,68
28	6	8	0,4	0,2	2,2	4,8	0,88
29	8	9	2,4	5,8	3,2	10,2	7,68
30	7	5	1,4	2	-0,8	0,6	1,12
$\Sigma \bar{x}$	168	175	56,00	294,4	59,00	277,04	241,52
	5,6	5,83333					

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}} = 3,13$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{(n-1)}} = 3,04$$

$$r_{xy} = \frac{\sum |(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})|}{\sqrt{\sum (x - x_i)^2 \sum (y - y_i)^2}} = 0,85$$

$$r_{xy} = \frac{\sum x^*y}{n * \sigma_x \sigma_y} = 5,35$$

Як видно з рисунків, після проведених психокорекційних заходів, спрямованих на з'ясування міжособистісних стосунків між співробітниками, можна зробити висновок, що тренінгова програма з вирішення конфліктів була успішною. Майже всі члени освітньої організації змінили свою поведінку з екстремальної на помірковану.

Таким чином, умови запобігання та вирішення міжособистісних конфліктів були розглянуті з точки зору того, що вони повинні бути невід'ємною частиною управлінської діяльності в освітніх організаціях. Заходи з попередження конфліктів можуть здійснюватися самими учасниками соціальної взаємодії, керівниками організацій, психологами, соціальними працівниками та соціальними педагогами, тобто фахівцями, які мають спеціальну професійну підготовку в галузі конфліктології. Вони можуть здійснюватися за чотирма основними напрямками:

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

2) поліпшення організаційно-управлінських умов створення та діяльності освітніх організацій (важлива об'єктивна і суб'єктивна умова попередження конфліктів);

3) усунення соціально-психологічних причин конфліктів;

4) профілактика запобігання особових причин виникнення конфліктів які можуть перетворюватися на міжособистісні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Більшість видів конфліктів необхідно запобігати одночасно в усіх чотирьох напрямках.

Створення сприятливих умов для існування працівників в освітній організації. Це, зокрема, матеріальне забезпечення сім'ї, умови праці для чоловіків і жінок та виховання дітей, можливість самореалізації на роботі, гідні умови праці, стосунки з підлеглими, колегами, керівництвом та здобувачами освіти, доступ до достатнього часу для відпочинку тощо.

Справедливий і рівноправний розподіл матеріальних благ у освітній організації. Якщо матеріальних благ вистачає на всіх працівників, цілком ймовірно, що конфлікти з приводу розподілу цих благ все одно виникатимуть, але рідше. Причина, чому конфлікти продовжуватимуть виникати, полягає в тому, що потреби людей зростають, а система розподілу, яка склалася в нашому суспільстві, - нікуди не поділася. Однією з об'єктивних умов запобігання конфліктам між людьми є справедливий і рівномірний розподіл наявних благ. Якщо дефіцитні матеріальні блага розподілятимуться, по-перше, справедливо, а по-друге, відкрито між працівниками, щоб були виключені чутки про те, що хтось отримав більше грошей, то кількість та інтенсивність конфліктів з приводу розподілу матеріальних благ значно зменшиться.

Запровадження правових та інших організаційних процедур для вирішення типових перед конфліктних ситуацій. Аналіз конфліктів у виробничих відносинах показав, що існують типові проблемні ситуації у соціальній взаємодії та типові перед конфліктні ситуації, які мають тенденцію до виникнення конфліктів.

Заспокоєння фізичного оточення людини. До факторів фізичного оточення, які допомагають мінімізувати ймовірність конфлікту, відносяться правильний дизайн робочих і житлових приміщень, оптимальна якість повітря, освітленість, електромагнітні та інші показники, колірна гамма приміщень із

заспокійливими кольорами, кімнатні рослини, облаштування місць психологічного благополуччя і відсутність тривожних звуків.

На наступному етапі було реалізовано тренінгову програму з управління конфліктами, спрямовану на досягнення таких цілей: учасники мали набути досвіду конструктивного управління конфліктами, навчитися знаходити шляхи вирішення конфліктних ситуацій, навчитися нейтрально оцінювати конфліктні ситуації, навчитися змінювати свою поведінку з метою зниження потенціалу конфліктності, навчитися згуртовувати групу та розвивати навички роботи в команді.

Після психокорекційних втручання з підвищення конфліктостійкості майже 80% учасників дослідження підвищили свою конфліктостійкість. Крім того, на 10% зменшився показник жорсткого стилю поведінки, на 10% - примирливого стилю, на 5% - м'якого стилю, а показник адаптивного стилю поведінки не змінився. З точки зору зміни стилів поведінки можна зробити наступні висновки: конкурентний стиль зменшився на 10%, стиль співробітництва збільшився на 5%, компромісний стиль зменшився на 10%, уникаючий стиль зменшився на 5%, а покірний стиль залишився без змін. Це свідчить про те, що психокорекційна робота була успішною. Члени організації стали більш уважними один до одного і в разі виникнення конфлікту намагалися на першому етапі усунути причину конфлікту, навчилися слухати один одного і поважати думку один одного, що позитивно вплинуло на спільну роботу.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження щодо виникнення конфліктів у навчальних закладах проводилося під час військових дій на території нашої країни. Внаслідок військових дій на нашій території багато навчальних закладів були змушені покинути місця свого постійного перебування. Це поклало додаткове матеріальне та моральне навантаження на персонал навчальних закладів. Для більшості працівників початок і тривалість у часі бойових дій сприяли виникненню внутрішньо особистісних конфліктів, які в подальшому сприяли виникненню міжособистісних конфліктів у навчальному закладі. При аналізі міжособистісних конфліктів у закладах освіти слід враховувати такі фактори: рівень закладу (школа, ПТУ, коледж, університет), місце розташування закладу (велике місто, районне місто чи селище міського типу), кількість працівників та інших осіб, які можуть бути безпосередньо залучені до конфліктної ситуації (або до конфлікту залучена особа, яка не є безпосереднім учасником конфлікту).

Враховуючи вищезазначені елементи зовнішніх факторів конфліктної ситуації, необхідно враховувати особисті інтереси осіб, безпосередньо залучених до конфлікту, які складаються з 1) причин конфлікту; 2) об'єкта конфлікту; 3) особистих інтересів та цінностей, які відстоює особа; 4) впливу психологічного стану особи під час конфлікту та впродовж конфлікту до його розв'язання.

При вирішенні міжособистісних конфліктів в освітніх організаціях можна виокремити такі типи: 1) керівник навчального закладу з одного боку - працівник освітньої організації з іншого боку (тут виникають вертикальні комунікативні відносини, ускладнені елементом субординації); 2) відносини між працівниками освітньої організації (тут виникають горизонтальні відносини, без елементу субординації); 3) відносини між працівником освітньої організації та іншою особою (тут причини конфліктів в освітніх організаціях можна розділити на два напрямки: 1) особисті (внутрішні)

причини працівника організації, які призвели до конфліктної ситуації в освітній організації; 2) зовнішні причини (безпосередньо пов'язані з роботою в освітній організації), які сприяли виникненню конфлікту в освітній організації.

Щодо структури та динаміки конфліктів в організаціях освіти в нашій країні, то слід зазначити наступне. Наразі конфлікти в освітніх організаціях виходять на новий рівень у контексті освітньої реформи в нашій країні. Це конфлікти, які виникають не безпосередньо в освітній організації, а в освітньому середовищі в цілому, тобто в Міністерстві освіти і науки України. Ці конфлікти пов'язані з конфліктами всередині освітніх організацій, оскільки на даний момент існує потреба в об'єднанні деяких навчальних закладів, тому що: - існує дефіцит абітурієнтів, оскільки, по-перше, в країні народжується все менше дітей (демографічна яма), по-друге, багато дітей виїхали за кордон (військові дії в країні); - переміщені навчальні заклади не мають організаційної спроможності для реального існування. Ще однією сферою конфліктів у навчальних закладах, яка відрізняється від інших видів конфліктів в організаціях, є наукова сфера (конфлікт між різними науковими школами при розгляді однієї і тієї ж теми, використовуючи різні наукові підходи). Специфічними характеристиками конфліктів між цими особами є: високий рівень освіти учасників конфлікту, творчий характер учасників конфлікту, тривалість конфлікту (приклад: конфлікт між науковцями з господарського та цивільного права) та наявність специфічного суб'єкта в цьому конфлікті - співробітників Національної академії наук України.

Вирішення конфліктів в освітніх організаціях залежить від наступних чинників: - правильного формування конфліктної ситуації; - врахування соціально-педагогічних складників які характеризують внутрішню складову конфлікту; - причини виникнення та рівень напруженості учасників конфлікту; - рівень освіченості конфліктуючих осіб та здатність останніх до самоконтролю емоційного стану; - рівень конфліктологічної компетентності учасників

конфлікту. Одним із шляхів попередження конфліктних обставин в освітніх організаціях є підготовка на локальному рівні існування онлайн платформи для анонімного повідомлення про різні обставини які можуть привести до міжособистісних конфліктів. Це надасть особі при повідомленні залишитесь не відомою, що буде сприяти не виникненню внутрішнього конфлікту боятись бути засудженим з боку інших працівників освітньої організації. Керівництво освітній організації буде мати час для попередження виникнення конфлікту в середині організації, зробивши необхідні кроки, а іноді це буде мати позитивний напрямок для розвитку освітній організації.

2. На сьогодні для вирішення конфліктів в освітніх організаціях можливо застосовувати наступні методи які діляться на два напрямки : перший це попередження виникнення міжособистісних конфліктів в освітній організації; другий це врегулювання конфлікту який виник в освітній організації. До першого ми відносим: формування в колективі освітній організації приємного внутрішнього клімату та згуртованості колективу на досягненні поставленої мети; роль керівника на попередження конфлікту дії спрямовані на прийняття рішення відносно усунення обставин які можуть спричинити конфлікт. До другої : звернення до третейського суду; звернення до медіатора та проведення медіації; роль керівника організації при роз'ясненні завдань та функції які повинен виконувати кожен працівник освітній організації; безпосередня участь МОН України у врегулюванні конфлікту.

3. В ході дослідження було проведено ряд практичних експериментів у тимчасово переміщеному закладу вищої освіти де були встановлені наступні результати. У результати опитування щодо стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях дозволяють зробити наступні висновки: для більшості респондентів (30%) характерний компроміс. Майже кожному четвертому респонденту притаманна співпраця. П'ятнадцять відсотків респондентів характеризуються компромісом (ці респонденти найчастіше зберігають позитивні стосунки у випадку конфлікту або розбіжностей). Вони жертвують власними інтересами

на користь інших і намагаються не зачепити почуття один одного. Суперництво обрав кожен п'ятий респондент (схильні до тиску, а іноді й примусу з боку партнера. Вони наполегливі і йдуть своїм шляхом, не надто турбуючись про інших, відкрито борються за власні інтереси і наполегливо відстоюють свою позицію. Уникнення обрали 15% респондентів. Ці працівники схильні уникати та відкладати вирішення конфліктів, що виникають. Вони дозволяють іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання конфлікту і уникають неприємностей самі.

За результатами експерименту можна зробити висновок, що освітня організація потребує тренінгів для зменшення конфліктності та підвищення конфліктостійкості. Найкращим способом запобігання конфліктам є психологічна профілактика. Профілактика конфліктів полягає в організації життя соціально взаємодіючих людей таким чином, щоб виключити або зменшити ймовірність виникнення конфліктів між ними.

4. Враховуючи напрацювання науковців які потрібно використовувати для вирішення конфліктів в освітніх організаціях, останні основну роль з урегулювання конфліктів віддають керівнику освітньої організації, далі профспілкам, і потім тільки безпосередньо учасникам конфліктної ситуації. Останнім часом при врегулюванні конфліктних ситуацій в освітніх організаціях використовуються напрацювання іноземних науковців, так починає застосовуватися медіація та Національна служба посередництва і примирення які уже тривалий час використовувались в інших країнах і мали позитивні результати.

5. Після психокорекційних втручання з підвищення конфліктостійкості майже 80% учасників дослідження підвищили свою конфліктостійкість. Крім того, на 10% зменшився показник жорсткого стилю поведінки, на 10% - примирливого стилю, на 5% - м'якого стилю, а показник адаптивного стилю поведінки не змінився. З точки зору зміни стилів поведінки можна зробити наступні висновки: конкурентний стиль зменшився на 10%, стиль

співробітництва збільшився на 5%, компромісний стиль зменшився на 10%, уникаючий стиль зменшився на 5%, а покірний стиль залишився без змін. Це свідчить про те, що психокорекційна робота була успішною. Члени освітньої організації стали більш уважними один до одного і в разі виникнення конфлікту намагалися на першому етапі усунути причину конфлікту, навчилися слухати один одного і поважати думку один одного, що позитивно вплинуло на спільну роботу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Андросович К.А. Соціальний розвиток особистості у суспільстві інформаційних технологій. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2023. № 1 (60). С. 111-122.
- 2.Афанасьєва Н.Є. Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу. К.: Освіта України, 2016. 257 с.
- 3.Антонова-Турченко О. Г. Як вижити серед конфліктів. - К.: Знання України, 1991. - 32 с.
- 4.Ануфриєва Н. М. Социальная психология. - К.: МАУП, 2003. - 136 с
- 5.Бандурка А. М. Друзь В. А. Конфликтология. - Харьков, 1997. - 356 с..
- 6.Бігунов Д.О. Багато аспектність психологічного поняття «конфліктність особистості» Теорія і практика сучасної психології № 4 2018 с.129 -132.
- 7.Багато вимірність особистості :психологічний ракурс : колективна монографія / [Н. П. Гапон, С. Л. Грабовська, В. А. Гупаловська та ін.] ; за заг. ред.: С. Л. Грабовської, Р. І. Карковської. – Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2015. - 374
- 8.Бохонкова Ю.О. Психологія випереджальної стратегії поведінки особистості в ситуації життєвих змін. НАПН України, Ін-т психології ім.Г.С. Костюка. Київ. 2013. 40 с.
- 9.Бушай І.М. Методологія та методи психологічного консультування клієнтів дорослого віку. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. - Вип. 9 :збірник наукових праць. - Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2012. - 264 с.

10.Бідучак А. С. Управління конфліктами в медичному закладі. Журнал «Перспективи та інновації науки» (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія» Серія «Медицина» №2 (36) 2024. С.983-992

11.Біленька О.Б., Чайківський Т.В. Соціально-педагогічні конфлікти у вищому навчальному закладі - причини виникнення та шляхи розв'язання. Науковий вісник НЛТУ України. - 2013. - Вип.23.12 С.385-389

12.Бохонкова Ю.О.,Лосієвська О.Г., Хунов Ю.А., Сербін Ю.В., Кобиляцька М.В. Стратегії поведінки особистості в конфліктних ситуаціях. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи, 2021, № 3(56) Т.2 С.113-121.

13.Бохонкова Ю.О. Системність та синергетизм як основа реалізації випереджальних стратегій поведінки особистості в умовах трансформаційних змін сучасного соціуму. Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. № 2 (37). С. 104-157.

14.Борисюк О.М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності у майбутніх офіцерів поліції: монографія / О.М. Борисюк. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 275 с.

15.Бондарчук О.І. Психологічна безпека освітнього середовища закладів загальної середньої освіти та її вплив на мотивацію інноваційної діяльності вчителів. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти; голов. ред. В.В. Олійник; редкол.: О.Л. Ануфрієва[та ін.]К.: АТОПОЛ ГРУП, 2017. Вип. 4/5(33/34). 132 с. С. 17-28. (Серія «Соціальні та поведінкові науки»).

16.Воропаєва Т.С., Авер'янова Н.М. Розвиток конфліктологічних ідей в історії філософської думки (від Зигмунда Фрейда до наших днів) «Молодий вчений» № 8(96) серпень, 2021 р. С.30-35.

17.Волченко Л.П. Емпіричні виміри уявлень дівчат і юнаків про соціальні конфлікти в українському суспільстві. Теоретичні і прикладні проблеми

психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 2. С. 149-158.

18.Волянська О.В., Ніколаєвська А.М. Соціальна психологія. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2007. 160 с.

19.Гарькавець С.О. Соціальні конфлікти: словник-довідник /С.О.Гарькавець Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2020.-120 с.

20.Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі : діагностика та практика вирішення : навчально-методичний посібник. Харків :Друкарня Мадрид, 2020. 91 с.

21.Герасіна Л. М. Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін. Конфліктологія / За ред Л. М. Герасіної, М. І. Панова. - Харків: Право, 2002. - 256 с.

22.Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник / Л. Й. Гуменюк. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. - 564 с.

23.Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник.- Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 456 с.

24.Дубяга А. Конфлікти у шкільному середовищі / А. Дубяга // Психолог. - 2009. - № 48. - С. 3-5

25.Загальна психологія: Підручник / О.В. Скрипченко, Л.В. Долинська, З.В. Огороднійчук та ін. К.: Либідь, 2005. 464 с

26.Зубалий Н. П. Основы психотерапии : учеб. пособие / Н. П. Зубалий, А. М. Лёвочкина. - К. : МАУП, 2001. - 160 с

27.Заветний С. О., Пономарьов О. С., Пазиніч С. М., Моїсєєва Н. І., Кострикін О. В. Психологія управлінського спілкування: Текст лекцій. - Харків: ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2009.

28.Клименко Ю.О. Психологічна допомога в кризових ситуаціях. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Функціональні та поведінкові чинники життєстійкості людини» (28-29.11.2014) - Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2014. - 256 с

29.Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. - Х. : право, 2012. -128 с.]

30.Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. - К.: ДЕТУТ, 2008. - 293 с.

31.Конфліктологія: підручник (за ред. Г. В. Гребенькова). Львів: Магнолія 2006. 229 с.

32.Ковальчук З. Вплив особистості педагога на оптимізацію педагогічної взаємодії Психолого-педагогічні умови розвитку освітнього простору держави : кол. монографія / за заг. ред. З. Ковальчук. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. С. 187-214

33.Карамушка Л. М. Попередження та подолання конфліктів в установах середньої освіти / Карамушка Л. М - К. : Інст. психології АПН України, 1994. - С.53.

34.Карамушка Л. М. Управлінські конфлікти: словник–довідник з конфліктології / Карамушка Л. М. - К.; Чернівці : ЧДУ, 1995.- С. 285-287.

35.Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. - 344 с

36.Калаур С.М. Теорія і методика професійної підготовки майбутніх фахівців соціальної сфери до розв’язання конфліктів у професійній діяльності :монографія. / С.М. Калаур. – Тернопіль , 2018. - 456 с

37.Карпенко Є. Основи психотренінгу: навч. посібник.- Дрогобич:....., 2015.- с.78

38.Кісіль З. Р., Угрин О. Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.

39.Лісена Т.О. Емоційна компетентність як чинник досягнення успіху в професійній діяльності. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Діяльнісно - поведінкові фактори життєздатності людини» (28-29 листопада 2014 року). - Харків: ХНПУ, 2014. - 256 с.

40.Ложкін Г.В., Повьякель Н.І., Практическая психология конфликта. Киев, Украина: МАУП, 2000.

41.Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навчальний посібник / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. К.: ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

42.М'ясоїд П. А. Загальна психологія. Київ: Вища школа, 2004. 487 с.

43.Мушкевич М.І. Основи психотерапії: нав.посіб/ М.І. Мушкевич, С.Є.Чавгарна; за ред. М.І.Мушкевич. - Вид.3-тє. - Луцьк: Вежа-Друк,2017.- 420

44.Москаленко В.В. Соціальна психологія. К.: Центр навч. літ-ри , 2005. 624 с.

45.Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія: навчальний посібник / Т.Ф. Матвійчук. - Львів: Галич-Прес, 2018. - 76 с.

46.Матійків І. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі / І. М. Матійків // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна : зб. наук. пр. - Вип. 2(1). - Львів : ЛьвДУВС, 2012. - С. 434-443

47.Максименко С.Д. Генеза здійснення особистості. К.: ТОВ «КММ», 2006. 240 с.

48.Марченко А.Д. Основні детермінанти розвитку життєстійкості особистості у соціальному середовищі. Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 2 (55). С. 134-140.

49.Методика та організація наукових досліджень з психології: навч.-метод. посіб. / Укладачі: В.Й. Бочелюк, Н.Є. Завацька та ін. [3-ге вид., перероб. і доп.]. К.: Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія, 2023. 384 с.

50. Молчанова О. Використання арт-терапевтичної методики «Річка мого життя» для розвитку соціальних навичок. Простір арт-терапії: можливості інтеграції: зб. наукових статей за матеріалами XIV Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Київ, 23-25 лютого 2017 р.). К., 2017. С. 65-68.

51. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : Навч. посіб. / К. Л. Мілютіна. - Київ : МАУП, 2004. - 192 с.

52. Несправа М.В. Конфлікти в освітніх організаціях: актуальні сценарії попередження та вирішення The scientific heritage № 73 (2021) С. 56-61

53. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2004. - 198 с.

54. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академ. видав, 2003. 255 с.

55. Орбан-Лембрик Л. Психологія професійної комунікації : монографія / Л. Орбан-Лембрик. - Чернівці : Книги, 2009. - 528 с.

56. Основи практичної психології: підручник для студ. вищих навч. закладів / В.Г. Панок [та ін.]. - К.: Либідь, 2006. - 536 с

57. Психологія управління освітою: навчальний посібник / Упоряд. Лариса Мафтін - Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 296 с..

58. Пілат Н.І. Соціальна ідентичність особистості як чинник вибору стилю поведінки в конфлікті. дис. на здоб. ступ. канд. Наук спец.19.00.05. К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. 2004. С. 177

59. Полторацька О.С. Психодрама та її застосування в практичній роботі логопеда. Дисертація на здобуття освітнього ступеня «магістр». Умань. 2023.

60. Петрунько О. Внутрішньоособистісний конфлікт на стику конфліктології, практичної та клінічної психології. Педагогічний процес: теорія і практика (серія: психологія) № 1 (56), 2017 С.88-94

61.Пірен М. І. Основи конфліктології :навч. посібник. / Пірен М. І. - К.:Інст. психологіїім.. Г. С. Костюка АПН України, 1997.- 270с.

62.Психологія освітнього менеджменту : навч.- метод. посібник / укл. Л. Мафтин. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. - 296 с.

63.Пламінек Їр. Вирішення конфліктів і прийняття рішень. Прага: Арго, 1994. ISBN 80-85794-14-4

64.Руденко О.О. Психологічні особливості міжособистісних конфліктів студентів. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. Збірник наукових праць № 7 (9) Київ 2010.С. 360 - 365.

65.Стрикалюк Б. Психоаналіз Зигмунда Фрейда. Теорія психоаналізу. URL:<https://tureligious.com.ua/psyhoanaliz-zyhmunda-frejda-teoriya-psyhoanalizu/>

66.Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти / За наук. Ред.. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. 2-е вид., перероб. та доповн. К.: Міленіум, 2006. 368 с.

67.Теоретичні підходи до дослідження конфлікту.URL:https://stud.com.ua/49678/psihologiya/teoretichni_pidhodi_doslidzhennya_konfliktu#srcannot_2

68.Торба Н.Г. Теоретичний аналіз психологічних чинників профілактики конфліктів у освітньому процесі закладів професійної (професійно-технологічної) освіти. Вісникпіслядипломної освіти. Випуск 9(38) «Серія «Соціальні та поведінкові науки» <https://doi.org/10.32405/2522-9931>

69.Туріщева Л.В. Уроки майстерності для шкільного психолога / Л.В. Туріщева. - Х.: Основа, 2011.- 128 с.

70.Ткач Т. Психологічні детермінанти розвитку соціальних компетенцій [Електронний ресурс] / Тамара Ткач // Теоретичні і прикладні проблеми психології. - 2021. - № 3(56)Т.1. - С. 151-160.

71.Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. - Харків : КП «Міська друкарня», 2022. - 64 с.

72.Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. - Київ: Ваїте, 2021. - 224 с

73.Фролов П. У пошуках безпрограшного іміджу / П. Фролов // Політичний маркетинг та електоральні технології. - Запоріжжя : Гарт, 2002. - С. 84 - 94.

74. Хрестхедовий Яро. Конфлікт між людьми. Прага: Портал, 2002. ISBN 80-7178-642-X.

75.Холод О. Соціальні комунікації як поняття в науковій галузі «Соціальні комунікації» / О. Холод // Психолінгвістика. - 2013. - № 12. - С. 286 - 293.

76. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування. К. : Професіонал, 2004. 304 с.

77. Чалдині Р. Психологія впливу. Переклад з англ. М.Скоробогатова. Х.: КК «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 322 с.

78.Чебикін О. Психологічні особливості формування основ професійного іміджу: монографія / О. Чебикін. - Одеса, 2009. - 223 с.

79.Чака Г. Конфлікти і шляхи їх розв'язання / Г. Чака, Т. Чмут // Банківська справа. - 2000. - № 3. - С. 57 - 61.

80. Шаповалова Г.І., Зайцева Є.М. Пре диктори конфліктів «пацієнт-лікар». Шляхи вирішення, наслідки Міжнародний науковий журнал «Грааль науки № 11 (Грудень, 2021) С.524 - 527
81. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник : близько 2500 термінів / В. Б. Шапар. - Харків : Прапор, 2007. 640 с.
82. Язвинська О. С. Емоційний інтелект та лідерські якості / О. С. Язвинська // Актуальні проблеми психології. Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. - 2007. - Т. 5, вип. 7. - С. 335 - 341.
83. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving. New York : Penguin Books, 2011. 440 p
84. West M. A. Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research. Malden. MA: BPS Blackwell 2004
85. Stonequist E. V. The Marginal Man / E. V. Stonequist. N. Y. : Charles Scribner's Sons, 1937 ; reprint edition : Russell & Russell, 1961. - 228 p.
86. McConnon, Shay a Margaret McConnon, 2009. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.]
87. Plamínek J. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. aktualiz. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN isbn 978-80-247-2944-2
88. Plamínek J. Vedení lidí, týmů a firem (Praktický atlas managementu). Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X
89. Janda P. Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80247-0781-0
90. Hospodářová I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1