В.С. Штифурак, В.Г.Власенко

Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв'язання

Вінниця-2014

УДК 316.48:37(075.8)
DOI: https://doi.org/10.31652/316.48-1-178

ББК 88.53 я73
Ш91

Схвалено та рекомендовано до друкунауково-методичною радою Вінницького обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників протокол № 3, від 03.07. 2014 р.

Рецензенти:

Томчук М. І. доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри практичної психології і розвитку особистості Вінницького обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників;
Паламарчук О. М. кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології Вінницького державного педагогічного університету ім. Михайла Коцюбинського.

Штифурак В. С., Власенко В. Г. **Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв'язання** : навчально-методичний посібник / за ред. В. С. Штифурака; Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського. Вінниця : ВДПУ, 2014. 178 с. DOI: https://doi.org/10.31652/316.48-1-178

У навчально-методичному посібнику розкрито психологічну природу конфлікту, особливості його перебігу в педагогічній діяльності, представлено програму тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?», показано шляхи вирішення та запобігання конфліктів у педагогічній діяльності.

Посібник призначений для працівників освітньої галузі: менеджерів освітянських установ, педагогів, усіх, хто бажає отримати знання, уміння, навички щодо попередження та розв'язання педагогічних конфліктів.

© В.С.Штифурак, В.Г. Власенко

ЗМІСТ

Вступ ……. 4

1. Конфлікт та його сутнісні характеристики …….. 6

2**. Генеза та динаміка конфлікту** …… 22

3. Шляхи вирішення та розв'язання конфліктів …… 33

4. Стиль поведінки учасників як умова і засіб вирішення конфлікту 46..

5. Особливості конфліктів у педагогічній діяльності ……59

6. Психотехнології управління конфліктами ……70

7. Робота шкільного психолога з попередження педагогічної конфліктності …… 86

8 Психодіагностичний інструментарій дослідження конфліктологічної схильності ……107

9. Програма тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?».127

Література ……..166

Термінологічний словник ……170

Вступ

Конфлікти є невід’ємною складовою людського життя. Вони відіграють значну роль як у розвитку окремої особистості, так і у розвитку суспільства. Висока насиченість сучасного життя конфліктами, своєрідність кожного з них, надмір емоцій і переживань, викликаних неправильним трактуванням самого конфлікту або дій його учасників, невміння адекватно сприймати та інтерпретувати конфлікти, використання непродуктивних форм реагування на конфлікти – все це породжує конфліктогенність особистості, середовища, суспільства; спричиняє розвиток психосоматичних захворювань, неврозів, неадекватних психологічних захистів і стереотипів поведінки, знижує працездатність та впливає на ефективність професійної діяльності.

Останнім часом конфлікт став невід'ємною частиною суспільних відносин. Він присутній як у явних, так і в латентних формах. Ось чому сьогодні все більше уваги приділяється питанням гармонізації соціальних відносин, орієнтирам на досягнення суспільної злагоди, пошукам компромісного вирішення суперечливих питань.

Для того, щоб використати позитивні можливості конфліктів та мінімізувати їхній негативний вплив, кожна людина має оволодіти певною сумою теоретичних знань та практичних навичок поведінки у різноманітних конфліктних ситуаціях.

За своєю соціально-психологічною природою конфлікт є наслідком і проявом гострих суперечностей у споріднених видах діяльності і спілкуванні людей. Сутність конфлікту полягає в зіткненні протилежних позицій, інтересів, цілей та у протиборстві сторін у процесі міжособистісної (міжгрупової) взаємодії. Ось чому недостатньо однієї констатації протиріччя суспільного життя. Важливо мати систему знань про причини загострення цих протиріч, про можливості їх попередження, вирішення, а також визначити шляхи втілення в життя цих знань кожною людиною в тій чи іншій сфері. Особливого значення вказана проблема набуває у педагогічній діяльності. Адже конфлікти в педагогічному середовищі особливо деструктивно впливають на розвиток особистості учня – основного і найбільш вразливого суб’єкта цього середовища.

Отже, завдання вивчення конфліктів багатогранні. І кожен отримує із цього користь для себе. Людина отримує навички того, як жити з конфліктом, знаючи про його стимулюючий вплив у тих випадках, коли він розвивається у певних межах, і розуміючи його руйнівний характер, коли він виходить за ці межі. Політичний діяч і юрист отримують відомості про претедентів, що мають для представників цього виду діяльності особливе значення. Підприємець знайомиться з тим, як розвивається конкуренція в умовах ринку. Профспілковий діяч дізнається про методи захисту інтересів своєї професійної групи. Працівник освітньої галузі знаходить пояснення неадекватної поведінки учасників педагогічного процесу.

Конфлікти відіграють у житті людей, народів і держав більше значення, ніж хотілося б самим людям: усі бажають миру, але кожен прагне його по-

своєму, і в результаті цього «по-своєму» виникає неспівпадання інтересів.

Розвиток прогресивних тенденцій у житті суспільства, подальший розвиток і функціональна діяльність його членів неможливі без уміння ефективно вирішувати проблеми, що виникають, попереджувати появу інших. Саме ці потреби спонукали до утворення окремої науки, що займається вивченням теорії і практики попередження, урегулювання і передбачення конфліктів і конфліктних ситуацій на всіх рівнях взаємодії людей – конфліктології.

У нашій країні конфліктологія тривалий час не визнавалася і не розвивалася, оскільки існувала думка, що конфлікти не властиві нашому суспільству. Однак різні конфлікти відбувалися і відбуваються і в побутовій, і в правоохоронній, і в політичній та інших сферах діяльності громадян, і вивчати їх украй необхідно. Недостатність знань у цій галузі явно виявилася сьогодні, коли в країні почали розвиватися політичні, регіональні, економічні, міжособистісні, виробничі, екологічні та інші види конфліктів. Особливо це відчули фахівці, які за родом своєї діяльності покликані вирішувати різноманітні управлінські конфлікти у педагогічній діяльності. Це конфлікти, які виникають у процесі управління організаційними структурами, які функціонують у цій соціальній галузі (навчальними закладами, районами, міськими, обласними управліннями освіти). Управлінські конфлікти значною мірою визначають ефективність управлінського процесу (успішність здійснення членами освітянських організацій сумісної діяльності; своєчасність виконання поставлених завдань; адекватність стилю поведінки; напрямок та шляхи розвитку педагогічних колективів). Без глибокого розуміння психології міжособистісних конфліктів, їх динаміки і способів вирішення досягти такої мети надзвичайно важко, а в окремих випадках неможливо.

Психологія конфліктів – це фундаментальна складова конфліктології, базова система психологічних знань про діагностику, профілактику і корекцію конфліктів, про психологічні методи аналізу і регулювання конфліктів. Ця галузь знань становить неабиякий інтерес для фахівців, що працюють у системі «людина-людина». Психологічні знання про правила й особливості безконфліктного спілкування і поведінки допомагають будувати конструктивні міжособистісні стосунки, орієнтують на взаємний виграш у реалізації життєвих цілей, сприяють психічному і фізичному здоров'ю особистості, групи, колективу, формують уміння реконструювати конфлікти, перетворювати їх на знаряддя управління та виховного впливу.

Психологи вважають, що 80 % міжособистісних конфліктів виникають усупереч бажанням їх учасників. Тому види професійної діяльності, що пов'язані зі спілкуванням, вважають найнапруженішими. Адже тут часто виникають ситуації, які призводять до конфліктів, а будь-який конфлікт – це, насамперед, велике емоційне навантаження.

Найважливіше наше завдання – показати, насамперед, багатогранність,

різноплановість та неоднозначність конфліктів, які є у житті кожної сучасної людини, показати шляхи вирішення та запобігання конфліктів у педагогічній діяльності.

1. Конфлікт та його сутнісні характеристики

Володіючи тілесними, природними властивостями, людина може себе реалізувати лише у діяльнісних суспільних зв'язках із іншими людьми. Подвійна детермінація природними і культурними чинниками перетворює життя індивіда у проблему, що не має готових рішень.

Вирішення тієї чи іншої проблеми приводить досить часто до виникнення протиріччя між сторонами, які беруть участь у ній. Однак не кожне неспівпадання інтересів, поглядів, думок є конфліктом.

У чому витоки того, що сталося? Як повестися в складній ситуації? Чи треба наполягати на своїй точці зору, чи краще поступитися, щоб завоювати більш привабливі позиції, які можна буде з успіхом використати у майбутньому?

Відповісти на ці питання можна тоді, коли знаєш, що таке конфлікт.

Конфлікт – це ситуація гострого зіткнення, протистояння різноспрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів, бажань суб'єктів соціальної взаємодії; це переконання сторін у тому, що їхні інтереси не можуть бути задоволені одночасно[16,293].

(лат. confliktus – зіткнення) – зіткнення протилежно напрямлених цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Конфлікт – це і «пережиток епохи» варварства, так його розглядали в епоху Відродження гуманісти Т. Мор, Е. Ротердамський, Ф. Бекон, і – «природний стан війни всіх проти всіх» у І. Канта (XVIIIст.); «позитивне явище в розвитку суспільства» у Гегеля (початок XIXст.).

Всю історію розвитку суспільної і наукової думки, особливо починаючи з кінця XIX – середини XXст. (У. Самнер, Л. Гумплович, Р. Зіммель, Е. Берджес, Р. Парк, А. Смол та ін.), конфлікти займають одне з центральних місць серед типів соціальної взаємодії як найважливіше джерело соціальних змін.

Особливий інтерес і широкий діапазон досліджень у сфері вивчення конфліктів спостерігається у другій половині XXстоліття в основному в роботах найвидніших зарубіжних соціологів (Т. Парсонса, Е. Мейо, Л. Козера, Р. Дарендорфа, А. Гоулднера та ін.), психологів і фахівців з управління (Дж. Скотта, Р. Фішера і У. Юрі та ін.).

На сучасному етапі розвитку конфліктології основну увагу приділяють практиці керування конфліктами та їхньому розв'язанню.

М. Дойч та його колега С. Шикман чітко сформулювали положення, на які мають спиратися спеціалісти у галузі конфліктології:

1. Загальна тенденція полягає у помилковому сприйняті конфлікту інтересів (так само, як і інших конфліктів) як конфліктів виграшу-програшу за своєю природою. Насправді такими є лише частина конфліктів. Потрібно розвивати технології, які допомагатимуть людям побачити та усвідомити спільні цілі, навіть тоді, коли вони мають справу з протилежними інтересами.
2. Якщо конфлікт не є за своєю природою конфліктом виграшу – програшу, треба розвивати та підтримувати кооперативну орієнтацію

стосовно розв'язання проблеми. Така орієнтація має фокусувати на інтересах різних сторін (а не на їхніх позиціях) та стимулювати пошук рішення, яке відповідає їхнім законним інтересам.

3. Повний, відкритий, чесний та взаємно шанобливий комунікативний процес треба посилити так, щоб сторони могли ясно висловлювати та емпатійно розуміти інтереси одна одної. Такий процес зменшить кількість помилок у розумінні, які приводять до захисних дій та розвитку орієнтації на виграш-програш. В останні роки соціальна психологія розвинула успішні технології стимулювання такого комунікативного процесу та зменшення неправильного розуміння і провокацій, які часто властиві для комунікації між сторонами в конфлікті.

4. Потрібно стимулювати розвиток широкого діапазону вибору для розв'язання проблем у разі розходження інтересів сторін конфлікту. Останнім часом набувають поширення техніки, які допомагають людям збільшити різноманіття, новизну та діапазон альтернативних можливостей, доступних у ході вирішення проблем.

5. Потрібно розвивати більш тонке усвідомлення норм, правил, процедур і тактик, а також зовнішніх ресурсів та засобів, які підтримують переговори доброї волі та запобігають уникненню, відходу від переговорів, нечесним вивертам та експлуатації осіб, втягнутих у конфлікт. Існують ресурси та ефективні процедури роботи з багатьма загальними проблемами та безвихідними ситуаціями, які часто призводять до деструктивного розвитку конфлікту. Тому потенційно корисною є участь третьої сторони - радників, медіаторів, миротворців та арбітрів, і відомі ефективні способи спонукання людини до переговорів, всупереч її внутрішньому опору.

У викладених положеннях відображено всі сучасні ідеї щодо розуміння конфліктів та роботи з ними.

Зазначимо, що найвищого рівня розвитку сучасна конфліктологія досягла у США: там працюють спеціальні дослідницькі, практичні та навчальні центри, а практична конфліктологія стала професією.

В Україні об'єктом уваги спеціалістів часто стають проблеми розв'язання трудових, сімейних, правових конфліктів, а також конфліктів у владних структурах.

Аналіз визначень конфлікту, що містяться у різних сучасних словниках та енциклопедіях, дає можливість відмітити їхню схожість. Зазвичай зміст поняття «конфлікт» розкривають через такі значення:

1) стан відкритої, часто затяжної боротьби; битва або війна;

2) стан дисгармонії у стосунках між людьми, ідеями чи інтересами; зіткнення протилежностей;

3) психічна боротьба, яка виникає як результат одночасного функціонування взаємно виключних імпульсів, бажань або тенденцій;

4) протистояння характерів або сил у літературному або сценічному творі, особливо головна позиція, на якій будується сюжет.

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому визначимо конфлікт як *відсутність згоди* між

двома і більше сторонами, особами чи групами.

Головну роль у виникненні конфліктів відіграють так звані *конфліктогени* – слова, дії або бездіяльність, що сприяють виникненню та розвиткові конфлікту, тобто ті, що призводять до конфлікту безпосередньо.

Для терміна «конфлікт» характерне таке:

1) наявність двох або більше учасників з протилежними або не-співпадаючими інтересами;

2) кожен із учасників має аргументацію і засоби захисту своїх інтересів;

3) кожен учасник конфлікту трансформує свій стан у залежності від ситуації, що складається, на яку чинить вплив протилежна сторона.

У науковій та публіцистичній літературі поняття конфлікту неод-нозначне, тому існує багато визначень «конфлікту». Як правило, його сутність визначається через протиріччя як найбільш загальне поняття.

Однак протиріччя і конфлікт не слід розглядати як синоніми, тому що протиріччя, протилежності, відмінності – це необхідні, але не достатні умови конфлікту. Протилежності і протиріччя перетворюються у конфлікт, коли починають взаємодіяти сили, які виступають їх носіями. Отже, конфлікт – це прояв об'єктивних і суб'єктивних протиріч, які проявляються у протиборстві їх носіїв (або сторін).

Конфлікт відрізняється наявністю поляризації інтересів учасників, їх цілей, зорієнтованих або на підтримку рівноваги в умовах зовнішніх впливів, або на досягнення переваг і нанесення збитків супернику шляхом раціонального використання власних засобів і ресурсів.

Близькими до поняття конфлікт є такі поняття, як змагання, конкуренція. У зазначених випадках також має місце протиборство сторін, але, як правило, воно не є загостреним до ступеня ворожнечі, а якщо така ворожнеча й має місце (при конкуренції), то вона не переходить в обопільні дії, які шкодять законній поведінці й діяльності іншої сторони. При цьому дії сторін позитивні, кожна діє, прагне досягти успіху і тим самим обійти суперника, угамування опонента не є самоціллю; хоча виникнення конфлікту і не виключається у ході зазначених дій. Отже, конфлікт і змагання не ідентичні поняття, хоча змагання можуть перерости у конфлікт. Так і в конкуренції – сторони можуть дійти до прямого тиску одна на одну.

Окремо слід сказати про ігри, зокрема, спортивні ігри (боротьбу, бокс, фехтування, футбол, хокей, баскетбол та інші). Ці ігри становлять собою своєрідну імітацію конфлікту. Із закінченням гри припиняються і «конфліктні» взаємини.

Поняття «конфлікт» тісно пов'язано з поняттям «сумісність». Сумісність є двополюсним феноменом: ступінь її змінюється від повної сумісності членів групи до повної їх несумісності. Позитивний полюс виявляється у згоді, у взаємній задоволеності, негативний полюс частіше виявляється як конфлікт. Згода або конфлікт можуть бути не лише наслідком сумісності або несумісності, але й їх причиною: ситуаційні прояви згоди сприяють підвищенню сумісності, виникнення конфліктів – її зниженню.

Досить часто конфлікт ототожнюють з таким поняттям як суперечка. Але це не зовсім правильно. Оскільки суперечка – це публічне обговорення проблем, які дуже цікавлять учасників, викликане бажанням як можна глибше, грунтовніше розібратися у питаннях, що обговорюються; це зіткнення різних точок зору в процесі доводу і спростування.

Від поняття конфлікт слід відрізняти поняття «конфліктність».

Під конфліктністю слід розуміти частоту (інтенсивність) конфліктів, що спостерігаються у даної особистості або в даній групі. Розрізняють кілька видів конфліктності: ділову, внутрішньоособистісну і між- особистісну.

Ділова конфліктність носить конструктивний, мобільний характер – вона зникає, як тільки зникає предмет суперечки, як тільки вирішується проблема або завдання, що викликали зіткнення суджень і думок.

Особистісна або міжособистісна конфліктність носить стійкий, інерційний характер. Вона може бути наслідком ділової конфліктності, коли принципові розбіжності на функціональній основі перетворюються у взаємну особистісну неприязнь, але може бути й результатом психологічної несумісності, несумісності характерів, інтересів, поглядів, коли зіткнення між людьми відбуваються з найменшої причини або навіть і без неї. Подібного роду конфліктність може бути названа «дрімаючою». Вона може виявлятися у взаємних суперечках, що виникають час від часу у сліпій та підсвідомій протидії опоненту, якщо він навіть і має рацію, жертвуючи інтересами спільної справи у несвідомому прагненню допекти йому.

Ділова конфліктність є супутником демократичного, колегіального стилю керівництва й показником життєздатності й творчих можливостей колективу, якщо, звичайно, вона не породжена відсутністю колегіальності (анархією) або слабкою організованістю колективу. При авторитарному стилі керівництва ділова конфліктність або відсутня, або трансформується в різні форми міжособистісних конфліктів.

У колективі з високим рівнем духовної й моральної культури наявність виробничих проблем і завдань веде до появи внутрішньоособистісної конфліктності, тобто люди наодинці з собою вагаються у правильності своєї позиції, стоять перед необхідністю вибору альтернативних рішень, сваряться самі з собою тощо. Виникає феномен внутрішнього конфлікту особистості.

Якщо внутрішньоособистісна конфліктність є результатом не слабкості характеру, а високої духовної культури особистості, то вона полегшує рішення ділових конфліктів і багато в чому попереджує міжособистісні зіткнення. Іншими словами, люди високої культури прагнуть зрозуміти один одного (позицію й логіку опонента): вони або знаходять оптимальний варіант розв'язання потенційного конфлікту, не доводячи його до реального, або виходять на реальний конфлікт без зайвих зіткнень, з економією душевних сил своїх і свого опонента. Чим вищий рівень моральної культури людей, тим більше розвинута їх здатність усвідомлювати конфліктні ситуації, тим менше міжособистісних конфліктів у колективі і тим ефективніше їх розв'язання в інтересах спільної справи.

У найзагальнішому вигляді конфлікт можна визначити як процес різкого

загострення протиріччя й протидії двох або більше учасників у вирішенні проблеми, що має особисту значущість для кожного з його учасників.

Конфліктологія наразі перебуває на етапі виділення в самостійну науку. У таких умовах одним із першорядних завдань класифікації є уточнення меж тієї множини конфліктів, які є об'єктами науки та виділення найзагальніших структурних одиниць в об'єктному полі конфліктології. Як відзначають деякі автори, сучасна психологічна наука розрізняє чотири ключові поняття, які описують психологічний контекст виникнення конфліктів як **критичних ситуацій** [42,с.13].

Критичні ситуації – це стрес, фрустрація, криза і конфлікт. Життя, звичайно ж, завжди повніше, ніж будь-які класифікації, і тому побачити чітку межу між цими поняттями вдається далеко не завжди.

Стрес – неспецифічна реакція організму на ситуацію, що вимагає більшої або меншої функціональної перебудови організму, відповідного пристосовування. Стресові реакції – природне явище, життя без стресів неможливе, а «повна свобода від стресу, – як пише Г.Сельє, – означає «смерть». Важливо мати на увазі, що будь-яка нова життєва ситуація викликає стрес, але далеко не кожна буває критичною. Критичні стани є причиною дистресу, який переживається, як горе, нещастя, виснаження сил і супроводжується порушенням пристосовування, контролю, перешкоджає самоактуалізації особистості.

Фрустрація – стан, що спричиняється наявністю суттєвої вмотивованості у досягненні мети (задовольнити потребу) і перешкоди, що заважає цьому досягненню. Перешкодами на шляху досягнення мети можуть виявитися причини різного характеру: фізичного (позбавлення волі), біологічного (хвороба, старіння), психологічного (страх, інтелектуальна недостатність), соціо-культурного (норми, правила, заборони). Якщо розглядати прояви цього стану, то вони вказують на різну міру переходу від ситуації скрути до ситуації, коли труднощі у здійсненні діяльності стають непереборними. З погляду порушень у сфері поведінки, фрустрація може виявлятися на двох рівнях: як втрата вольового контролю (дезорганізація поведінки) або як зниження ступеня обумовленості свідомості адекватною мотивацією (втрата терпіння і надії).

Проте далеко не будь-який стан фрустрації та емоційного напруження приводить до конфлікту. Емоційне напруження та невдоволеність пов'язані з незадоволеністю потреб, їх зростання повинно перейти певну межу, за якою агресія виступає у формі спрямованої соціальної дії. Ця межа визначається станом суспільного страху, культурними нормами й дією соціальних інститутів, що стримують виявлення агресивних дій. Якщо в суспільстві або соціальній групі спостерігаються явища дезорганізації, знижується ефективність дії соціальних інститутів, то людина легше переходить межу, що відділяє її від конфлікту.

Фрустрація постійно присутня в людині, вона пригнічується і може в будь-який момент вийти назовні у формі агресії за певних сприятливих для цього умов. Агресивна поведінка, що викликається фрустрацією, може бути

спрямована на іншу людину або групу людей, якщо вони є причиною розвитку фрустрації або здаються такими. Агресія при цьому носить спрямований соціальний характер і супроводжується емоційними станами гніву, ворожості, ненависті. Агресивні соціальні дії викликають у відповідь агресивну реакцію індивіда або групи, з цієї миті починається конфлікт.

Таким чином, для виникнення конфлікту необхідно, по-перше, щоб причиною фрустрації була поведінка інших людей, і, по-друге, щоб на агресивну дію у відповідь виникла реакція, взаємодія.

Криза – характеризує стан, що породжується проблемою, якої людина не може позбутися, яку не може швидко і звичним способом вирішити (смерть близької людини, важке захворювання, зміна зовнішності, статусу тощо).

Виокремлюють два типи криз[42,с.14]:

- серйозне потрясіння, при якому залишається певний шанс виходу на колишній рівень життя;
- власне криза – безповоротно перекреслює життєві цілі, плани, залишає у вигляді єдиного виходу з положення модифікацію самої особистості і сенсу власного життя.

Психолог Ф. Василюк називає процес подолання критичних ситуацій переживанням, надавши цьому терміну нового значення. Раніше це поняття пов'язувалося із спогляданням, з емоцією, що відображає у свідомості суб'єктивне ставлення до чинника, який її викликав. Ф. Василюк розглядає переживання як внутрішню інтелектуально-вольову роботу з відновлення душевної рівноваги, втраченого сенсу існування («виробництво значення») у критичній ситуації[Див. 42,с.14].

Конфлікт як критична психологічна ситуація припускає наявність у людини досить складного внутрішнього світу та актуалізацію цієї складності вимогами життя. І, якщо при фрустрації перешкодою є зовнішні причини або ж внутрішні, які не підлягають обговоренню, то причини, що породжують конфлікт, не є самоочевидними, безумовними «табу», ці причини тісно пов'язані з умовами проблеми.

У ситуації конфлікту саме свідомість повинна співвіднести цінність мотивів, зробити між ними вибір, знайти компромісне рішення.

З критичною ж ситуацією ми маємо справу тоді, коли суб'єктивно неможливо ні вийти з даної конфліктної ситуації, ні знайти прийнятного рішення, внаслідок чого свідомість капітулює перед нерозв'язаною задачею.

Таким чином, критичні ситуації, якщо йти від порівняно легких до найважчих їх форм (від стресу через фрустрацію і конфлікт до кризи) вимагають від людини внутрішньої роботи. Різні стресові реакції часто проявляються у вигляді граничної активізації внутрішніх ресурсів особистості, яка відстоює свої колишні можливості в реалізації життєвих планів. Складніші життєві ситуації можуть вимагати від людини перегляду рівня своїх життєвих цілей, перегляду потреб і домагань і одночасної реконструкції свого «Я».

Конфлікт як вид критичних ситуацій тісно пов'язаний з кожною критичною ситуацією: зі стресом, практично завжди виявляється фрустрованість, невдоволеність, критичність певного періоду або ситуації в

житті людини. Конфлікти виступають одночасно і як причини, і як предмет, та, нарешті, як наслідок (як у позитивному, так і в негативному плані) різних критичних ситуацій у житті людини.

Суттєвим у розумінні психологічної сутності різних видів конфліктів є визначення і структурування складових психологічної феноменології конфлікту.

А.Я. Анцупов та А.І. Шипілов [1] розробили базисну типологію конфліктів. Усі конфлікти вони розділили на дві великі групи – ті, які відбуваються за участю людини та зооконфлікти. Конфлікти, які відбуваються за участю людини поділяють на дві групи:

1) соціальні:

- міжособистісні – між особистістю та групою;
- між малими соціальними групами – між середніми соціальними групами;
- між великими соціальними групами – міждержавні (між окремими державами, між коаліціями держав);

2) внутрішньоособистісні:

- між «хочу» та «хочу» – між «можу» та «не можу»;
- між «хочу» та «не можу» – між «потрібно» та «потрібно»;
- між «хочу» та «потрібно» – між «потрібно» та «не можу».

Зооконфлікти вони поділяють на інтропсихічні та зоосоціальні (між двома тваринами, між твариною та групою, між групами тварин)

Конструктивні конфлікти виражаються у принципових суперечках, дискусіях. Деструктивні виявляються у інтригах, чварах, сварках.

Із погляду мотиву конфлікти поділяють на [14]:

1) особисті;
2) групові;
3) програмні (близькі, віддалені);
4) відкриті – приховані.

У динамічному аспекті конфлікти бувають:

1) стихійні;
2) заплановані:
- спровоковані;
- ініціативні.

Залежно від етапу перебігу конфлікти перебувають:

1) на етапі існування та розвитку:
- короткочасні;
- тривалі;
- затяжні;
2) на етапі усунення:
- керовані;
- слабо керовані;
- некеровані;
3) на етапі згасання:
- ті, які спонтанно припиняються;

- ті, які припиняються під дією засобів, знайдених сторонами конфлікту;
- ті, які вирішуються лише при втручанні зовнішніх сил.

У тактичному плані конфлікти бувають:

1) виправдані;
2) невиправдані.

У сучасній психології традиційно виокремлюють ряд основних структурних елементів конфлікту [42,с.18]:

1) сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту;
2) умови протікання конфлікту;
3) образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту);
4) можливі дії учасників конфлікту;
5) результат конфліктної ситуації.

Сторони (учасники або суб'єкти конфлікту) — учасники конфліктної взаємодії, конфліктуючі або протилежні сторони в конфлікті, можуть бути представлені як окремим індивідом, так і групою або соціальною структурою. Учасники, у яких є власна думка, яку вони можуть висловити, називаються опонентами.

Умови протікання конфлікту. Характер будь-якої розбіжності визначається зовнішнім середовищем. Виокремлюють найважливіші умови протікання конфлікту:

- просторові умови (сфера виникнення й вияву конфлікту, умови і причини його виникнення, конкретні форми вияву конфлікту, результати конфлікту, засоби й дії, які використовують сторони в конфлікті);
- тимчасові умови (тривалість, частота й повторюваність конфлікту, тривалість участі в конфлікті кожної зі сторін, тимчасові характеристики кожного з етапів розвитку конфлікту);
- соціально-психологічні умови (особливості психологічного клімату у групі, тип і рівень взаємодії, ступінь конфронтації, психічні стани й переживання учасників конфлікту, діапазон залучених у суперечність інтересів різних соціальних груп – сімейних, професійних, статевих, етнічних, національних).

Образи конфліктної ситуації (предмет конфлікту) виступають своєрідною середньою ланкою між характеристиками учасників конфлікту й умовами його протікання, з одного боку, і конфліктною поведінкою – з іншого.

Окремі автори зазначають, що предмет і об'єкт конфлікту – це ті поняття, які надають можливість більш чітко визначити сутність і спрямованість конфлікту.

Об'єкт конфлікту – це конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння або використання якої прагнуть обидві сторони конфлікту. Усі об'єкти можна поділити на **три види.**

1. Об'єкти, які не можуть бути поділені на частини, володіння ними спільно з ким-небудь неможливо.

2. Об'єкти, які можуть бути поділені у різних пропорціях між учасниками конфлікту.

3. Об'єкти, якими обидва учасники конфлікту можуть спільно володіти. Це ситуація «вигаданого конфлікту».

Об'єктом конфлікту може бути будь-який елемент матеріального світу, здатний стати предметом особистих, групових, суспільних, державних інтересів. Як зазначає Н.С. Розов, «в усіх конфліктах мова йде про дві речі або навіть про одну: про ресурси і про контроль над ними. ...Ресурси можна поділити на матеріальні й духовні. А останні, у свою чергу, диференціювати на складові» [Цит. за 7,с.62].

Об'єкт конфлікту в конкретній системі відносин – це завжди якийсь дефіцитний ресурс. Компенсація цього дефіциту ресурсів може усунути випадково виниклу проблему. Однак конфлікт може й не мати явного об'єкту. Тому, поряд з «об'єктними» конфліктами, виділяють категорію «безоб'єктних» конфліктів.

Визначити об'єкт у конкретному конфлікті досить складно. Це зумовлено передусім тим, що суб'єкти і учасники конфлікту, дбаючи про свої реальні або удавані цілі, можуть приховувати, маскувати, підміняти шукані мотиви, які підштовхнули їх до протидії. Наприклад, у політичній протидії об'єктом конфлікту є реальна влада у суспільстві, але кожен із суб'єктів політичної протидії прагне домогтися максимально можливих благ для своїх виборців.

Маніпуляція об'єктом здатна принести значні переваги одній стороні та суттєво ускладнити становище іншої. Наприклад, людина, яка скоїла вбивство, може бути виправдана судом, якщо захист доведе, що її підзахисний вимушений був застосувати зброю з метою самооборони. Іноді сам суб'єкт конфлікту не повною мірою усвідомлює реальні мотиви протидії. Це стає можливим, коли одні протиріччя накладаються на інші або одні причини конфлікту підмінюються іншими.

Об'єкт і предмет конфлікту досить часто пов'язані з правовими категоріями. *Наприклад*, у трудовому конфлікті про звільнення з роботи фігурують трудові правовідносини, і всі основні розбіжності суб'єктів вирішуються юридичним шляхом.

Характеризуючи найзагальніші особливості конфлікту, слід зауважити, що поняття «суб'єкт» і «учасник» конфлікту не завжди тотожні.

Суб'єкт – це активна сторона, яка здатна створити конфліктну ситуацію і впливати на хід конфлікту в залежності від своїх інтересів.

Зокрема, суб'єктами національного конфлікту виступають великі соціальні групи, інтереси яких стають суперечливими внаслідок нерівності соціальних статусів цих груп у даній суспільній системі, у конкретній країні. Наприклад, конфлікт у Косово або конфлікт у Чечні.

Учасник конфлікту може свідомо (або не цілком усвідомлюючи цілі та завдання протистояння) взяти участь у конфлікті, а може випадково або всупереч своїй волі бути залученим до конфлікту. Зокрема, учасниками політичного конфлікту виступають різні громадські сили, політичні партії, які очолюють їх лідери, і мають протилежні або неспівпадаючі політичні інтереси і цілі, погляди і цінності на устої суспільства, країни, незадоволені

становищем і розподілом влади.

Предмет конфлікту – це те основне протиріччя, заради вирішення якого суб'єкти вступають у протиборство. Наприклад:

— предмет морального конфлікту – мораль, моральна категорія, цінність, яка вважається нормою існування;

— предмет кроскультурного конфлікту – ідейні розбіжності між Західною Європейською культурою і східно-ісламською культурою стосовно правил поведінки людей у громадських місцях. Так, досить часто виникають конфлікти між туристами із Франції і сунітами Саудівської Аравії або туристами із Німеччини і шиїтами.

Із визначення предмету конфлікту починається пошук шляхів його вирішення. Нашарування проблем у конфлікті може зробити сам предмет конфлікту без чітких меж, дифузним. Предмет конфлікту може розпастися на більш часткові предмети (довготривалі сімейні чвари або міжнаціональні конфлікти). Зокрема, основний предмет правового конфлікту – принципи і норми права. Останні можуть бути двоякого характеру:

— юридичні принципи і норми права, встановлені або санкціоновані державою;

— правила загального характеру. Це правила, що склалися в суспільній практиці, обов'язкові, але не зафіксовані офіційно і не санкціоновані владою (юридично), що є елементами цивільного права. Характер принципів і норм права, як правило, позначається на предметі конфлікту.

Предмет конфлікту характеризується такими особливостями:

— він може бути або матеріальним, або ідеальним;

— завжди досить значимий для учасників протидії, хоча ця значимість може бути чисто ситуативною;

— з практичної точки зору подолання значних труднощів при визначенні предмету в реальному конфлікті звичайно виправдовується і компенсується можливістю більш або менш точно спрогнозувати поведінку протилежної сторони, оскільки предмет конфлікту є одним із чинників, який визначає цю поведінку.

Конфліктна ситуація – система взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів об'єктивного та суб'єктивного рівня, які відображають актуальне протиріччя.

Образи конфліктної ситуації, які іноді називають ідеальними картами ситуації, включають такі елементи:

- уявлення учасників конфлікту про себе (про свої потреби, можливості, цілі, цінності та ін.);
- уявлення учасників конфлікту про протилежну сторону (про потреби, цілі, цінності, можливості інших учасників конфлікту та ін.);
- уявлення учасників конфлікту про середовище й умови протікання конфлікту.

Аналіз створюваних образів конфліктної ситуації вкрай важливий **з** таких причин:

- образ конфліктної ситуації, а не сама по собі реальність конфліктної суперечності, безпосередньо визначають конфліктну поведінку особистості, її реакції й переживання;
- існує реальний і ефективний спосіб вирішення конфлікту шляхом зміни образу конфліктної ситуації, що здійснюється за допомогою зовнішньої дії на учасників конфлікту.

Можливі дії учасників у ситуації конфлікту. В основі класифікації дій у конфлікті є такі складники:

- характер дій (активний наступ, оборонні й нейтральні);
- ступінь активності у здійсненні дій (активні – пасивні; ті, що ініціюють – дії у відповідь);
- спрямованість дій учасників у конфлікті (передбачається спрямованість на учасника, на третіх осіб, на самого себе).

Усю різноманітність дій можна об'єднати в декілька загальних класів або типових стратегій поведінки в конфлікті. Найчастіше виділяють такі **стратегії поведінки в конфліктах** (загальні схеми дій):

- стратегія поступок – зниження власних прагнень, внаслідок чого результат конфлікту стає менш приємним, ніж хотілося б;
- стратегія уникання – вихід з (або обхід) ситуації конфлікту (фізичний або психологічний);
- стратегія бездіяльності — перебування в ситуації конфлікту без жодних дій для його вирішення.

Як правило, у конфлікті використовуються комбінації стратегій або загальних схем дій, деколи домінує одна з них. Найчастіше конфлікт починається з кооперативної поведінки, проте при його невдачі в хід пускається стратегія суперництва, яка може також виявитися неефективною. У цьому випадку знову відбувається звернення до проблемно-вирішальної стратегії, що приводить до успішного вирішення конфлікту.

Стратегії реалізуються через різні тактики. Стратегії — це не тільки загальна схема дій, але й базові та допоміжні цілі дій, а тактика — це засоби досягнення цілей. Одна і та ж тактика може використовуватися у межах різних стратегій. Необхідно також відзначити, що у конфліктології та психології конфліктів нерідко ототожнюються стратегії і стилі поведінки.

Основними тактиками поведінки у конфлікті або, як їх ще називають, тактиками дії, є:

- раціональне переконання – використовування фактів і логіки для підтвердження своєї позиції й переконання протилежної сторони в конфлікті;
- тиск – вимога, наказ, загрози;
- апеляція до влади, санкції – використання стягнень і винагород;
- доброзичливе ставлення, підлабузництво – створення у протилежної сторони уявлення про наявність у неї привабливих якостей, про те, що її позиція, погляди, пропозиції заслуговують пошани, є цікавими;
- коаліційна – прохання про підтримку, союз;
- взаємний обмін благами, обіцянки;

- маніпулятивна – введення інших учасників конфлікту у стан хвилювання, деякого непорозуміння, керівництво їх увагою, створення ефекту несподіванки;
- зобов'язання, що не відміняються, коли одна зі сторін здійснює певну дію до того часу, поки її умови не будуть прийняті;
- загроза – деструктивна й недоброзичлива тактика, що може бути використана у разі неготовності або нездатності однієї зі сторін поступатися далі.

Виокремлюють тактики:

- раціональні (наприклад, тактика раціонального переконання) та ірраціональні (наприклад, тактика тиску або підлабузництва);
- «м'які» і «жорсткі». М'якою вважається тактика, наслідки застосування якої для іншої сторони приємні або нейтральні (наприклад, тактика підлабузництва або тактика раціонального переконання). Жорсткою — тактика, що може викликати неприємні психологічні наслідки для іншої сторони (наприклад, тактика тиску);
- безпосередньої дії (інформування про суть справи) і тактики опосередкованої дії (те, що хотілося б від об'єкта дії, але що прямо не згадується). До полюсу безпосередності тяжіють вимоги або прохання, а до полюсу опосередкованості – доброзичливе звертання або підлабузництво.

Виокремлення стратегій конфліктної поведінки, їх особливостей та ефективного застосування у виході з конфлікту тісно пов'язане з індивідуальним вибором особистості та переважанням певної стратегії поведінки, а також відповідністю стратегії і застосовуваних тактик особистісним властивостям і звичному стилю поведінки особистості у спілкуванні.

Важливу роль у виборі стратегії або стилю поведінки в конфлікті та у визначенні їх ефективності відіграють результати конфліктних дій. Будь-яка конфліктна дія може мати чотири основні результати:

- повне або часткове підкорення іншої сторони або учасника конфлікту;
- компроміс;
- переривання конфліктних дій;
- інтеграція й вирішення конфлікту.

Той або інший результат конфліктних дій залежить від адекватності та ефективності стратегії, що використовується, тактики поведінки в конфлікті, а також від особливостей динаміки конфлікту і його усунення. Конфлікти виникають і зникають не раптом. Вирішуючи конфлікти, важливо враховувати, на якому з етапів розвитку або ескалації конфлікту знаходяться стосунки між його учасниками. Особливе місце займають **психологічні складові конфліктної ситуації:** прагнення учасників, стратегії і тактики їх поведінки, особливості сприйняття конфліктної ситуації, тобто так звані інформаційні моделі конфлікту. Такі моделі є у кожного учасника конфлікту, і, саме у відповідності з ними, учасники організують власну поведінку в конфліктних ситуаціях і конфліктах.

Мотиви у конфлікті – це спонукання до вступу у конфлікт, пов'язане із задоволенням потреб учасників, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що

викликають конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті часто непросто з'ясувати справжні мотиви учасників, оскільки у більшості випадків їх приховують і по-різному тлумачать, що відрізняється від первинних мотивів.

Активність учасника конфлікту обумовлюється потребами. Це стани особистості, потреби у владі, ресурсах, моральних цінностях тощо, необхідні для існування й розвитку особистості, є джерелом її активності. Слід зауважити, що потреби у безпеці, визнанні, ідентичності, соціальній приналежності тощо, властиві як окремому індивіду, так і соціальній групі, суспільству й державі.

Важлива роль у конфлікті належить інтересам та цінностям. Інтереси учасника конфлікту є усвідомленими потребами, які забезпечують його спрямованість на об'єкт конфлікту, сприяють реалізації його конфліктної поведінки.

Мотиви особистості, групи не виникають самі по собі, а частіше викликаються ситуацією, умовами, у яких людина знаходиться. Крім того, мотиви учасників конкретизуються у їх цілях – усвідомленому образі передбаченого результату, на досягнення якого спрямовані дії людини. Метою участі особистості у конфлікті є уявлення щодо кінцевого результату конфлікту, його передбачений, визначений наперед результат.

Виокремлюють стратегічні й тактичні цілі учасників конфлікту. Основна мета учасника – оволодіння об'єктом конфлікту, їй підпорядковуються тактичні цілі. Однак, залежно від розвитку конфлікту, ця основна мета може бути замінена на іншу (наприклад, нанесення матеріальної, моральної або психологічної шкоди іншій стороні), що на початку конфлікту виступає як мета-засіб.

Суттєве місце в конфліктах займає ще одна важлива складова – позиція учасників, тобто, ставлення учасника до конфліктної ситуації, що виявляється у відповідній поведінці та вчинках.

Отже, учасники конфлікту можуть бути як прямими, так і побічними. Останні становлять певні сили, які переслідують у сторонньому конфлікті свої інтереси. При цьому побічні учасники конфлікту можуть, по-перше, провокувати конфлікт і сприяти його розвитку. По-друге, сприяти зменшенню інтенсивності конфлікту або повному його припиненню. По-третє, підтримувати ту або іншу сторону або навіть обидві сторони одночасно. Виходячи з зазначеного, побічні учасники конфлікту можуть виступати або каталізатором, або стримуючим чи нейтральним чинником розвитку конфлікту.

Під час конфлікту статуси учасників і суб'єктів можуть мінятися місцями. У юридичному конфлікті, зокрема, суб'єкти конфлікту можуть стати і суб'єктами правовідносин. Суб'єкт конфлікту цілком може стати в майбутньому учасником адміністративного, цивільного або карного процесу як позивач, потерпілий, обвинувачуваний або свідок. Кожен учасник конфлікту повинен співвідносити свою поведінку з існуючими нормами права, враховувати, що розвиток подій, що відбуваються, не байдужий для самих учасників і правоохоронних органів.

Досліджуючи сутнісні характеристики конфлікту, необхідно виділяти межі конфлікту, тобто його обмеження у просторі та в часі, які дозволяють з'ясувати природу і сутність конфлікту. Ці поняття не дуже важливі у випадку сімейної чи сусідської сварки. Однак у міжнародних і міжнаціональних конфліктах вони перетворюються на великі політичні й правові проблеми.

Визначення меж конфлікту розглядається у таких аспектах: просторовому, часовому, внутрішньосистемному.

Просторовий аспект – протікання конфлікту на певній території. Наприклад, сварка на кухні; сварка сусідів за земельну ділянку тощо.

Часовий аспект – визначення тривалості конфлікту, його початку і завершення. Початок – це момент часу, за який обидві сторони почали свідомо протидіяти одна одній. Завершення – припинення дій усіх сторін, що протидіють, незалежно від причин, що їх викликали.

Внутрішньосистемний аспект – це виявлення системи, у якій відбувається конфлікт (родина, група, держава тощо), та особливостей його протікання.

Визначення внутрішньосистемних меж конфлікту пов'язано з виокремленням конфліктуючих суб'єктів із усіх його учасників (підбурювачі, посібники, радники, третейські судді, прихильники і суперники тих або інших осіб, що конфліктують між собою тощо). Це дозволяє визначитися відносно засобів впливу на хід конфлікту.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що лише повне і всебічне вивчення сутнісних характеристик реального конфлікту дає можливість управляти цим процесом, дозволяє передбачити його наслідки та знайти оптимальний варіант вирішення конфлікту.

Незважаючи на величезну різноманітність конфліктів, які трапляються у житті, всі вони мають певні риси, які їх об’єднують.

Насамперед для виділення окремих видів конфліктів традиційним є виділення сторін конфлікту, якими є окремі особистості, великі та малі групи, окремі сторони особистості. Тому в конфліктах усіх видів наявні, щонайменше, дві сторони. Однак фактичним суб’єктом усіх конфліктів залишається людина – як особистість, як учасник міжособистісного спілкування, як член групи, який взаємодіє з іншими членами своєї групи та іншими групами.

Також треба пам’ятати про те, що будь-який конфлікт є складним явищем, яке відображається на різних рівнях функціонування особистості. Він ніби «проживається» на різних її поверхах. Так, внутрішньоособистісний конфлікт виявляється у міжособистісних стосунках, а будь-який міжособистісний конфлікт знаходить у почуттях людини певне внутрішнє відображення. Ми схильні аналізувати події, які зачепили наші почуття, розглядати різні можливі варіанти поведінки в аналогічних ситуаціях, робити висновки на майбутнє. Також варто мати на увазі, що інтрапсихічні та інтерперсональні конфлікти між собою тісно взаємопов’язані і можуть переходити одні в інші. Наприклад, міжособистісний конфлікт, пов’язаний із суперечностями, що виникають у спільній діяльності, може викликати

всередині особистості роботу, спрямовану на переоцінку власних цінностей, краще усвідомлення мотивів, вибору альтернативних способів виконання діяльності. Водночас конфлікт, який виникає між окремими членами групи, може призвести до міжгрупового конфлікту. Не варто забувати і про відоме психологам явище переносу, коли суб'єкт іноді усвідомлено, іноді і неусвідомлено заміщує одну із сторін конфлікту іншим об'єктом. Наприклад, переживаючи невдоволення труднощами у професійній діяльності, людина знаходить собі «цапа-відбувайла»: сварить дитину за неналежне виконання домашніх завдань, дружина чоловіка – за те, що недостатньо уваги приділяє вихованню дітей, чоловік дружину за те, що не так веде домашнє господарство і т.ін.

Усі конфлікти мають спільну природу. Вони є біполярним явищем, яке виявляється в активності сторін, спрямованій одна на одну. Сутність усіх конфліктів полягає у протистоянні двох начал.

2. Генеза та динаміка конфлікту

Вивчення будь-якого процесу буде повним і всебічним, якщо відбувається розгляд його інтегральної і диференціальної, динамічної характеристик. Не є винятком і конфлікт.

Процес виникнення конфлікту, незалежно від тривалості його протікання, передбачає певну послідовність у дослідженні його генезису – визначення передумов виникнення конфлікту; аналіз появи його окремих елементів, їх інтегрування; виявлення внутрішнього механізму переходу від однієї фази конфлікту до іншої.

Усвідомлення походження і виникнення конфлікту неможливе без аналізу передумов, які є генетичним зв'язком явищ, що зумовлюють цей конфлікт.

Виникнення будь-якого конфлікту пов'язано із складним переплетенням генетичних зв'язків, що мають різну тривалість дій і різний характер впливу на конфлікт. Одні передумови мають короткочасний характер, інші – тривалий. Одні чинять безпосередній вплив, інші – опосередкований. Тому для більш ґрунтовного дослідження усі передумови, що чинять вплив на виникнення конфлікту, доцільно поділити на три основні рівні, визначивши їх через такі поняття як «чинник», «причина», «умова» [7,с.64].

Чинник (від лат. factor – той що робить; той що, викликає) – рушійна сила процесу, що здійснюється, і необхідна умова його здійснення.

До чинників конфлікту відносять ті передумови, дії яких ведуть до формування конфлікту, але не породжують його. Між конфліктом і чинниками, що його формують, немає жорсткого динамічного зв'язку. Існування таких зв'язків не відразу і не завжди веде до виникнення конфлікту. Однак чим більше буде відмінностей і протиріч, які стосуються конкретної події, тим імовірніше виникнення конфлікту.

Конфліктостворюючі чинники бувають різноманітними. У сучасній науковій літературі існує декілька думок відносно класифікації конфліктостворюючих чинників. Їх можна класифікувати за сферою дії чинників або життя суспільства (історичні, економічні, соціальні, політичні, духовні чинники), а можна за якоюсь однією ознакою. Зокрема, можна розглядати конфліктостворюючі чинники за сферою їх дії: внутрішньодержавні, міждержавні, внутрішні, пов'язані з втручанням третьої країни, транснаціональні, релігійні (природа регіональних конфліктів).Окрім цього, в окрему групу він виокремлює так звані спеціальні чинники, характерні лише для окремих регіонів – нафтовий, мусульманський, арабо-ізраїльський [7; 12; 16].

До історичних чинників належать минулі взаємини соціальних груп, держав тощо. Наприклад, прискіпливе ставлення, війни, військове підкорення.

До економічних чинників відносяться ті, які формують відмінності у доступі до матеріальних благ і багатств, зумовлюють їх дефіцит. Наприклад:

— нерівномірність економічного розвитку окремих районів, областей, регіонів, держав;

— відмінності (багатство або недолік) у сировинних, продовольчих

ресурсах;

— відмінності у природно-кліматичних та економіко-географічних умовах.

Серед **соціальних чинників** найбільш суттєвими є соціально-класові. Наприклад:

— відмінності соціальних верств (класів) у системі суспільного виробництва, розподілу і користування;

— різне становище у системі соціальних відносин.

Духовними чинниками залежно від їх походження і можливості нейтралізації є:

— ідеологічні відмінності (відмінності у світоглядних установках на устрій суспільного і соціально-політичного життя, на шляхи його розвитку);

— релігійні відмінності;

— культурні відмінності (домінування у соціальних стосунках мовних відмінностей, особливості побутової поведінки, специфічність політичної культури).

Зазначений комплекс чинників стає конфліктостворюючим тільки тоді, коли ці відмінності використовуються для закріплення або зміни становища окремих соціальних груп, держав відносно їх домінування у суспільному житті.

Як етнонаціональні чинники можуть виступати психологічні особливості та стереотипи поведінки окремих націй і народностей.

Конфліктостворюючі чинники становлять собою ті загальні, глибинні, стійкі зв'язки і тенденції, що визначають сам характер конкретного конфлікту, протиріччя, яке лежить в його основі. Дані чинники породжують основне протиріччя конфлікту, але не сам конфлікт. З одного боку, вони є рушійною силою виникнення і розвитку протиріччя, з іншого – є тим необхідним середовищем, у якому визріває конфлікт. Цією властивістю конфліктостворюючі чинники вносять елемент поступовості у виникнення конфлікту.

Виникнення конфлікту відбувається у результаті дії причин, а не чинників.

Причина – це явище, яке безпосередньо зумовлює, породжує інші явища. Важливою ознакою причини є її безпосередній зв'язок із виникненням конфлікту. Явище, яке впливає на цей процес, опосередковане, не можна вважати його причиною. Отже, явища, які можна розглядати як причину, повинні знаходитися в одній точці простору, в безпосередньому дотику з конфліктом. Наприклад, причинами міжособистісних конфліктів можуть бути [7, с. 69]:

а) виробничо-організаційні: більшість працівників з малим кругозором, слабким інтересом до роботи, яку виконують, але з підвищеною емоційністю;

б) особистісні: підвищена збудженість, навіювання, стомленість, агресія, імпульсивність, нестриманість, неуважність, егоїзм, антипатія, почуття протидії тощо;

в) поведінкові: грубість, безтактність, пихатість, не критичність, тобто низький рівень культури.

Як бачимо, незалежно від виду конфлікту, існують причини, що сприяли його виникненню. При цьому кількість причин може бути різною.

Причиною виступають не явища або матеріальні накопичення, а їх зміни. Як причина виступає якась зміна одного об'єкта, наслідком є деяка зміна іншого об'єкту. Але ці зміни можуть відбутися тільки при перенесенні наслідку певної частини енергії або речовини, що поставляється явищем, яке виступає як причина. Отже, причиною виникнення конфлікту повинні бути певні зміни, що відбуваються в явищах, безпосередньо пов'язаних з конфліктом.

Основоположною ознакою дії причини є її здатність породжувати наслідок. Причина викликає наслідок до життя, генетично зумовлює його виникнення. Тому вона завжди характеризується односпрямованістю, незворотністю і необхідністю. Якщо причина виникає, то за певних умов вона з необхідністю породжує певний наслідок.

Однак причина викликає до життя наслідок, в якості якого виступає в даному випадку конфлікт тільки за наявності певних умов.

Умова – сукупність речей, процесів, відношень, необхідних для виникнення явища. Це те середовище, обстановка, у якій виникає конфлікт. Вплив умов спрямований не на конфлікт, а на причину його виникнення. Зміна умов може запобігти породженню причин конфлікту, але вона не здатна суттєво змінити характер конфлікту. У цьому відношенні умови визначають лише конкретну зовнішню форму виникнення і розвитку даного конфлікту. Наприклад, для виникнення внутрішньоособистісного конфлікту необхідні особистісні та ситуативні умови. Серед особистісних умов, звичайно, називають наявність в індивіда [1]:

– складного внутрішнього світу і актуалізацію цієї складності;
– складність і розвиток ієрархії потреб і мотивів;
– високий рівень розвитку почуттів і цінностей;
– складність організованої та розвиненої когнітивної структури, здатності індивіда до самоаналізу і саморефлексії.

Міжособистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти – це ситуації суперечностей, розбіжностей, зіткнень між людьми.

Міжособистісні конфлікти також можна визначити як ситуацію протистояння учасників, яка сприймається та переживається ними (або щонайменше одним із них) як значуща психологічна проблема, що вимагає свого вирішення і викликає активність сторін, спрямовану на подолання суперечності та вирішення ситуації в інтересах обох чи однієї із сторін.

З міжособистісними конфліктами ми стикаємося постійно, але називаємо у побуті їх по-різному. Це може бути і побутова суперечка, і з’ясування стосунків між подружжям, і трудовий конфлікт.

Якщо звернутися до загальної теорії конфліктів, та всі міжособистісні конфлікти мають спільні риси [14]:

1) наявність, як мінімум, двох сторін;

2) наявність зони незгоди між сторонами, яку не завжди можна легко розпізнати і межі якої є рухливими (можуть звужуватися та розширюватися);

3) мотиви кожної із сторін визначають процес, який називають формуванням цілі;

4) дії, які конфліктні сторони спрямовують одна проти одної (створення прямих чи опосередкованих перешкод, завдання шкоди майну чи репутації іншого, погрози, насильство, приниження);

5) однакові стадії розвитку конфлікту:

- передконфліктна;
- інцидент;
- ескалація;
- кульмінація;
- завершення конфлікту;
- постконфліктна ситуація;

6) приблизно однакові способи вирішення конфліктів.

Проте міжособистісні конфлікти мають і свої специфічні відмінності. У кожному міжособистісному конфлікті можна виділити дві тісно пов'язані між собою сторони:

1) змістова: наявність предмета суперечки, справи або питання, яке викликало незгоду;

2) психологічна: пов'язана з особистісними особливостями учасників конфлікту, з їхніми емоційними реакціями на причини конфліктів, на дії іншої сторони, на хід конфлікту, один на одного.

Важливим є те, що у міжособистісному конфлікті психологічна сторона часто затуляє собою змістову.

Міжособистісні конфлікти можуть виявлятися у різних формах. Основними формами їхнього вияву є:

1) суперечка: найпоширеніша форма, при цьому характеризується найменшою напруженістю;

2) чвари: тривала смуга ворожості, яка супроводжується невпиними суперечностями;

3) сварка – тривала дріб'язкова суперечка з взаємними образами.

Якщо критерієм розмежування різних форм міжособистісних конфліктів взяти міру активності та гостроти суперництва учасників, то можна виділити такі форми міжособистісних конфліктів:

1) суперництво – міжособистісна взаємодія, яка спрямована на випередження партнера у досягненні якоїсь мети, прагнення переважити, перемогти когось;

2) ізоляція – прагнення відділити суперника, ізолювати його, відокремити від навколишнього середовища, від спілкування з іншими.

За ступенем наростання напруженості у конфліктних взаєминах можна виділити ще одну групу форм міжособистісних конфліктів:

1) ворожість – стосунки, для яких характерні недоброзичливість, неприязнь, взаємна ненависть;

2) сутичка – зазвичай нетривала ворожа взаємодія;

3) зіткнення – ще напруженіша форма конфлікту, яка виявляється як зустріч ворожих людей чи груп у бійці, бою і т.ін.

Інша група міжособистісних конфліктів включає в себе такі види:

1) принципове зіткнення сторін, у якому реалізація цілей та інтересів одного опонента може бути досягнута лише за рахунок пригнічення інтересів іншого;

2) конфлікт, який зачіпає лише форму стосунків між людьми, але при цьому не гнобить їхніх духовних, моральних та матеріальних потреб та інтересів;

3) уявні суперечності, спровоковані або неправдивою (викривленою) інформацією, або неправильною інтерпретацією подій та фактів.

Міжособистісні конфлікти можна успішно вирішувати за певних умов. Такими умовами є:

1) адекватна оцінка міри, якою людина хоче задовольнити власні інтереси (діючи активно чи пасивно) та інтереси іншої сторони (діючи спільно чи індивідуально);

2) адекватне усвідомлення доцільності обраного способу поведінки відповідно до конкретної ситуації;

3) урахування сили опонента та влади, якою він володіє;

4) правильне визначення джерела конфлікту (прихованих потреб, бажань, інтересів учасників взаємодії);

5) врахування характеру взаємин з іншою стороною;

6) врахування власних особистісних властивостей, а також особливостей опонента.

Коли іде мова про типологію конфліктів, доцільно розподілити всі конфлікти на дві великі групи – маніпулятивні та актуалізаторські. Їхні прояви і роль в міжособових стосунках та особистісному розвитку будуть зовсім різними. Риси особистості маніпулятора і актуалізатора переконливо змальовані Е. Шостромом [61]. Маніпулятору притаманні такі чотири «кити»: брехня, не усвідомлення себе та інших, контроль над іншими та ситуацією, цинізм. Актуалізатору – властиві прямо протилежні риси – чесність, усвідомленість, свобода самовираження і відкритості, довір'я до себе і до людей.

Маніпулятивний конфлікт, на нашу думку, має на собі відбиток особливостей маніпулятивного способу життя. В учасників виникають перекручені уявлення про свої та чужі дії, мотиви та позиції. Перекручення сприймання в ситуації маніпулятивного конфлікту можуть бути такими: «Ілюзії власної шляхетності» або уявлення про те, що істина і справедливість цілком на нашому боці, аморальні норми порушує лише супротивник; «пошук смітинки в оці іншого» – перебільшене уявлення про похибки іншого і не усвідомлення подібних недоліків у себе; «подвійна етика» – при здійсненні однакових дій сприймання власних як припустимих, а дій опонента як не дозволених і не чесних; «все ясно» – не бажання вислухати іншого, упереджене спрощення ситуації на користь собі.

При актуалізаційному конфлікті його учасники бачать ситуацію більш адекватно, без рожевих окулярів себе і без чорних – опонента, вони усвідомлюють неповноту свого сприймання конфлікту і готові дізнатися про інший бік справи [61, 121-122].

Ми вбачаємо дві фундаментальні відмінності між актуалізаційним і маніпулятивним конфліктом: це локус контролю і оцінки власних і чужих дій та міра відповідальності і суб'єкт відповідальності за конфлікт.

Скажімо, локус оцінки може бути зовнішнім і внутрішнім, якщо в когось, наприклад, вирвались брутальні лайливі слова під час суперечки, то можна пояснити це з зовнішнього локусу оцінки, тобто це залежало від ситуації: «Становище було нестерпне, не дивно, що людина зірвалася»; внутрішній, особистісний локус оцінки проявляється в поясненні за рахунок рис особистості: «Ця людина взагалі невихована і брутальна». Маніпулятори схильні свої негарні дії виправдовувати зовнішнім локусом оцінки, а дії опонента – внутрішнім. Актуалізатори ж, підходячи більш об'єктивно і до себе, і до інших, можуть вживати обидва локуси оцінки в рівній мірі до обох учасників конфлікту.

Друга важлива відмінність між двома типами конфлікту – це готовність взяти відповідальність на себе, а не перекладати її на іншого. Маніпулятори схильні звинувачувати опонента, ображатися на нього, підкреслюючи свою начебто непричетність, знімаючи з себе будь-яку відповідальність. Для них визнати, що в їхній позиції щось не так – значить програти, виявитися беззбройним перед небезпечним ворогом. Актуалізатори ж уникають засуджувати інших, вони не ображаються, якщо щось іде не так, вони шукають шляхи виправити становище, беручи на себе відповідальність за наслідки того, що відбувається. Це робить їх справжніми господарями ситуації, а в кінцевому рахунку, всього свого життя.

Ми вважаємо що маніпулятивні конфлікти в принципі нерозв'язані до того часу, поки учасники засліплені взаємними ілюзіями, поки у них немає бажання рухатись назустріч один одному. Вони навіть зацікавлені в збереженні конфліктної ситуації, коли вони у своїх очах виглядають безгрішними. Щоб конфлікт міг розв'язатися, треба зробити його актуалізаторським, шукаючи шляхи для взаєморозуміння.

Процес конфлікту можна подати у вигляді моделі, запропонованої американськими вченими Месконом М.Х., Альбертом М. і Хедоурі Ф. [30;31]. Вони запропонували розглядати процес конфлікту як декілька послідовних стадій, які змінюють одна одну під час його протікання (див. схему 1).

Схема 1. Стадії конфлікту.

Розглянемо зазначені стадії детальніше.

Управлінська ситуація – це практично будь-яка ситуація, яка вже відбулася або можлива в будь-якій організації, колективі, групі та яка несе в собі можливість зародження протиріччя.

Джерела конфлікту. Для зародження конфлікту необхідна наявність джерел, які б спотворювали конфліктну ситуацію і сам конфлікт. Виникнення або активізацію джерел конфлікту можна порівняти із стадією зародження конфлікту.

Можливість розвитку конфлікту – це момент, коли зіткнення інтересів, яке виникло, не погашено у своєму зародку, а продовжує підтверджуватися та поглиблюватися. На цьому етапі багато залежить від особистостей самих конфліктуючих, їх бажання перемогти або спробувати домовитися. Але не можна не помічати й об'єктивних чинників – глибини протиріччя, значимості проблемного питання для життєдіяльності всієї організації, чинника часу тощо.

Реакція на ситуацію. Залежно від того, як сторони поставляться до ситуації, що виникла, протиріч і один до одного, буде визначена доля конфлікту – бути йому чи ні. Саме тут зіштовхуються позиції і погляди, їм протиставляється компроміс, переговори і терпимість. Що переможе – покаже час. А поки сторони конфлікту зважують усі "за" і "проти", зрівнюють свої ресурси, шукають радників і відповідь на питання: "Що все-таки буде вигідніше для мене – домагатися свого або спробувати знайти мирне рішення?".

Користь може бути двох видів: перший – це перемога миру, співпраці, другий – перехід до конфліктних дій, тобто, до конфлікту.

Конфлікт відбувається. У цьому випадку, якщо учасники конфлікту почали боротьбу за свої права, за досягнення цілей – це безпосередньо стадія зіткнення.

Управління конфліктом. Рано або пізно виникає необхідність його врегулювання. Коли ресурси і сили учасників майже виснажені, виникає питання: “А що робити далі? Може треба знайти якийсь інший шлях?” У тому випадку, коли один – “за”, а інший – хоча й не проти, або того вимагає суспільна думка – настає час стадії управління конфліктом.

На цьому етапі велике значення має позиція керівника, лідера. Саме він бере на себе основний вантаж відповідальності за точність, оперативність і правильність прийняття рішення, яке може урегулювати ситуацію, що склалася. Конфлікт на цій стадії вирішується.

Функціональні і дисфункціональні наслідки. Кінцевий результат конфлікту – це той стан, до якого він привів. І чим більше несе конфлікт у собі негативних емоцій, чим деструктивніше його функції, тим більше дисфункціональних наслідків такого конфлікту для колективу, організації в цілому. Функціональні наслідки оцінюються конструктивним внеском, позитивними результатами, які цей конфлікт залишив після себе. У міжособистісному плані – це досвід вирішення конфліктів такого роду, можливість виходу із кризової ситуації, перемога розуму над амбіціями і образами.

Деякі дослідники стадії конфлікту називають інакше, хоча суть їх залишається незмінною. Із точки зору О.С. Бєлкіна і В.Д. Жаворонкова конфлікт у своєму розвитку проходить такі стадії: сприяння, зародження, визрівання, усвідомлення, зіткнення і вирішення [4].

Стадія сприяння конфлікту пов’язана з появою умов, за яких може виникнути зіткнення інтересів. Такий стан виникає і в колективах, і між окремими людьми.

Умовами виникнення конфлікту можуть бути:

– тривалий безконфліктний стан колективу, групи;

– постійна перевтома людей, пов’язана з їх фізичними і психологічними перевантаженнями;

– інформаційно-сенсорний голод, пов’язаний з недоліком інформації і відсутністю сильних вражень;

– існуванням умов, за яких не всі люди мають рівні можливості для самореалізації і досягнення поставлених цілей і завдань;

– стиль організації життя і управління колективом (виробничий або сім’я).

Стадія зародження конфлікту – це такий розвиток умов, при якому намічається зіткнення інтересів різних груп або окремих людей. За наявності зіткнення інтересів у колективі може відбутися конфлікт. Усе залежить від морально-психологічного клімату і вихованості членів даного колективу.

Стадія визрівання конфлікту – це ситуація, коли зіткнення інтересів стає неминучим з причини стійкості несприятливих умов, що породжують конфлікт. На цій стадії формується психологічна установка учасників конфлікту, який розвивається, тобто неусвідомлена готовність діяти тим або іншим чином, щоб зняти джерело дискомфортного стану.

Стадія усвідомлення конфлікту. Конфліктуючі сторони починають

усвідомлювати, а не тільки відчувати, зіткнення інтересів. Вони намагаються з'ясувати його причини, характер, починають відпрацьовувати свою позицію і план подальших дій. Можливі кілька варіантів дій учасників конфлікту:

– обидва учасники приходять до висновку про недоцільність конфліктних стосунків і готові відмовитися від взаємних претензій;

– один із учасників розуміє неминучість конфлікту і, зваживши всі обставини, готовий поступитися, не хоче подальшого загострення стосунків;

– обидва учасники доходять висновку про непримиримість протиріч і починають мобілізацію сил для вирішення конфлікту на свою користь.

Останні два варіанти сприяють перетворенню протиріч у такі, які вирішити важко, тобто приводять до конфлікту.

Стадія зіткнення. Якщо всі зусилля по передбаченню конфлікту виявилися зайвими, то конфлікт відбувається. Зіткнення може відбитися у вербальній формі, а інколи доходить до фізичного насилля.

Зіткнення – досить розповсюджена форма контактів між людьми. Прояви цієї форми різні. В одних випадках зіткнення проявляється виключно у боротьбі, у спробі опонента здійснити роззброєння один одного. Наприклад, ситуація, коли когось намагаються дискредитувати за допомогою інтриг, переслідувань, хибних звинувачень тощо.

Інші форми зіткнення більше схожі на поєдинки боксерів або фехтувальників. Головне, до чого прагнуть партнери, – це довести свою перевагу над іншою людиною. Іноді основною метою є встановлення панування над іншими людьми з тим, щоб підкорити їх своїм інтересам або використати їх заради власної користі.

Серед різних форм зіткнення можна знайти і такі, які містять конструктивні й цінні начала як для учасників зіткнень, так і для інших людей і навіть цілих спільнот. Конструктивні інтелектуальні суперечки, конфронтації різних позицій можуть принести певну користь і задоволення, можуть допомогти покращити ситуацію у світі. Спілкування у формі зіткнення є результатом індивідуальних відмінностей між людьми і виникає тоді, коли вчинки учасників однієї ситуації мають аналогічну спрямованість. Зіткнення буває наслідком неспівпадання установок, почуттів, прагнень, цілей, моделей поведінки і способів мислення.

У житті не можна уникнути розбіжностей, протиріч і конфліктів. Але у дійсності не самі конфлікти руйнівно діють на людей і ускладнюють їх спільне життя, а наслідки деяких форм поведінки у конфліктній ситуації: страх, ворожнеча, погрози. Якщо ці переживання досить інтенсивні й тривалі, у людей може виникнути і закріпитися оборонна реакція, тобто поведінка, яка вплітається у структуру особистості й змінює характер мислення, вчинків і почуттів.

Негативні наслідки страху, ворожнечі та почуття небезпеки розповсюджуються й на інші ситуації, учасником яких стає даний суб'єкт. Таким чином, виникає ланцюжкова реакція, яка охоплює все більш широкі зони міжособистісних стосунків. Наприклад, людина, яку виховали в атмосфері страху і небезпеки, сама може стати джерелом такої атмосфери, виховувати

таким чином своїх дітей або керувати підлеглими. При цьому вона діє не усвідомлено, не керується так званим злим наміром. Вона лише відтворює деякий стереотип міжособистісних контактів, який колись у минулому був закріплений за нею, як частина її особистості.

Оборонна реакція у відповідь на відчуття страху та загрози може проявлятися у різних формах поведінки. Іноді під впливом страху людина прагне стати "маленькою і непомітною", щоб не попадатися на очі тим, хто є для неї джерелом загрози. Люди, які колись у минулому обрали для себе подібний стиль реагування і поведінки, продовжують поводитись так і далі, хоча джерело небезпеки вже відсутнє.

Інший вид оборонної поведінки полягає в постійній готовності до нападу, до знищення або знешкодження джерела небезпеки. Інколи, щоб уникнути потенційної загрози з боку інших людей, роблять спроби підкорити їх своїй владі або постійно контролювати їх. Така поведінка не продиктована злими намірами. Люди, які колись у минулому обрали для себе таку поведінку, турбуються про те, щоб почувати себе впевнено і безпечно.

Ще одним способом подолання власного почуття страху і загрози є оволодіння набором вивертів, маніпуляцій, за допомогою яких можна втримати іншу людину на безпечній дистанції. Постійна готовність до оборонно-наступальних дій і маніпуляцій вимагає зміни різних "масок" і "костюмів", якими треба ошукати супротивника. Однак часто трапляється так, що той, хто часто грає або прикидається перед іншими людьми, сам перестає розуміти, що в ньому істинне й аутентичне, а що – вигадане.

Іноді зіткнення перетворюється в іншу форму контактів, яку можна назвати відчуженням.

Відчуження можна розглядати як конкретну форму самооборони у вигляді перемир'я, часто пов'язану з відчуттям власного безсилля або втоми, яке настає в результаті боротьби, що наближається. Відчуження може бути характерним не тільки для стосунків між людьми, які мало що значать один для одного і мають мало спільних інтересів, але і для стосунків між тими, хто поєднаний спільною працею, спільною науковою діяльністю, належать до однієї родини або групи. Такі стосунки відрізняються дистантністю, почуттям відчуженості.

Пом'якшеною формою відчуженості є конвенціональна коректність. Вона заснована на дотриманні деяких жорстко заданих меж, у яких слід утримувати власну поведінку і поведінку іншої людини. Ці межі визначаються під впливом конвенційних норм, властивих даному середовищу, або в результаті дії неписаних законів при виконанні соціальних ролей.

Стадія зіткнення найбільш гостра у конфлікті.

Для цієї стадії характерні такі варіанти дій учасників:

1) демонстрація переваги. Коли не вдається переконати опонента в тому, що конфлікт принесе йому неприємності, тобто спробувати довести йому переваги своєї позиції у цій ситуації. Наприклад: більшість оточуючих дотримується вашої точки зору, тобто займає вашу позицію; у вас більше зв'язків з авторитетними і впливовими людьми; ваш рейтинг у спільних з

опонентом колах вищий, ніж його;

2) демонстрація відмови (спосіб психологічного тиску). Ваші дії в цьому випадку будуть казати про “психологічну температуру” з вашими опонентами. Наочно це можна показати на прикладі рукостискання.

Рукостискання буває:

а) невимушеним, теплим. Ви міцно тримаєте руку, плескаєте по плечу, обнімаєте або цілуєте. Якщо Ви тепло обнімаєте або стискаєте руку, або вклоняєтесь, або вітаєтесь привітними словами – психологічна “температура високого градусу”;

б) спокійним, стриманим. Ви робите кивок головою, який означає нейтральні, чисто ділові стосунки. Можливо рукостискання, обмін посмішками – “нормальна психологічна температура”;

в) стриманим. Ваш погляд не виказує ніяких помітних емоцій. Якщо Ви уникаєте рукостискання, швидко відводите погляд, прискорюєте ходу, прагнути уникнути можливий контакт – “прохолодна температура”;

г) Ви уникаєте вітання, робите вигляд, що не помічаєте, можете демонстративно змінити маршрут свого руху, повернутися спиною, весь ваш вигляд свідчить про вашу неприязнь – “холодна температура”;

д) при зустрічі неприємної вам людини у вас з’являється відчуття сильної неприязні, яка доходить до гніву. Ви можете в таку хвилину різко висловитися на адресу цієї людини, що імовірно викличе в неї якусь реакцію – “заморозки”.

Стадія вирішення конфлікту. Зіткнення не завжди дає можливість зняти напругу. Іноді вона тільки посилюється, поглиблюється і нове зіткнення стає неминучим.

3. Шляхи розв'язання конфліктів

Конструктивне урегулювання конфліктів передбачає розробку практичних рекомендацій на основі отримання нових суттєвих і вірогідних знань про конфліктну взаємодію. Якість вивчення конфліктної взаємодії визначається мірою розробки її програми.

Програма становить собою досить детальне, всебічне і завершене теоретичне обґрунтування методологічних підходів і методичних прийомів аналізу конкретного явища. Програма – це стратегічний документ вивчення, його обов'язковий початковий етап. Вона відіграє вирішальну роль у досягненні поставлених цілей.

Отже, програма становить собою виклад основних завдань, методологічних передумов і гіпотез, аналізу тих або інших явищ (процесів) у конфліктній взаємодії із зазначенням правил, процедури і логічної послідовності операцій з перевірки гіпотез.

Програма вивчення конфліктної взаємодії найбільш фундаментально розроблена у соціології і звичайно містить дві частини: методологічну і процедурну [1,с.144-145].

Методологічна частина програми вивчення конфліктної взаємодії включає:

– обґрунтування і формулювання конфліктологічної проблеми. Доцільно вибирати для вивчення реальні проблеми, які найбільш значущі для пізнання і врегулювання конфлікту. Це зумовлено важливістю проблеми конфлікту для життя людини і суспільства; необхідністю швидкого розвитку конфліктології; малою кількістю професійних конфліктологів.

У процесі формулювання конфліктологічної проблеми треба пам'ятати про те, що в ній повинні знайти своє відображення як сама проблемна ситуація, так і реальне протиріччя, яке її визначає. Проблема виникає там, де є протиріччя, де є розбіжності між людьми.

Важливим є усвідомлення точок зіткнення учасників конфлікту і розбіжностей між ними, бо у більшості випадків розбіжності не усвідомлюються, а співпадання є невідомим. Отже, допоможе з'ясувати саму проблему знаходження відповідей на такі питання:

– які мої дії і які вчинки опонента привели до виникнення і закріплення конфлікту?

– як мій опонент бачить проблему?

– які, за його думкою, мої і його власні дії лежать в основі конфлікту?

– чи відповідає поведінка кожного із нас тій ситуації, що склалася?

– як можна лаконічно й повно викласти нашу спільну проблему?

– у яких питаннях ми з опонентом розходимося?

– у яких питаннях ми солідарні й розуміємо один одного? При цьому необхідно прагнути уникати вигаданих, вирішених або другорядних проблем. Проблема не повинна бути досить широкою. Слід намагатися відразу чітко та ясно сформулювати проблему. Якщо досягти цього не вдалося, то можна спробувати зробите це при розробці інших частин програми. Вивчати декілька

проблем у межах одного дослідження не доцільно;

– визначення об'єкту і предмету дослідження. Конфліктологічна проблема не існує сама собою, вона передбачає наявність свого носія – особистість, соціальні групи, їх діяльність, з якими вона нерозривно пов'язана. Зазвичай об'єктом дослідження конфліктолога виступають окремі особистості і групи різного рівня. Чітке визначення об'єкту спричиняє правильне визначення предмету аналізу.

При цьому слід враховувати той факт, що предмет конфлікту може розпастися на більш часткові предмети та характеризується такими особливостями:

а) він може бути або матеріальним, або ідеальним;

б) завжди досить значимий для учасників протидії, хоча ця значимість може бути чисто ситуативною;

в) дозволяє спрогнозувати поведінку протилежної сторони [7].

Отже, предмет конфлікту містить у собі ті сторони та властивості об'єкту, які у повному обсязі відбивають проблему, що вивчається, тобто те основне протиріччя, заради вирішення якого суб'єкти вступили у протиборство. При цьому, як зазначає І.В.Ващенко, необхідно врахувати такі аспекти:

– визначення мети вивчення. Остаточною метою вивчення повинно бути пізнання конфліктів і вироблення практичних рекомендацій, спрямованих на їх конструктивне врегулювання. Цінність аналізу визначається не обсягом виконаної роботи, а реальною користю, яку вивчення принесло для вирішення завдань, що стоять перед конфліктологією;

– логічний аналіз основних понять (за яким напрямком; про що; як і в якій формі слід збирати інформацію). Завдяки логічному аналізу основних понять людина отримує точне, всебічне пояснення їх змісту і структури і з'ясування на цій основі співвідношення тих елементів і властивостей конфлікту, який вивчається, аналіз яких по черзі дає цілісну уяву про його стан [7,с.81].

Зокрема, вивчення конфліктних взаємовідносин у діаді "тимчасовий начальник – підлеглий" передбачає визначення того, які саме взаємовідносини вважаються конфліктними та які їх межі, яка структура конфліктних взаємовідносин, які основні чинники, що впливають на наявність і характер конфліктних відносин.

Отже, процес логічного аналізу основних понять проходить два етапи:

1) виявлення головних сторін предмету вивчення найбільш повним і точним визначенням його сутності;

2) виявлення сукупності споріднених понять, які загалом становлять основне поняття.

Попереднє використання системного аналізу об'єкта дослідження на цьому етапі розробки програми передбачає розгляд:

– елементів і підструктур, що становлять структуру конфлікту;

– просторових і змістових меж конфлікту;

– усіх основних зв'язків і стосунків між елементами і конфліктом у

цілому;

– зовнішніх проявів його властивостей у системі стосунків того соціуму або психіки, в яких конфлікт розвивається;

– характеру впливу і способів впливу одних елементів і підструктур конфлікту на інші;

– рушійних сил еволюції, генезису і динаміки конфлікту;

– закономірностей обміну інформації між основними підструктурами конфлікту;

– динаміки когнітивних процесів у психіці учасників конфлікту;

– основних чинників, що впливають на повноту та об'єктивність інформаційних моделей конфлікту в його суб'єктів;

– висунення робочих гіпотез. Узагалі під гіпотезою розуміють систему умовиводів, завдяки яким на основі ряду чинників робиться висновок про існування об'єкту, зв'язку або причини явища, при цьому цей висновок не можна вважати абсолютно вірогідним. Попереднє висунення гіпотез може визначити внутрішню логіку всього процесу вивчення. Правильно сформульована гіпотеза підказує правильний вибір об'єкта аналізу, підвищує його оперативність, визначає загальні методики, які доцільно використовувати.

Але слід пам'ятати, що гіпотеза дозволяє виявити важливі зв'язки і стосунки тоді, коли вона сформульована однозначно, не містить розпливчатих понять, не сковує думки конфліктолога, передчасно не визначає кінцеві результати його роботи;

– визначення завдань дослідження конфлікту. На цьому етапі програми відбувається пошук відповідей на основні питання: які шляхи і засоби вирішення конфліктологічної проблеми? Які цілі досягаються на проміжних етапах аналізу?

У процесі складання стратегічного плану дослідження з'являється можливість передбачити наслідки конфлікту, проаналізувати засоби врегулювання його, провести порівняльний аналіз витрат, ефективність та швидкодію різних засобів.

У плані слід визначити:

- по-перше, прогнозована зміна або збереження яких чинників повинно визначити успіх майбутньої стратегії;

- по-друге, які стратегії можна успішно використовувати в очікуваній ситуації;

- по-третє, яка зі стратегій успіху сама найближча до діючої стратегії управління [10].

Вибір стратегії залежить від того, на якій стадії знаходиться конфлікт (потенційний конфлікт; конфлікт, що отримує розвиток; відкритий конфлікт), від важливості конкретного рішення, від оцінки потреб і бажань інших людей, а також від характеру емоцій, що проявляються під час конфлікту.

До стратегій, які можна застосувати при розв'язанні конфлікту належать:

1) **техніка охолодження емоцій конфліктуючих сторін**. А саме:

– *при роздратуванні*:

а) співчутливе слухання;

б) надання можливості виходу гніву;

в) переконання;

– *при недовірі*:

подолання недовіри або відкрите і продуктивне обговорення її;

– *при страхові*:

зменшення страху;

– *при інших емоціях*:

самозаспокоєння і заспокоєння інших;

2) **техніка розгляду реальних потреб і бажань** (коли приховані причини конфлікту);

3) **техніка подолання непорозуміння засобом покращення спілкування** (коли конфлікт є результатом непорозуміння);

4) техніка визначення відповідальної сторони і виробка угоди про прийняття відповідальності (коли людина не бере відповідальності за якісь дії);

5) **оцінка відповідного стилю і вибір найкращого** (який зі стилів доречний у цій конфліктній ситуації);

6) **техніка ефективного виразу своїх потреб** (коли існують особистісні чинники, які слід враховувати при розв'язанні конфлікту);

7) **вироблення власних ідей або спонукання інших до висунення пропозицій** (коли слід визначитися стосовно альтернатив і можливих рішень):

– метод мозкової атаки і творчої візуалізації для генерування ідей;

– усунення пріоритетів серед різних можливостей [7,с.82-83].

Наступним кроком у розробці програми повинен бути детальний опис тактики дій та організаційних заходів для здійснення стратегії. Тактики дій досить різноманітні:

а) демонстрація посилення власних ресурсів. Сутність цієї тактики полягає в тому, що один із учасників конфлікту інформує іншого про реальну можливість збільшення власних ресурсів, що значно посилить його сили. При цьому можливі два варіанти: або опонент застосує дії, спрямовані на додаткову мобілізацію власних ресурсів, або опонент погодиться з тим, що його становище слабке порівняно з іншим учасником конфліктної взаємодії і піде на очікувані поступки;

б) очікування, утримання попереднього стану. Цей вид тактики досить часто використовується з метою отримання додаткової інформації про іншого учасника конфлікту. Очікування, відсутність дій з боку одного із учасників конфліктної взаємодії створює ситуацію невизначеності. У цьому випадку сторона, яка очікує, розраховує на те, що інший учасник конфліктної взаємодії при напрузі, яка склалася, і при додатковій напрузі, що викликана невизначеністю, скоїть якусь дію. Ця дія і стане джерелом мінімальної інформації про реальний стан іншої сторони. Якщо очікування стає досить тривалим, то учасник конфліктної взаємодії, який очікує, може стати сам ініціатором дій. Він може піти на незначні поступки, щоб своїми діями викликати дії іншого учасника конфліктної взаємодії, які забезпечать його

необхідною інформацією;

в) ризик. Ця тактика передбачає серію швидко діючих послідовних максимально ефективних дій саме в той час, який необхідний іншому учаснику конфліктної взаємодії для перевизначення ситуації і вироблення рішення для відповідних дій;

г) примус. Сутність цієї тактики полягає в тому, що більш сильний учасник конфліктної взаємодії ставить свого опонента в умови дефіциту часу, диктує йому прийняття рішення за цей час (відсутня можливість прорахунку всіх можливих варіантів і вибору оптимального для себе варіанту). За таких умов позиційна перевага більш сильного учасника конфліктної взаємодії створює умови, у яких зменшується і можливість протистояння іншого учасника конфліктної взаємодії, і стає меншим коло його потенційних і реальних дій;

д) брехливі маневри, дезінформація. Для досягнення своєї мети кожен учасник конфліктної взаємодії прагне приховати свої слабкі сторони. Створюючи брехливе уявлення про себе в іншого учасника конфліктної взаємодії, приховуючи свої слабкі сторони, демонструючи перевагу, якої в реальності не існує, "виказуючи" тактику, яка реально застосовуватися не буде, відповідна сторона сподівається на те, що інший учасник конфліктної взаємодії почне будувати свою поведінку на основі отриманої дезінформації. Якщо це станеться, то учасник конфліктної взаємодії, який задіяв тактику дезінформації, отримує або деякі часові переваги для перегляду і посилення ресурсів, або можливість діяти несподівано для іншого учасника тощо.

Узагалі застосування тієї або іншої тактики здатне забезпечити учасників конфліктної взаємодії певними перевагами. Одні тактики пов'язані зі зміною заходів винагороди і покарання, що існують у цій системі взаємодії, інші – визначають характер поведінки і кінцевий результат взаємодії.

Організаційні заходи щодо задіяння стратегій, які можна застосувати при розв'язанні конфлікту, бувають:

– профілактичними. Це робота, що реалізовується задовго до можливого вияву того або іншого виду конфлікту і забезпечує його попередження на якомога ранньому етапі;

– попередніми. Це робота, яка реалізовується напередодні проведення певного заходу і тісно пов'язана з його специфікою;

– безпосередніми. Це робота, яка передбачає реалізацію регулюючого впливу на поведінку всіх учасників конфліктної взаємодії і для конкретного виду конфлікту з метою попередження та припинення формування й розвитку суспільно небезпечних проявів конфлікту.

До тактик дій та організаційних заходів додається розрахунок часу та таблиця витрат на реалізацію накреслених заходів.

У плані також повинна бути передбачена як нормативна процедура удосконалення плану, так і процедура виявлення помилок і корекції плану. Ідеальне рішення – це коли управлінські впливи мінімальні, ресурси не витрачаються або майже не витрачаються, а результат отримуємо той, що вимагався. Чітке уявлення про ідеальний кінцевий результат дозволяє виявити

основне протиріччя, яке пов’язане з оперативною зоною (зоною, у якій виник конфлікт), що полегшує знаходження відповіді, близької до оптимальної.

Процедура виявлення помилок і корекції плану передбачає такі два моменти:

1) внесення уточнень до фактологічної частини у зв’язку з отриманням нових, уточнених даних;

2) внесення уточнень у сам план за ходом його здійснення у зв’язку з різницею ситуації (окремих її аспектів), що виникла, від прогнозованої або різницею у реакції діючих осіб від тієї, що закладалася у модель. При цьому можна використовувати так зване “управління методом виключення”, тобто заздалегідь визначається мінімальний допустимий рівень ефективності впливів на ситуацію і якщо реальні результати управління його перевищують, то ніякі заходи корегуючого впливу не приймаються. “Управління методом виключення” є тією формою управління, яка береже час і зусилля державних службовців високого рангу (міжнаціональні, міжетнічні конфлікти, міжнародні суперечки тощо), оскільки дозволяє їм сконцентруватися на “виняткових” ситуаціях.

У плані повинен бути докладний опис оцінки досягнутих результатів. Він дозволяє внести у процедуру планування ті зміни, які покращать його ефективність.

Останнім етапом стратегічного планування є:

– окреслення основних процедур збору і обробки первинних даних. Особливість цього етапу програми полягає в завчасному плануванні порядку збирання й аналізу первинної конфліктологічної інформації. Це має особливе значення для визначення вибірки і розробки методики конкретного дослідження.

Як бачимо, структурних елементів програми вивчення конфліктної взаємодії чимало і складання її – це важка і відповідальна справа. Практичний досвід свідчить, що на розробку програми витрачається значно більше часу, ніж на проведення самого конфліктологічного дослідження. Але шкодувати сил на це не слід, оскільки ретельно продумана програма дослідження – обов’язкова умова здійснення його на високому науковому рівні.

Лише після розробки програми вивчення конфліктної взаємодії та визначення емпіричних об’єктів дослідження (вибірки) конфліктолог починає розробляти методики проведення конкретного дослідження, яке ґрунтується на знанні та вмінні застосовувати на практиці методи конфліктології.

Отже, вибір адекватних методик врегулювання конкретного конфлікту залежить від наявності у людини конфліктологічних знань та уміння їх застосовувати при реалізації обов’язків і функцій в процесі діяльності.

Найважливішим є розуміння того, що конфлікт можна розв’язати. Для цього необхідно, по-перше, визначити причину конфлікту, по-друге, застосувати відповідну техніку вирішення конфліктних проблем.

Так, для аналізу причин конфлікту може бути використаний метод творчої візуалізації; метод мозкового штурму може бути корисним для пошуку альтернатив; метод уявлення може допомогти самому собі, запитавши і

отримавши пораду внутрішнього голосу; метод уявного контролю або техніка вольового мислення можуть бути використані для вироблення достатньої внутрішньої мотивації або контролю з метою запобігання конфліктам:

Слід зауважити, що кожен може навчитись використовувати названі методи тоді, коли навчиться оцінювати конфлікт зі сторони.

Найбільш результативним методом розв'язання конфлікту вважається раціонально-інтуїтивний метод, коли активно працюють розум, свідомість та інтуїція при виборі способу дій у конфліктній ситуації, а не емоції.

Для того, щоб ефективно працювати над конфліктом, необхідні певні установчі пріоритети:

• розглядаючи причини конфліктів, загострювати увагу не тому, що є джерелом напруги (обставини, особливості вплетених у конфлікти людей, форма поведінки тощо);

• бачити приховані перепони (наприклад, людина чогось боїться: слід вияснити не лише чого, а і чому);

• корегувати проблеми шляхом відповідної реакції.

Одним із шляхів до врегулювання конфліктів і досягнення консенсусу між конфліктуючими сторонами є співпадання інтересів сторін. Як правило конфліктуючі сторони, перш за все, звертають увагу на те, що їх розділяє, а ще при цьому ігнорують наявність загальних Інтересів. В основі такої поведінки лежить відомий феномен: у свідомості людини на першому плані те, що заважає досягненню цілей.

Але важливо знати, що завжди можна знайти співпадання інтересів. Таким спільним інтересом безробітного і спеціаліста служби зайнятості є прагнення знайти роботу, хоч роздратований клієнт може мати ряд претензій до спеціаліста, а останній у свою чергу теж.

Звернення до інтересів сторін дає можливість знайти оптимальне розв'язання проблеми. При цьому важливо уникнути помилки, коли шукається єдино правильне рішення. Їх може бути багато і кожне може мати свої переваги. Для когось із безробітних найважливішим є співчуття та розуміння, для інших можливість отримати консультацію з приводу зміни певного закону.

Перебіг розвитку конфлікту та процесу його вирішення відбувається за певними етапами. Їх послідовність можна визначити наступною схемою:

• виникнення протиріччя та його поступове загострення;

• зростання напруженості;

• збільшення кількості проблемних питань;

• підвищення конфліктної активності сторін;

• підвищення емоційної напруги;

• визначення головних протиріч;

• спроби пошуку спільного підходу до вирішення проблеми;

• зміна ставлення до самої суті конфлікту з боку його учасників;

• визначення узгоджених дій щодо вирішення конфлікту.

Ініціатива ж щодо розв'язання конфлікту має належати керівнику. Він повинен бути готовим до цього. Для досягнення успіху йому необхідно:

• проаналізувати ситуацію, факти, що дозволяють йому визначити

сутність конфлікту;

• визначити можливі варіанти вирішення конфлікту, виходячи з намірів підлеглого;

• звернути увагу на можливі перепони на шляху до пошуку конструктивного вирішення конфлікту та визначити ефективні засоби їх подолання;

• ретельно спланувати перебіг спілкування з підлеглим;

• підготувати пропозиції щодо вирішення конфліктних питань, виходячи з реальних можливостей що існують.

Кожному спеціалісту, керівнику, особливо тим, які безпосередньо працюють з підлеглими, необхідно мати добре розвинуті комунікативні здібності. Вони дозволяють краще розуміти людину, ефективно вести співбесіду, досягати позитивних наслідків.

Тому, хто бажає підвищити загальну культуру спілкування, стануть у нагоді рекомендації, що наводяться нижче.

1. Збільшуйте час спілкування з цікавими людьми. Іноді спілкування з однією людиною суттєво збагачує, а час, витрачений на бесіду з іншою, не дає ніякої користі. Тому треба шукати контакти з людьми, які стимулюють розвиток у професійному та пізнавальному відношенні. Це суттєво підвищує культуру спілкування та культуру поведінки загалом. У бесіді з цікавою людиною виникають питання, створюються ситуації, під час яких відстоюється власна думка тощо.

2. Під час бесід з людьми розвивайте свою спостережливість. Розвиток комунікативних здібностей – це не розвиток балакучості, а розвиток інтелігентності спілкування, що базується на спостережливості. Звертайте увагу на те, як і з яких слів починає розмову співбесідник. Як він підкріплює свою мову жестами, мімікою. За рахунок яких прийомів, манер поведінки, жестів співбесідник домагається виразності, впевненості мови, підтримує увагу і інтерес до себе.

3. Розвивайте уміння слухати інших. Бути талановитим співбесідником - це не лише уміння говорити, а й уміння слухати із співчуттям, поставивши себе на місце іншої людини. Не слід ставити оцінок, потрібно з повагою сприймати почуту думку. Це найкращий спосіб дати можливість людині сказати те, що вона в дійсності думає, і виговорити всі ті емоції, що можуть зашкодити вирішенню проблеми. Це дозволить людині "випустити пару". Краще час від часу кивати головою. Іноді можна вставляти заохочуючи слова "так-так" тощо.

Спонукайте людину до продовження розмови. Якщо Ви відчуваєте, що вона не повністю усвідомила ситуацію, свою точку зору або свої почуття, ви можете спонукати її до того, щоб вона розповіла більше. Для цього зверніться до неї з такими словами: "Не могли б ви розповісти про це докладніше?", "Розкажіть мені про це більше". Використовуйте для підтримки розмови немовні засоби - посміхайтесь, якщо можна, нахиліться до співбесідника, кивайте головою, дивіться в очі. Пам’ятайте, що головне завдання полягає в тому, щоб показати співбесіднику, що Ви не байдужі до його проблем.

Існує ряд психологічних інструментів, які допомагають слухачеві краще проявити свою зацікавленість і свою повагу:

• емпатія (вміння бути на місці іншої людини);

• валідизація (право на існування почуттів іншої людини);

• уточнення;

• узагальнення

Таке слухання можна вважати ефективним.

4. Ефективним може бути і мовлення. Для цього потрібно:

• не перебивати співбесідника;

• утримуватись від порад;

• правильно вибирати час та місце для спілкування;

• не висловлювати ставлення до особистості;

• не ставити ультиматум.

І останнє. Не захоплюйтесь монологами, де це можливо, переходьте на діалог. Ставте своєму співбесіднику питання, розмірковуйте і обговорюйте разом з ним.

5. Вчіться контактувати з незнайомими людьми. На низькому рівні комунікативних здібностей дуже важко розпочати розмову з незнайомою людиною. Виникає багато запитань: "З чого почати розмову?", "Як звернутись?", "Як відреагує незнайома людина на Ваше запитання?". І ще складніше перебороти психологічний бар'єр і підійти до незнайомої людини. Тому частіше контактуйте з незнайомими людьми. Ви отримаєте для себе ряд нових умінь і переборете бар'єр страху заговорити першим.

6. Постарайтесь зрозуміти свої позитивні якості і свої недоліки як співбесідника. Розвиток комунікативних здібностей вимагає постійного усвідомлення того, що у Вас позитивне, а що ні. Наприклад, Ви без особливих зусиль входите в контакт з незнайомою людиною, але розгублюєтесь, коли зав'язується дискусія або суперечка. Ваше завдання - вчитись відстоювати свою точку зору, звертаючи особливу увагу на аргументацію і логіку своїх міркувань. Вам необхідно більш ретельно підбирати приклади, факти, які підтверджують Ваші думки тощо.

Попередження та вирішення конфліктів – це справжнє мистецтво. Воно не тільки вимагає від людини таких здібностей як уміння слухати, аналізувати, розуміти людину, співчувати їй, але й потребує певно підготовки щодо оволодіння технікою спілкування. Оволодіти нею Вам допоможуть деякі правила, яких слід обов'язково дотримуватись.

> Одне з них можна вважати універсальним, "золотим правилом" високоморальних стосунків людей, яке формулюється так: "Не поводься з людьми так, як ти б не хотів, щоб вони поводились з тобою". Важливо завжди, а особливо у ситуації пошуку виходу із конфлікту, вміти зберегти у собі об'єктивність і бачити у конфліктуючій людині перш за все людину.

> Наступне правило, використання якого відвертає конфлікт і сприяє ефективній його розрядці, полягає у простій формулі: "Дайте людям відчути свою значимість". Не загострюйте увагу, на недоліках суперника, а знайдіть у нього такі властивості, і такі вчинки, які б характеризували його позитивно.

Цим самим Ви перекинете місток від конфронтації до примирення. Визнаючи позитивні якості своїх суперників, ви вже тим робите крок до примирення і вирішення конфлікту. Якщо Ви знайдете сили публічно визнати у своєму супернику щось добре, то будете мати шанс вийти з конфліктної ситуації мирно.

> Наступне правило – вирішуючи конфлікт, чітко визначіть свою мету. Проблема мети у вирішенні конфлікту – це проблеми якості. Тому, вирішуючи той чи інший конфлікт, намагайтесь конкретизувати мету, яку ви перед собою поставили.

Якщо вас втягнули в конфліктну ситуацію, ви повинні зосередитись на одній – єдиній меті, яким чином з найменшими втратами вийти з конфлікту не поглиблюючи його.

> Інше правило, яке є дуже простим і ефективним, полягає у наступному: хто робить перший крок до примирення, той виграє. При цьому використовуйте метод доброго слова, який додає сили, а іноді і вирішує конфліктну ситуацію.

Наприклад, "Я Вас розумію, усі творчі люди - люди не прості, а частіше всього конфліктні", "Людям творчим і неординарним зрозуміти один одного не так просто".

Можна навести ще кілька правил вирішення конфлікту:

1. Якщо виникає конфлікт, то не піддавайтесь емоціям і не спішіть його форсувати (конфліктуйте не поспішаючи).

2. Аналізуючи конфліктну ситуацію, шукайте причину і не "зосереджуйтеся" на самому факті конфлікту.

3. Подумки програйте усі "позитивні" і "негативні" моменти тих чи інших варіантів подальшого розвитку конфлікту.

4. Не намагайтесь "зам’яти" конфлікт, а доведіть його до логічного завершення (якщо ви впевнені у своїй правоті і твердо вірите, що вас зрозуміють і підтримують у колективі).

5. Не конфліктуйте по дрібницям.

6. Якщо ви намагаєтесь переконати людину щось зробити, намагайтесь збудити в неї бажання зробити це.

7. Замість того щоб людину звинувачувати у будь-чому, краще спробуйте її зрозуміти. Звинувачуючи співрозмовника, Ви тільки викликаєте у нього внутрішній протест та негативне ставлення до себе.

8 Якщо Ви намагаєтесь схилити людину до своєї точки зору – не починайте розмову з питань на які у Вас з нею різні думки. Дайте людині висловитись та починайте акцентувати її увагу саме на тих питаннях з яких у вас з нею немає протиріч. Досягаючи на першому етапі спілкування двох-трьох стверджувальних відповідей, ви психологічно готуєте людину до позитивного сприйняття ваших наступних пропозицій.

9. Візьміть свої емоції під контроль, не дозволяйте їм взяти гору – це може дезорганізувати вас, відволікти від суті конфлікту та пошуків оптимального рішення щодо цього.

10. Не уникайте конфліктів – вони дають чудову нагоду краще пізнати

себе та оточуючих, набути корисного досвіду щодо спілкування, стати джерелом самовиховання та самонавчання.

Керівникам різного рангу іноді доводиться мати справу з так званими "важкими" людьми. До них відносять тих, спілкування з якими дуже часто призводить до виникнення конфліктів, їх ще називають конфліктними, бо причиною конфліктів є особливості їх характеру та поведінки. Така людина, як правило, запальна, капризна, любить поскаржитись з будь-якого приводу. Під час розмови такі люди демонструють надмірну принциповість, роздратованість, агресивність. Завдяки таким рисам, вони здатні спровокувати конфлікт, як кажуть, на рівному місці. Таких людей слід вміти відрізняти та під час спілкування з ними дотримуватись певних правил.

З цього приводу є сенс ознайомитись з роботами Р.М. Бремсона, що містять у собі не тільки опис основних типів "важких" людей, але й відповідні поради щодо спілкування з ними. Розглянемо найбільш поширені типи "важких" людей.

Тип "паровий каток" ("шермановський танк"). Це люди грубі, безцеремонні, вони вважають, що усі повинні поступатись їм дорогою. Вони можуть поводити себе так тому, що впевнені у своїй правоті і хочуть, щоб про це знали усі оточуючі. Для "парового катка" підрив його іміджу – жахлива перспектива. Якщо предмет конфлікту не дуже важливий для вас, то краще ухилитись від нього або пристосуватись. Поступіться цій людині у малому, щоб заспокоїти її. А якщо ви вибрали іншій підхід, то краще розпочати з того, що дати такій людині "спустити пар". Потім спокійно і впевнено повідомте власну точку зору, але намагайтесь не ставити під сумнів її правоту, оскільки в результаті ви зіткнетесь з ворожою реакцією. Подавіть лють людини власним спокоєм, це допоможе їй впоратись із власною агресивністю і ви зможете прийти до спільного рішення.

Тип "прихований агресор" ("снайпер"). Ця людина намагається зробити неприємність іншим за допомогою закулісних махінацій, шпильок і інших прихованих проявів агресії. Себе він повністю виправдовує, хтось інший зробив невірно, а він виконує роль таємничого месника, відновлює справедливість. Він може поводити себе так тому, що не має достатньо влади, щоб діяти відкрито.

Якщо ви вирішили, що ухилятись або терпіти таку людину – це не для вас, то найкращий засіб виявити конкретний факт суперечки, а потім його приховані причини. Дайте зрозуміти атакуючій вас людині, що ви вище цього. Якщо вона буде заперечувати, наведіть аргумент. При цьому зберігайте спокій, щоб людині не здавалось, що ви агресивні, оскільки це може привести тільки до відкритого зіткнення. Якщо ви наведете кілька аргументованих прикладів, то людина зрозуміє, що маску з неї зірвано. Тепер їй необхідно припинити нападати на вас і йти на примирення.

Тип "розгнівана дитина" ("вибухова людина"). Людина, яка належить до цього типу, не зла за своєю природою, вона вибухає як дитина, у якої поганий настрій. Людина, яка поводить себе таким чином, перелякана і безпорадна, а вибух емоцій відображає її бажання взяти ситуацію під контроль. Якщо цей

вибух обрушиться на вас, то основний принцип, якого необхідно дотримуватись, щоб не розрісся конфлікт, полягає в тому, щоб дати людині можливість висловитись, дати вихід її емоціям. Поводьте себе з нею так, як наче нічого не було. Дипломатично і доброзичливо запропонуйте їй обговорити назрілу проблему.

Тип "Скаржник". Такі люди люблять звинувачувати когось одного, або увесь світ у гріхах. У деяких випадках ви можете зіткнутися із скаржником тільки як слухач, а у інших, як предмет його скарг і звинувачень. Якщо скаржник почав з вами розмову про іншу людину, то краще підтакувати йому. В іншому варіанті ви можете заперечити, і сказати, що він не правий. Але жоден з цих підходів не допоможе вирішити проблему.

У першому випадку скаржник знайде ще один привід для того, щоб поскаржитись, в іншому – почне захищатись, оскільки ви почали наступати на нього. Замість цього уважно вислухайте скаржника, знайдіть спосіб переключити його увагу на вирішення проблеми. Якщо ця людина звинувачує когось необґрунтовано, то необхідно допомогти їй зрозуміти її помилку. Але, якщо ви відчуваєте, що скаргам не буде кінця, то необхідно на цьому поставити крапку.

Тип "Мовчун". Особи цього типу можуть бути дуже потайні. Ключ до вирішення конфлікту, якщо ви не хочете ухилитись від нього, знаходиться у переборенні цієї відлюдкуватості.

Вам необхідно поставити перед цією людиною кілька запитань у такій формі, яка не дозволить відповісти "так", "ні", або зробити кивок головою. Викличте у такої людини бажання розмовляти. З такими людьми легко втратити терпіння, тому що від них важко домогтися відповіді. Але якщо предмет розмови важливий для вас, то доведіть його до кінця. І тоді людина перед вами зможе повністю відкритись. Але завжди необхідно зберігати почуття міри.

Якщо ви бачите, що людина раптом замовкла і все більше чинить опір вашим зусиллям продовжувати бесіду, не наполягайте на цьому. Подякуйте їй і домовтесь про нову зустріч.

Тип "Надмірно поступливий" Ці особи можуть здаватись приємними в усіх відношеннях, тому що вони завжди поступаються, щоб допомогти і цим самим сподобатись іншим людям. Але час від часу вони створюють проблеми: ви покладаєтесь на таку людину, яка погоджується з вами в усьому, а потім виявляється, що її слова розходяться з справою.

Якщо ви вимушені підтримувати спілкування з такою людиною, то необхідно показати їй, що ви бажаєте відвертості з її боку. Ви повинні наполягати на тому, щоб людина говорила правду. Її необхідно запевнити у тому, що ваше ставлення до неї буде визначатись не тим, що вона в усьому з вами погоджується, а тим, наскільки вона буде правдивою і послідовною.

Взагалі пересічним громадянам психологи радять уникати спілкування з конфліктними ("важкими") людьми, але співробітник управління освіти, районо, директор школи, завуч, класний керівник, учитель не може скористатись цією порадою – він зобов’язаний працювати з такими особами.

Як працювати з ними, як поводитись – готових рецептів не існує, але є певні правила, що допоможуть Вам з найменшою витратою моральних та фізичних сил досягти бажаного порозуміння.

1. Під час спілкування не намагайтесь домінувати – дайте змогу опоненту висловитися.

2. Не переривайте людину – більше слухайте та намагайтеся її зрозуміти.

3. Під час розмови ставте запитання, що здатні виявити ставлення особи до суті конфлікту та можливих шляхів його подолання. Дайте змогу співрозмовнику самостійно обрати найбільш сприятливі варіанти вирішення спірного питання.

4. Не треба бути моралістом – не повчайте людину.

5. Ні в якому разі не демонструйте свого негативного ставлення де людини та її проблем.

6. Не пригнічуйте емоцій співрозмовника, але й не розпалюйте їх. Аналізуйте ступінь його емоційного запалу – це дозволить вам визначити спрямованість інтересів і намірів людини, та, завдяки цьому, обрати найбільш ефективні шляхи подолання конфлікту.

7. Намагайтесь не сприймати на свій рахунок неприємні слова та поведінку співрозмовника, концентруйте увагу на суті конфлікту.

Для попередження або запобігання конфлікту дуже важливо враховувати тип темпераменту особи з якою доводиться спілкуватись. Це Вам допоможе обрати вірний тон розмови та побудувати її відповідним чином.

Холерику притаманна підвищена збудливість – стримуйте його, слідкуйте за своїми емоціями, намагайтесь ввести розмову у спокійне русло.

Меланхолік здатний довго пам’ятати та переживати образу. Будьте обережні, слідкуйте за своєю мовою та поведінкою під час розмови.

Флегматика дуже складно переконати у будь-чому. Робіть це дуже обережно. Частіше погоджуйтесь з ним, використовуйте вагомі аргументи, якщо ствердження співрозмовника хибні.

Сангвінік швидко збуджується, але й швидко заспокоюється – йому часом нелегко стримувати свої почуття. Спробуйте розмовляти з ним відверто – він зрозуміє.

4. Стиль поведінки учасників як умова і засіб вирішення конфлікту

Однією з найпопулярніших є концепція Томаса-Кілмена, в якій виокремлюють п'ять основних стратегій (іноді їх називають «конфліктними звичками»), або стилів поведінки в конфліктах.

Кожній людині притаманна певна стратегія розв'язання конфліктних ситуацій: наскільки вона схильна до суперництва або співробітництва в групі, колективі, прагне до компромісів, уникає конфліктів або, навпаки, намагається загострювати їх. Ця стратегія дає також можливість оцінити ступінь адаптації кожного члена колективу до спільної діяльності. Виокремлюють п'ять узагальнених стилів:

1) суперництво, змагання (конкуренція) як прагнення задовольнити свої інтереси на шкоду іншому;

2) співробітництво, тобто орієнтованість усіх учасників взаємодії на отримання результату, який цілковито задовольняє інтереси сторін;

3) компроміс, відхід від інтересів справи заради збереження стосунків;

4) уникання, для якого характерне прагнення до самоусунення із ситуації (тобто відсутнє прагнення як до кооперації, так і до досягнення власних цілей). Пріоритет надається досягненню душевного комфорту негайним виходом із ситуації, відмовою від розв'язання проблеми;

5) пристосування – протилежна суперництву стратегія, жертвування власними інтересами заради інтересів іншого.

Розгляньмо ці стилі докладніше, адже багато непорозумінь, що виникають у педагогічній діяльності, зумовлюються саме недоречною або неадекватною стратегією поведінки. Упродовж тривалого часу вважали, що, прагнучи уникнути конфлікту, жодна зі сторін не досягає успіху, тільки за умови співробітництва виграють обидві сторони. Проте, на думку Дж. Г. Скотт [51], за певних життєвих обставин (наявності часу, який відводиться на розв'язання проблеми, об'єктивного й суб'єктивного ступеня її важливості для партнерів) та чи та стратегія може виявитися привабливішою й ефективнішою. Ця теза дуже важлива саме для педагогічної діяльності, яка обмежує вчителя в часі й можливостях вибору варіантів реагування. Тому скористаймося відповідними описами та пропозиціями.

Стиль конкуренції. Конкуренція, суперництво або протидія учасників характеризується відкритою боротьбою за власні інтереси. Для цього стилю завжди властива наявність переможця і переможеного.

Людина, яка застосовує цей стиль поведінки у конфліктах – достатньо активна і вважає за краще вирішувати конфлікт по-своєму. Такий учасник конфлікту не зацікавлений у співпраці з іншими, здатний на серйозні вольові рішення.

Людина, яка надає перевагу цьому стилеві, найчастіше активна, вона просувається до розв'язання конфлікту власним шляхом. Вона здатна до вольових рішень, негайних дій і досягнення мети, і, якщо його її достатньо сильна, їй це вдається.

Прагнучи передусім задовольнити власні інтереси, досягти тих результатів, що здаються їй найкращими, вона ігнорує інтереси й думки інших людей. Власні інтереси у прихильників цієї тактики задовольняються, оскільки вони змушують інших людей ухвалювати певне рішення.

Залучення партнерів до ситуації має такі особливості: їм не дозволяється чинити опір декларованому напряму або засобам досягнення результату. Опір пригнічується. Заохочується і санкціонується те, що йде від лідера (того, хто започатковує стосунки конкуренції). Люди, які підкоряються, визнаються спільниками, проте лише доти, доки вони не починають заперечувати або опиратися. Щоправда, якщо сила їхньої волі, опір, який чиниться, або елементарна удача будуть достатньо стійкими і сильними, то зрештою лідер може визнати їхню правоту, підкоритися і прийняти інший стиль поведінки і стосунків при спільному розв'язанні наступних проблем.

Люди, які не згодні з обраною стратегією і не мають достатньо сили, впливу, авторитету, автоматично можуть визнаватися противниками («хто не зі мною, той мій ворог»). Нерідко істотно занижується їхня загальна особистісна оцінка, з'являється недиференційоване негативне ставлення, бар'єр упередженості.

Боротьба за особистісну першість буває такою напруженою, що, зазнавши поразки в локальній ситуації, людина, яка використовує стратегію конкуренції, може відчувати себе так, начебто зруйновано всі життєві устої.

Що ж необхідно знати, використовуючи цей стиль і вибудовуючи відповідну життєву стратегію взаємодії з постійними партнерами?

Цей стиль ефективний тоді, коли ви маєте певну владу, переконані, що ваше рішення або підхід у конкретній ситуації є найбільш правильним, і ви маєте можливість наполягати на ньому, не заважаючи іншим зв'язкам і стосункам. Проте його зовсім недоцільно використовувати в особистих стосунках, адже, якщо ви часто звертаєтесь до стилю конкуренції, навіть з найкращих намірів, навіть коли ваші партнери справді не можуть знайти правильне рішення або як слід виконати доручення, все одно в них рано чи пізно виникне почуття відчуженості.

Стиль конкуренції потребує й певних суб'єктивних передумов: упевненості в правильності обраного рішення і власній здатності втілити його в життя, наполегливості, послідовності, енергії для подолання перешкод і доведення справи до кінця, вміння обстояти свою позицію, навіть якщо інші сприймають її негативно, ігнорування психологічних нюансів спілкування. За жорсткого стилю конкуренції такі загальнолюдські якості, як гуманізм, рефлексія, емпатія можуть навіть заважати справі, а тому проголошуватися незначущими. При цьому головна дійова особа може висувати вельми переконливі аргументи: необхідність самообмеження заради інтересів справи, надцінність очікуваного результату, апелювання до авторитетів, національний менталітет, політичні або загальнодержавні завдання й інтереси, соціальний або професійний обов'язок, сімейні традиції і пам'ять предків тощо. Прагнення ж примирити інтереси справи й міжособистісні стосунки призводить до того, що й справа не робиться як слід, і стосунки стають хаотичними,

дезорганізованими. І якщо стратегія конкуренції, авторитарного тиску, суперництва в якійсь ситуації є об'єктивно необхідною для того, щоб сконцентрувати спільні зусилля, спрямувати на розв'язання проблеми колективну енергію, то слід змиритися, що певний час ви можете бути не дуже популярним. Проте, якщо ви отримаєте позитивний результат, у вас відразу з'являться прихильники, в тому числі серед учорашніх противників і критиків.

Тому перед тим, як застосувати цей стиль для розв'язання конкретних життєвих ситуацій, ви маєте визначити, що для вас важливіше: досягти результату або зберегти дружні, теплі стосунки. Крім того, слід зважити й власні можливості: чи стане у вас характеру, щоб посісти й утримати домінуючу позицію над оточенням, чи чітко ви бачите мету, до якої повинні його вести, чи можете ви розподілити обов'язки таким чином, щоб не пересварити партнерів і зняти ситуацію невизначеності тощо. Стиль конкуренції бажано застосовувати в таких ситуаціях:

> результат справи вельми важливий для вас, ви покладаєте великі надії на розв'язання проблеми саме вашим способом;

> ви маєте достатній авторитет і компетентність для прийняття рішення, ви переконані, що за обставин, які склалися, таке рішення найкраще;

> треба швидко приймати рішення, і у вас достатньо влади для того, щоб узяти на себе відповідальність за його результати;

> ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і вам нічого втрачати та що, крім вас, цього ніхто не зробить;

> ви перебуваєте в критичній ситуації, яка потребує негайного реагування, а навколишні не поспішають взяти відповідальність на себе;

> ви не можете показати навколишнім, що потрапили у безвихідь;

> важливо прийняти будь-яке рішення, щоб зрушити справу з мертвої точки; ви розумієте його непопулярність, але вважаєте, що треба хоч якось діяти і у вас достатньо повноважень, щоб потім виправити наслідки навіть помилкового кроку.

Суперництво може бути ефективним, якщо той, хто використовує цю стратегію, володіє певною владою. За ситуації, коли в людини немає достатньо влади і відповідного статусу, конкуренція стає «конфліктною звичкою», породжує відчуження й небажання продовжувати спілкування і навіть ділові взаємостосунки. При конкурентному стилі взаємодії союзники завойовуються тільки тоді, коли їм цей стиль приносить бажаний позитивний результат – перемогу.

Стиль конкуренції, взятий за основу стосунків з іншими людьми, за стрижень життєвої стратегії, призводить до відчуження й ізоляції в соціальному оточенні, певних особистісних деформацій (абсолютної впевненості у власній правоті й непогрішності, прийняття в будь-якій ситуації позиції «моральної й інтелектуальної вищості», втрати здатності до самокритики).

Стиль ухиляння. Уникнення, ухилення або відхід, полягає в прагненні вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись своїм, але й не наполягаючи на своєму.

Головною характеристикою цього стилю є відмова від негайного розв'язання конфлікту, що виникає. Людина не тільки не обстоює власних прав, а й відмовляється від взаємодії з іншими людьми з метою вирішення наявної проблеми. Є різні прийоми ухиляння від проблеми: ви можете непомітно для співрозмовника перевести розмову на менш делікатну тему або відверто заявити про те, що не готові або не бажаєте продовжувати це недоцільне обговорення; можете послатися на те, що на вас чекають інші справи, й піти, а можете сказати, що на тлі світових процесів нерозумно займатися такими дрібницями; можете пообіцяти зробити щось у недалекому майбутньому і відразу ж викинути обіцянку з голови, а можете запропонувати цікавішу або престижнішу діяльність. У будь-якому разі (чи ви ухиляєтеся від обговорення проблеми, чи ігноруєте її, чи домагаєтесь відстрочення рішення, чи перекладаєте відповідальність на інших) – ви реалізуєте стратегію ухиляння. Найчастіше стиль уникання характеризується «втечею» від проблем і від відповідальності, а не ефективним виходом з конфлікту.

Якщо ж ваш партнер наполягатиме на тому, що ігнорувати проблему не можна, або покаже, що він зрозумів ваші хитрощі, включається захисна аргументація. Ви починаєте доводити, що не можна квапитися, що слід усе ретельно зважити й уточнити, що «тихіше їдеш – далі будеш», що не можна так тиснути на вас. Однак найчастіше за цим стилем приховується одне бажання, щоб проблема розв'язалася сама собою, без вашої участі, не завдаючи вам додаткової відповідальності й клопоту.

Проте бувають ситуації, коли саме стиль ухиляння є найкращим засобом уникнути додаткових ускладнень. Найдоцільнішим він є тоді, коли ви маєте спілкуватись зі «складним» партнером, який ще не «дозрів», не готовий до розв'язання обговорюваної проблеми, або з глибоко конфліктною людиною, з якою просто не можна знайти спільної мови і немає серйозних підстав для подальших контактів. Вчасне припинення взаємодії тут може бути єдино правильним виходом. У такому випадку ваше керування діями цієї людини зводиться до блокування прагнень втягнути вас у замкнене коло одних і тих самих аргументів, з'ясування стосунків, згадування минулих образ.

Уникнення конфлікту (фізичне або емоційне), можливе тоді, коли людина побоюється конфронтації. Відходячи від реального вирішення конфлікту, людина позбавляє себе можливості взяти участь у подальшому розвитку ситуації. Ухилення від конфлікту може спричинити поглиблення проблеми.

Найтиповіші форми уникнення:

- мовчання;
- демонстративне віддалення;
- відхід з образою;
- прихований гнів;
- депресія;
- ігнорування кривдника;
- зауваження за спиною суперників;
- перехід на ділові стосунки;

- індиферентні стосунки;
- повна відмова від дружніх або ділових стосунків.

Корисним є прийом ухиляння також тоді, коли перед вами стоїть завдання знайти якийсь вихід із ситуації, що склалася, а ви не знаєте, що робити, вам бракує інформації і відповідної підготовки, та й немає гострої потреби щось вирішувати негайно. Замість того щоб посилювати напруження, намагаючись якнайшвидше знайти вихід, ви можете надати собі час на роздуми і свідомо ухилитися від поспішності, яку вам нав'язують.

Ситуації, в яких стиль ухиляння є найдоцільнішим:

- напруженість ситуації занадто велика (нерви учасників натягнуто до краю), і ви відчуваєте необхідність її послаблення;
- у вас був важкий день, ви надто збуджені, відчуваєте, що неадекватно реагуєте на те, що відбувається, тому розв'язання проблеми в цей момент може бути неправильним, завдасть додаткових неприємностей вам особисто або іншим людям;
- результат справи для вас не дуже важливий, є багато інших, невідкладніших справ;
- ситуація настільки проста, а рішення, яке треба прийняти, таке тривіальне, що вам шкода витрачати на це свій час, або ж ви хочете
- дати партнерові реальну можливість потренуватись у прийнятті на себе відповідальності;
- ви бачите, що партнери налаштовані вороже, не хочуть йти на поступки або принаймні урахувати ваші інтереси;
- ви хочете виграти час для прийняття більш аргументованого рішення, отримання потрібної інформації або хоча б для того, щоб заручитися чиєюсь допомогою або підтримкою;
- ситуація надто складна, а у вас немає часу для того, щоб розв'язати її на належному рівні або довести справу до кінця;
- ви реально зважуєте свої сили й робите висновок, що в інших більше шансів ефективніше розв'язати цю проблему, а оскільки вони в цьому ще не переконалися, ви самоусуваєтесь, щоб звільнити їм місце для дій;
- ви переконані, що виявлення і відкрите обговорення конфлікту негайно може тільки погіршити ситуацію, тому розв'язання проблеми слід відкласти принаймні на якийсь час.

Звертаючись до тих чи тих прийомів реалізації стилю ухиляння, ви маєте бути готові до того, що навколишні тлумачитимуть це як уникання розв'язання проблеми, бажання зняти з себе відповідальність. Ви маєте бути впевнені, що ваше ухиляння – це справді конструктивний підхід до подолання конфлікту, пом'якшення конфліктогенної ситуації, що в будь-який момент ви готові включитись у розв'язання проблеми. Може, вам і не доведеться цього робити, бо конфлікт розв'яжеться сам собою, проте не менш висока ймовірність того, що ігнорування вами проблеми, прагнення не виявити ставлення до неї лише загострять ситуацію й у майбутньому її розв'язання потребуватиме енергійніших заходів і більших зусиль.

Переважання тенденції ухиляння в життєвій стратегії призводить до самовиправдання власної бездіяльності, зниження соціальної і професійної активності, посилення психологічних захистів, які обґрунтовують особистісну пасивність. За домінування такої стратегії людина неусвідомлено шукає партнера, на якого перекладає відповідальність за власне життя. Проте визнати свою залежність від нього вона не завжди здатна, тому утримує його у відповідній ролі різними, подекуди прямо протилежними засобами: від відвертих лестощів до звинувачування в усіх своїх неприємностях.

Стиль пристосування. Стиль, що відзначається згладжуванням суперечностей в основному за рахунок втрати власних інтересів (дії, начебто протилежні стилю конкуренції, альтернатива суперництву). Людина не намагається відстоювати свої інтереси, погоджується робити те, що хоче робити інший учасник.

Є різні варіанти пристосування. Перший, сприятливий, пов'язаний з тим, що ви поступаєтеся свідомо, добровільно, обираєте цей спосіб виходу з конфлікту як найдоцільніший. При цьому ви не шкодуєте про зроблене і продовжуєте відчувати себе комфортно. Ваші власні інтереси, прагнення, наміри або безболісно стримуються (гальмуються), або ж ви знаходите можливість реалізувати їх в іншій ситуації, з іншими людьми чи в іншій царині діяльності. Те, що інша людина досягла кращих результатів фактично за ваш рахунок, не створює для вас додаткової проблеми, ви можете дозволити собі бути щедрим.

Однак нерідко ситуація потребує пристосування, до якого ви не готові, тобто обставини змушують вас поступатися тоді, коли ви хотіли б досягти результатів на свою користь, або вважаєте, що інша людина зловживає вашою добротою. Тоді ви відчуватимете образу, гостре невдоволення тим, що відбувається, власною нездатністю обстояти свої права. Буває й так, що обставини вимагають, щоб ви поступилися. Ви цілком правильно дієте відступаючи, пристосовуючись до характеру ситуації або до партнера по взаємодії, але незадоволення зберігається. Часто у подібних ситуаціях виникає відчуття, що на вас неправомірно тиснуть, вами маніпулюють, ігнорують ваші інтереси, а ви не можете чи не хочете обстояти власні права. Тоді розв'язання зовнішнього конфлікту за допомогою стратегії пристосування породжує у вас ще болісніший внутрішній конфлікт. З цього приводу можна сказати лише одне: «поступаючись – поступайтесь», тобто якщо ви визначилися, що в цій ситуації або за наявного розподілу сил потрібне пристосування, то не завдавайте собі зайвих ран роздумами про те, чому саме ви завжди маєте поступатись і чому інші не хочуть іти вам назустріч. Однак якщо ви дійшли висновку, що досягли певної межі поступок, і що подальший відступ призведе до втрати життєво значущих цінностей, що інша людина не оцінить зробленого вами або зловживатиме вашими поступками, слід припинити однобічне пристосування. Щоправда, це доцільно лише тоді, коли ви відчуваєте в собі сили для того, щоб звернутися до іншого стилю або хоча б відкрито заявити про свої права. Інакше всі боязкі намагання привернути увагу до ваших інтересів і потреб просто здивують партнера, сформують у нього думку, що ви

почали без будь-якого приводу вередувати. Адже, привчивши його до ваших однобічних поступок, ви сформували в нього звичку не зважати на вас. Тому несподівану відмову діяти в традиційній стратегії він може розцінити як порушення його прав діяти певним чином.

Отже, якщо ви привчили інших людей до того, що пристосування до них – це стратегія вашого життя, негайно змінити стиль стосунків буде дуже важко. Адже постійні поступки з вашого боку для них вельми зручні й відмовитись від них добровільно ніхто не захоче. До того ж вашим партнерам доведеться вчитися нової технології спілкування (діалогу, суб'єкт-суб'єктної інструментовки взаємодії з вами). Природно, що не всі готові радо прийняти ці додаткові ускладнення і труднощі.

Стиль пристосування зовні дещо нагадує стиль ухиляння. Його також часто використовують для отримання відстрочки в розв'язанні проблем. Наприклад, ви бачите, що, трошки поступившись, ви нічого не втрачаєте, і водночас пом'якшуєте ситуацію, здобуваєте можливість пізніше знову повернутися до цього питання. Однак головна відмінність полягає ось у чому. При стилі ухиляння ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини, ви просто відмовляєтеся розв'язувати проблему. При стилі пристосування ви відволікаєте іншу людину від недоцільних дій («на шкоду самій собі») і повертаєтесь до тієї ж проблеми заради неї самої через певний час.

Найдоцільніше звертатися до стилю пристосування в таких ситуаціях:

> вас не дуже хвилює те, що відбувається, ви цілком можете дозволити обставинам розгортатися за їх логікою, а якщо від цього виграє хтось інший, то вам особисто це байдуже;

> ви хочете зберегти мир і гарні стосунки з іншими людьми й готові «заплатити» за це ціною поступок, відмови від власних пріоритетів:

>добрі стосунки з цією людиною для вас важливіші, ніж той виграш, який може дати перемога над нею;

> ви бачите, що результат набагато важливіший для іншої людини, ніж для вас;

> ви розумієте, що цій людині дуже потрібно відчути впевненість у собі, що ваша поступка допоможе їй підвищити самоповагу або зберегти авторитет в очах оточення;

> ви розумієте, що не маєте рації, що ваше рішення – не найліпше, тому краще вчасно відмовитись від нього, ніж заводити справу в глухий кут;

> ви бачите, що у вас замало влади або шансів перемогти, тому краще вчасно перейти на бік сильнішого або щасливішого партнера, це забезпечить вам виграш за рахунок його прихильності або прямого заступництва;

ви вважаєте, що ваша поступка дасть іншій людині урок «гарних манер», вона зрозуміє, що краще жити в злагоді, поступаючись один одному, що інколи відступити, навіть не погоджуючись з тим, що робить партнер, або вважаючи, що він робить помилку, — означає морально виграти.

Поступаючись, погоджуючись або жертвуючи власними інтересами на користь іншої людини, ви можете пом'якшити конфліктну ситуацію й

відновити нормальні стосунки з партнером. Проте не можна заспокоюватись. Звичайно, якщо ви вважаєте результат задовільним, сприятливим для себе, то можете забути те, що відбувалося. Якщо ж у вас лишилося відчуття невдоволення, то ви можете використати отримане затишшя для накопичення сил, щоб потім знову повернутися до проблеми або скористатись іншими, сприятливішими обставинами заради остаточного розв'язання конфлікту.

Стиль компромісу. Якщо попередній стиль ґрунтується на однобічних поступках, то основою компромісу є поступки взаємні. Кожен партнер дещо знижує свої вимоги, поступається своїми інтересами. В результаті зустрічного руху кожна сторона досягає часткового задоволення свого бажання і частково-го виконання бажання іншої сторони. Такий рух здійснюється поетапно, шляхом постійного зважування всіх обставин для розробки компромісного рішення, яке б задовольнило обох.

Компроміс – стиль урегулювання розбіжностей, конфронтацій через взаємні поступки. Компроміс припускає, що одна сторона може «перебільшити» свою позицію, щоб потім показатися великодушною, або ж здати свої позиції набагато раніше за іншу. В таких випадках жодна сторона не дотримуватиметься рішення, яке не задовольняє її потреб. Крім того, якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів, він може бути далеко не найкращим варіантом виходу з конфлікту.

Дії партнерів дещо нагадують стиль співробітництва (див. далі), але здійснюються на більш загальному рівні. Тут не виникає необхідності виявляти приховані потреби й інтереси, взаємодія здійснюється по суто зовнішній поверхні ситуації.

До стилю компромісу звертаються, коли обидві сторони бажають того самого, але знають, що досягти найвищого результату за подібних обставин нереально. Не можна досягти того, щоб водночас і вовки були ситі, і кози цілі. В напруженій ситуації двоє людей переконуються, що, прагнучи одного і того ж результату, заважають один одному його досягти і, що довше триватиме протистояння, то менша ймовірність досягнення цього результату кимось одним. Інколи пальма першості дістається комусь третьому, залишивши вчорашніх конкурентів ні з чим. Саме перспектива втратити все і веде суперників до згоди задовольнитися частковим результатом – краще мати синицю в руках, ніж журавля в небі.

Подекуди компроміс є єдиною можливістю якось розв'язати проблему. Наприклад, якщо суперники настільки сильні, що боротьба між ними може тривати нескінченно довго і призвести до повного виснаження сил. Або якщо перемагає розважливість і сторони погоджуються, що солом'яна згода краща за золоту зваду, або коли вони задовольняються тільки частиною попередніх вимог.

Стиль компромісу найефективніший за таких ситуацій:

> обидві сторони мають однакову владу і водночас інтереси однакової інтенсивності, що взаємно виключають один одного;

> ви бажаєте дійти рішення якомога швидше: тому що у вас обмаль часу; або через те що цей шлях дає змогу уникнути додаткових витрат сил і

ресурсів; нинішній компроміс дає можливість спрямувати сили і ресурси на розв'язання важливіших питань або таких, які в майбутньому обіцяють додаткові переваги;

> виявилося, що ваші претензії були завищені, і тепер ви переконалися, що вас цілком задовольнить навіть часткове розв'язання проблеми;

> досягнувши короткочасної вигоди, відстрочки, перепочинку, ви можете скористатися ними для розв'язання інших невідкладних проблем;

> інші підходи виявилися неефективними або в майбутньому можуть спричинити додаткові ускладнення;

>задоволення вашого бажання не є для вас значущим, ви можете дещо змінити поставлену мету;

> компроміс дає вам можливість зберегти стосунки;

> ви вважаєте за краще отримати принаймні що-небудь, ніж утримати все;

> запропонувавши першим компроміс або з готовністю йдучи на нього за пропозицією протилежної сторони або посередників, ви переконуєте суперника в добрих намірах, підштовхуючи до ще більших поступок.

Компромісних рішень зазвичай досягають переговорами: висування власних і вислуховування зустрічних пропозицій, окреслення зони спільних інтересів, обговорення форм поступок, прийнятних для партнера, тощо. При цьому сторони завжди можуть знову повернутися до проблеми, спробувати використати інші підходи, якщо первинний компроміс ненадовго усунув її.

Компромісна поведінка як стратегія життя за достатньої зовнішньої привабливості супроводжується глибокими внутрішніми конфліктами, проблеми майже не розв'язуються, а лише частково послаблюються. Звичка до постійних компромісів може призводити до втрати життєвих пріоритетів, розмивання структури особистісної спрямованості, постійного придушення власних потреб і нездатності зрозуміти переживання партнера з приводу подій (якщо ці події для нього настільки важливі, що він не може йти на компроміс).

Стиль співробітництва. Найпродуктивніший стиль поведінки в конфліктах, що сприяє вирішенню і продуктивному виходу з конфлікту з взаємним задоволенням інтересів учасників. Підставою для виокремлення розглянутих стилів поведінки є динаміка співвідношення між ступенем наполегливості в задоволенні своїх інтересів і ступенем готовності йти назустріч іншому учаснику в задоволенні його інтересів. Жодний із виділених стилів не можна назвати однозначно «хорошим» або «поганим». Кожен із них може бути оптимальним і забезпечити якнайкращий ефект залежно від конкретних умов виникнення й розвитку конфлікту. В той же час саме співпраця найбільше відповідає сучасним уявленням про конструктивну довготривалу взаємодію між людьми.

При співпраці задоволення інтересів усіх учасників конфлікту або конфліктної ситуації приводить до зникнення предмету конфлікту, і, відповідно, ризик виникнення всіх наслідків зводиться до мінімуму.

Незважаючи на те, що цей стиль з психологічного погляду вважають найпривабливішим, він водночас найскладніший щодо стратегічної та

технологічної реалізації, техніки взаємодії сторін, потребує більше часу. Тому стихійне оволодіння ним за відсутності відповідної психологічної підтримки не завжди результативне.

Цей стиль ґрунтується на повному прийнятті протилежної сторони як рівноправного, зацікавленого в розв'язанні проблеми партнера, наданні йому допомоги й сприянні в досягненні бажаного результату таким чином, щоб водночас досягти найкращого результату для себе. Тут увагу сторін, що взаємодіють, звернено не на зовнішній бік ситуації, а саме на приховані потреби, турботи, інтереси обох партнерів. Проблема розв'язується пошуком взаємовигідного результату і задоволенням інтересів усіх учасників ситуації.

Труднощі цього стилю полягають у тому, що не всі партнери, які вступають у взаємодію, чітко уявляють собі реальні рушії своїх вчинків і результат, який може стати для них найкращим. Для ілюстрації скористаймося прикладом Дж. Г. Скотт, який вона наводить у своїй книзі. Зовнішньою стороною конфлікту, який виник у службовця на роботі, може стати його повільність. Проте така повільність може походити від глибокого внутрішнього конфлікту – незадоволеності, яка, у свою чергу, буває зумовлена такими базовими причинами, як брак поваги, визнання інших людей, незатребуваність індивідуального потенціалу або недостатня відповідальність, що призводить до відчуження людини від виконуваної справи. Якщо впливати тільки на поверхові явища, то це радше нагадує косметичний ремонт будівлі, яка щохвилини може руйнуватися. Людина може намагатися зовнішньо не виглядати неквапною, але тоді вона звертатиметься до прихованого саботажу: робитиме з будь-якого приводу додаткові перерви в роботі, використовуватиме робоче устаткування в особистих цілях. При цьому вона переконуватиме себе, що має на це право, оскільки її недооцінюють або недостатньо оплачується її праця, а тому вона має сама собі забезпечувати певну компенсацію. Стиль співробітництва спонукає людину до відвертого обговорення її проблем і бажань. Той самий службовець може прямо заявити про те, що потребує визнання, більш високої оцінки або збільшення відповідальності. Якщо керівник зрозуміє, що це не примха, не прагнення привернути до себе увагу, не виправдання власної бездіяльності запереченням, що це справді базова потреба, то він піде назустріч і запропонує роботу, яка більше відповідатиме індивідуальним потребам та інтересам працівника.

Головна проблема виходу з подібних ситуацій найчастіше полягає в тому, щоб інша сторона також була налаштована на стиль співробітництва. У протилежному випадку, відкрито наголошуючи на своїх потребах, ви ризикуєте втратити довіру, здобути статус «примхливої людини», зажити додаткових неприємностей. Навіть якщо вам готові йти назустріч, усе одно слід витратити додатковий час не на досягнення конкретного результату, а на взаємопізнання, пошук прихованих інтересів і потреб, способу задоволення справжніх потреб і бажань обох сторін. Крім того, сторони мають уміти пояснити свої бажання, вислухати одна одну, сформулювати різні варіанти розв'язання проблеми, намітити альтернативні способи дій. У реальному житті,

як правило, бракує часу або сторони прагнуть якнайшвидше досягти результату, тому зберегти стиль співробітництва важко.

Отже, слід чітко визначитися, за яких умов і в яких ситуаціях особливо не бажане відхилення від співробітництва на користь інших стилів, навіть якщо саме вони обіцяють негайну і більшу вигоду:

> розв'язання проблеми життєво важливе для обох сторін, ніхто не хоче цілковито від нього усунутись, оскільки це загрожує відмовою від базових цінностей;

> у вас тісні, тривалі і взаємозалежні стосунки з іншою стороною, вас непокоїть душевний спокій партнера, забезпечення йому і вашим стосункам сприятливих умов для подальшого розвитку;

> у вас є час попрацювати над проблемою, яка виникла, скласти перспективні плани, забезпечити умови для повної нейтралізації чинників, що породжують цей та аналогічний конфлікти;

> ви та інша людина обізнані з проблемою і бажаннями обох сторін, поважаєте один одного й готові до спільного обговорення і пошуку рішення, яке обопільно задовольнить вас.

Саме співробітництво є наймудрішим підходом до визначення і задоволення інтересів обох сторін, надання їм рівних прав і можливостей. І нехай стиль співробітництва потребує додаткових зусиль і витрат часу, нехай не завжди адекватно розуміється й визнається оточенням. Людина, що обрала його як життєву стратегію, досягає найкращих результатів у стосунках з людьми, при цьому не страждає й справа. Якщо ж оцінювати життєвий успіх не за матеріальними досягненнями, а за повагою та авторитетом серед інших людей, теплими стосунками з близькими, рівнем розвитку всіх тих, хто потрапляє під вплив людини, яка прагне співпрацювати, то саме ця стратегія виявляється найрезультативнішою в усіх сферах життя й передусім у педагогічній діяльності.

Фахівці виокремлюють ще й стиль **примусу**, що зумовлює тенденцію подолання конфлікту з метою підтримки стосунків за будь-яку ціну. В одних ситуаціях, коли конфронтація з приводу незначних розбіжностей вносить надмірний стрес у взаємини і може зруйнувати ділові стосунки, мир у сім'ї, коли опонент ще не готовий вислухати і зрозуміти вас – ця стратегія є конструктивною. Конфлікти іноді самі вирішуються, «перегорають» тільки за рахунок того, що учасники продовжують підтримувати дружні або ділові стосунки.

Придушення ж серйозних і значимих конфліктів, які потребують обговорення і вирішення, означає, що не вирішені основні питання. Якщо ж ми вдаємо, ніби нічого не відбулося, все гаразд, і миримося з цим, аби не порушувати спокій, сваримо себе за нестриманість і дратівливість, притлумлюємо всі наші негативні емоції, мовчимо, але виношуємо плани помсти – ми застосовуємо різні форми примусу, авторитарності і, як наслідок, маніпулювання для досягнення потрібного результату.

Вибір власного, продуктивного для кожної людини, стилю поведінки в конфліктах, а також застосування відповідно з вибраним стилем поведінки тактик дії залежить від:

- особистісних властивостей конфліктуючих сторін і властивих їм стилів поведінки;
- стилю поведінки учасників конфлікту;
- природи самого конфлікту, його типу;
- значущості конфлікту для конфліктуючих.

Найважливіший чинник вибору ефективної стратегії і стилю поведінки в конфліктах – чинник зорієнтованості учасників конфлікту на своїх і чужих інтересах. Від того, чи зацікавлені учасники конфлікту лише у власній вигоді, чи вони враховують ще й інтереси іншої сторони, залежить якій стратегії віддається перевага.

Близьким до описаного є виокремлення таких трьох стратегій і властивих їм стилів поведінки в конфлікті:

- проблемно-вирішальна стратегія;
- стратегія суперництва;
- стратегія поступливості;
- стратегія бездіяльності.

У виборі стратегії поведінки важливий також чинник оцінки учасниками конфлікту успішності застосування стратегії для досягнення власних цілей і її «ціни». Оцінка здійсненності дозволяє вибрати адекватну стратегію.

Так, вибір на користь *проблемно-вирішального стилю* здійснюється, коли:

- є впевненість у здатності знаходити взаємоприйнятні рішення;
- є попередні успіхи з досягнення згоди в даному конфлікті;
- присутній посередник;
- оцінка готовності іншої сторони до проблем вирішальної поведінки позитивна;
- є довіра до опонента – впевненість у тому, що опонент турбується про інтереси іншої сторони.

Вибір *суперництва* доцільний, якщо:

- одна зі сторін дуже зацікавлена у власних результатах, але ворожа стосовно іншої людини;
- запити високі і не знижуються;
- готовність іншої сторони до поступок оцінюється як висока;
- відсутнє рішення прийнятне для обох сторін;
- ціна суперництва прийнятна.

Стратегію бездіяльності варто обирати, коли в розпорядженні учасників конфлікту достатньо часу.

Якщо вигода від продовження конфлікту низька, відбувається *вихід із ситуації конфлікту.*

Одна з найгостріших проблем у психології конфлікту – ефективність стратегій і стилю поведінки в конфлікті.

На перший погляд, проблемно-вирішальна стратегія і близька до неї стратегія співробітництва, здаються найефективнішими, проте насправді ситуація складніша, оскільки успішність застосування будь-якої стратегії залежить від багатьох чинників, і не всі вони сприяють кооперативній і партнерській поведінці.

Суттєво, яку стратегію використовує опонент. Якщо обидві сторони дотримуються стратегії суперництва, переговори заходять у глухий кут. Якщо одна сторона використовує стратегію суперництва, а інша — співробітництва, то це досить часто приводить до взаємоприйнятної угоди, проте частіше той, хто застосовує стратегію суперництва, перемагає.

Ефективність стратегії суперництва передбачає:

- наявність єдиного і кращого рішення;
- неупередженість учасника конфлікту і його здатність обґрунтувати використання стратегії суперництва;
- доцільність кінцевого результату для особистості або групи.

Ефективності кооперативної стратегії сприяє:

- взаємозалежності учасників конфлікту, їх схильності до спільної роботи надалі;
- схильності учасників ігнорувати відмінності у владі;
- доступності формальних технік і процедур для здійснення проблемно-вирішальної поведінки;
- концентрації уваги на вирішенні загальної проблеми, а не на захисті власної думки;
- оцінюванні конфлікту як незначного, існування можливості переходу до проблемно-вирішальної поведінки;
- сприйнятливості й неупередженості учасників конфлікту.

Стратегія поступок ефективна у тих випадках, коли хороші взаємини з опонентом важливіші, ніж результат конфлікту. Таким чином є ряд ситуацій, у яких певна стратегія найефективніша.

Вважається, що обрана стратегія – це стабільний аспект особистості. Тобто є люди, які демонструють у конфлікті тільки кооперативну або змагальну стратегію. Між стилем конфлікту і такими особистісними характеристиками як ригідність, догматизм, неповага до людей, максималізм і схильність до маніпулювання людьми дуже низька кореляція. Ці уявлення вірні стосовно так званих акцентуйованих осіб, поведінка яких мало коректується чинниками соціальної ситуації.

Стосовно успішних людей доцільно розглядати стратегії як специфічні типи поведінки. Тобто, стратегія співвідноситься з категоріями поведінки, а не з типом особистості. Таке уявлення дозволяє враховувати легкість зміни поведінки залежно від ситуації, створює основу для тренування умінь і навичок адекватної поведінки у конфлікті, та, в цілому дає підстави більш оптимістично оцінювати перспективи регулювання і вирішення конфліктів.

5. Особливості конфліктів у педагогічній діяльності

Конфлікти у сфері педагогічної взаємодії досить насичені, варіативні, тісно пов'язані з сімейними конфліктами та обумовлені розвитком конфліктності особистості, її впливу на оточуючих. Педагоги мають справу з учнями, колегами, родичами, і в кожному із зазначених зв'язків можуть виникати конфлікти.

Конфлікти у педагогічному середовищі перевантажують психологічний клімат, впливають на емоційний стан, настрій та, відповідно, на навчально-виховний процес і розвиток особистості учня. На першому плані мають бути конфлікти, що виникають у системі «вчитель – учень». Але конфлікти між колегами, учасники переживають гостріше. Чому?

Конфлікти з учнями, з батьками можна обговорити з колегами. Обговорення ж конфлікту, що виникає з ким-небудь із найближчого оточення має значні наслідки у зв'язку зі зміною пріоритетів особистості.

Недостатня психологічна культура – одна з причин ускладнень спілкування у психологічному середовищі. Кожний педагогічний колектив відзначається особливою психологічною атмосферою, тобто, домінуючими думками, почуттями, настроями, інтересами, переживаннями вчителів. Психологічна атмосфера суттєво впливає на ефективність діяльності педагогів, на рівень згуртованості, дисципліни, працездатності на формування особистості кожного вчителя.

Окрім цього було виявлено декілька основних груп протиріч у діяльності вчителя, які часто є причиною конфліктів.

Перша група – це протиріччя між існуючим рівнем підготовки вчителя і вимогами, які ставить до нього школа і суспільство.

Другу групу протиріч складають протиріччя соморефлексивного характеру внаслідок подолання яких виникає критична переоцінка себе, невдоволення собою, потреба у визнанні і авторитеті у колег, батьків, адміністрації шкіл.

Третю групу протиріч характеризують протиріччя між реальною матеріальною забезпеченістю вчителя, а також необхідною або бажаною.

Четверта група протиріч виявляється у протиріччі між наявністю у вчителя пізнавальних потреб і можливістю їх задоволення.

Недостатня ефективність практичної роботи з подолання конфліктів у педагогічних колективах може бути пов’язана на наш погляд, з відсутністю врахування в процесі стимулювання вказаних протиріч.

Наслідки дослідження [13;19;50] показали, що здійснення індивідуального підходу у виборі гнучкої диференційованої системи методів стимулювання з урахуванням значущих для вчителя протиріч може впливати на розвиток почуття задоволення своєю діяльністю, що активізує зниження рівня конфліктності в педагогічних колективах.

Типи конфліктів, властиві *для* ***педагогічної діяльності*** [42,с.31-32]:

• конфлікти, обумовлені різноманіттям професійних обов'язків педагога. Усвідомлення неможливості однаково добре виконувати всі свої справи може

привести відповідального педагога до внутрішнього конфлікту, до втрати впевненості в собі, розчарування у професії. Такий конфлікт є наслідком поганої організації праці педагога і подолати його можна шляхом вибору головних, але в той же час реальних і досяжних завдань, раціональних засобів і методів їх вирішення;

• конфлікти, що виникають у зв'язку з різноманітними, нерідко неадекватними очікуваннями тих людей, які впливають на виконання професійних обов'язків учителя. Робітники органів народної освіти, керівники шкіл, колеги, учні й батьки можуть не сприймати вибір вчителем засобів, форм навчання й виховання, вірність оцінювання учня тощо. Наявність педагогічної позиції, висока професійна культура допоможуть учителю психологічно грамотно подолати подібні конфлікти;

• конфлікти, зв'язані з низьким престижем окремих предметів шкільної програми (наприклад, музику, працю, зображувальне мистецтво, фізкультуру відносять до «другорядних» предметів). У той же час престижність будь-якого шкільного предмета залежить насамперед від особистості вчителя і якості його праці;

• конфлікти, пов'язані з надмірною залежністю поведінки вчителя від різноманітних директивних правил, планів, які лишають надто мало простору для самодіяльності. При цьому діяльність педагога знаходиться під увагою і контролем суспільства й органів управління;

• конфлікти, в основі яких лежить протиріччя між обов'язками і прагненням до професійної кар'єри. В школі вчитель має мало можливостей зробити службову кар'єру – лише деякі вчителі обіймають посади директора школи та його заступників. Разом із тим, у педагога є необмежені можливості професійного зростання й особистої самореалізації;

• конфлікти, обумовлені неспівпадінням цінностей, які встановлює вчитель у школі, з цінностями, які спостерігають учні поза її стінами. Педагогу важко бути психологічно готовим до прояву егоїстичності, грубості, бездуховності у соціумі та у школі, щоб відстояти власну професійну позицію.

У педагогічних конфліктах дії вчителів найчастіше визначаються їх особистою образою на учнів. У вчителя з'являється прагнення перемогти у протидії з учнем, не турбуючись про те, як учень вийде з ситуації, що засвоїть із спілкування з учителем, як зміниться його ставлення до себе й дорослих. Для вчителя й учня різні ситуації можуть бути школою пізнання інших людей і самого себе.

Конфлікт у педагогічній діяльності найчастіше проявляється як прагнення вчителя ствердити свою позицію, і як протест учня проти несправедливої оцінки його діяльності, дії, вчинку.

У педагогічній діяльності немає чітких меж між ситуацією і конфліктом, тому що учні не завжди можуть відкрито заявляти про свої позиції, відстоювати власну правоту. Учитель разом із дипломом ніби присвоює позицію бути зажди правим у взаємодії з учнями.

Серед потенційно конфліктних або конфліктогенних ситуацій у педагогічній діяльності визначаються [42,с.33]:

• ситуації (або конфлікти) діяльності, що виникають із приводу виконання учнем навчальних занять, успішності, позашкільнольної діяльності;

• ситуації (конфлікти) поведінки (вчинків), що виникають з приводу порушень учнем правил поведінки у школі, найчастіше на уроках, і поза школою;

• ситуації (конфлікти) стосунків, що виникають не у сфері емоційно-особистісних стосунків учнів та вчителів, у сфері їх спілкування у процесі педагогічної діяльності.

Ситуації і конфлікти з приводу навчальної діяльності найчастіше виникають на уроках між учителем і учнем, учителем і групою учнів і виявляються тим, що учні відмовляються виконувати навчальне завдання. Це може відбуватися з різних причин – через втому, труднощі у засвоєнні навчального матеріалу, невиконання домашнього завдання, невдале зауваження вчителя замість конкретної допомоги при ускладненнях у роботі.

Ситуації на уроках з приводу навчання можуть набувати характеру конфлікту і переходити у конфлікт поведінки, вирішувати який значно складніше, тому що він може переходити в груповий.

Ситуації і конфлікти з приводу вчинків можуть набувати характеру конфлікту у випадку помилки при аналізі поведінки учня або необґрунтованого висновку з приводу мотивів учасників ситуації.

Один і той самий вчинок може викликатися різними мотивами. Вчитель коректує поведінку учнів, оцінює їх вчинки, маючи обмаль інформації про обставини і реальні причини. Вчитель не завжди буває свідком дитячого життя, він може лише здогадуватися про мотиви вчинку, погано знає стосунки між дітьми, тому можливі помилки при оцінюванні поведінки, що викликає реакцію непокори учнів.

Виходячи з зовнішнього сприйняття вчинку і спрощеного тлумачення його мотивів, учитель надає оцінку не тільки вчинку, але й особистості учня, чим викликає обурення і протидію учнів, а іноді прагнення поводитися так, як подобається вчителю, щоб виправдати його очікування. У підлітковому віці це може спричинити конфлікт у поведінці, імітацію ідеалу, коли не формується прагнення самому оцінити власний вчинок тощо.

Ситуації і конфлікти стосунків, що виникають у результаті невмілого вирішення педагогом ситуації, мають, як правило, довготривалий характер. Конфлікти стосунків набувають особистісного змісту, викликають довготривалу неприязнь або ненависть учня до вчителя, надовго викликають порушення стосунків з учителем, створюють гостру потребу захисту від несправедливості й нерозуміння дорослих.

Учителю важко визначати характер своїх взаємин з учнями класу, серед яких є ті, що згодні з учителем; нейтральні, які слідують за більшістю; і ті, що протидіють, незгодні з учителем.

Педагоги важко переживають конфлікт стосунків, якщо він відбувається не з одним учнем, а з групою. Це буває у тому випадку, коли вчитель нав'язує дітям свій характер взаємин, очікуючи від них любові та поваги.

Змістовний аналіз конфліктів педагогічної діяльності дає можливість вказати на такі їх особливості [42,с.34]:

- професійна відповідальність учителя за педагогічно вірне вирішення ситуації;
- різний соціальний статус, вік, життєвий досвід визначає різний ступінь відповідальності за поведінку в конфлікті;
- присутність інших учнів при конфлікті робить їх зі свідків учасниками, а конфлікт набуває виховного змісту і для них;
- професійна позиція у конфлікті зобов'язує вчителя взяти на себе ініціативу у розв'язанні конфлікту, коли на перше місце ставляться інтереси учня як особистості, що формується;
- будь-яка помилка вчителя при розв'язанні конфлікту породжує нові складні ситуації і конфлікти, в які включаються інші учні.

Дослідники виокремлюють і психологічні передумови конфліктів у педагогічній діяльності:

- незначна можливість учителя прогнозувати поведінку учнів, неочікуваність їх вчинків найчастіше порушує запланований хід уроку, викликає у вчителя роздратування і прагнення позбавитися від «перешкод»;
- обмаль об'єктивної інформації ускладнює вибір оптимальної поведінки;
- свідками ситуацій є інші учні, тому вчитель прагне зберегти свій соціальний статус будь-якими засобами і тим самим найчастіше доводить ситуацію до конфліктної;
- вчителі, як правило, оцінюють не окремий вчинок учня, а його особистість, така оцінка найчастіше визначає ставлення до учня інших педагогів і однолітків;
- оцінка учня нерідко базується на суб'єктивному сприйнятті його вчинку та незначній інформованості про його мотиви, особливості особистості, умови життя у сім'ї;
- вчителю важко проводити аналіз ситуації, що виникла. Він прагне швидше покарати учня, мотивуючи це тим, що надмірна суворість щодо учня не нашкодить;
- значне місце займає характер стосунків, які склалися між учителем і окремими учнями;
- особистісні риси та нестандартна поведінка останніх є причиною постійних конфліктів із ними;
- особистісні риси вчителя (роздратованість, грубість, мстивість, само задоволеність тощо).

Можна визначити ще й додаткові чинники виникнення конфліктів у педагогічній діяльності:

- відсутність педагогічних здібностей, інтересу до професії та професійної діяльності;
- життєве неблагополуччя;
- організація роботи у педагогічному колективі;
- несприятливий настрій.

Зміст ситуацій і конфліктів з учнями не лишається однаковим у різні вікові періоди їх психічного розвитку.

Так, скажімо, джерела конфліктів з учнями молодшого шкільного віку криються у:

- слабкій саморегуляції дітьми власних емоцій, що має прояв у незадовільних реакціях, образах тощо;
- у швидкій втомлюваності, що проявляється у зниженні уваги, млявості, байдужості, впертості;
- в інертності пізнавальної діяльності;
- в егоцентризмі, невмінні радіти успіхам інших;
- у невмотивованих вчинках, швидкій зміні настрою;
- в ускладненій адаптації, невмінні встановити позитивні контакти з однолітками.

Більш детально зупинемось на основних причинах конфліктів дітей підліткового віку, де помітно збільшується кількість складних педагогічних ситуацій, які часто набувають конфліктного характеру. Це:

- потреба у самовираженні, у підвищеному інтересі й повазі до себе, прагнення відстоювати свою думку;
- посилення статевої ідентифікації;
- потреба у рівноправному спілкуванні з дорослими;
- необґрунтоване вторгнення у світ міжособистісних стосунків дітей;
- непродумані зауваження з приводу зовнішнього вигляду;
- суперництво через статусні позиції;
- неприйняття лідерських позицій протилежної статі;
- підлітковий максималізм, прагнення до самоствердження;
- незгода підлітка з роллю учня і неадекватне засвоєння ролі дорослого.

Загальновідомо, що найбільш конфліктним і багатим на протиріччям є підлітковий вік. На це є свої об’єктивні і суб’єктивні причини.

Ось, наприклад, деякі суб’єктивні труднощі сучасних підлітків:

1. Недостатній розвиток вольових якостей.
2. Бідність емоційного життя, спрямованість почуттів на предметний світ.
3. Соціальний інфантилізм (безвідповідальність, нездатність передбачати наслідки своїх вчинків та ін.).
4. Невпевненість у собі, тривожність, психологічна незахищеність.

У силу цих та інших причин для підлітків дуже важливою є духовна близькість з дорослими. Щоб бути самостійними, їм необхідно мати свої особисті погляди та думки відносно різних сторін та проявів життя, подій сьогодення тощо. А для того, щоб виробити свої оцінки, їм необхідно дізнатися про оцінки та погляди близьких дорослих.

Ці «діти» прагнуть духовного спілкування. А дорослим, особливо батькам, часто бракує часу, а інколи вони і не розуміють важливості такого спілкування.

У підлітків на першому місці виступає «Я діюче», а ми об’єктивних умов для цього не створюємо. І починають виникати та зароджуватися

конфлікти між дорослими та підлітками, замикаючись в коло, в якому дві сторони не можуть зрозуміти одна одну.

Внаслідок конфлікту з дорослими (підлітків дуже дратує те, що їх не розуміють, не сприймають їх «дорослості», повчають) зростає престиж групи. Підліток шукає таке оточення, де б його розуміли і приймали. І тоді вже група формує ставлення до людей, до самого себе і навіть диктує форми поведінки. І тому дуже важливо в цей період дорослим зробити кілька кроків, які б не відштовхували, а навпаки, наблизили підлітка до них.

Наприклад:

1. Мораль слухняності, яка «працювала» і давала хороші результати в молодшому шкільному віці, замінити на мораль рівноправності, яка включає в себе: взаємну повагу, взаємну довіру, взаємну вимогливість.
2. Зняти гіперконтроль та гіперопіку з боку дорослих.
3. Розширити сферу самостійності підлітка (вони більше поважають тих вчителів, які надають їм її: підготувати доповідь, провести лекцію, написати тези тощо).
4. Змінити форму наших вимог (у нашому звернені має звучати довірливий тон, порада, прохання, а не наказ).

Збільшення емоційно насичених, складних педагогічних ситуацій, які можуть викликати і спровокувати конфлікти, пояснюється об'єктивними причинами – загостренням протиріч у кризовий період психічного розвитку підлітка.

За своїм змістом педагогічні конфлікти частіше можна віднести до конфліктів вчинків, ніж до конфліктів стосунків.

Конфліктів не буває там, де дорослі вчасно змінюють свою форму спілкування з підлітками. За даними американських психологів 20-30% підлітків не мають труднощів у спілкуванні з дорослими, 10% – мають відкриті конфлікти, 60% – отримують велику насолоду від спілкування з дорослими (саме від особистісного спілкування).

Підлітку більш подобається спілкування із вчителем не на тему навчального предмету, а на вічні теми.

На сьогодні більшість підлітків відчувають дефіцит духовності. І тому ми, дорослі, повинні їм допомагати, а тим самим, може, і зарадити зменшенню різних конфліктних ситуацій з цього приводу.

Старший шкільний вік характеризується спробами оцінки власних можливостей, визначення свого місця, потребою діяти відповідно з власними переконаннями, прагненням пізнати складний світ людських стосунків і ставлень. Помилки педагогів при оцінці вчинків є причиною складних ситуацій, відчуження, конфліктів.

Серед численних психологічних причин, що обумовлюють конфлікти в цьому віці, визначаються:

- ускладненість соціальної адаптації, рольова невизначеність у стосунках з дорослими;
- неусталеність, ситуативність моральних принципів;
- прагнення до особистісної неповторності, оригінальності;

• застосування педагогом виховних заходів, прийомів, які не відповідають віковим особливостям учнів;
• неузгодженість з вимогами педагогів;
• консервативна форма організації навчального процесу;
• втручання у взаємини юнаків і дівчат у школі та поза нею;
• імпульсивні захисні реакції у зв'язку з приниженням власної самоповаги учня;
• невиправдана «масивність» педагогічного впливу на учня у зв'язку і здійсненим вчинком;
• використання уроку для вияву стосунків у системі «вчитель – учень».

Конфліктне поле в цьому віці значно розширюється за рахунок прояву нетактовності педагогів у спілкуванні з учнями. Найчастіше виокремлюють такі *психологічні джерела конфліктів:*

• публічні образи старшокласників;
• осуд взаємних симпатій;
• афективне оцінювання і вимоги у формі погроз та криків;
• зловживання відкритістю і розголос «таємниць»;
• зацікавлення особистим життям юнаків і дівчат без їх згоди;
• негативне оцінювання колег з апеляцією до учнів. Конфлікти учнів супроводжуються, як правило, більш глибокими, усталеними мотивами і переживаннями. Переживання завжди носять індивідуальне ставлення до того, що відбувається. Страх бути незрозумілим, ускладнення у спілкуванні створюють об'єктивні передумови для конфліктів у педагогічній взаємодії для будь-якого вікового періоду шкільного життя.

Вважаємо за необхідне зупинитись на психологічнму аналізі управлінських конфліктів в установах освіти, зокрема середньої.

Управлінські конфлікти установ середньої освіти – це конфлікти, які виникають у процесі управління організаційними структурами, які функціонують у цій соціальній галузі (навчальними закладами, районами, міськими, обласними, відділами (управліннями) освіти тощо). Управлінські конфлікти значною мірою визначають ефективність управлінського процесу (успішність здійснення членами освітянських організацій сумісної діяльності; своєчасність виконання поставлених завдань; адекватність стилю поведінки; напрямок та шляхи розвитку педагогічних колективів тощо).

Управлінські конфлікти можуть бути класифіковані за різними критеріями: [23 с.421-423].

а) за кількістю людей, які задіяні в них;

б) за «управлінським статусом» учасників конфліктів (місце, яке вони займають у системі управлінських стосунків);

в) за причинами їх виникнення.

За кількістю людей, які беруть участь у конфлікті, управлінські конфлікти можуть підрозділятися таким чином:

а) *внутріособистісні (інтраперсональні)* – конфлікти, які в процесі управління виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні безпосередньо директора школи, або конкретного вчителя);

б) *міжособистісні (інтерперсональні)* – конфлікти, які в процесі управління виникають між двома особистостями (наприклад, між двома інспекторами районного відділу освіти, або між завідуючим районним відділом освіти та його заступником);

в) *внутрішньогрупові (інтрагрупові)* – конфлікти, які в процесі управління виникаютьвнутрі групи, зокрема, між конкретною особистістю і групою (наприклад, між новим директором школи та педагогічним колективом);

г) *міжгрупові (інтергрупові)* – конфлікти, які в процесі управління виникають між соціальними групами, причому, як внутрі самої організації, так і при її взаємодії з оточуючим середовищем (наприклад, між двома неформальними групами в одному педагогічному колективі, або між колективом престижної гімназії та колективом звичайної школи).

За «управлінським статусом» учасників конфлікту міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові управлінські конфлікти можуть бути розподілені на такі види конфліктів:

а) *вертикальні управлінські конфлікти* – конфлікти, які виникають між людьми (групами), які займають різні місця в ієрархії управлінських стосунків (наприклад, конфлікт між директором школи та його заступником, або конфлікт між районним відділом освіти і школою);

б) *горизонтальні управлінські конфлікти* – конфлікти, які виникають між людьми (групами), які займають однакове місце в ієрархії управлінських стосунків (наприклад, між двома вчителями, які працюють в одному педагогічному колективі або між двома відділами обласного управління освіти).

За причинами, що їх породжують, управлінські конфлікти можуть бути згруповані таким чином.

По-перше, це «*конфлікти ролей*». При внутрішньоособистісному конфлікті вони полягають в очікуванні від працівника освітянського закладу несумісних одна з одною рольових дій з боку суспільства, конкретної освітянської організації, окремих керівників (при висуванні до нього вимог, які взаємовиключають одна одну). При міжособистісному, внутріньогруповому та міжгруповому конфліктах рольові конфлікти можуть виникати в результаті неадекватного виконання соціальних ролей учасниками сумісної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до змісту роботи, різні цілі діяльності, різний рівень компетентності та підготовки до виконання діяльності тощо).

По-друге, це *«конфлікт бажань»*. При внутріособистісному конфлікті це проявляється в «зіткненні» різних бажань (потреб, інтересів, життєвих планів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть бути пов’язаними як з особистими цілями, так і цілями організації (школи, ліцею, гімназії тощо). При міжособистісному, внутрішньогруповому та міжгруповому конфліктах мова йде про «зіткнення» свідомостей різних людей (груп) з приводу одного й того ж бажання, яке може носити особистий характер або стосуватися цілей навчального закладу, відділу, управління освіти (при розподілі обмежених

матеріальних та людських ресурсів, при досягненні однієї й тієї ж мети в процесі конкурентної боротьби тощо).

По-третє, це *«конфлікт цінностей та норм поведінки»*. Він характерний в основному для міжособистісного, внутрігрупового та міжгрупового конфліктів, оскільки виникає, як правило, у процесі соціальної взаємодії та спілкування членів освітянських організацій, але, разом з тим, може виникати і на рівні однієї особистості. Причинами такого конфлікту можуть бути відмінності в уявленнях та цінностях окремих працівників освітянських закладів (або цілих педагогічних, управлінських колективів), їх норм та стилю поведінки, життєвого досвіду, або «злам особистості», її ціннісних орієнтацій, якщо мова йде про внутрішньоособистісний конфлікт, який може виявлятися на рівні окремих працівників.

Управління конфліктами в установах середньої освіти передбачає: попередження (профілактику) ймовірних конфліктів та подолання реальних (прихованих або відкритих) конфліктів.

Попередження конфліктів досягається в результаті вживання «вищими» управлінськими органами (районного, обласного) спеціальних заходів стосовно навчальних закладів (достатнє фінансування, своєчасне інформування; видання спеціальних розпоряджень тощо), а також реалізація директорами шкіл, гімназій, ліцеїв самостійних заходів разом зі своїми працівниками (сумісне обговорення та аналіз актуальних проблем освітянського закладу; врахування потреб і можливостей кожного вчителя; введення спеціальної системи заохочень працівників тощо).

Подолання конфліктів включає: а) виявлення та усвідомлення прихованих конфліктів; б) обхід відкритих конфліктів; в) фактичне розв’язання відкритих конфліктів.

Обхід відкритих конфліктів доцільний тоді, коли успішне розв’язання конфлікту є неможливим. Він сприяє виходу сторін конфлікту із стану напруги, їх відходу від конфронтації і може здійснюватися за допомогою таких заходів стосовно учасників конфлікту: ізоляції; введення штрафних санкцій; зміна напрямку діяльності; співіснування.

Фактичне розв’язання відкритого конфлікту можна досягти в результаті:

а) силового розв’язання конфлікту;

б) розв’язання конфлікту за допомогою вироку;

в) кооперaційного рішення.

Використання тих чи інших прийомів розв’язання конфлікту є доцільним залежно від особливостей конфліктної ситуації та індивідуально-психологічних характеристик учасників конфлікту.

Конфлікти у педагогічній взаємодії виникають і в вищих навчальних закладах. Найбільш численну групу становлять конфлікти, що виникають у педагогічній, і, насамперед, навчальній діяльності:

1. ***Конфлікти студентів із викладачами:***

- розбіжності в оцінці і самооцінці знань студента;
- надмірний обсяг домашніх самостійних завдань;

- авторитарний стиль поведінки, підозрілість на екзаменах і заліках;
- прояв завищених вимог;
- погана організація навчального процесу;
- байдужість до переживань студентів, інтригантство, відсутність культури, суворість.

2. Конфлікти, спричинені порушеннями та аномаліями в міжособистісних стосунках студентів:

- несприятливі стосунки з однолітками;
- сумісне проживання у гуртожитку з неприємними людьми;
- складність входження у колектив у процесі навчання у ВНЗ;
- сексуальні домагання;
- конфлікти у сім'ї;
- особливості одностатевого складу студентської навчальної групи;
- нетактовність близької людини.

3. Конфлікти, що виникають на підвалинах неблагополуччя у побуті, у режимі життєдіяльності викладачів та студентів:

- транспортні незручності;
- недосипання, перевтома;
- відсутність культури побуту в гуртожитку;
- обмаль часу на влаштування особистого життя;
- фінансові труднощі;
- невизначеність власного майбутнього;
- незадоволеність собою.

Діапазон і зміст конфліктних ситуацій студентського віку визначаються не тільки особливостями розвитку особистості, але й характером професії, що отримується. Фахівці зауважують відмінність переживань, що пов'язані з конфліктами, для студентів гуманітарних і технічних ВНЗ.

4. Конфлікти в середовищі професорсько-викладацького складу [42,с.38-39]**:**

- неврівноваженість характеру, невміння володіти собою, роздратованість, хвороблива реакція на слова і вчинки;
- погане ставлення до професії і до власної роботи, відсутність зацікавленості успіхіами у професійній діяльності;
- невірні уявлення деяких викладачів щодо своєї ролі у педагогічному колективі. Наприклад, у рівних за статусом викладачів, коли вони виконують функції неоднакової відповідальності. Це обумовлено різним досвідом, знаннями, педагогічною майстерністю. Серед викладачів є люди, які прагнуть виокремитися з загальної маси за рахунок перебільшення своєї ролі, викривленого уявлення про себе і свої можливості, що найчастіше приводить до конфлікту між колегами. У результаті в деяких колег це викликає позицію пристосування, а у деяких – приниження власної гідності і внутрішній протест;
- зміщення професійно-особистісних настановлень окремих викладачів, зниження вимогливості і працездатності, переорієнтація інтересів, пошук нового простору для реалізації. Це обумовлює ігнорування вимог директора, завуча школи, поділ колективу на групи.

5. ***Конфлікти, обумовлені недоліками освітнього менеджменту та помилками в управлінській діяльності:***

- слабка підготовленість, низька психологічна культура керівника і, як наслідок, пошук неадекватних шляхів виходу з ситуації, що склалася у взаємостосунках;
- недостатня моральна культура, яка проявляється у грубості, черствості, несправедливості, формалізмі. Формалізм може бути відображенням ригідності й педантизму. Але найчастіше за все приховується зневага до людей, егоїзм, незацікавленість, лінощі. Людині взагалі не потрібна «зайва робота», а нечулість прикривається офіційним приводом;
- незрілість характеру, неврівноваженість, відсутність такту у спілкуванні з колегами;
- неадекватність стилю керівництва рівню зрілості педагогічного колективу;
- резонерство, невміле моралізування замість компетентного розв'язування навчально-виховних і управлінських задач;
- підвищення рівня домагань – відсутність або нестача будь-яких професійно-важливих здібностей або знань викликає у керівника психологічний дискомфорт, прагнення піднятися над підлеглими, бажання відчути свою владу. За таких обставин він потребує до себе особливого підходу, поваги, що ще більше погіршує стосунки з підлеглими;
- скептицизм – невміння зрозуміти будь-яку ідею, заздрощі до чужих досягнень можуть проявлятися в огульній критиці, сумнівах;
- загострення уваги на дрібницях – дефіцит інтелектуальних здібностей, невміння зрозуміти сутність справи і в той же час розуміння того, що робити щось треба, приводить до повторення відомого, обговорення зрозумілого й незначного;
- відмова від серйозної аргументації – прагнення відійти від рішення проблеми, керівник схиляє підлеглих не ускладнювати життя, не хвилюватися, не переживати, не поспішати;
- сублімація – керівник легко береться за вирішення другорядних, зайвих питань. Проявляє власну енергію, виставляє напоказ діяльність у невластивих йому напрямах, виправдовуючи помилки у своїй роботі.

Розгляд конфліктів, причин їх виникнення і розвитку необхідний, насамперед, для визначення шляхів і технологій їх упередження. Попередження конфліктів обумовлює зняття джерел, причин і умов їх виникнення за допомогою засобів виховного і розвивального характеру. Подолання досягається застосуванням будь-яких організаційних засобів, конкретних санкцій. Під вирішенням або розв'язанням конфлікту розуміється нормалізація та гармонізація взаємин між людьми на основі зближення їх прагнень та цілей. Представляє безсумнівну цікавість розгляд специфіки психотехнологій подолання конфліктів у педагогічній взаємодії.

6. Психотехнології управління конфліктами

Досвід вивчення педагогічних конфліктів вказує на те, що не всі конфлікти можна попередити, тому важливо вміти їх вирішувати. Одним із найефективніших чинників, що впливають на результат завершення конфліктів, є участь третьої сторони в його регулюванні – посередництво або медіація. Переговори – одна з найбільш ефективних, найдавніших і універсальних технологій вирішення конфліктів.

Маючи у своєму розпорядженні дані про особистісні властивості, джерела, умови, що породжують конфлікт, природно задуматися над тим, як до цього ставитися. Є крайні позиції ставлення до конфліктів.

Перша – її прихильники недооцінюють можливості негативних наслідків гострих конфліктних ситуацій, їх вплив на взаємини, загальну атмосферу в колективі, спільну діяльність людей. Прихильники іншої позиції проявляють зайву боязнь конфліктів, прагнуть за всяку ціну пом'якшити суперечності, задовольнити будь-яку вимогу, щоб уникнути загострення суперечностей.

Обидві ці крайні позиції дають не кращі результати. Найдоцільніша стратегія щодо конфліктів полягає не в прагненні уникнути їх за будь-яку ціну або не звертати на них уваги, а в умінні зробити їх не тільки продуктивними, але й корисними колективу, тим більше, що розбіжності часто бувають вельми конструктивними.

Що означає управління конфліктом? Воно не рівнозначне вирішенню проблеми, що спричинила конфлікт.

По-перше, може існувати суперечність між оперативними і стратегічними інтересами системи. Наприклад, може виявитися, що в даний момент важливіше зберегти хороші взаємини, ніж вирішити проблему.

По-друге, вирішити проблему і вирішити конфлікт можна по-різному. Наприклад, загибель одного з опонентів може означати вирішення проблеми. Врешті-решт, більшість проблем можуть мати декілька можливих ефективних рішень. Необхідно мати показники для оцінки результатів пристосовувань і конфліктної реакції. Такими показниками є:

Якість неспецифічної реакції. Це означає, що в результаті неспецифічної реакції повинна сформуватися така структура групи, яка дозволить розв'язати проблему якнайкраще. Відбувається розподіл прав і обов'язків, реалізація яких необхідна для вирішення проблеми. При цьому взаємостосунки (зв'язки), що складаються, повинні забезпечити проходження і обробку інформації. Іншими словами, люди, задіяні у вирішенні проблеми, повинні бути здатні спілкуватися і взаємодіяти з даного питання, причому робити це конструктивно. Ці їх здібності впливають на спосіб протікання конфлікту (протидія, співпраця та ін.) і, кінець кінцем, визначають якість реакції пристосовування.

Час пристосовування в термінах своєчасності неспецифічної реакції. Навіть при неадекватній поведінці опонентів (способі протікання конфліктів) ситуація буде врешті-решт вирішена. Проте, при цьому реакція може бути

сформована надто пізно, коли ситуація вже зміниться, і реакція, що запізнилася, буде вже неадекватна цій ситуації.

Вплив на виконання специфічних функцій системою в цілому і кожним її компонентом зокрема. Здійснюється це в термінах результатів діяльності, рівня задоволення основних потреб системи в цілому і кожного її компонента, збереження інформаційних і енергетичних каналів обміну. Іншими словами, перебудова структури системи у відповідь на специфічний стимул може привести її в такий стан, що вона не зможе виконувати свої функції.

Таким чином, ефективність вирішення конфлікту залежить від якості неспецифічної реакції, збереження якості специфічних реакцій (і те, й інше залежить від способу протікання конфлікту) і часу вироблення адекватної реакції на даний неспецифічний стимул. Виходячи з цього, можна визначити шляхи оптимізації вирішення конфліктів.

Реакція системи на неспецифічний стимул зовнішнього середовища (задачі, ресурси, компоненти) залежить від її структури і характеристик її компонентів, а стосовно групи – від соціально-психологічних характеристик групи, і психологічних характеристик кожного з її членів.

Отже, неспецифічний стимул вимагає зміни таких елементів групи:

- особистісних характеристик членів групи – настанов, навичок, звичок, стилю спілкування і поведінки в цілому, професійної компетентності, комфортності тощо;
- якості комунікативних процесів у групі (спілкування і взаємодії);
- взаємостосунків у групі;
- групової культури – домінуючих думок і настроїв, групових настановлень і традицій.

Від широти і глибини змін залежить інтенсивність і вирішеність конфлікту.

Таким чином, для управління конфліктом необхідно контролювати ряд змінних. Саме тому так багато літератури про вирішення міжособистісних конфліктів (по суті про конфліктне спілкування) і так мало про управління конфліктною взаємодією в групі. Який же вихід із цієї ситуації?

Вихід у зменшенні кількості змінних методом структуризації і групування змінних. Таку можливість дає поняття *«роль».* Роль включає всі психологічні феномени, як індивідуальні, так і групові.

Управління конфліктами – цілеспрямований вплив на процес конфлікту, що забезпечує вирішення соціально значущих завдань. Управління конфліктом – це переведення в раціональне русло діяльності людей, осмислений вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів з метою досягнення бажаних результатів і обмеження протидії межами конструктивного впливу на суспільний процес.

Управління конфліктами стає можливим за наявності деяких необхідних умов:

- розуміння конфлікту як реальності;
- визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в чинник саморегуляції і коректування системи;

• наявність матеріальних, духовних і соціальних ресурсів, а також правової основи управління, здатності суб'єктів до узгодження своїх позицій і інтересів, поглядів і орієнтацій.

Управління конфліктами містить:

• діагностику і прогнозування конфліктів;
• попередження і профілактику конфліктів;
• регулювання і оперативне вирішення конфліктів.

Компоненти управління конфліктами

1. ***Діагностика і прогнозування конфліктів.*** Багато зовнішніх стимулів, що вимагають неспецифічної реакції, можна передбачити. Одні з них пов'язані з циклічністю життєдіяльності системи, інші – з її природним розвитком, треті – з реформою психологічної організації групи (скорочення штатів, зміна задач).

Конфліктна реакція на кожний із цих стимулів пов'язана з перебудовою відповідних рольових структур, тому можна прогнозувати, які носії, яких рольових позицій братимуть участь у конфліктах. Оскільки відома конфліктна характеристика кожної ролі, можна передбачати і особливості протікання конфліктів.

2. Попередження і профілактика конфліктів. Проблема профілактики конфліктів в організаціях постійно привертає увагу дослідників і практиків управління. Проте цю проблему часто заважає недостатнє розуміння цілей діяльності з попередження і профілактики конфліктів, та, породжувана цією неоднозначністю, суперечність позиції. Багато хто вважає, що профілактика має бути спрямована на недопущення конфліктів як таких, хоча, як наголошувалося вище, конфлікти бувають конструктивними, корисними і навіть необхідними. Метою профілактики конфліктів має бути підвищення ефективності організації в цілому, поліпшення психологічного клімату (взаємин) шляхом більш конструктивного протікання конфліктів. Тоді робота з профілактики конфліктів органічно вписуватиметься в будь-яку управлінську діяльність як один з її постійних компонентів.

Профілактика й попередження конфліктів, у цьому випадку, полягають у тому, щоб:

• дозволити прогнозовану конфліктну ситуацію (превентивний вирішення конфліктів);
• підготувати людей і колектив у цілому до адекватної (правильної, цивілізованої, грамотної) поведінки в ситуації конфлікту.

Превентивне вирішення конфліктів – глобальне завдання стратегічного управління, що вимагає соціальних, економічних, технічних і інших заходів. Це завдання має і психологічну складову.

Оскільки вирішення проблеми вимагає підготовки і здатності адекватно реагувати на прогнозоване обурення представників зовнішнього середовища, необхідно знати, як повинна змінитися структура організації, а значить – перерозподілитися ролі (хто має рацію, обов'язки, влада, відповідальність), і хто при цьому чинитиме опір змінам. Після цього можна поступово

здійснювати зміну структури групи, її функціонування і цілеспрямовано проводити підготовку людей до роботи в нових умовах.

Основна проблема управління соціально-психологічними явищами в колективі полягає в тому, що навряд чи хто-небудь може відстежувати все різноманіття подій, процесів, зв'язків у групі в кожний момент часу і постійно впливати на них. У сучасному соціальному житті – складному і динамічному, фронтальне управління неефективне. Успіху можна досягти тільки управляючи процесом самоорганізації групи.

3. Регулювання і оперативне вирішення конфліктів. Можливості прогнозування і профілактики конфліктів обмежені, тому завжди залишається ймовірність виникнення неконтрольованих конфліктів. У цьому випадку залишається останній засіб профілактичної роботи – оперативне вирішення конфліктів. Хоча цей спосіб вважається досить ефективним, він може застосовуватися не у всіх випадках і вимагає значних витрат часу, спеціальної підготовки опонентів, а часто і наявності навченого посередника (медіатора).

Знання неформальних ролей учасників конфліктів підвищує ефективність діяльності з оперативного їх вирішення. Воно дозволяє оцінювати приховані інтереси опонентів, що є однією з основних умов співпраці.

Конструктивне розв'язання конфлікту можливе лише в процесі ефективного спілкування конфліктуючих сторін. Негативні емоційні стани – напруження, надмірне збудження заважають людям контролювати себе, переживати приниження, образи тощо, розуміти й чути один одного. Все це є наслідком неконструктивного спілкування, нераціональної й нерозумної поведінки людей.

Технології конструктивного спілкування – це такі методи, прийоми і засоби спілкування, які повністю забезпечують взаєморозуміння та емпатію співрозмовників, а також можливих учасників конфліктів.

Особливе місце займають настановлення учасників конфлікту, що пов'язано з суттєвим протиріччям у самому процесі такого спілкування. З одного боку, учасники відчувають особливу потребу в тому, щоб зрозуміти один одного. З іншого боку, взаєморозумінню заважає відсутність довіри між людьми, їх замкненість та прихованість від інших, зумовлена самозахистом та побоюванням образ. Тому для забезпечення конструктивного спілкування в конфлікті насамперед бажано створювати атмосферу взаємної довіри , сформувати у себе настановлення на співробітництво. Вважається, що конкуренція, викликає конкуренцію, замкненість та недоброзичливість – те ж саме, а довіра та прагнення зрозуміти іншого найчастіше знаходять таку ж саму відповідь.

Основний зміст технологій конструктивного спілкування в конфліктній взаємодії найчастіше зводиться до дотримання правил і норм спілкування. Ці правила й норми викладені в спеціальній літературі, зокрема [42,с.51]:

- бажано концентрувати увагу на протилежній стороні, на змісті її повідомлення;
- необхідно уточнювати, чи правильно ви зрозуміли суть інформації, а також її окремі складові й деталі;

• бажано повертати іншій стороні у перефразованій формі суть сприйнятої інформації;

• у процесі сприйняття інформації бажано не перебивати того, хто говорить, не давати поради, не нав'язувати їх, не критикувати, не оцінювати, не відволікатися тощо. Це можна робити тільки після отримання інформації та її уточнення;

• бажано добиватися, щоб вас почули та зрозуміли. Зберігайте послідовність надання та отримання інформації. Не впевнившись у точності прийняття інформації іншою стороною, не переходьте до нової інформації;

• варто підтримувати атмосферу довіри, взаємної поваги, проявляти емпатію до іншої сторони;

• бажано використовувати невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання головою на підтвердження, розуміння і надання зворотного зв'язку; застосування діалогічних прийомів зворотного зв'язку (табл. 1).

Таблиця 1

Психологічний зміст невербальних прийомів (жестів і постави)

№ п\п	Жести, постава	Стан учасників
1.	Розкриті руки долонями доверху	Щирість, відкритість
2.	Розстебнутий піджак	Відкритість, дружнє ставлення
3.	Руки сховані (за спину, в кишені)	Почуття власної провини або напружене сприйняття ситуації
4.	Рухи схрещені на грудях	Захист, оборона
5.	Кулаки стиснуті	Захист, оборона
6.	Кисті рук розслаблені	Спокій
7.	Людина сидить скраю на стільці, схилившись уперед, голова злегка нахилена і спирається на руку	Зацікавленість
8.	Голова злегка схилена набік	Уважне слухання
9.	Людина спирається на долоні, вказівний палець кладе під щоку, останні пальці нижче рота	Критична оцінка
10.	Чесання підборіддя	Продумування рішення
11.	Долоня охоплює підборіддя	Продумування рішення
12.	Людина знімає окуляри, протирає їх	Прагнення виграти час, підготовка до рішучого опору

13.	Людина ходить кімнатою	Продумування складного рішення
14.	Пощипування носа	Напружений опір
15.	Людина прикриває рот рукою під час власного висловлювання	Обман, обдурювання
16.	Людина прикриває рот рукою під час слухання	Сумнів, недовіра до того, хто говорить
17.	Людина прагне на вас не дивитися	Приховування своєї позиції
18.	Погляд убік від вас	Підозрілість, сумнів
19.	Той, хто говорить, злегка торкається носа або повік	Брехня, обман
20.	Слухач злегка торкає повіки, ніс або вуха	Недовіра до того, хто говорить
21.	При рукостисканні людина тримає свою руку зверху	Перевага, впевненість
22.	При рукостисканні людина тримає свою руку знизу	Підкорення
23.	Господар кабінету починає збирати папери на столі	Розмову закінчено
24.	Ноги або тіло людини звернено до виходу	Бажання піти
25.	Рука людини знаходиться в кишені, великий палець зовні	Перевага, впевненість
26.	Мовець жестикулює стиснутим кулаком	Демонстрація влади, погроза
27.	Піджак застебнутий на всі ґудзики	Офіційність, підкреслювання дистанції
28.	Людина сидить зверху на стільці	Агресивний стан
29.	Зіниці розширені	Зацікавленість або збудження
30.	Зіниці звузилися	Прихованість, приховування позиції

Виникнення конфліктів є свідченням того, що людина зіткнулася з певною перешкодою, яка заважає її діалогу із собою чи з іншими людьми. Перешкодою на шляху до вирішення конфліктів можуть стати комунікативні бар'єри.

Якщо людина звертається до психолога з проханням по допомогу у вирішенні певних внутрішніх проблем чи проблем у взаєминах з оточенням, це означає, що вона усвідомлює наявність певних труднощів у вирішенні тієї чи іншої ситуації.

Найважливішою перешкодою у конструктивній роботі з конфліктом є небажання його вирішувати. Таке можливо тоді, коли наявність конфлікту у відносинах надає певні переваги сторонам конфлікту (або одній із сторін). Наприклад, посварившись із дружиною, чоловік може не надавати їй допомоги по господарству чи ухилитися від виконання певних зобов'язань. Якщо ж дрібні, незначні конфлікти у подружжя виникають систематично, коли не-вирішені проблеми й образи накопичуються, вигода для учасників конфлікту може полягати в тому, що вони починають жити досить автономно, не вникаючи у проблеми іншої сторони, не беручи на себе додаткових зобов'язань, а іноді й нехтуючи своїми безпосередніми обов'язками щодо сім'ї. Інша причина небажання сторін вирішувати конфлікти може бути пов'язана з тим, що сторони - учасниці конфлікту (або одна із сторін) – прийняли рішення про розрив стосунків: наприклад, подружжя прийняло рішення про розлучення, або працівник звільняється з роботи. Вирішити конфлікт – означає прийняти рішення, яке задовольняє обидві сторони. Практично вирішити можна будь-яку ситуацію. Винятком є лише та ситуація, коли сторони не бажають вирішувати свої проблеми.

Доволі часто люди надають перевагу таким стосункам, які дають змогу утримуватися на певній відстані від інших людей. При цьому вони вважають, що не надто близькі стосунки є більш стабільними. Хоча близькі, теплі стосунки суспільство зазвичай схвалює, люди іноді не прагнуть максимальної близькості навіть тоді, коли їхні взаємини формально є близькими. Можливо, що це свідчить про небажання активно, свідомо, відповідально будувати свої взаємини з найближчим оточенням.

Ще одним бар'єром комунікації у конфліктах Н.В. Гришина [12,с.385] вважає часте застосування «силових» методів та звичку бути суддею. У разі виникнення конфлікту кожна із сторін схильна оцінювати свою позицію як більш «правильну», справедливу, обґрунтовану. Якщо людина ототожнює ставлення опонента до своєї позиції із його ставленням до себе, вона стає емоційно втягнутою у конфлікт. У такому разі, захищаючи власну позицію у конфлікті, вона фактично захищатиме своє «Я». Певні особливості поведінки партнера або певні особистісні особливості (наприклад, невротичні) можуть створити в учасника конфлікту враження, що він перебуває під «атакою» іншого. Таке відчуття змушує вдаватися до засобів «оборони», а фактично – запускає поведінку, яка відповідає уявленню про «боротьбу», за якої не можна уникнути силових методів. Але не треба забувати і про те, що у разі впевненості у «своїй правоті» ми схильні до засудження позиції іншого: «Якщо я правий, то інший – не правий».

Доволі часто бар'єром, який перешкоджає людям вирішувати конфлікти, є неефективні стратегії поведінки, основані на уявленні про те, що у конфлікті обов'язково одна із сторін перемагає, а інша є переможеною. У такому разі замість пошуку можливих варіантів вирішення проблеми людина бореться за свої інтереси.

На виникнення та перебіг конфлікту впливає і рівень комунікативної компетентності особистості.

Н.В. Гришина [12,с.386] зазначає, що дезорганізація взаємодії у конфлікті особливо яскраво виявляється саме у вербальній комунікації. Але й саме завдяки вербальній комунікації учасники конфлікту можуть знайти взаєморозуміння.

Конфлікт є комунікативною ситуацією. У ньому кожна із сторін прагне зрозуміти іншу, прагне, щоб її зрозуміли, і прагне вплинути певним способом на іншу сторону. Однак в умовах конфлікту люди схильні вбачати за сказаними ще й певний підтекст, який часто більшою мірою впливає на формування у них моделей ситуації, аніж фактичний стан справ. Отже, конфліктна взаємодія – це насамперед комунікативна взаємодія, під час якої люди прагнуть бути зрозумілими для опонента, оскільки це дасть змогу здійснити вплив на нього. І саме цей факт означає, що взаєморозуміння між учасниками конфліктної ситуації в принципі можливе.

Але для того, щоб учасники конфліктної ситуації могли насправді порозумітися, потрібно так організувати взаємодію між ними, щоб послабити їхнє прагнення до протистояння і посилити бажання порозумітися. Організація такої взаємодії і є предметом діяльності посередника.

Процес ефективного спілкування в конфліктній взаємодії її суб'єктів безпосередньо пов'язаний з їх раціональною та конструктивною поведінкою в конфлікті. Відомо, що підйом емоцій під час вирішення дискусії – поганий порадник, часто призводить до загострення ситуації. Емоційне збудження заважає опонентам розуміти один одного, не дозволяє їм чітко викладати свої думки. Тому управління емоціями в ситуації конфлікту – одна з необхідних умов конструктивного вирішення проблеми.

Технології раціональної та конструктивної поведінки в конфліктах – це сукупність засобів психологічної корекції спрямованих на забезпечення конструктивної взаємодії учасників конфлікту.

Особливе місце у забезпеченні самоконтролю в конфліктній взаємодії займають аутотренінг і соціально-психологічні тренінги, а також сформованість настановлення на конструктивну поведінку у конфлікті.

Так, Д. Скотт пропонує декілька способів подолання гніву, а саме [51,с.38-40]:

- **«візуалізація»** – уявлення своїх дій чи розмов;
- **«заземлення»** – уявлення, як гнів входить в нас, а потім в землю;
- **«проекція»** – подолання гніву, коли ми переносимо його на віртуальний екран, а потім стріляємо в нього. Вважається, що з кожним попаданням наше роздратування слабшає і наприкінці зникає зовсім;
- **«очищення енергетичного поля або аури навколо себе»**. Для цього треба сісти і зробити декілька рухів над головою, уявляючи собі, що цими рухами ви «очищаєте» енергетичну оболонку навколо даної частини тіла. При цьому необхідно відчути, що ви звільняєтеся від роздратування або від інших негативних емоцій, і потім «струшуєте їх з себе.

Однією з досить поширених є технологія **«емоційної витримки»,** яка передбачає спокійну реакцію на емоційні дії партнера. При цьому доцільно [12,с.53]:

а) активно включати роботу свідомості і тим самим додатково захищати себе від емоційного зриву;

б) своєю поведінкою дати можливість протилежній стороні «випустити пар»;

в) відволіктися від непотрібної та негативної інформації, яку може «викинути» на нас інший учасник у збудженому стані;

г) спробувати зрозуміти мотиви протилежної сторони конфлікту. Позитивний ефект у процесі спілкування дають висловлювання про зміст емоційних переживань, у першу чергу позитивних. Розповідаючи про свої образи, переживання, учасники отримають розрядку. Але такий обмін повинен здійснюватися у спокійній формі, а не у формі образ і звинувачень. Це технологія раціоналізації емоцій, яка сприяє самоконтролю емоцій під час конфліктних ситуацій.

Однією з причин небажаних емоційних реакцій учасників конфліктів є заниження їх самооцінки. Неадекватність емоційної поведінки в цьому випадку пояснюється одним із механізмів психологічного захисту – регресією. Щоб виключити емоційні реакції, бажано підтримувати високий рівень самооцінки у себе та у інших учасників конфліктної ситуації. Тому важливим є оволодіння одним із найпоширеніших і найпродуктивніших засобів подолання конфліктів – технологією підтримки високої самооцінки в процесі конфліктної ситуації.

Коротко зупинемось на формах і стратегіях завершення та вирішення конфліктів. Завершення і вирішення конфлікту – нерівноцінні поняття. Завершення конфлікту припускає його закінчення, припинення через якісь причини. Вирішенням конфлікту є тільки та або інша позитивна дія (рішення) самих учасників або третьої сторони, що зупиняє протидію мирними або силовими засобами. Виокремлюють форми завершення і водночас стратегії вирішення конфліктів.

- **Насильство** – слабшу сторону за допомогою сили змушують підкоритися і виконати вимоги сильнішої сторони. Передбачається не тільки застосування фізичної сили – це можуть бути і форми, наприклад, адміністративного, службового втручання. Насильство або силове рішення конфлікту стратегічно завжди неефективне, оскільки пригнічена сторона майже завжди залишається незадоволеною вирішенням конфлікту, а це штовхає її до прихованого опору, а деколи і відкритого бунту, для придушення яких знову і знову потрібне насильство. Конфлікт у цьому випадку може припинитися часто лише після повного знищення (фізичного або морального) слабшої сторони.
- **Роз'єднання** – конфлікт не вирішується, і, нерідко, не вичерпується, а закінчується або завершується шляхом припинення взаємодії, розривом стосунків між учасниками конфлікту (наприклад, розлучення). Роз'єднання нерідко приводить до пост конфліктних наслідків і ситуацій невдоволення, розпадом організацій і справи. Роз'єднання з психологічної точки зору тісно пов'язане з невдоволенням як мінімум однієї з конфліктуючих сторін, з пост конфліктними внутрішніми конфліктами.

• **Примирення** суперечності і розбіжності або улагоджуються мирно, що може відбуватися ніби «саме собою», проте цей стан триває недовго, оскільки проблема і тема конфлікту невичерпані і, відповідно, невирішені. Примирення може відбутися і в результаті переговорів між учасниками, в цьому випадку обов'язково ухвалюється злагоджене, таке, що влаштовувало б обидві конфліктуючі сторони, рішення.

Найрезультативнішим для усунення конфліктних суперечностей є вирішення або розв'язання конфліктів.

Можливе повне і неповне вирішення конфлікту, зокрема, можливі такі напрями або варіанти вирішення конфліктів [42,с.55]:

1. Повне вирішення конфлікту на об'єктивному рівні за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації. Наприклад, просторове або соціальне розведення сторін, надання їм дефіцитних ресурсів, відсутність яких привела до конфлікту.

2. Повне вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні за рахунок кардинальної зміни образу конфліктної ситуації.

3. Часткове вирішення конфлікту на об'єктивному рівні за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації через формування незацікавленості в конфліктних діях.

4. Часткове вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні за рахунок обмеженої, але достатньої для тимчасового припинення суперечності зміни образів у конфліктній ситуації.

В ситуації конфронтації рідко зустрічаються позитивні взаємини, нерідко учасники стають ригідними і підозрілими. У такому разі необхідна участь третьої сторони для пошуку рішення що задовольняє обидві сторони.

Одна з найвідоміших у конфліктології технологія вирішення конфліктів передбачає:

- встановлення реальних причин конфлікту;
- встановлення проблеми конфлікту;
- встановлення реальних і прихованих учасників конфлікту;
- проведення аналізу, ступеню частоти і тематики інцидентів;
- усунення конфліктної ситуації, з врахуванням суперечностей та істинної причини конфлікту;
- вичерпання інциденту, включає збіг обставин, які спричинили конфлікт;
- вичерпання конфлікту у випадку зникнення всіх компонентів формули конфлікту.

Залежно від того, чи вважають учасники конфлікту його завершення вдалим або невдалим для себе, виокремлюють такі **стратегії** вирішення **конфліктів:**

- стратегія «виграти/програти». Передбачається, що конфліктуюча сторона хоче досягти виграшу за рахунок програшу її опонента, і хоче стати переможцем у конфлікті, а свого опонента зробити переможеним;

• стратегія «програти/виграти». Передбачається, що конфліктуюча сторона налаштована на поразку, оскільки бачить в опонентові дуже сильну сторону, боротьба з якою приречена на провал;

• стратегія «програти/програти».Конфліктуюча сторона згоджується на поразку, але разом із тим примушує іншу сторону програти теж;

• стратегія «виграти/виграти». Передбачається, що конфліктуюча сторона прагне такого виходу з конфлікту, який дасть змогу виграти всім.

Орієнтація на виграш чи програш у вирішенні конфліктів передбачає обов'язкову наявність при вирішенні конфлікту — виграшу та програшу. Стратегії, що припускають підсвідоме прагнення орієнтуватися при вирішенні конфліктів на максимальний захист себе від дискомфорту, викликаного відчуттям поразки, характеризуються прагненням узяти владу в свої руки, щоб захистити себе від насильства.

Стратегія «виграти/програти» або «програти/виграти» незалежно від використаних тактик рідко приносить довготривалі результати – сторона, що понесла поразку, може не підтримати рішення, ухваленого всупереч її волі або навіть спробує саботувати його. Той, хто програв сьогодні, може завтра відмовитися від партнерських стосунків і співпраці.

Орієнтація на перемогу передбачає, що:

- учасник прагне довести, що інший не має рації;
- учасник ображається, поки інший не передумає;
- кожний і всі прагнуть перекричати інших/іншого;
- хтось намагається застосувати фізичний тиск або насильство;
- учасники конфлікту прагнуть не приймати явної відмови тощо. Якщо постійно дотримуватися неефективної звичної форми вирішення конфліктів, втрачається гнучкість, з'являються непотрібні труднощі. Це трапляється тоді, коли учасники вперто намагаються довести свою правоту або коли вдають, що все гаразд, замість того, щоб шукати спільне рішення. В деяких випадках названі стратегії поведінки, орієнтовані на виграш, можуть бути цілком прийнятні і позитивні, проте потрібна гнучкість і уміння повноцінно використовувати ці стратегії, вирішуючи конфлікт.

Найбільш позитивним і перспективним є спосіб вирішення конфліктів «виграти/виграти», що не припускає поразки іншої сторони.

Психотехнологія реалізації цієї стратегії розроблена австралійськими психологами Х. Корнеліусом і Ш. Фейером.

Переваги цієї технології полягають не тільки у знаходженні більш прийнятного рішення, але й у зміцненні та поліпшенні взаємин. Коли обидві сторони виграють, то вони будуть схильні підтримувати ухвалене рішення, продовжувати стосунки з тим же партнером, захочуть повторити досвід якісної співпраці.

Психотехнологія «виграти / виграти» передбачає обов'язкове вивчення ситуації і варіанти її вирішення перед тим, як думати про остаточне рішення.

Етап 1: дізнайтеся, які потреби стоїть за бажаннями кожної сторони.

Етап 2: напевно розбіжності компенсують одна одну в якомусь аспекті? Необхідно дізнатися в чому ваші розбіжності компенсують одна одну.

Етап 3: які варіанти рішень? Розробіть нові варіанти рішень, які задовольняли б потреби кожного.

Етап 4: співпраця. Зробіть це разом. Покажіть ясно, що ви партнери, а не супротивники.

Запропонована стратегія «виграти/виграти» робить із учасників конфлікту – опонентів, а з опонентів – партнерів. Це означає пошук шляхів для залучення всіх учасників у процес вирішення конфлікту і прагнення до задоволення усіх потреб. Така стратегія і технологія вирішення конфліктів веде до успіху як у справах, так і в особистому житті. Стратегія «виграти/виграти» – стратегія успіху і взаємовигідних рішень.

Важливим є дотримання угод і домовленостей. Там, де виграють обидві сторони, вони більш схильні виконувати ухвалені рішення, адже рішення прийнятні для них, і вони брали участь у процесі досягнення угоди.

Найбільша цінність стратегії «виграти/виграти» в тому, що вона етична й ефективна.

Ч. Ліксон запропонував таку послідовність вирішення конфліктів:

- зняття масок;
- виявлення справжньої проблеми;
- відмова від настановлення «тільки перемога»;
- знаходження декількох можливих рішень;
- оцінка варіантів і вибір якнайкращого;
- прагнення в розмові думати про те, що вас почули;
- визнання цінності взаємин і прагнення до їх заощадження.

Є досить багато різноманітних психологічних і міждисциплінарних технологій вирішення конфліктів.

Особливості візуалізації як психотехнології вирішення конфліктів. **Візуалізація і картографія конфлікту –** одна з використовуваних технологій, яку можна використовувати індивідуально (у випадку внутрішньоособистісних конфліктів), в міжособистісних і міжгрупових переговорах при вирішенні конфліктів і ухваленні ефективних рішень.

Переваги візуалізації конфлікту [42,с.58]:

- з'являється можливість чіткіше побачити як власну точку зору, так і точку зору інших;
- систематизує погляди кожної сторони на проблему;
- наштовхує на нові напрями у виборі рішень;
- створює атмосферу емпатії та визнання думки людей, розуміння того, що вони не усвідомили, і чому до них не прислухалися;
- дає можливість виразити, що потребують, але не замислювалися раніше про це;
- створюється груповий процес, у ході якого можливе спільне обговорення проблеми;
- дискусія обмежується певними формальними рамками, що допомагає звичайно уникнути надмірного вияву емоцій. Під час складання карти люди аналізують себе, інших і ситуацію.

Мета складання карти конфлікту – впорядкований, систематизований, усвідомлений підхід до проблеми конфлікту та його вирішення. Під час складання карти людина завжди зосереджена і схильна стримувати себе, аналізувати себе, інших і ситуацію, тому технологія картографії конфлікту дозволяє більше зосередитися на проблемі, а не на переживаннях.

Графічне відображення потреб і побоювань учасників конфлікту, розширює світогляд і створює умови для розгляду більш широкого кола потенційних рішень, які можна реалізувати після закінчення цього процесу.

Складаючи карту конфлікту, доцільно дотримуватися певної послідовності кроків, дій або етапів.

Технологія картографії конфлікту передбачає обов'язкову наявність трьох етапів або кроків:

Етап 1. У чому проблема?

- необхідно описати проблему у загальних рисах. При цьому необхідно не дуже вдаватися в проблему або намагатися знайти вихід із неї;
- важливо визначити саму природу конфлікту, відображенням якого ми займаємося.

Етап 2. Учасники конфлікту?

- необхідно з'ясувати, хто є головними сторонами конфлікту;
- необхідно виявити прихованих, і, нерідко, маніпулятивних учасників конфлікту;
- можна згрупувати залучених у конфлікт людей за загальними потребами.

Етап 3. Які справжні потреби, мотиви й побоювання кожного учасника або групи?

- необхідно перерахувати основні потреби й побоювання кожного з головних учасників, пов'язані з конфліктом і проблемою;
- бажано виявити (проговорити й, таким чином, усвідомити) мотиви, що стоять за позиціями кожного учасника.

Сюди ж необхідно включити і хвилювання, побоювання, тривоги кожного учасника. Істотним є можливість проговорити й відобразити на карті конфлікту ірраціональні страхи, підсвідомі побоювання. При цьому необхідно пам'ятати, що всі учасників картографічного процесу повинні зосереджуватися на потребах і побоюваннях усіх сторін до того часу, поки карта не буде повністю готова.

Застосовуючи засіб картографії або візуалізації конфлікту, треба враховувати позитивну сторону цього методу: карту можна створити у будь-який час, у будь-якому місці, з будь-якою людиною. Більше того, картографія відрізняється від інших засобів вирішення конфліктів своєю ігровою специфікою, що може впливати на легкість застосування картографії з різним контингентом учасників, різного віку та різних умінь вирішення конфліктів. При цьому, бажано пам'ятати, що створення карт конфліктів надто складно реалізувати з людьми, які не усвідомлюють своїх потреб і бажань, бояться усвідомлювати власні побоювання, звикли до прихованості почуттів і прагнень, мають різноманітні комплекси і суттєві внутрішні конфлікти. З

такими людьми більш конструктивно застосовувати поступові технології вирішення конфліктів.

Зазвичай у разі виникнення конфлікту індивід схильний до нераціональної поведінки, яка зумовлюється значним емоційним відгуком на конфліктну ситуацію.

Практика психологічного консультування та групової корекційної роботи показує можливості зміни поведінки особистості у конфліктних ситуаціях.

Психологічне консультування – це професійна допомога пацієнтові у пошуку розв'язання проблемної ситуації. До таких проблемних ситуацій належать екзисгенційні кризи, міжособистісні конфлікти, сімейні труднощі, проблеми професійного вибору.

Відмінність між психотерапією та психологічним консультуванням полягає в тому, що у разі психологічного консультування пацієнт сприймається консультантом як дієздатна особа, яка здатна нести відповідальність за розв'язання своєї проблеми. Однак сьогодні доволі часто межа між психологічним консультуванням та психотерапією залишається недостатньо чіткою, і ці поняття часто застосовують як синоніми.

А. Анцупов та А. Шипілов [1] визначають психологічне консультування як різновид психологічної допомоги, яка у своїй основі спирається на психологічну просвіту клієнта. У процесі консультації психолог має дати клієнтові можливість висловитися стосовно проблеми, надати підтримку, допомагає поглянути на ситуацію з іншого боку. Психологічне консультування досить широко застосовують з метою надання допомоги у разі виникнення сімейних, подружніх конфліктів, конфліктів між батьками й дітьми та інших міжособистісних конфліктів.

Автори «Психотерапевтичної енциклопедії» виділяють такі основні підходи у психологічному консультуванні:

1) проблемно-орієнтоване консультування (consulting), спрямоване на аналіз проблеми та ситуацію, зовнішні причини її виникнення;

2) особистісно-орієнтоване консультування (counseling) передбачає аналіз особистісних детермінант виникнення проблеми в людини та роботу з ними;

3) консультування, центроване на виявлення ресурсів особистості та використання їх вирішення проблеми (solution talk).

Окрему увагу у «Психотерапевтичній енциклопедії» звернено на той факт, що у разі особистісно-орієнтованого консультування консультант має утримуватися від того, щоб давати поради клієнтові та надавати організаційну допомогу щодо розв'язання проблеми. Тому, на нашу думку, особливо важливу роль при цьому набуває взаємодія психолога та клієнта.

Під час надання психологічної допомоги, зокрема щодо розв'язання різноманітних конфліктів, основне завдання психолога полягає в тому, щоб допомогти індивіду налагодити діалог із самим собою та найближчим оточенням. Такий діалог є способом усвідомлення індивідом наявних у нього проблем. Водночас такий діалог дає змогу індивіду навчитися долати

проблеми. Н.В. Гришина [12] зазначає, що такий діалог передбачає насамперед «чесну, відверту розмову людини із собою, у ході якої не придушуються протилежні, протидіючі сторони «Я» та не ігноруються внутрішні суперечності». Аналогічні принципи мають бути покладені і в основу реального чи уявного діалогу з оточенням. Але діалог людини із собою у процесі психологічної допомоги вбудовується у процес взаємодії клієнта з терапевтом.

Сьогодні існує значна кількість підходів, які стають теоретичною основою для надання психологічної допомоги, а тому однозначно говорити про необхідність дотримуватися певного типу контакту психотерапевта з клієнтом не можна. Точніше буде говорити про діапазон можливих позицій психолога у взаємодії з клієнтом.

Можливі позиції психотерапевта щодо клієнта різняться залежно від міри директивності чи недирективності його поведінки у процесі взаємодії з клієнтом. Цей аспект взаємин у діаді «психотерапевт-пацієнт» відображає розподіл влади, а відтак – і відповідальності за хід та результати лікування. Директивну поведінку психотерапевта пов'язують із позиціями керівника, вчителя, опікуна, наставника, а недирективну поведінку позначають поняттями партнера, консультанта, експерта, помічника. Директивні форми поведінки виявляються в активній, домінантній позиції терапевта. Він повністю контролює процес психотерапії, дає клієнтові відповідні інструкції щодо поведінки, використовує елементи навіювання. Навпаки, прихильники недирективних форм взаємодії зазначають, що «керівна» позиція психотерапевта обмежує самостійність клієнтів та позбавляє їх відповідальності за події, що відбуваються у їхньому житті. Тому в сучасній практиці надання психологічної допомоги психологи надають перевагу недиректнвним формам взаємодії з клієнтами, що відображає вплив гуманістичної традиції в психології, закладеної К. Роджерсом.

Однак вибір тієї чи іншої позиції психолог здійснює, спираючись на власні уявлення про те, яка саме позиція буде ефективнішою з погляду реалізації психотерапевтичного процесу та досягнення запланованого результату. Загалом же психотерапевт має враховувати й індивідуальні особливості клієнта. Зокрема, тоді, коли клієнт виявляє пасивність, невпевненість, коли він слабо мотивований на вирішення проблеми, терапевту доцільно вдаватися до більш директивних форм роботи з тим, щоб поступово стимулювати власну активність клієнта і спиратися на неї. Ідеальним є варіант, коли терапевт вільно володіє різними стилями взаємодії і може, гнучко реагуючи на зміни у своєму клієнті, змінювати власну рольову поведінку.

Однією з ключових проблем у наданні психологічної допомоги щодо конфліктів є, на думку Н.В. Гришиної [12], питання про межі можливого впливу терапевта на клієнта, зокрема впливу на рішення, які приймає клієнт.

Конфлікт є біполярним явищем. Боротьба, протистояння двох тенденцій всередині самої людини чи у її взаєминах з оточенням спонукає до пошуку «істини», до пошуку «правильного» вирішення ситуації, пошуку «правильної» відповіді на питання, які виникли. Тому людина вертається по допомогу до

психолога, сподіваючись, що той має більший життєвий та професійний досвід, а тому має готові відповіді і на його питання. А іноді людина, навіть не усвідомлюючи того, розраховує на те, що психолог візьме на себе відповідальність за прийняття рішення та й за ситуацію загалом.

Проте доцільним, на нашу думку, є такий підхід до психологічного консультування: психолог може надати клієнтові необхідну психологічну інформацію, обговорити з ним альтернативні підходи до вирішення його проблеми. Однак психолог не має права радити клієнтові, як йому діяти у тих чи інших обставинах. Р. Кочюнас аргументує доцільність утримання психолога від надання порад тим положенням, що поради порушують автономність особистості, ми не маємо права вирішувати за інших. Даючи поради, консультант бере на себе відповідальність за їхні наслідки. Унаслідок цього посилюється залежність клієнта від консультанта. Варто також пам'ятати, що більшість проблем, з якими люди стикаються на своєму життєвому шляху, не мають однозначного вирішення. Приймаючи самостійне рішення, людина бере на себе відповідальність за власне життя та власне рішення, за власну долю. У такому разі людина стає більш впевненою у собі, зростає як особистість.

Рішення, яке приймає людина у складній ситуації, не може бути однозначно правильним або неправильним. Найчастіше, оцінюючи правильність чи неправильність того чи іншого рішення, ми зважаємо на те, якими будуть (або вже є) його наслідки. Однак у реальному житті передбачити усі можливі наслідки прийнятого рішення доволі складно. Завдання психолога полягає в тому, щоб націлити клієнта на самостійне, відповідальне, зважене рішення, яке сам клієнт вважає правильним. Адже людина схильна захищати і виправдовувати прийняті нею рішення. А тому, приймаючи рішення за клієнта, психолог позбавляє його необхідності аргументувати свої вчинки, а відтак – і впевненості у власній правоті. А тому завдання психолога ще й у тому, щоб клієнт вважав прийняте ним рішення своїм власним, а не нав'язаним зовні.

Отже, діяльність психолога, спрямована на врегулювання конфлікту, включає в себе медіацію, або посередницьку діяльність, та надання психологічної допомоги учасникам конфлікту з елементами психодіагностики, консультування та психотерапії.

7. Робота шкільного психолога з попередження педагогічної конфліктності

Одним з важливих напрямів роботи шкільного психолога є робота у сфері попередження конфліктів.

Психотерапія, психологічне консультування та групова психотерапевтична робота спрямовані головно на вирішення індивідуальних проблем людини. Однак практичний психолог часто у своїх професійній діяльності стикається з необхідністю вирішувати конкретні конфліктні ситуації, які виникають між людьми у процесі їхнього спілкування.

У такому разі психолог може піти двома шляхами. Перший – застосувати вищезазначені форми роботи, сконцентрувавшись на роботі з клієнтом з конфліктом або конфліктною сферою взаємин. Обираючи такий шлях, психолог припускає, що обговорення та аналіз конфліктної ситуації, зміни, які виникають у позиції клієнта, його поглядах, трансформують і саму конфліктну ситуацію. Інший шлях, яким може піти психолог, передбачає його прямий контакт з усіма учасниками конфліктної ситуації. Так психолог стає ініціатором діалогу між учасниками конфліктної ситуації.

Працюючи безпосередньо з учасниками конфлікту, консультант орієнтується переважно на конкретний конфлікт людини, на певну сферу взаємодії, а не на її міжособистісні стосунки загалом. Проте вирішення конкретного конфлікту може сприяти поліпшенню міжособистісного спілкування загалом.

Найбільший досвід роботи накопичено у сімейній психотерапії, коли водночас із індивідуальною та груповою психотерапією застосовують подружню психотерапію, спрямовану на те, щоб допомогти подружжю подолати сімейні конфлікти та гармонізувати взаємини. Зокрема, цікавий досвід накопичено у цьому напрямі психологами С. Мінухіним, Ч. Фішман, О. Сидоренко, Н. Пезешкіаном та ін.

У різних терапевтичних підходах отримують свій розвиток ідеї та форми роботи, які мають на меті змінити форми взаємин людей, допомогти усвідомити та зрозуміти власні проблеми, і, зрештою, перейти на новий рівень взаємовідносин.

Як зазначалося вище, у другій половині XX століття дослідники конфліктів концентрували свою увагу на практичній роботі, вбачаючи своє завдання у попередженні та розв’язанні конфліктів.

Одним з основоположників роботи, спрямованої на попередження та розв’язання конфліктів, став К. Левін, який і заснував «Журнал соціальних проблем» та Товариство психологічних досліджень соціальних проблем. На його теоретичних положеннях ґрунтувалася значна кількість американських досліджень. Зокрема, ідеї К. Левіна використовували Бергел та Бер під час роботи з керування конфліктами у групах арабо-палестинської та єврейської молоді.

Дж. Морено одним із перших спробував виконати роботу, спрямовану на поліпшення стосунків у групах, застосовуючи власний підхід. Він вважав

експеримент у навчально-виховній колонії для дівчат з делінквентною поведінкою успішним поєднанням соціотерапії та психотерапії.

Основу сучасної конфліктології становлять роботи, спрямовані на визначення особливостей і закономірностей керування конфліктами та їхнього розв'язання.

Загалом можна виділити три основні підходи, які найчастіше застосовуються при роботі з конфліктами:

1) психоаналітичний (а у ширшому розумінні – психодинамічні підходи);

2) поведінкова психотерапія (біхевіоризм);

3) гуманістичні підходи (кліент-центрована терапія, гештальттерапія, екзистенційна психотерапія).

Останнім часом зростає популярність вивчення конфліктів. У багатьох вищих навчальних закладах, зокрема, при підготовці педагогів та керівників, з'являються навчальні дисципліни, присвячені конфліктній проблематиці. Деякі дослідники зазначають популярність конфліктологічних курсів. Проте більшість науковців вивчає міжособистісну взаємодію, яка відбувається вже власне у конфлікті, не приділяючи окремої уваги проблемі попередження та підготовки особистості до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій. Однак підготовку особистості до попередження та вирішення конфліктів треба розпочинати значно раніше. Зокрема доцільно проводити просвітницьку роботу серед школярів та молоді, присвячену проблемам у міжособистісних взаєминах.

Якщо людина на може знайти оптимального вирішення своїх внутрішніх проблем чи проблем у взаєминах із своїм оточенням, вона може звернутися по допомогу до психолога. Зазвичай люди звертаються до психолога, коли вони прагнуть вирішити свої проблеми, поліпшити стосунки з рідними, близькими, друзями та колегами. Тоді завдання психолога полягає насамперед у тому, щоб допомогти людині усвідомити сутність проблеми, з якою вона зіткнулася, та організувати діалог із різними сторонами її «Я» чи з іншими людьми.

Як зазначають Донлинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. [16,с.190], надання допомоги у вирішенні конфліктів може бути організоване у трьох основних формах:

1) психотерапевтична робота, яка полягає у наданні людині допомоги в налагодженні діалогу із самим собою;

2) психологічне консультування, яке полягає у наданні людині допомоги в налагодженні діалогу з іншими людьми;

3) психологічне посередництво, яке полягає у налагодженні діалогу між людьми.

У психологічній практиці доволі часті ситуації, у яких виникає потреба вирішувати конкретні конфліктні ситуації, що виникають між людьми.

У такому разі роботу можна вести у двох напрямках. По-перше, психолог у процесі індивідуальних консультацій або залучення клієнта до групового тренінгу працює над конфліктною сферою взаємовідносин клієнта. При цьому передбачається, що подібна робота сприятиме особисгісному

зростанню клієнта, що зумовить позитивні трансформації у його особистості і таких способом дасть змогу конструктивно вирішити актуальні конфлікти. Інший шлях передбачає прямий контакт психолога з усіма учасниками конфлікту та посередницьку роботу з ними, що і є суттю психологічного посередництва.

Робота шкільного психолога з міжособистісними конфліктами може бути сконцентрована на таких напрямах [16,с.214]:

1) прогнозування та профілактика конфліктів, що забезпечуватиме своєчасне виявлення потенційних конфліктних ситуацій та за умови високої конфліктної компетентності вирішувати суперечності на етапі, коли конфлікг ще не набув форми відкритого протистояння;

2) попередження конфліктів, що передбачає створення таких умов діяльності, які перешкоджали б виникненню суперечностей та конфліктів;

3) формування конфліктної компетентності з метою успішного вирішення особистістю міжособистісних конфліктів у різних ситуаціях життєдіяльності;

4) створення професійної системи посередництва у вирішенні різноманітних конфліктів.

У зв’язку з тим що у психологічній літературі процес психологічного посередництва у сфері вирішення конфліктів описаний недостатньо, зупинемось на цьому більш детально.

Найбільш поширеними психотехнологіями вирішення (розв'язання) конфліктів є посередництво або медіація (залучення третьої сторони до врегулювання конфліктів).

У цій ролі доволі часто доводиться бути практичним психологам. Зазвичай медіатором під час врегулювання конфлікту є одна особа, хоча іноді це може бути й група з кількох осіб, які мають спеціальну професійну підготовку.

Виокремлюють декілька типів участі (або ролей) третьої сторони у вирішенні конфлікту залежно від ступеню контролю третьої сторони за рішеннями – арбітра, посередника, помічника, консультанта.

Арбітр вивчає суть проблеми, обговорює її з учасниками конфлікту, а потім виносить остаточне і обов'язкове для виконання рішення.

Психологічні принципи, що регламентують процес арбітражу:

- довіра учасників конфлікту авторитету та мудрості арбітра щодо прийняття рішення;
- визнання того, що центр прийняття ефективного рішення – арбітр, діяльність якого міститься в оцінюванні (кваліфікації) випадку згідно з визначеними раніше нормами і правилами;
- компетентність арбітра, він повинен розуміти як предмет конфлікту, так і права і правові форми;
- компетентність арбітра у прийнятті рішень, він має вміти з'ясовувати реальні обставини, які приводять до конфлікту.

Суттєвим для ефективності арбітражу є: ефективність сценарію, довіра до арбітра у конфліктному процесі та його компетентність. Важливим також є

доцільність арбітражу як доцільної й конструктивної форми вирішення конфлікту.

Менш авторитетна роль посередника (медіатора), який, володіючи спеціальними знаннями щодо обговорюваної проблеми, бере участь в її обговоренні, проте остаточне рішення ухвалюється учасниками самостійно. Найбільш незначна роль помічника, який зайнятий вдосконаленням процесу обговорення проблеми, і не включається в полеміку з приводу змісту проблеми та ухвалення остаточного рішення.

Досить ефективною є діяльність помічника у процесі поліпшення обговорення проблеми конфлікту, він допомагає організовувати зустрічі й переговори, при цьому не включається у полеміку або дискусію з приводу змісту проблеми і прийняття кінцевого рішення.

Досить доцільним є й позиція спостерігача, який своєю присутністю в зоні конфлікту стримує сторони від порушень раніше досягнутих домовленостей або від взаємної агресії. Присутність спостерігача створює умови для вирішення дискусійних проблем шляхом переговорів.

А. Анцупов та А. Шипілов [1] визначають, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від влади, авторитету, ролі та особистісних рис посередника. На їх думку, третя сторона може забезпечувати:

- вольове завершення конфлікту (третейський суддя або арбітр);
- розведення учасників конфлікту (третейський суддя або арбітр);
- блокування подальшої боротьби і конфліктної протидії (третейський суддя, арбітр, спостерігач);
- застосування санкцій до учасників конфлікту (третейський суддя або арбітр);
- визначення правого або неправого (третейський суддя або арбітр);
- надання допомоги у пошуках рішення (помічник або посередник);
- сприяння нормалізації стосунків (помічник або посередник);
- надання допомоги в організації спілкування (помічник або посередник);
- контроль за виконанням домовленостей або контрактів (арбітр, посередник, спостерігач).

Технологія посередництва або підключення третьої сторони (медіатора) найбільш ефективна для мирного вирішення різноманітних видів конфлікту, в тому числі і військових. Останнім часом з'явилося багато досліджень в області медіації, особливого підбору кадрів для посередництва і форм їх професійної підготовки.

Технології посередництва при вирішенні конфліктів

1. Прихід до згоди:

Посереднику необхідно познайомити учасників конфлікту з вашою роллю і пояснити її. Слід сказати, наприклад, про наступне:

- наша задача – розв'язати проблему;
- уникати звинувачень і виправдань;
- не переривати один одного;
- казати тільки правду.

2. **Вислуховування іншого:**

• кожний учасник розкаже, що відбулося з ним, а інші слухатимуть його;

• кожний слухаючий повторює те, що було сказане до нього, своїми словами, щоб уникнути нерозуміння;

• кожна сторона розповідає про своє ставлення до конфлікту.

3. **Вирішування конфлікту:**

• кожна сторона пояснює, що їй необхідно для досягнення угоди;

• угода може бути записана і підписана кожною стороною;

• покажіть, що суперечності можна вирішувати краще, ніж конфліктуючі робили до цього.

Психологічні принципи конструктивної медіації у конфліктах:

• принцип добровільності;

• рівноправність сторін;

• принцип нейтральності медіатора та його психологічної схильності до надання психологічної допомоги у вигляді посередництва у конфліктах (відсутність зацікавленості, заздрощів, внутрішніх конфліктів, адекватна самооцінка та позитивна Я-концепція, комунікативні та організаторські уміння, психологічна культура тощо);

• конфіденційність, у тому числі між сторонами та іншими людьми.

Мистецтво медіатора проявляється на всіх етапах діяльності з вирішення (розв'язання) конфлікту, починаючи зі звернення однієї з сторін з проханням вирішити конфлікт. Попередні бесіди з кожною стороною окремо (така бесіда називається консіліацією) іноді вимагають багато часу, забирають багато душевних сил і потребують нестандартних кроків збоку медіатора. Проте іноді вже в процесі консіліації вдається знайти рішення проблеми.

Майстерність медіатора проявляється в тому, як він вміє створювати атмосферу довіри на переговорах. Однак завжди слід пам'ятати, що медіація — це творча і компетентна діяльність, яку не може здійснювати за готовим алгоритмом, робота медіатора не може бути спрощена і повністю алгоритмізована.

Як було розглянуто вище, у разі виникнення конфлікту в індивіда виникають специфічні емоційні переживання – тривога, страх, відчуття дискомфорту, що викликає активність, спрямовану на їхнє подолання.

До конструктивних форм розв’язання конфліктів належить діалог людини із собою чи зі своїм опонентом, спрямований на подолання суперечностей, неузгодженості, що, зрештою, допомагає відновити гармонію як всередині самої особистості, так і у її стосунках з оточенням.

Психологічне посередництво – це форма роботи психолога із врегулювання конфліктів, яка спрямована на розв’язання конкретних конфліктних ситуацій, це психологічна допомога людям у конфліктних ситуаціях, спрямована на відновлення порушених стосунків та їхнє продовження на новій, більш конструктивній основі [12].

Найголовніше, що психологічне посередництво спрямоване на вирішення конкретної конфліктної ситуації. Звичайно, наслідком такої роботи

може стати загальне поліпшення міжособистісних взаємин клієнта з його оточенням.

Отже, психологічне посередництво поєднує у собі різні форми роботи з конфліктами, використовуючи досвід психологів та конфліктологів. Ці форми насамперед пов'язані з використанням ідей посередництва, медіаторства в організації процесу переговорів між учасниками конфлікту з метою вироблення взаємоприйнятного рішення. Однак слід пам'ятати, що хоча психологічне посередництво тісно пов'язане з медіаторством, ці процеси не є тотожними.

Сутність психологічного посередництва у міжособистісних конфліктах – це участь психолога у комунікативному процесі, спрямованому на створення такої ситуації у взаємодії учасників конфлікту, яка сприяє пом'якшенню їхнього протистояння та виникненню згоди [12]. .

Відмінність полягає насамперед у тому, що психологу доводиться працювати з людьми, які пов'язані між собою тривалими стосунками. Тому його робота має бути спрямована не лише на пошук взаємоприйнятного рішення, а й на відновлення та збереження взаємин між учасниками конфліктної ситуації.

Н.В. Гришина вважає, що процес психологічного посередництва мусить відповідати чітким принципам [12,с.388]:

1) посередник нейтральний, він не виносить власних оцінок та суджень, не приєднується до сторін конфлікту;

2) посередник працює з процесом та не впливає на характер рішень, які приймаються;

3) посередник стимулює перехід учасників обговорення від конфронтації до домовленостей;

4) посередник забезпечує захищеність учасників переговорів;

5) посередник несе відповідальність за процес, але не за характер рішень, які приймаються.

Тобто психолог-посередник має керуватися тим, що люди здатні змінюватися самі та змінювати свої власні рішення, незалежно від того, наскільки складна ситуація, у яку вони потрапили. По суті, психологічне посередництво спрямоване не на прийняття рішення щодо проблеми, а на організацію взаємодії між учасниками, під час якої і буде прийняте те чи інше рішення.

Психологи дискутують про нейтральність психолога при роботі з клієнтом. Деякі психологи вважають, що психолог не має займати певну власну моральну позицію стосовно проблем клієнта, оскільки це може вплинути на прийняття клієнтом того чи іншого рішення. Інша точка зору передбачає, що психолог повинен має висловлювати позицію з приводу проблеми клієнта, оскільки інакше клієнт вважатиме припустимою будь-яку лінію поведінки зі свого боку.

На заперечення обох цих точок зору Р. Кочюнас вважає, що консультант мусить мати чітку ціннісну позицію і не приховувати її від клієнта.

У будь-якому разі психолог має бути переконаний у тому, що будь-які проблеми можна вирішити, однак для цього учасники конфлікту мусять налагодити спілкування між собою самостійно чи за допомогою психолога. Сама собою проблема не вирішується: замовчувати проблему не означає її вирішити.

Н.В. Гришина [12,с.388] зазначає, що робота психолога з конфліктом починається із звернення одного (або обох) учасника конфлікту по допомогу. В умовах, коли психолог працює у школі, із таким запитом до нього можуть звернутися вчителі, класні керівники або представники адміністрації.

Насамперед психолог, вислухавши проблему, з якою до нього звернулися, має вирішити, яка робота потрібна для ефективного вирішення конфлікту. Наприклад, він може прийняти рішення про надання індивідуальних консультацій учасникам конфлікту, а може порадити їм участь у психокорекційній групі. Якщо обидві сторони конфлікту погоджуються на участь психолога у його залагодженні, він може прийняти рішення про посередництво.

Як і будь-яка інша психологічна робота з клієнтом, робота з конфліктом починається з того, що психолог знайомиться з клієнтом та його проблемою, на підставі чого і приймає рішення на користь того чи іншого виду роботи.

Спрощено процес психологічного посередництва можна подати у вигляді процесу, що включає в себе три стадії [16,с.196]:

1) бесіда з першим учасником конфлікту;
2) бесіда з другим учасником конфлікту;
3) спільне обговорення проблеми учасниками конфлікту та посередником.

Психологічне посередництво основане на принципах медіаторства, однак робота психолога як посередника відрізняється певними особливостями.

У своїй роботі психолог мусить дотримуватися принципу нейтральності, що є запорукою успішної діяльності будь-якого посередника в переговорному процесі, серед них і психолога- посередника. Саме нейтральна позиція третьої сторони створює підстави довіри до неї в учасників конфлікту. Це означає, що посередник має бути незацікавленим у перевазі того чи іншого учасника конфліктної ситуації, у «перемозі» його позиції, у реалізації інтересів лише однієї сторони.

Проте психологу часто буває досить складно залишатися нейтральним щодо учасників конфліктної ситуації. Це пов’язано з тим, що учасники конфлікту прагнуть отримати від терапевта підтвердження власної правоти, «залучити його на свій бік», подавши власну позицію як правильну, справедливу. Навіть якщо психолог мимоволі дає учасникам конфлікту зрозуміти, чия позиція йому ближча, він може звести нанівець усі попередні зусилля щодо врегулювання конфлікту або навіть спровокувати його загострення. Посередник не є суддею, він не має права захищати позицію одного з учасників конфлікту і приймати власні рішення щодо проблеми. Він не може висловлювати власних оцінок з приводу проблеми конфлікту або поведінки

його учасників, оскільки ефективність надання ним психологічної допомоги у такому разі видається досить сумнівною.

Однак нейтральність позиції психолога-посередника не тотожна байдужості. Навпаки, учасники конфлікту мусять відчувати щиру зацікавленість посередника в успішному вирішенні проблеми, а не у перемозі однієї із сторін. Кожен, хто звернувся по допомогу, має чітко усвідомлювати, що посередник з розумінням поставиться до його проблем, буде зацікавленим в їхньому успішному розв'язанні, однак не стане захищати його позицію.

Складність полягає ще й у тому, що, звертаючись до посередника, люди очікують, що він допоможе, порадить, підтримає їхню точку зору на проблему, спираючись на свої професійні знання або керуючись авторитетом, вирішить проблему на їхню користь. Але психолог зможе надати ефективну допомогу лише тоді, коли буде абсолютно впевнений: найкраща допомога людині не в тому, щоб вирішити за неї проблему, а в тому, щоб допомогти їй знайти власне рішення. Тобто психолог має не прийняти рішення, а ознайомити людину із способом вирішення проблем.

Наступна фаза роботи – аналіз власне конфлікту. Р. Фішер зазначає, що аналіз конфлікту треба здійснювати з дотриманням таких принципів:

1) аналіз має бути спрямованим на джерела й типи конфлікту і процеси взаємодії та ескалації, які призвели до теперішнього стану конфлікту;

2) аналіз конфлікту має описувати потреби, цінності, інтереси та позиції у зв'язку із головними спірними питаннями;

3) аналіз конфлікту має бути спрямований на сприйняття, когніції, потреби, побоювання та цілі кожної сторони і мусить робити можливими взаємне прояснення ситуації, взаємний обмін зізнаннями, гарантіями та потенційними внесками між сторонами;

4) аналіз конфлікту вимагає ясної та чесної комунікації, у якій сторони сприйнятливі до спільних помилок у сприйманні та когніціях і розвивають емпатійне розуміння одна одної;

5) аналіз конфлікту може бути полегшений умілим та неупередженим консультантом – третьою стороною, яка посилює мотивацію, поліпшує комунікацію, регулює взаємодію і допомагає діагнозу Зазначені принципи стосуються передусім самого переговорного процесу.

Також К. Кресселъ та Д. Прюітт зазначають, що з метою орієнтації медіатора у суперечці та вироблення власне основи своєї подальшої діяльності медіатор може застосувати рефлексивне втручання. При цьому рефлексивні дії можуть бути трьох видів:

1) забезпечення доступу до конфлікту – зусилля, які може (і мусить) докласти медіатор, щоб отримати згоду або дозвіл на посередництво;

2) встановлення контакту – дії, до яких вдається медіатор, щоб домогтися свого прийняття сторонами конфлікту, спрямовані на встановлення довіри до мотивів та умінь медіатора. Однак довіра до медіатора залежить від його неупередженості, нейтральності;

3) діагностика стосується насамперед того, чи мають сторони достатню мотивацію та можливості для розв'язання конфлікту, а також вибору тактик

медіаторства та інших його аспектів[Цит.за 16,с.197-198].

Однак психологу треба пам'ятати і про те, що аналіз конфлікту може бути пов'язаний із певними труднощами. Зокрема, проблеми, які лягли в основу конфлікту, можуть бути не до кінця усвідомленими учасниками конфлікту. Також конфлікти можуть виникати і внаслідок того, що одна із сторін ігнорує наявність певної проблеми. Іноді трапляється й так, що, звернувшись по допомогу до психолога, учасники конфліктної ситуації приховують частину інформації через певні причини (сором'язливість, соціальні установки, наявність внутрішніх заборон на обговорення певних проблем і т. ін.). Іноді за явним конфліктом, за певним предметом суперечки, може лежати й інша, серйозніша та складніша проблема.

Приступаючи до аналізу конфлікту, психолог має насамперед не з'ясовувати питання про те, хто у конфлікті правий, а хто ні. Його завдання — не пошук істини. Передусім він мусить зрозуміти, як сприймає конфлікт кожна із сторін, що стала його учасником.

Н.В. Гришина [12,с.392-394], спираючись на власний досвід роботи з конфліктами, визначила, що під час аналізу конфлікту потрібно уточнити чотири його аспекти.

1. Учасники конфлікту. За наявності психологічного конфлікту не всі його учасники можуть брати активну участь у конфліктній взаємодії. Однак теоретично учасником конфлікту є будь-який учасник ситуації, чиї інтереси виявилися порушеними і чия позиція може вплинути на завершення конфлікту. Проте це не означає, що усі (також і потенційні) учасники конфлікту мусять бути залучені до його розв'язання. До того ж, деколи це може виявитися неможливим або недоцільним. Наприклад, на конфлікти в молодій сім'ї можуть впливати батьки одного з подружжя, які проживають окремо, але постійно опосередковано втручаються у їхнє життя. У такому разі важливо визначити, які інтереси має сторона, яка не є активним учасником конфлікту, як відобразиться прийняте активними учасниками конфлікту рішення на інтересах сторони, яка не присутня у конфлікті явно.

2. Проблемне поле конфлікту. За конкретними проблемами, які стають причинами розбіжностей у поглядах учасників конфлікту, може приховуватися якась основна, або базисна, суперечність, яка є домінантною для цього конфлікту. Наприклад, в основі конфлікту між колегами, які перебувають на однаковому ієрархічному рівні в організації, може лежати їхнє прагнення до влади, бажання зайняти вищу позицію. Так само різні уявлення про розподіл обов'язків у сім'ї, можуть призводити до численних суперечок щодо часткових проблем. Визначення основної суперечності, яка лежить в основі конфлікту, дає змогу уникнути оцінної позиції. При цьому часто вдається виявити типові причини порушень у взаємодії та взаєминах людей, що і змушує визначати ці порушення як поширені труднощі інтерперсонального спілкування, а не як «вину» однієї людини щодо іншої.

Говорячи про причину конфлікту, ми часто маємо на увазі конкретні обставини взаємодії людей, коли щось у їхніх діях або поведінці призводить до зіткнення. Іноді причина виникнення конфлікту справді безпосередньо передує

самому конфлікту і предмет суперечки можуть чітко визначити усі сторони конфлікту. Однак доволі часто буває, що відкритому зіткненню передує прихований, латентний період, коли між сторонами зростає напруженість або недовіра. У такому разі в учасників взаємодії можуть накопичуватися взаємні претензії, формою вияву яких і стає відкрите зіткнення. Перехід конфлікту від прихованої форми у відкриту часто супроводжується подією, яку називають приводом виникнення конфлікту.

3. Позиції та інтереси. Між інтересами та позиціями учасників конфліктної взаємодії існують певні відмінності. Позиція учасника конфлікту - це його погляд на проблему, яку зачіпає конфлікт, це вираження його незгоди, претензії, які він висуває, незадоволеність і т. ін. Позиція може не відображати справжніх інтересів учасників конфлікту. А саме пошук інтересів повинен бути основою для вироблення взаємоприйнятної угоди між сторонами.

4. Відносини між учасниками конфлікту. Оскільки психолог має справу із ситуаціями тривалих взаємин людей, потрібно брати до уваги цей досвід. З'ясування усіх основних елементів конфліктної ситуації є необхідним інформаційним забезпеченням подальшого переговорного процесу. У процесі збору інформації про конфліктну ситуацію психолог фактично має справу з образами конфліктної ситуації, сформованими в її учасників. Образи конфліктної ситуації в її учасників можуть різнитися і мати кілька потенційних зон неузгодженості. Наприклад, хтось із учасників ситуації може вважати, що конфлікту взагалі не існує, учасники ситуації можуть сприймати конфлікт як такий, що стосується різних проблем, а також можуть визначати різні причини виникнення конфлікту. Вони можуть надавати різного значення поведінці іншої людини, її спробам комунікації з приводу конфлікту т0що. Не варто забувати і про те, що ми часто не в змозі побачити ситуацію загалом.

Відомо, що учасники конфлікту по-різному сприймають конфліктну ситуацію, її елементи, конкретні аспекти взаємодії, вони по-різному можуть описувати навіть фактичні сторони спілкування або зіткнення. Е. Ейдеміллер та В. Юстицкіс, аналізуючи власний досвід, дійшли висновку, що учасники конфлікту можуть бути зацікавлені у свідомому викривленні тих чи інших уявлень про життя сім'ї. Наприклад, у випадку виникнення сімейного конфлікту один із членів сім'ї може перебільшувати неблагополуччя іншого члена родини, що може бути пов'язано із прагненням звинуватити іншого, переконати його у необхідності змін, із прагненням посилити власний контроль над життям сім'ї.

Образи конфліктної ситуації, які включають і саму ситуацію, і партнера з його поведінкою та почуттями, і себе у цій ситуації, стають регуляторами взаємодії учасників конфлікту. Психолог, до якого учасники конфлікту звернулися по допомогу, не маючи можливості безпосередньо сприймати конфліктну взаємодію, має справу насамперед із образами конфліктної ситуації її учасників. А тому його розуміння конфлікту спрямоване насамперед на розуміння цих образів.

Знайомлячись із клієнтом та його конфліктною ситуацією, аналізуючи її, розмірковуючи над позиціями, які декларують учасники конфлікту, психолог

може дещо невірно оцінити труднощі, з якими йому доведеться зіткнутися під час роботи. Однак він мусить бути абсолютно впевненим у можливості успішно вирішити будь-який конфлікт, і ця впевненість має супроводжувати як самого психолога, так і його клієнта впродовж всього періоду роботи над конфліктом. Для психолога важливо сформувати у себе настанову, що він має справу з людьми компетентними, такими, які здатні досягати успіху у різних сферах діяльності і брати на себе відповідальність за своє життя, однак на певному етапі вони зіткнулися з труднощами і потребують сторонньої допомоги.

Наступним етапом є робота психолога з кожним із учасників конфліктної ситуації.

Під час знайомства з клієнтом психолог намагається отримати певне уявлення про конфлікт, уточнюючи сутність конфліктної ситуації, коло її учасників, їхні позиції та інтереси, характер взаємин та установок щодо одна одної. Структуру та порядок проведення бесіди психолог визначає на основі кожної конкретної ситуації індивідуально. При цьому потрібно враховувати особливості клієнта, який звернувся по допомогу, та його актуальний психологічний стан. Але в такій бесіді варто уникати занадто довгого проговорювання клієнтом своєї позиції, її пояснення та аргументації, оскільки це може привести до її закріплення, зменшуючи водночас шанси на її зміну. І вже на цьому етапі психолог, окрім збору інформації про ситуацію, вже починає роботу, яка фактично спрямована на врегулювання конфлікту.

Як зазначалося вище, важливу роль у виникненні конфлікту відіграє визначення ситуації: визначивши ситуацію як конфліктну, індивід починає поводитися відповідно до цього визначення. А тому чи не найважливіше, до чого повинен прагнути психолог у ході врегулювання конфлікту, – це до «перевизначення» ситуації, щоб це нове визначення відкривало шлях для альтернативних дій у взаємодії учасників конфлікту.

З метою зміни позиції доцільно звернути увагу на такі моменти. Найважливіше у роботі з конфліктом – зміна позиції людини з точки зору прийняття на себе відповідальності за події її життя, оскільки, потрапивши у конфліктну ситуацію, індивід часто вважає себе правим і свої дії визначає як вимушені; відтак відповідальність на вирішення конфлікту часто покладає на опонента. У конфліктних же ситуаціях доволі часто, звертаючись до психолога по допомогу, люди керуються прагненням змінити іншого, а не себе. Однак така позиція є неконструктивною, а тому треба насамперед проаналізувати власні бажання та власні можливості впливати на ситуацію.

Ще один акцент у зміні позиції людини у конфлікті – перехід до сприймання проблем конфлікту як спільних для його учасників.

Також перевизначення ситуації можливе за умови пом'якшення звинувачувальної позиції учасників конфлікту, яка часто виражається у їхніх докорах на адресу опонента. Численні приклади позитивної інтерпретації негативних установок наводить Н. Пезешкіан.

Одним із завдань, які ставить перед собою психолог на тому етапі, коли він працює окремо з кожним учасником конфлікту, є уточнення проблем, які

потрібно буде обговорити у процесі подальшої роботи. Іноді клієнт, звернувшись по допомогу, не може або й не бажає обговорювати певні проблеми. У такому разі психолог має уточнити, чи бажає клієнт надалі обговорювати цю проблему. Адже цс дає можливість психологові докладніше сформувати та уточнити власне уявлення про реальні проблеми конфлікту. Водночас клієнт також має можливість уточнити своє уявлення про конфліктну ситуацію. Таке уточнення до того ж закріплює за клієнтом відповідальність за цей аспект майбутнього діалогу. А відчуття власної відповідальності спонукає людину до зайняття більш активної позиції у роботі над проблемою, допомагає усвідомленню того факту, що успішне вирішення проблеми можливе лише спільними зусиллями самих учасників ситуації.

Ще одним питанням, на яке мусить звернути увагу психолог у процесі підготовки до майбутньої спільної роботи, є обговорення з учасниками конфлікту можливого характеру та результату його розв'язання. Мова йде про уточнення бажаного для учасника характеру та результату вирішення конфлікту, визначаються можливі варіанти вирішення, умови, за яких учасник може змінити власну позицію. Також обговорюються подальші дії посередника, зокрема, спільне обговорення проблеми всіма учасниками конфлікту.

За умови, коли до психолога звертається лише одна сторона конфлікту, можуть виникнути труднощі, пов'язані із встановленням контакту з іншою стороною та формуванням у неї позитивного ставлення до участі посередника. Адже у такому разі, ідучи на контакт із психологом, інший учасник конфлікту прагне не стільки вирішити проблему, скільки уникнути подальшого погіршення стосунків.

Під час першої зустрічі з другою стороною конфлікту посередник повинен насамперед повідомити про зустріч із першою стороною. При цьому повідомлення має бути сформульоване максимально коректно, бути безоцінним, не давати іншій стороні підстав для інтерпретації з позицій «правоти чи неправоти». Це має бути лише повідомленням про сам факт бесіди, але не переказом змісту цієї бесіди.

Працюючи з другою стороною, посередник часто мусить займати активнішу позицію. Адже перша сторона, звертаючись по допомогу, свідомо йде на контакт із психологом, готується до нього. Водночас інша сторона може виявитися не готовою до такої розмови. І тому психологу як посередникові доводиться ставити значно більше запитань для прояснення ситуації. При цьому вони мають бути максимально коректними, нейтральними та безоцінними. Невдале чи неточне формулювання питання може не лише стати на заваді контакту посередника з цим учасником конфлікту, а й погіршити взаємини між самими учасниками конфліктної ситуації. Доцільно ставити запитання відкритого характеру, які потребують від людини максимально розгорнутої відповіді, дають можливість обдумати і точніше сформулювати власне бачення проблеми. Водночас закриті запитання, які потребують лише однозначної відповіді «так/ні», можуть викликати дискомфорт, відчуггя допиту, що може посилити напруження, яке й так є у кожній конфліктній ситуації. Запитання, які ставить перед учасником конфлікту посередник, ма-

ють спиратися насамперед на ту інформацію, яку він отримав під час бесіди. Якщо ж перший учасник висловлює занепокоєння якоюсь проблемою, а другий учасник взагалі її не торкається, психолог може поставити запитання загального характеру, щоб з'ясувати ставлення іншого учасника конфлікту до цієї проблеми.

На практиці іноді саме під час бесіди із другою стороною конфлікту посередник стикається з небажанням вступати в діалог. У такому разі психолог мусить докласти певних зусиль, щоб переконати таку людину в необхідності діалогу. Адже психологу, який береться виконувати роль посередника, важливіше організувати комунікацію між сторонами конфлікту, навіть якщо вони не зможуть у процесі такої комунікації досягти задовільного рішення.

Психолог може спробувати переконати учасника ситуації у перевагах діалогу та допомогти усвідомити негативні наслідки відмови від нього. Це можна зробити за допомогою таких запитань: «Що, на вашу думку, станеться, якщо проблема не буде вирішена?», «Які ви бачите шляхи подальшого розвитку ситуації?», «Чи вважаєте ви, що у цій ситуації недоцільно вживати будь-яких заходів для її залагодження?». Якщо учасник конфлікту передбачає, що ситуація може скластися не найкраще, або ж не може чітко уявити собі її наслідки, то це може для нього стати вагомим аргументом на користь діалогу з опонентом, під час якого буде знайдено рішення проблеми.

Загалом при роботі з конфліктами психолог, який є посередником, має керуватися тими самими засадами, що й у роботі з іншими проблемами. Однак психотерапевти застерігають від надмірної активності у запитаннях до учасників конфліктної ситуації, оскільки вона може спровокувати клієнта до зайняття пасивнішої позиції.

Отже, під час роботи окремо з кожним із учасників конфліктної ситуації зусилля посередника треба спрямувати насамперед на конструктивне «перевизначення ситуації». Це означає, що учасники конфлікту мусять краще усвідомити власні позиції і побачити те, що стає на заваді конструктивному залагодженню конфлікту. Ключову роль у перевизначенні ситуації відіграє прийняття на себе відповідальності за ситуацію, здатність до зміни позиції, сприйняття проблем конфлікту як спільних для його учасників.

Наступним етапом у роботі психолога з конфліктом є спільне обговорення проблеми його учасниками. Перед початком спільного обговорення конфлікту його учасниками психолог здійснює певну підготовку до нього.

Готуючись до переговорів, посередник, як зазначає Н.В. Гришина, вирішує такі завдання [12,с.404-405]

1) приймає рішення про можливість спільного обговорення конфлікту, спираючись на аналіз результатів окремих бесід з учасниками конфлікту;

2) визначає коло учасників переговорів;

3) працює з проблемами;

- виявлення спільних для сторін проблем (які вотіи визнають як предмет неузгодженості),

- складання орієнтовної схеми послідовності обговорення проблем (з

урахуванням значущості проблем та відносної можливості досягнення згоди),

- поділ спільних проблем на підпроблеми;

4) аналізує позиції та інтереси сторін;

5) готується до початкової стадії переговорів – пояснення процедури та введення її правил посередником;

6) вирішує організаційні питання – визначає місце та час переговорів.

Працюючи з проблемами, посередник складає перелік проблем, які під час попередніх зустрічей учасники конфлікту визначили як предмет спільного обговорення. При цьому такий перелік має дві частини: перша – це проблеми, які заявили обидві сторони, а друга - проблеми, які виділяє лише один учасник. Обговорення проблем доцільно починати з тих, які визнають обидва учасники ситуації. Потім ці спільні проблеми розглядаються з двох точок зору: з точки зору їхньої значущості і з точки зору легкості досягнення згоди. Складаючи такий перелік, посередник керується власними уявленнями про ситуацію, з якою він працює.

Після цього доцільно поєднати утворені ієрархії так, щоб серед проблем, які визначають обидві сторони як предмет конфліктної ситуації, виділити ті проблеми, які є досить значущими для учасників конфлікту, але водночас більш доступні для врегулювання. Ці проблеми стають опорними у процесі обговорення. На початку переговорів особливо важливо створити атмосферу конструктивного діалогу, а тому обговорення варто починати не з найважчої проблеми, а з такої, стосовно якої можна швидко досягти позитивного результату, але водночас вона є досить значущою для учасників конфліктної ситуації.

Наступним кроком є поділ загальних проблем на дрібніші. Цей крок є необхідним через те, що часто, формулюючи проблему загалом, люди схильні бачити її узагальненою, недеталізованою. А тому під час обговорення цілої проблеми вони можуть мати на увазі різні її аспекти. Таке обговорення проблеми може виявитися не конструктивним.

Діяльність посередника щодо міжособистісного конфлікту полягає насамперед у створенні такої комунікативної ситуації, яка за своїм змістом та формою є новою у стосунках сторін. І завдяки цьому також відбувається врегулювання поточної конфліктної ситуації. Н.В. Гришина зазначає, що «зміна ситуації взаємодії учасників конфлікту через зміну правил цієї взаємодії може привести до позитивного переструктурування всієї конфліктної ситуації».

Н.В. Гришина виділяє три стадії роботи під час спільної зустрічі: початкову, основну та завершальну [12,с.406].

Початкова стадія спрямована на первинне встановлення правил взаємодії учасників конфлікту. Його можна здійснити шляхом повідомлення посередником мети зустрічі, зазначення основних моментів комунікативного процесу та ролі посередника, власне визначення правил обговорення.

Формулювання проблеми посередником повинне мати нейтральний характер, у ньому не має бути оцінних суджень, воно мусить бути таким, щоб в учасників переговорів не виникало заперечень щодо обговорення проблеми.

Обов’язково перед початком переговорів посередник формулює правила, за якими відбуватиметься обговорення проблеми. Саме ці правила і стають регулятором процесу спільного обговорення проблеми. Формулюючи правила, посередник має спиратися на досвід спілкування з учасниками конфлікту під час попередніх зустрічей. Висловлювання посередника мусять бути нейтральними. Також йому доцільно періодично звертатися до учасників переговорів, щоб отримати підтвердження їхньої згоди дотримуватися запропонованих правил обговорення.

На початковій стадії посередник ніби задає учасникам переговорів своєрідний зразок для учасників конфлікту А тому він мусить поводитися насамперед коректно, так, як хотів би, щоб поводилися учасники конфлікту для успішного його розв’язання.

Основна стадія включає в себе спільне обговорення учасниками конфліктної ситуації наявних проблем. На цій стадії учасники переговорного процесу намагаються виробити угоди, спрямовані на розв’язання проблем. Посередник у цьому разі працює над двома напрямами [12,с.407]:

1) організовує конструкгивний діалог з приводу предмета переговорів;
2) забезпечує гаку психологічну атмосферу обговорення, яка сприяла б зменшенню протистояння сторін та пошуку згоди.

К. Кресселя та Д. Прюітт у зв’язку з цим виділяють два аспекти у процесі медіації:

1) контекстуальне втручання – зусилля медіатора спрямовані на зміну атмосфери, яка домінує у взаєминах між сторонами, з метою полегшення спільного розв’язання проблеми та мінімізації ролі медіатора у цьому (дії, спрямовані на полегшення комунікації, виділення суттєвих запитань, структурування обговорення і т. д.);
2) втручання з приводу сутності питання – дії, які прямо стосуються змісту та спрямовані на зменшення розбіжностей та прискорення угоди (вивчення потенційних зон компромісу, пропозиція можливих угод, переведення принципових домовленостей у конкретні) [Цит.за 16,с.206].

Загалом порядок роботи над проблемою має такий вигляд: спочатку (після вступного слова) посередник надає слово учасникам переговорів і просить їх по черзі коротко подати свої позиції з приводу проблеми загалом чи якогось певного питання. Надалі відбувається поетапне обговорення проблеми, прийняття конкретних угод щодо окремих питань, перехід від часткових домовленостей до домовленостей більш загальних.

З приводу кожної із заявлених проблем учасники переговорів насамперед визначають власні позиції. Після цього відбувається обговорення того, які інтереси сторін зачіпає ця проблема і які вимоги має задовольня ти домовленість. Потім учасники переговорів обговорюють можливості поєднання їхніх інтересів, а при потребі шукають інших варіантів рішення та можливості зміни позицій сторін. Якщо сторони досягають домовленостей, завданням посередника часто є надання цим домовленостям початкової форми угоди, пошук формулювань, які відповідають досягнутим угодам.

Успіх переговорного процесу залежить насамперед від того, наскільки сторони насправді прагнуть досягнути домовленостей і наскільки вони готові до цього. А посередник своєю діяльністю передусім забезпечує рух переговорів у конструктивному руслі, спрямовує свої зусилля на формування в учасників процесу конструктивних установок, підтримання у них впевненості у можливості успішного вирішення проблеми.

Дії посередника у змістовному плані Н.В. Гришина поділяє на такі категорії [12,с.409-410]:

1. Забезпечення послідовності обговорення. Посередник визначає проблему, з якої починається обговорення, має орієнтовну схему послідовності пред'явлення проблем і стежить за тим, щоб учасники переговорів при обговоренні однієї проблеми не «перестрибували» на іншу. У такому разі посередник може зупинити учасників переговорів.

2. Локалізація проблем, які обговорюються. Іноді учасники переговорів застосовують такий деструктивний прийом, як використання аргументів, які не стосуються предмета обговорення, але так чи інакше посилюють позиції дискутантів (нагадують опонентові про минулі помилки, взаємні образи, негативний досвід з інших сфер взаємодії, критика особистості опонента і т. ін.). Тому завдання посередника полягає в тому, щоб не допускати переходу на питання, які не стосуються обговорюваної проблеми. Якщо посередник не вказує учасникам переговорів на здійснення ними деструктивних кроків, він порушує один із принципів психологічного посередництва – забезпечення безпеки учасників обговорення.

3. Конкретизація обговорюваних проблем. У будь-який момент сторони можуть висунути якусь нову проблему або зачепити новий аспект своєї взаємодії. У такому разі посередник може уточнити та конкретизувати висунуту проблему або відкласти її обговорення до наступної зустрічі. Правило конкретизації означає також спонукання учасників обговорення до більш конкретних висловлювань.

4. Структурування переговорного процесу. Дії щодо структурування переговорного процесу виконують подвійну фасилітаторську функцію. По-перше, інструментальну – перепитування, уточнення, резюмування сприяють проясненню та ефективному проходженню окремих фрагментів обговорення. По-друге, психологічну – резюмування щодо окремих фрагментів робить процес динамічнішим, створює позитивне відчуття руху вперед.

5. Об'єднання окремих та часткових домовленостей у більш загальні. Оскільки процес будується на досягненні домовленостей щодо окремих питань, роль посередника може передбачати пошук та пропозицію узагальнювальних формулювань для деяких часткових домовленостей. Це дає можливість вирішити змістовні завдання, уточнює правильність розуміння досягнутих угод і учасниками конфлікту, і самим посередником.

6. Підтримка позитивних дій. Будь-яка ініціатива, пропозиція, поступка з боку одного з учасників конфлікту є конструктивним кроком і демонструють готовність до пошуку можливостей розв'язання проблеми. Поступки одного з учасників часто викликають відповідні дії з боку іншої. Навпаки, якщо

учасники конфліктної ситуації не оцінили позитивних дій однієї із сторін, у неї може виникнути негативна реакція. А тому завданням посередника є використання конструктивних моментів, які виникають у процесі обговорення, включення їх у процес переговорів, акцентування на них уваги сторін.

7. Перехід від однієї проблеми, яка обговорюється, до іншої. Посередник фіксує завершення одного фрагмента обговорення і перехід до іншого, зазначаючи досягнуті у ході обговорення результати. До наступного кроку переговорів можна переходити й у тому разі, коли домовленості щодо попереднього питання не досягнуто. Адже на певному етапі у сторін може виникнути відчуття, ніби вони зайшли у глухий кут через неможливість знайти прийнятний для них варіант рішення. Тоді можна перейти до обговорення інших питань, зазначивши кілька можливих варіантів вирішення «важкого» питання та сформульовані сторонами пропозиції щодо умов досягнення згоди з такого питання.

Психологічний план процесу посередництва полягає у створенні та підтриманні конструктивної атмосфери, посиленні згоди сторін, послабленні їхньої конфронтації, їхньому об'єднанні у роботі над спільною проблемою. Основою для об'єднання учасників конфлікту є їхня спільна зацікавленість у вирішенні проблеми.

З метою створення та підтримання атмосфери діалогу посередник може застосовувати різні техніки та прийоми. До них належать: отримання посередником згоди учасників щодо окремих питань, фіксація усіх моментів спільності їхніх позицій та інтересів, акцентування уваги на цих моментах. Під час переговорів посередник спирається на домовленості, які були досягнуті раніше, та вже прийняті угоди. На початку обговорення проблеми можна запропонувати сторонам укласти угоду стосовно загальних принципів та критеріїв, яким має задовольняти рішення, що теж можна надалі використовувати як опорний момент для підтримання клімату співробітництва. Посередник не має підкреслювати те, що розділяє сторони, не має акцентувати увагу на відмінностях у їхніх позиціях та розбіжностях між ними. Доволі часто посередники використовують у переговорах гак звані «так-техніки», сутність яких полягає у постановці питань, спрямованих на отримання ствердних відповідей, що й використовує посередник надалі для досягнення згоди між учасниками переговорів.

Загалом кожен посередник мусить володіти певним арсеналом прийомів та технік, які відповідають його індивідуальній манері роботи. Проте зміст його роботи полягає насамперед у створенні ситуації співробітництва. Його діяльність спрямована на створення такої комунікативної ситуації, у якій отримують підтримку конструктивні елементи взаємодії та не допускаються деструктивні вияви.

Отже, у своїй роботі посередник має дотримуватися принципу нейтральності. На поведінковому рівні він реалізується за допомогою специфічних прийомів, які вона назвала «збалансованою поведінкою». Збалансована поведінка – це така поведінка, яка реалізує принцип нейтральності посередника та забезпечує паритет учасників обговорення за

рахунок підтримання балансу сил за столом переговорів. Цього можна досягти завдяки дотриманню таких правил [16,с.209]:

1) рівне розміщення учасників переговорів за переговорним столом симетрично відносно посередника;
2) почергове звертання посередника до обох сторін;
3) вирівнювання обсягу часу роботи з учасниками ситуації.

Збалансована поведінка та нейтральна позиція посередника забезпечують довіру учасників переговорного процесу до нього.

На **завершальній стадії** спільного обговорення ситуації, у тому разі, коли процес переговорів пройшов успішно і під час обговорення сторонам вдавалося дійти згоди щодо окремих аспектів проблеми, учасникам переговорного процесу залишається підбити підсумки і закріпити досягнуті угоди. При цьому іноді через різне розуміння сутності прийнятих рішень у сторін можуть виникнути непорозуміння, оскільки кожна із сторін з більшою чи меншою мірою усвідомленості схильна інтерпретувати досягнуті домовленості на свою користь. Нечітко сформульовані домовленості можуть давати сторонам можливість для свідомого маніпулювання одна одною надалі. А тому досягнуті угоди необхідно «закріпити» – уточнити, проговорити кілька разів, узгодити формулювання з усіма учасниками переговорів.

Також треба звернути увагу і на такий момент, як закріплення позитивних психологічних результатів досягнутої згоди та мінімізація можливих негативних наслідків, оскільки взаємні переживання та почуття сторін після переговорів можуть мати суттєвий вплив на дотримання досягнутих ними домовленостей. Позитивні психологічні результати – це ті позитивні почуття, які виникають в учасників переговорного процесу з приводу обговорення проблеми. Це може бути відчуття задоволення від прийнятого рішення, вдячність партнеру за докладені зусилля, полегшення від завершення напруженої ситуації. Завершуючи переговори, посередник також може висловити власні позитивні відчуття, пов’язані із проробленою роботою.

Негативними наслідками переговорів є такі випадки, коли прийняте внаслідок переговорного процесу рішення має явні переваги для однієї із сторін або навіть шкодить іншій стороні. Лише учасники переговорного процесу мають право приймати рішення щодо проблеми. Проте посередник має пам’ятати, що тоді, коли вони виходять із переговорного процесу із відчуттям «переможця» або «переможеного», це може завдати шкоди їхнім подальшим взаєминам. Тому посередник має вказати сторонам на їхній спільний внесок у вирішення конфлікту, на результат, якого вдалося досягнути завдяки готовності до компромісу, до поступок з боку усіх учасників ситуації.

Основна відмінність між медіатором у ділових переговорах та психологом посередником полягає в тому, що останній, окрім надання допомоги у вирішенні конкретного конфлікту, надає учасникам конфліктної ситуації ще й психологічну допомогу у збереженні або відновленні стосунків.

Вище вже зазначалося, що у процесі вирішення конфліктної ситуації психолог як посередник мусить стримувати деструктивні щпіші м учасників переговорів. Однак потребує уваги і той факт, що конфліктні ситуації зазвичай

характеризуються значною емоційною напруженістю, і учасники конфлікту можуть відчувати сильні емоції, які мають деструктивний характер. І психолог іноді має давати учасникам конфлікту можливість висловити, «розрядити» емоції, навіть негативні. При цьому він має знати: якщо емоційні вияви учасників конфлікту сприяють поліпшенню комунікації, формують відвертіший тон обговорення, дають змогу зменшити напругу, то їх можна вважати позитивними з погляду впливу на процес комунікації. Тому вияв таких емоцій посередник не має стримувати.

Якщо ж при обговоренні конфліктної ситуації її учасники поводяться надмірно скуто, «закрито», їхня емоційна втягнутість у процес обговорення є загалом недостатньою, психолог, навпаки, мусить стимулювати їх до більш відкритих емоційних виявів.

У разі, коли учасники зустрічі уникають прямого діалогу, посередник зобов'язаний спонукати їх до прямої комунікації, особливо якщо їхні висловлювання значущі і конструктивні та можуть позитивно вплинути на загальне обговорення проблеми. Якщо ж висловлювання учасників зустрічі мають деструктивний характер, психологу доцільно переключити комунікацію на себе.

Загалом саме у процесі спільного обговорення проблеми та вироблення рішення може відбутися перехід від роздратування, взаємного нерозуміння, відчаю до почуття спільності – об'єднаності спільною проблемою або спільними переживаннями. Саме це і є кінцевою метою у діяльності психолога-посередника. Саме бажання співпрацювати та допомагати іншим може відіграти вирішальну роль у розв'язанні конфліктів.

Характер сприймання комунікативної ситуації прямо залежить від комунікативної компетентності особистості. Комунікативна компетентність – це сукупність навичок та вмінь, необхідних для ефективного спілкування. Якщо говорити про здатність особистості вирішувати міжособистісні конфлікти, то зазначимо, що для їхнього успішного вирішення особистість мусить мати сукупність відповідних навичок і умінь, які ми можемо визначити як частину загальної комунікативної культури та комунікативної компетентності – конфліктну компетентність.

Б.Й. Хасан [58] вважає, що у разі визнання суперечливого характеру процесу розвитку, потрібно брати до уваги таку важливу характеристику ефективної продуктивно-комунікативної діяльності, як конфліктна компетентність. Він вважає, що саме від конфліктної компетентності особистості залежить напрям та результати процесу міжособистісної взаємодії.

Конфліктну компетентність він розглядає як невід'ємну складову загальної комунікативної компетентності, яка включає в себе обізнаність про діапазон можливих стратегій поведінки у конфлікті та уміння адекватно реалізовувати ці стратегії у конкретній життєвій ситуації. На його думку, конфліктна компетентність – це уміння утримувати суперечність у продуктивній конфліктній формі, яка сприяла б її вирішенню.

На підставі розуміння конфлікту як такої специфічної організованості діяльності, у якій суперечність утримується у процесі його вирішення, він визначає два рівні конфліктної компетентності:

- перший рівень передбачає здатність до розпізнавання ознак конфлікту, який відбувся, його оформлення для утримання втіленої у ньому суперечності та володіння способами регулювання для розв'язання;
- другий рівень передбачає уміння проектувати необхідні для досягнення певних результатів конфлікти та конструювати їх безпосередньо у ситуаціях взаємодії.

На другому рівні для особистості характерне володіння способами організації продуктивно орієнтованої конфліктної поведінки учасників та сторін взаємодії.

При цьому треба враховувати два основні положення, на які слід спиратися у процесі формування конфліктної компетентності [16,с.215]:

1) однією з найефективніших форм розв'язання суперечностей є переговори; саме вони створюють необхідність та найважливіший контекст співробітництва та кооперації;

2) навчання (зокрема і перепідготовка та підвищення кваліфікації психологів, діяльність яких пов'язана з розв'язанням конфліктів та веденням переговорів) може відбуватися лише за умови, що учасники отримують позитивний досвід самостійного аналізу конфліктних ситуацій, їхнє проектування та конструювання у навчальних умовах.

Зазначимо, що поняття конфліктної компетентності у сучасній психологічній науці не нове, проте сьогодні воно є недостатньо чітким та однозначним. Зокрема, І.В. Ващенко [7] стверджує, що розвиток конфліктної компетентності особистості передбачає певний рівень розвитку обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки у конфлікті та навички реалізації цих стратегій у конкретній життєвій ситуації. Вона вважає, що конфліктна компетентність відіграє значну роль у розвитку уміння до прогнозування конфліктів. Також, на думку дослідниці, конфліктна компетентність певного рівня розвитку притаманна практично кожній людині. Високий рівень конфліктної компетентності передбачає можливість виконання психотехнічних дій у досить широкому діапазоні з урахуванням зміни умов та самих активних сторін. Набуття конфліктної компетентності розглядають як складний, пов'язаний із віковим розвитком процес, який, забезпечуючи досягнення високого рівня конфліктної компетентності може бути показником відповідних фаз вікового особистісного розвитку та психолого-професійним орієнтиром та критерієм. Загалом для цього дослідника конфліктна компетентність є комплексним утворенням, яке поєднує соціально-психологічну, комунікативну та етичну компетентність. Конфліктна компетентність передбачає, що особистість вміє [16,с.216]:

1) впливати на людей під час конфлікту шляхом спілкування з ними;
2) керувати поведінкою учасників конфліктних ситуацій;
3) виявляти і прогнозувати конфліктні ситуації.

Л.А. Петровська [40] розуміє конфліктну компетентність, спираючись на значення комунікативної компетентності. Вона зазначає, що конфліктна компетентність – це насамперед засвоєння позиції партнерства, співробітництва на тлі володіння й іншими поведінковими стратегіями. Показником зрілого, компетентного спілкування є гнучкість у адекватній зміні психологічних позицій.

Останнім часом у психолого-педагогічних дослідженнях відбувається розмежування понять «конфліктна» та «конфліктологічна компетентність». Зокрема, І.В. Козич визначає конфліктологічну компетентність як частину професійної компетентності, як здатність спеціаліста конструктивно усвідомити всі основні цінності, які взаємодіють у конфлікті, а також елементи конфлікту як цілісного об'єкта, знати всі необхідні умови, закономірності переходу одного етапу конфліктної ситуації в інший. Вона включає уміння спрогнозувати майбутню конфліктну ситуацію, конструктивно змінити ситуацію конфлікту і скористатися конфліктом для досягнення своєї мети з урахуванням інтересів іншої сторони.

Для успішного розв'язання конфлікту потрібна, на думку О. Картунова та О. Маруховської, наявність таких умов:

1) достатня зрілість конфлікту;
2) розуміння суб'єктами конфлікту необхідності його розв'язання;
3) готовність та спроможність сторін конфлікту до конструктивних дій;
4) наявність для цього засобів, механізмів, ресурсів тощо [Цит за 16,с.217].

Ці умови є адекватними і для успішного розв'язання міжособистісних конфліктів.

Дорослі мають оцінювати ефективність виховання на основі того, наскільки вдалося їм підготувати молодих людей до самостійних дій та приймання рішень в умовах, яких не було і в принципі не могло бути за життя батьківського покоління.

Загалом можна сказати, що для успішного формування конфліктної компетентності молоді потрібно, щоб практичний психолог володів високим рівнем конфліктологічної компетентності.

8. Психодіагностичний інструментарій дослідження конфліктологічної схильності

В розділі подано психологічні тести і тестові методики, за допомогою яких здійснюється психодіагностика й самодіагностика особистіших властивостей та психологічних особливостей міжособистісної взаємодії, що в тій чи іншій мірі може спричинити конфлікти і конфліктну протидію.

Запропонований набір тестів дозволяє прогнозувати особливості поведінки людини в критичних, конфліктних, ситуаціях.

Окрім включених у набір тестів, можна також рекомендувати для застосування з тією ж діагностичною метою такі популярні тестові методики, як «Методика визначення акцетуації характеру» К. Леонгарда, «Методика вивчення фрустраційних реакцій» С. Розенцвейга; «Методика діагностики міжособистісних і міжгрупових стосунків («соціометрія»)» Дж. Морено та ін. (Поліщук С.А. Методичний довідник з психодіагностики: Навчально-методичний посібник / С.А. Поліщук. – Суми: Університецька книга, 2009.– 440с.; Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара, 1998 та ін. популярні збірки психологічних тестів).

ВИЗНАЧЕННЯ ТИПОВИХ СПОСОБІВ РЕАГУВАННЯ НА КОНФЛІКТНУ СИТУАЦІЮ (методика К.Н.Томаса)

За допомогою цієї методики можна виявити, наскільки піддослідний схильний до суперництва та співробітництва в різних групах, прагне до компромісів, уникає конфліктів, чи навпаки намагається загострити їх, а також оцінити міру його адаптації до спільної діяльності.

Піддослідний повинен підкреслити або записати на аркуші літери «А» чи «Б», які відповідають тому рішенню, яке він вважає правильним.

1. А. Інколи я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

Б. Замість того, щоб обговорювати те, у чому ми не згодні, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я намагаюсь знайти компромісне рішення

Б. Я прагну уладнати справу, враховуючи інтереси Іншої людини і свої власні.

3. А. Звичайно я наполегливо добиваюся свого.

Б. Інколи я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини,

4. А. Я прагну знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я завжди прагну знайти підтримку іншої людини.

Б. Я намагаюсь робити все, аби уникнути непотрібної напруги.

6. А. Я прагну уникнути неприємностей для себе.

Б. Я завжди прагну добитися свого.

7. А. Я намагаюсь відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом розв'язати його остаточно.

Б. Я вважаю можливим у чомусь поступитися, аби досягти чогось іншого.

8. А, Як правило, я наполегливо прагну добитися свого.

Б. Перш за все я прагну визначити зміст спірних питань.

9. А. Я думаю, що не завжди требах хвилюватися з приводу якихось суперечностей, що виникли.

Б. Я докладаю зусилля для того, щоб досягти свого.

10. А. Я твердо прагну досягти свого.

Б. Я намагаюсь знайти компромісне рішення.

11. А. Перш за все я намагаюсь чітко визначити зміст спірних питань.

Б. Я прагну заспокоїти іншого і, головне, зберегти наші стосунки,

12. А. Я визнаю за краще не обирати позицію, яка може викликати суперечку.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися із своєю думкою, якщо він також іде назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і цікавлюсь його думкою.

Б. Я прагну показати Іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15. А. Я намагаюсь заспокоїти іншого і зберегти наші взаємини.

Б. Я прагну зробити все необхідне для того, щоб уникнути напруги.

16. А. Я намагаюсь не зачіпати почуттів іншого.

Б. Як правило, я прагну переконати іншого у перевагах моєї позиції.

17. А. Як правило, я наполегливо намагаюсь досягти свого.

Б. Я прагну зробити все, щоб запобігти непотрібної напруги.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б. Я дам іншому можливість залишитися із своєю думкою, якщо він іде мені назустріч.

19. А. Перш за все я намагаюсь визначити зміст спірних питань.

Б. Я намагаюсь відкласти спірні питання для того, щоб із часом розв'язати їх остаточно.

20. А. Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності.

Б. Я прагну знайти найкраще поєднання переваг і втрат для нас обох.

21. А. Під час переговорів я прагну бути уважним до іншого.
Б. Я завжди прагну до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюсь знайти «середину» між моєю позицією та позицією іншої людини.

Б. Я відстоюю власну позицію.

23. А. Як правило, я дбаю про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Інколи я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому важливою, я прагну йти йому назустріч.

Б. Я намагаюсь переконати іншого піти на компроміс.

25.А. Я прагну переконати іншого у тому, що я маю рацію,

Б. Під час переговорів я намагаюсь бути уважним до аргументів іншого.

26. А. Як правило, я пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.

27. А. Дуже часто я прагну уникнути суперечок.

Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. Як правило, я наполегливо прагну досягти свого.

Б.Улагоджуючи спірну ситуацію, я намагаюсь знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню ситуацію,

Б. Вважаю, що не завжди потрібно хвилюватися через те, що виникають розходження.

30. А. Я намагаюсь не зачіпати почуттів іншого.

Б. Я завжди обираю таку позицію у суперечці, щоб спільними зусиллями досягти успіху.

Ключ до тесту

№	Суперництво	Співробітництво	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

По кожному з п’яти розділів опитувальника (суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, поступливість – детальний опис див.на с. 46-56) підраховують кількість відповідей, які збіглися з «ключем». Отримані результати порівнюють між собою для виявлення тих форм соціальної поведінки в ситуації конфлікту, до яких найбільш схильний піддослідний, а також тенденцій організації взаємин у складних умовах.

Методика вивчення особистості Тест «Егостани»

Кожна людина, за Е.Берном, володіє певним, здебільшого обмеженим репертуаром станів свого «Я», які не є ролями. По-перше, це стани «Я», близькі до станів батьків; по-друге, стани «Я», спрямовані на оцінку реальності; по-третє, стани «Я», котрі діють з моменту фіксації у ранньому дитинстві і є архаїчними пережитками онтогенезу. Ці стани Берн називає відповідно Батько, Дорослий, Дитина. Дитина – це джерело інтуїції, творчості, спонтанності. Дорослий – стан, необхідний для раціональної взаємодії з навколишнім світом. Батько виконує дві основні функції – допомагає у вихованні власних дітей і дозволяє автоматично реагувати на більшість пересічних ситуацій.

Оцініть кожне висловлювання в балах від 0 до 10. Результати записуйте у клітинках ліворуч від тверджень.

	Оцінка	Висловлювання
1		Мені часом бракує витримки
2		Якщо мої бажання заважають мені, я вмію їх приборкати
3		Батьки, як зрілі люди повинні влаштовувати сімейне життя своїх дітей
4		Я часом перебільшую свою роль у якихось подіях
5		Мене нелегко обдурити
6		Мені сподобалося б бути вихователем
7		Буває мені хочеться попустувати, як маленькому
8		Думаю, що я правильно розумію всі навколишні події
9		Кожний повинен виконувати свої обов'язки
10		Часто я роблю не так, як треба, а так, як хочеться
11		Приймаючи рішення, я намагаюся продумати його наслідки

12		Молодше покоління повинно вчитись у старших, як треба жити
13		Я, як і багато хто з людей, буваю вразливим
14		Мені вдається бачити в людях більше, ніж вони говорять про себе
15		Діти повинні беззаперечно виконувати вказівки батьків
16		Я – людина, схильна захоплюватися
17		Мій основний критерій оцінки людини – об'єктивність
18		Мої погляди непохитні
19		Буває, що я не поступаюсь у суперечці лише тому, що не хочу поступатися
20		Правила виправдовують себе лише тоді, коли вони дають користь
21		Людина повинна дотримуватися усіх правил, незалежно від обставин

Ключі

Підрахуйте суму балів окремо за такими трьома шкалами:

1. Позиція дитини (**Д**): висловлювання 1,4,7,10,13,16,19.
2. Позиція дорослої зрілої людини (**З**): висловлювання 2,5,8,11,14,17,20.
3. Позиція батьків (**Б**): висловлювання 3,6, 9,12,15,18, 21.

Розташуйте результати (відповідні літери) в порядку їх зменшення і запишіть формулу своїх соціальних ролей.

При формулі ЗДБ – у вас розвинене почуття відповідальності, ви в міру імпульсивні і не схильні до напутливості і повчань. Вам можна побажати зберегти ці якості і надалі. Вони допоможуть у будь-якій справі, пов'язаній із спілкуванням, колективною працею, творчістю.

При Б на першому місці – справа гірша. Категоричність та самовпевненість протипоказані, наприклад педагогові, організаторові, - словом, усім тим, хто має справу переважно з людьми, а не з машинами.

Наприклад, БЗД може ускладнити життя тому, для кого характерна ця формула. «Батько» з дитячою прямотою та безпосередністю «ріже» щиру правду, ні в чому не сумніваючись і не думаючи про наслідки. Але й тут немає причин засмучуватися. Якщо вас не приваблюють організаторська робота, галасливі компанії і ви віддаєте перевагу роботі наодинці з книжкою, за кульманом чи етюдником, то все гаразд. Якщо ж ні, і ви захочете пересунути своє Б на друге місце, то це цілком можливо.

Д на першому місці – цілком прийнятний варіант, скажімо, для наукової роботи. Ейнштейн жартівливо пояснив причини своїх наукових успіхів тим, що він розвивався повільно і над багатьма питаннями замислювався лише тоді, коли люди, зазвичай, уже перестають про них думати. Але дитяча безпосередність добра тільки до певної міри. Якщо вона починає заважати справі, необхідно контролювати свої емоції.

ЧИ КОНФЛІКТНА ВИ ОСОБИСТІСТЬ?

Інструкція. Прочитайте уважно кожне запитання та виберіть один із запропонованих варіантів відповіді.

1. У громадському транспорті почалася суперечка на підвищених тонах. Ваша реакція?

а) не беру участь;

б) стисло висловлююся на захист сторони, яку вважаю правою;

в) активно втручаюся, «викликаю вогонь на себе».

2. Чи виступаєте ви на зборах із критикою керівництва?

а) ні;

б) тільки, якщо маю на те вагомі підстави;

в) критикую з будь-якого питання не тільки начальство, але і тих, хто його захищає.

3. Чи часто ви сперечаєтеся з друзями?

а) тільки, якщо ці люди не ображаються;

б) лише з принципових питань;

в) суперечки — моя стихія.

4. Уявіть, ви стоїте в черзі. Як ви реагуєте, якщо хтось намагається пройти без черги?

а) обурююся в душі, але мовчу: собі дорожче;

б) роблю зауваження:

в) проходжу вперед і починаю спостерігати за порядком.

5. Вдома на обід подали недосолене блюдо. Ваша реакція?

а) не галасуватиму через дурниці;

б) мовчки візьму сільницю;

в) не стримаюся від зауважень, і, мабуть, демонстративно відмовлюся від їжі.

6. Якщо на вулиці, у транспорті вам наступили на ногу?

а) з обуренням подивлюся на кривдника;

б) сухо зроблю зауваження;

в) висловлюся, не соромлячись у виразах.

7. Якщо хтось із близьких купив річ, яка вам не сподобалася?

а) промовчу;

б) обмежуся коротким тактовним коментарем;

в) влаштую скандал.

8. Не пощастило в лотереї. Як ви до цього віднесетесь?

а) постараюся здаватися байдужим, але в душі дам слово ніколи більше не брати участь у ній;

б) не приховую досаду, але віднесуся до того, що відбулося з гумором, пообіцявши взята реванш;

в) програш надовго зіпсує настрій.

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте набрані бали, виходячи з того, що кожна відповідь: **а** – 4 бали, **б** – 2 бали, **в** – 0 балів.

Від 30 до 44 балів. Ви тактовні й миролюбні, вправно йдете від суперечок і конфліктів, уникаєте критичних ситуацій на роботі й удома. Вислів «Плагон мені друг, але істина дорожче» ніколи не був вашим девізом. Можливо, тому вас іноді називають пристосуванцем. Наберіться сміливості, якщо обставини вимагають висловлюватися принципово, незважаючи на людей.

Від 15 до 29 балів. Вас вважають людиною конфліктною. Але насправді конфліктуєте ви лише тоді, коли немає іншого виходу, і всі інші засоби вичерпані. Ви твердо відстоюєте свою думку, не думаючи про те, як це відобразиться на вашому службовому положенні або приятельських взаєминах. При цьому ви не виходите за межі коректності, не принижуєтесь до образ. Все це викликає пошану до вас.

Від 10 до 14 балів. Суперечки й конфлікти – це повітря, без якого ви не можете жити. Вам подобається критикувати інших, коли це вигідно, а якщо ви відчуваєте критичне ставлення до себе, то можете «з'їсти живцем». Ваша критика – заради критики, а не на користь справи. Дуже важко тим, хто поряд із вами – на роботі й удома. Ваша нестриманість і грубість відштовхує людей. Чи не тому у вас немає справжніх друзів? Словом, зробіть спробу змінити свій складний характер.

ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ДО ПЕРЕГОВОРІВ І РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

Інструкція. Приступаючи до тесту, ви повинні уявити у всіх подробицях і деталях один – два останніх конфлікти. Далі ви оцінюватимете рівень своїх: а) знань; б) умінь; в) здібностей, які ви змогли проявити у ситуаціях переговорів, веденні суперечок і дискусій, вирішенні конфліктів.

Отже, дайте за дев'ятибальною шкалою оцінку того, наскільки ви компетентні й підготовлені, щоб:

а) знати:

1. Історію зародження й розвитку конфлікту. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Психологічні та інші особливості учасників конфлікту й осіб найближчого оточення. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Особливості типів і видів конфліктів. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Основні прийоми і правила ведення суперечок. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Основні прийоми і правила ведення переговорів. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Основні прийоми і правила вирішення конфлікту. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Свої сильні й слабі сторони, якості, які у вас виявляються в конфліктній ситуації і при веденні переговорів. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

б) вміти:

1. Визначити й діагностувати тип і вид конкретно взятого конфлікіу. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Іти на розумні компроміси. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Встановити контакти навіть із вороже налаштованими до вас людьми. 1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Застосовувати контрприйоми проти брудних прийомів і методів.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. Нейтралізувати дії осіб, які розпалюють конфлікт. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

6. Вести переговори з вирішення конфлікту навіть тоді, коли протилежна сторона проти переговорів. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

7. Передбачати й прогнозувати хід розвитку подій, пов'язаних із конфліктом. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

в) бути здатним:

1. Проявляти принциповість і гнучкість у вирішенні конфлікту. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

2. Встановити діалог і коректно вести переговори. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

3. Самокритично оцінювати ситуацію і прогнозувати розвиток подій. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

4. Проявляти витримку і високоморальні якості навіть у ситуації загострення конфлікту. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. Зацікавити протилежну сторону у позитивному результаті вирішення конфлікту. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

6. Бачити можливі тенденції розвитку конфлікту. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

7. Враховувати свої минулі промахи і помилки. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Обробка та інтерпретація результатів

Ви можете порахувати, який рівень вашої компетентності й готовності до вирішення конфліктів. Радимо вам окремо підрахувати по блоках рівень:

а) знань;

б) умінь;

в**)** здібностей.

Рівень розвитку	Сумарне число балів з відповідей на запитання тесту
1 – дуже низький	7 – 14
2 – низький	15 – 20
3 – нижче середнього	21 – 26
4 – трохи нижче середнього	25 – 32
5 – середній	33 – 38
6 – трохи вище середнього	39 – 44
7 – вище середнього	45 – 50
8 – високий	51 – 56
9 – дуже високий	55 – 63

Підрахувавши окремо рівень ваших знань, умінь, здібностей, необхідних для успішного вирішення конфліктів і ведення переговорів, ви повинні на

основі порівняльного аналізу зробити для себе висновки. Чого вам не вистачає – знань, умінь або здібностей? Виходячи з цього, бажано розробити для себе програму власної самоосвіти й саморозвитку в цьому напрямку.

ОЦІНКА ТАКТИКИ ПЕРЕГОВОРІВ У КОНФЛІКТАХ

Інструкція. У кожному запитанні тесту виберіть, відзначивши свій вибір, відповіді «А» або «Б».

1. А. Звичайно я досягаю свого.

Б. Частіше я прагну знайти точки зіткнення.

2. А. Я намагаюся уникнути неприємностей.

Б. Коли я доводжу свою правоту, то на дискомфорт партнерів не звертаю уваги.

3. А. Мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору.

Б. Я завади прагну увійти в положення іншої людини.

4. А. Не варто хвилюватися через розбіжності з іншими людьми.

Б. Розбіжності завади хвилюють мене.

5. А. Я прагну заспокоїти партнера і зберегти з ним нормальні стосунки.

Б. Завжди слід доводити свою точку зору.

6. А. Завжди слід шукати спільну точку зору.

Б. Слід прагнути здійснення своїх задумів.

7. А. Я повідомляю свої погляди і прошу партнера висловити його думки.

Б. Краще продемонструвати перевагу своєї логіки міркування.

8. А. Найчастіше я намагаюся переконати іншу людину.

Б. Найчастіше я намагаюся зрозуміти точку зору іншої людини.

9. А. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

Б. Розмовляючи, я стежу за розвитком думок іншої людини.

10. А. Я відстоюю свою позицію до кінця.

Б. Я схильний змінити позицію, якщо мене переконають.

Обробка та інтерпретація результатів

Порахуйте бали і визначте збіги.

П (протидія) – 1А, 2Б, 3А, 4А, 5Б, 6Б, 7Б, 8А, 9А, 10А.

С (співпраця) – 1Б, 2А, 3Б, 4Б, 5А, 6А, 7А, 8Б, 9Б, 10Б.

Визначте, що переважає у вашій поведінці (**С** або **П**), а також визначте, на що ви більше орієнтовані: на прагнення будь-що домогтися перемоги, довести своє (протидія, конкуренція, конфронтація), або на прагнення разом (колегіально) вирішити проблему (орієнтація на рішення проблеми, на справу, на співпрацю, на кооперацію). Природно, друга тактика більш продуктивна.

ОЦІНКА РІВНЯ КОНТАКТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

Інструкція. Чи можете ви встановлювати контакти з іншими людьми? Легко або складно вам це дається? Дайте відповіді на запитання тесту та отримайте відповідь на означені питання.

1. Звичайно я спокійно реагую на надмірно сконцентрованих на собі, самозадоволених людей, навіть тоді, коли вони похваляються або інакше показують, якої високої думки вони про себе:

а) так, твердження вірне;

б) вірно, але щось середнє;

в) ні, невірно.

2. Я сумніваюся в чесності людей, які проявляють більше дружелюбності, ніж я можу чекати:

а) згодний;

б) невпевнений;

в) незгодний).

3. Якщо хтось розсердився на мене, то я:

а) спробую його (її) заспокоїти;

б) не знаю, що зробив би;

в) сам розсердився б.

4. Нема абсолютно поганих людей, просто треба прагнути зрозуміти людину, і вона відповість добром:

а) згодний;

б) невпевнений;

в) незгодний.

5. Коли роблять спробу керувати мною, я навмисне роблю все навпаки:

а) саме так і поступаю;

б) невпевнений;

в) не проявляю невдоволення.

6. Якщо керівництво або члени сім’ї в чомусь мені дорікають, то, як правило, я стою тільки за справу:

а) згодний;

б) невпевнений;

в) незгодний.

7. Іноді жартома я роблю яке-небудь (іноді невдале) зауваження тільки для того, щоб здивувати людей і подивитися, що вони на це скажуть:

а) так, буває;

б) складно відповісти;

в) ні, ніколи так не роблю.

8. Мені подобається ретельно продумувати, як вплинути на інших людей, щоб вони допомогли мені досягти моєї цілі:

а) згодний;

б) невпевнений;

в) незгодний.

9. Якщо моє вдале зауваження залишилося непоміченим:

а) я не повторюю його;

б) не можу відповісти;

в) повторюю своє зауваження знову.

10. Іноді я засмучуюся через те, що люди кажуть про мене погані речі поза очі, ще й без всяких на те підстав:

а) так, згодний;

б) не знаю, що відповісти;

в) ні, не згодний.

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте суму балів. Відповіді **а** на питання: 2, 5, 7, 8, 10 – **в** на: 1, 3, 4, 6, 9 – по 2 бали; **б** – по 1 балу.

Сума менше ніж 5 балів. Ви лагідні, не схильні до заздрощів, легко ладнаєте з людьми, не прагніть будь-що перевершити оточуючих. Ви ставите перед собою складні перспективні цілі. Якщо не обмежують і не прищеплюють перспективних цілей, задач, ви спокійно працюєте в групі. Про людей, як відсутніх, так і присутніх, ви висловлюєтеся добре, більше схильні їх захищати, ніж засуджувати. Негативні емоції швидко зникають і ви спокійно, без образи встановлюєте контакт із людиною, яка образила вас.

Сума від 6 до 12 балів. Ви достатньо гнучкі у стосунках з іншими людьми, але змінюєте думку про людину важко, не дивлячись на очевидні для всіх факти. Ви готові змінити думку про людину швидше в кращу сторону, ніж в негативну. Перш ніж перейти на дружні відносини, ви якийсь час вивчаєте людину. Ви відкриті для компромісних рішень, конфліктні стосунки для вас швидше тактика, ніж спосіб життя.

Сума від 13 до 20 балів. Ви – обережна людина, у всьому бачите таємницю, повні сумнівів у своїй безпеці, схильні до недовірливості й підозрілості. Ваша гордість не допускає можливості бути беззахисним. Ви завжди готові до боротьби, живете в очікуванні конфлікту і тим самим провокуєте його. Ви знаєте прийоми «супротивників», умієте управляти оточуючими, добиватися своїх цілей за допомогою певного набору універсальних дій. Проте ви погано орієнтуєтеся у глибинних знаннях психології людей, не враховуєте внутрішній світ людей, вступаючи з ними у ділові стосунки.

Сума більше ніж 20 балів. Для вас конфлікт – спосіб життя. Вам важко встановлювати позитивні взаємини з людьми.

ОЦІНКА СТИЛЮ СПІЛКУВАННЯ

Інструкція. Нечасто нам вдається поглянути на себе «зі сторони», адже у кожного є улюблена манера спілкування, те, що, звичайно називають стилем. Цей тест допоможе визначити властивий вам стиль спілкування з іншими людьми. Спробуйте з його допомогою зрозуміти, чи достатньо ви коректні з іншими людьми.

На кожне з 20 запитань тесту дається три варіанти відповідей – підкресліть той варіант, який вас більше влаштовує. Якщо жодна відповідь вам не підходить, переходьте до наступного запитання. Для порівняння

«стильового профілю», який ви можете отримати наприкінці тесту, запропонуйте тому, чия думка для вас має значення, відповісти про вас замість вас. Отримані дані слід розглядати як інформацію до роздуму і роботи над собою.

1. Чи схильні ви шукати шляху до примирення після чергового службового конфлікту?

а) завжди;

б) іноді;

в) ніколи.

2. Як ви поводитесь у критичній ситуації?

а) внутрішньо бурхливо;

б) зберігаю повний спокій;

в) втрачаю самовладання.

3. Яким вважають вас колеги?

а) самовпевненим і заздрісним;

б) доброзичливим;

в) спокійним і заздрісним.

4. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?

а) прийму її з деякими побоюваннями;

б) погоджуся без вагань;

в) відмовлюся заради власного спокою.

5. Як ви поводитесь, якщо хтось із колег візьме з вашого столу папір?

а) видам йому «по повній програмі»;

б) примушу повернути;

в) запитаю, чи не потрібно йому ще що-небудь.

6. Якими словами ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся (повернулася) пізніше ніж завжди?

а) що тебе так затримало?

б) де ти тиняєшся так довго?

в) я почав (а) хвилюватися.

7. Як ви поводитеся за кермом автомобіля?

а) прагну обігнати машину, яка «показала мені хвіст»;

б) мені все одно, скільки автомобілів мене обійшло;

в) поспішаю з такою швидкістю, щоб ніхто не наздогнав мене.

8. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?

а) збалансованими;

б) легковажними;

в) украй жорсткими.

9. Що ви робите, якщо не все вдається?

а) намагаюся звалити вину на іншого;

б) винувачу себе;

в) стаю надалі обережнішим.

10. Як ви реагуєте на фейлетон про випадки розбещеності серед сучасної молоді?

а) пора вже молоді заборонити такі розваги;

б) треба створити їм можливість організовано і культурно відпочивати;

в) чого ми з ними возимося.

11. Що ви відчуваєте, якщо посада, яку ви хотіли зайняти, дісталася іншому?

а) і навіщо я тільки на це витрачав час?

б) вважаю, що ця людина начальству приємніша;

в) можливо, мені це вдасться іншим разом.

12. Що ви відчуваєте, коли дивитеся страшний кінофільм?

а) переживаю почуття страху;

б)скучаю;

в) отримую щире задоволення.

13. Як ви поводитеся, якщо утворилася «пробка» на дорозі, а ви спізнюєтеся на важливу нараду?

а) нервую під час наради;

б) роблю спробу викликати поблажливість партнерів;

в) засмучуюся.

14. Як ви ставитесь до власних спортивних успіхів?

а) обов'язково прагну виграти;

б) ціную задоволення відчути себе знову молодим;

в) дуже серджуся, якщо програю.

15. Як ви вчините, якщо вас погано обслуговують у ресторані?

а) стерплю, уникаючи скандалу;

б) викличу метрдотеля і зроблю йому зауваження;

в) відправлюся зі скаргою до директора ресторану.

16. Як ви вчините, якщо вашу дитину образили у школі?

а) поговорю з учителем;

б) влаштую скандал батькам;

в) пораджу дитині дати здачу.

17. Яка ви людина?

а) середня;

б) самовпевнена;

в) пробивна.

18. Що ви скажете підлеглому, з яким зіткнулися у дверях?

а) пробачте, це моя провина;

б) нічого, дурниці;

в) уважнішим ви не могли б бути?

19. Ваша реакція на статтю в газеті про хуліганство серед молоді?

а) коли ж, нарешті, будуть вжиті конкретні заходи;

б) треба було б ввести суворе покарання;

в) не можна у всьому звинувачувати молодь, винні й вихователі.

20. Яку тварину ви любите?

а) тигра;

б) кішку;

в) ведмедя.

Обробка та інтерпретація результатів

Обробка результатів здійснюється за допомогою таблиці 5. Напроти номера запитання у вертикальній колонці таблиці знаходиться та відповідь, яку ви підкреслили. Визначте оцінку в балах. Бали підсумовуйте. Якщо ви не обрали відповідь із запропонованих варіантів, то з даного питання ви набрали «0» балів.

Бали / *Пункти*	*Запитання* 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	1

35 – 44 бали. Ви помірно агресивний і конфліктний. Вас супроводжує успіх у житті, оскільки у вас достатньо здорового честолюбства. До критики ви ставитеся доброзичливо, якщо вона ділова і без претензій.

45 балів і більше. Ви надмірно агресивний і неврівноважений, нерідко буваєте надмірно жорстоким щодо інших людей. Сподіваєтеся дійти до управлінських «верхів», розраховуючи на свої сили. Добиваючись успіхів у якій-небудь сфері, ви можете жертвувати інтересами оточуючих. До критики подвійне ставлення: критику «зверху» приймаєте, а критику «знизу» сприймаєте хворобливо, інколи і недбало.

34 бали і менше. Ви надмірно миролюбні, що пов’язано з недостатньою впевненістю у власних силах і можливостях. Це, звичайно ж не означає, що ви гнетеся під будь-яким вітром. Та все ж більше рішучості вам не зашкодить! До критики «знизу» ставитесь доброзичливо, але побоюєтеся критики «зверху».

Якщо з 7 і більше запитань, ви набрали по 3 бали і менш ніж із 7 запитань – по 1 балу, то ваша агресивність носить швидше руйнівний, ніж конструктивний характер, ви схильні до непродуманих вчинків і запеклих дискусій. Ви ставитеся до людей зневажливо і своєю поведінкою провокуєте конфліктні ситуації, яких цілком могли б уникнути. Якщо ж із 7 і більш запитань ви отримали по 1 балу і менш ніж із 7 запитань – 3 бали, то ви надмірно замкнений. Це не означає, що вам не властиві спалахи агресивності, але ви приховуєте й регулюєте їх дуже ретельно.

ОЦІНКА ВРІВНОВАЖЕНОСТІ У КОНФЛІКТАХ І СХИЛЬНОСТІ ДО НЕРВОВИХ ЗРИВІВ

Інструкція. Чи загрожує вам нервовий зрив? Ви дізнаєтеся про це, відповівши на запитання тесту.

1. Чи важко вам звернутися до кого-небудь із проханням про допомогу?

- Так, завжди (3);
- дуже часто (2);
- іноді (1);

- дуже рідко (0);
- ніколи (0).

2. Чи думаєте ви про свої проблеми навіть у вільний час?

- Дуже часто (5);
- часто (4);
- іноді (2);
- дуже рідко (0);
- ніколи (0).

3. Побачивши, що у людини щось не виходить, чи відчуваєте ви бажання зробити це замість неї?

- Так, завжди (5);
- дуже часто (4);
- іноді (2);
- дуже рідко (0);
- ніколи (0).

4. Чи довго ви хвилюєтеся через неприємності?

- Так, завжди (5);
- дуже часто (4);
- іноді (2);
- дуже рідко (0);
- ніколи (0).

5. Скільки часу ви відпочиваєте?

- Більше трьох годин (0);
- дві - три години (0);
- одну - дві години (2);
- жодної хвилини (4).

6. Чи перебиваєте ви, не дослухавши, людину, яка пояснює вам що-небудь із зайвими подробицями?

- Так, завжди (4);
- часто (3);
- залежить від обставин (2);
- рідко (1);
- ні (0).

7. Про вас говорять, що ви завжди поспішаєте?

- Так, це так (5);
- часто поспішаю (4);
- поспішаю, як і усі (1);
- поспішаю тільки у виняткових випадках (0);
- ніколи не поспішаю (0).

8. Чи важко вам відмовитися від смачної їжі?

- Так, завжди (3);
- дуже часто (2);
- іноді (0);
- дуже рідко (0);
- ніколи (0).

9. Чи доводилося вам робити декілька справ одночасно?

- Так, завжди (5);
- дуже часто (4);
- іноді (3);
- рідко (1);
- ніколи (0).

10. Чи вважається, що під час розмови ваші думки кружляють десь далеко?

- Дуже часто (5);
- часто (4);
- трапляється (3);
- дуже рідко (0);
- ніколи (0).

11. Чи не здається вам деколи, що люди говорять про несуттєві, порожні речі?

- Дуже часто (5);
- часто (4);
- іноді (1);
- рідко (0);
- ніколи (0).

12. Ви хвилюєтеся, коли стоїте у черзі?

- Дуже часто (4);
- часто (3);
- дуже рідко (1);
- ніколи (0).

13. Чи любите ви давати поради?

- Так, завжди (4);
- дуже часто (3);
- іноді (1);
- дуже рідко (0);
- ніколи (0).

14. Чи довго ви вагаєтеся перед тим, як прийняти якесь рішення?

- Завжди (3);
- дуже часто (2);
- часто (1);
- дуже рідко (3);
- ніколи (0).

15. Як ви розмовляєте?

- Квапливо, скоромовкою (3**);**
- швидко (2);
- спокійно (0);
- поволі (0).

Обробка та інтерпретація результатів

Від 45 до 60 балів – нервовий зрив для вас — реальна загроза. Перевірте кров’яний тиск і вміст холестерину в крові. Вам треба змінити спосіб і ритм

свого життя.

Від 20 до 44 балів – вам потрібно ставитися до життя спокійно й уміти внутрішньо розслабитися, знімаючи напруження.

До 19 балів – вам вдається зберігати спокій і врівноваженість. Старайтеся і надалі уникати хвилювань, не звертати увагу на дурниці, не сприймати драматично будь-які невдачі.

Нуль балів – якщо ви відповідали чесно і відверто, то єдина небезпека, що вам загрожує, це надмірний спокій і, зазвичай, нудьга.

ОЦІНКА КОМУНІКАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В СПІЛКУВАННІ (АДАПТОВАНИЙ ВАРІАНТ ТЕСТУ М. СНАЙДЕРА)

Інструкція. Комунікативний контроль відіграє важливу роль в організації безконфліктного спілкування між людьми і тісно пов'язаний з емоційною сферою та рівнем саморегуляції людини.

Оцініть кожний із запропонованих нижче висловів стосовно себе як вірний («**В**») або як невірний, або переважно невірний («**Н**») і ви дізнаєтеся, який ваш комунікативний контроль.

Запитання		
1. Мені здається важко наслідувати звички інших людей.		
2. Я б, мабуть, зміг (змогла) заляти дурня, щоб привернути увагу бо потішити оточуючих.		
3. З мене міг би вийти непоганий актор (акторка)		
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш либоко, ніж це е насправді.		
5. В компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.		
6. В різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто оводжуся абсолютно по-різному.		
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний (а)		
8. Щоб досягти успіху в справах і у стосунках із людьми, я прагну ути таким, яким мене хочуть бачити		
9. Я можу бути доброзичливим із людьми, які мені неприємні.		
10. Я не завжди такий, яким здаюся		

Обробка та інтерпретація результатів

По 1 балу нараховується за відповідь «Н» на 1,5 і 7 питання і за відповідь «В» на решту всіх питань.

Підрахуйте суму балів і порівняйте отриману суму балів з нормативними, представленими нижче, і визначите, як характеризується властивий вам комунікативний контроль:

0-3 бали – низький комунікативний контроль, характеризується:

- стійкістю поведінки, людина не вважає потрібним змінюватися залежно від ситуацій і не враховує особливостей партнера по спілкуванню, а також особливостей ситуацій;
- схильністю до спонтанного і щирого саморозкриття в спілкуванні, безпосередністю, відвертістю;
- «незручністю» в спілкуванні внаслідок прямолінійності, негнучкості;
- стійкістю «Я», малою схильністю до змін і схильністю до стереотипів.

4-6 балів – середній комунікативний контроль, характеризується:

- щирістю, спонтанністю поведінки;
- нестриманістю в емоційних виявах і схильністю до афектів, образ, конфліктів;
- схильністю враховувати у своїй поведінці інтереси оточуючих;
- низькою саморегуляцією.

7-10 балів – високий комунікативний контроль, характеризується:

- легкістю входження в будь-яку роль;
- гнучкістю реагування на різні зміни ситуації;
- хорошим самопочуттям і настроєм;
- схильністю до прогнозування і передбачення враження, яке справляє на оточуючих;
- умінням постійно тримати себе у формі, стежити за собою, знанням, де і як поводитися, умінням управляти виявленням своїх емоцій;
- трудністю спонтанно самовиражатися, відсутністю тяжіння до не-прогнозованих ситуацій. Характерна позиція: «Я такий, який я є в даний момент».

Не забувайте, що поняття «комунікативний контроль» у складних, у тому числі й конфліктних ситуаціях, тісно пов’язане з поняттям «комунікативні вміння», а тому включає не тільки оцінку іншого в тій або іншій ситуації, але і визначення його сильних і слабких сторін, уміння встановити дружню атмосферу для вирішення конфлікту, вміння зрозуміти проблему і бажання іншого, стати на його позицію, і, нарешті, здійснювати контроль партнерських, дружніх взаємин і прогнозувати розвиток інцидентів і конфліктних ситуацій тощо.

ОЦІНКА УМІНЬ ГОВОРИТИ І СЛУХАТИ (ТЕСТ У. МАКЛЕНІ)

Сформованість умінь говорити і слухати відіграє важливу роль у прихильності до себе людей, в підвищенні привабливості й емпатійності спілкування з вами, в зниженні конфліктогенності суперечностей і зіткнень, у створенні атмосфери партнерства і співпраці.

Інструкція. Необхідно відповісти на кожне запитання тесту «так» чи ні».

1. Коли ви розмовляєте, пояснюєте що-небудь, чи уважно ви стежите за тим, щоб слухач вас зрозумів?
2. Чи підбираєте ви слова, відповідні рівню підготовки і розуміння

слухача?

3. Чи обдумуєте ви побажання, вказівки, прохання, перед тим, як про них сказати?

4. Якщо ви висловили нову думку, і ваш слухач нічого не запитує, чи вважаєте ви, що він зрозумів її?

5. Чи стежите ви за тим, щоб ваші вислови були якомога більш визначеними, ясними, короткими?

6. Чи обдумуєте ви заздалегідь свої ідеї, пропозиції, щоб не говорити незв'язно і незрозуміло?

7. Чи заохочуєте ви, щоб вас запитували?

8. Чи вважаєте ви, що знаєте думки оточуючих, чи запитуєте ви їх, щоб це з'ясувати?

9. Чи розрізняєте ви факти і думки?

10. Чи шукаєте ви нові заперечення проти аргументів співбесідника?

11. Чи стараєтеся ви, щоб ваші друзі (слухачі) у всьому погоджувалися з вами?

12. Чи завжди ви говорите ясно, чітко, повно, стисло і ввічливо?

13. Чи робите ви паузи в мові, щоб і самому зібратися з думками, і слухачам дати можливість обдумати ваші пропозиції, запитати?

Обробка та інтерпретація результатів

Якщо ви, не замислюючись, відповісте «так» на всі запитання, окрім 4, 8, 10 і 11-го, то можна вважати, що ви володієте прийомами грамотного, безконфліктного спілкування, вмієте висловлювати свої думки і слухати співбесідника, володієте основними вміннями для формування загальної точки зору і розуміння, для вирішення і профілактики конфліктних ситуацій.

ЧИ ВМІЄТЕ ВИ СЛУХАТИ? (МЕТОДИКА М. СНАЙДЕРА)

Інструкція. Відзначте ситуації, які викликають у вас незадоволення, досаду або роздратування в процесі бесіди з будь-якою людиною – вашим другом, колегою, безпосереднім начальником, керівником або просто випадковим співбесідником.

1. Співбесідник не дає мені шансу висловитися, у мене є що сказати, але немає можливості вставити слово, співбесідник постійно перериває мене під час бесіди.

2. Співбесідник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови, і я не впевнений, чи слухає він мене.

3. Розмова з таким партнером часто викликає відчуття втрати часу.

4. Співбесідник постійно метушиться, олівець і папір цікавлять його більше, ніж мої слова.

5. Співбесідник ніколи не усміхається. Мені стає незручно й тривожно.

6. Співбесідник завжди відволікає мене запитаннями і коментарями.

7. Що б я не сказав, співбесідник завжди гасить мій запал.

8. Співбесідник завжди прагне спростувати мене.

9. Співбесідник перекручує значення моїх слів і вкладає в них інший

зміст.

10. Коли я щось запитую, співбесідник примушує мене захищатися.

11. Іноді співбесідник перепитує мене, вдаючи, що не розчув.

12. Співбесідник, не дослухавши до кінця, перебиває мене, щоб потім погодитися.

13. Співбесідник при розмові зосереджено займається стороннім: грається сигаретою, протирає скло тощо, і я твердо впевнений, що він при цьому неуважний.

14. Співбесідник робить висновки за мене.

15. Співбесідник завжди намагається: вставити слово в мою розповідь.

16. Співбесідник завжди дивиться на мене дуже уважно.

17. Співбесідник дивиться на мене, ніби оцінює. Це мене хвилює.

18. Коли я пропоную що-небудь нове, співбесідник говорить, що він думає так само.

19. Співбесідник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, дуже часто киває головою, охає і піддакує.

20. Коли я говорю про серйозне, співбесідник вставляє смішні історії, жарти, анекдоти.

21. Співбесідник часто дивиться на годинник під час розмови.

22. Коли я входжу в кабінет, він залишає всі справи і всю увагу звертає на мене.

23. Співбесідник поводиться так, ніби я заважаю йому робити що-небудь важливе.

24. Співбесідник вимагає, щоб усі погоджувалися з ним. Будь-який його вислів завершується запитанням: «Ви теж так думаєте?» або «Ви не згодні?».

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте відсоток ситуацій, що викликають досаду і роздратування.

70 % - 100 % – ви поганий співбесідник, ви конфліктний, не орієнтований на партнерство в спілкуванні. Вам необхідно працювати над собою і вчитися слухати.

40 % - 70 % – у вас є деякі недоліки. Ви критично ставитеся до сказаного, вам ще бракує деяких рис хорошого співбесідника, ви нерідко використовуєте конфліктогени, часто ображаєтеся. Уникайте поспішних висновків, не загострюйте увагу на манері гово зити, на дрібницях і образах, не прикидайтеся, не шукайте прихованого значення сказаного, не монополізуйте розмову.

10 %-40 % – ви хороший співбесідник, але іноді відмовляєте партнеру в повній увазі. Повторюйте ввічливо його слова, дайте йому час розкрити свою думку повністю, пристосовуйте свій темп мовлення до його мови і можете бути впевнені, що спілкуватися з вами буде ще приємніше;

0 % -10 % – ви чудовий співбесідник і неконфліктна людина. Ви вмієте слухати, ваш стиль спілкування може стати прикладом для оточуючих.

9. Програма тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?»

У зв'язку з тим, що ніхто не може пережити за певну людину ті важкі ситуації, з якими вона зустрічається на своєму життєвому шляху, головне завдання у запобіганні й подоланні наслідків незвичайних ситуацій полягає у розвитку у людини навичок використання власних ресурсів у процесі вирішення важких ситуацій і передачі свого досвіду іншим.

Пропонуємо програму тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?», яка допомагає людині активізувати вміння самодопомоги у конфлікті. Програма тренінг-семінару розрахована на 30 годин

Програма тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?» спрямована на розвиток у людини вміння виступати самопосередником у конфліктах, тобто на розвиток комунікативного потенціалу і позитивної життєвої орієнтації учасників.

Учасники тренінг-семінару мають змогу досягти розуміння таких питань як сутність конфлікту, його витоки, ціна, динаміка, засоби подолання, навчаються способам, які дозволяють уникати звичок, що провокують виникнення конфліктів, оволодівають навичками їх успішного вирішення.

Відмінність цього семінару від багатьох інших полягає в тому, що він може проводитись як з раніше не знайомими між собою людьми, так і в певному колективі. Ведучим такого тренінг-семінару має бути професійний психолог.

Метою тренінг-семінару є вдосконалення співробітництва між членами групи, колективу, вирішення їх міжособистісних проблем, поліпшення взаємодії. Отримані на заняттях знання дозволяють зменшити дію прихованих причин на стосунки, збільшити задоволення від роботи, взаємин з оточуючими людьми.

Головне завдання: розуміння психології міжособистісних конфліктів; їх динаміки і способів вирішення. Учасники тренінг-семінару навчаються уникати звичок, які утруднюють успішну взаємодію людей.

Вони набуваюгь досвіду використання ефективних засобів спілкування навіть при наявності суттєвих розбіжностей в поглядах тих, хто спілкується.

Коротко охарактеризуємо організаційно-методичні аспекти соціально-психологічного тренінгу. Робота у тренінгових групах спрямована на розвиток уміння спілкування, конструктивного вираження своїх думок і почуттів, здатності підтримувати з людьми добрі відносини, вирішувати конфлікти і допомагати іншим. Кожне заняття складається з трьох частин:

1) теоретичного матеріалу, який подається у формі міні-лекції;

2) практичних вправ, під час виконання яких учасники можуть оволодіти необхідними інтерперсональними вміннями і практично використати набуті теоретичні знання;

3) обговорення цих вправ.

Деякі автори пропонують чотири етапи заняття:

1) створення єдиного психологічного простору, а також зворотний зв'язок "окремий учасник – вся група" і навпаки;

2) виконання конкретних завдань, опанування знаннями, навиками, уміннями, а також досягнення інших розвиваючих або корегуючих цілей;

3) проведення дискусії, гри, або інтерв'ювання для створення педагогічної рефлексії;

4) релаксаційно-відновлювальні вправи для зняття психологічної напруженості та підведення підсумків заняття [Цит.за 63].

Кожен етап має фази:

а) визначення теми цілей дискусії, характеру проблеми, а також орієнтування на них учасників заняття;

б) дискусія з проблем, які обговорюють, для збору інформації, знань, суджень, думок, нових ідей, допущень від усіх учасників;

в) упорядкування інформації, її обговорення;

г) обговорення альтернатив і спільна їх оцінка;

ґ) підведення підсумків дискусії, спільне резюмування;

є) зняття психологічного навантаження та підведення підсумків заняття [63,с.109].

Питання, на які (за бажанням) відповідають учасники під час обговорення, можуть бути такими:

- чи важко було виконувати цю вправу?
- що нового я відкрив для себе, чого навчився?
- які почуття викликає у мене виконання вправи?

Під час вибору конкретних вправ (ігор, технік) важливо дотримуватися наступних критеріїв: відповідність вправ основній меті заняття; послідовність переходу від простіших до складніших вправ; наявність зв'язку між окремими вправами, що забезпечує єдине сприйняття усього заняття; необхідна зміна ритму життєдіяльності учасників, чергування розмов і дій; чергування спільної групової, парної та індивідуальної діяльності учасників; надання кожному учасникові можливостей для самореалізації, запобігання узурпації ініціативи найбільш активними учасниками; забезпечення можливості для спонтанного пересування учасників в освітньому просторі; отримання учасниками задоволення від занять; можливість кожного учасника взяти участь в усіх вправах і обговоренні їх результатів. Використання вправ, рольових ігор, методу аналізу конкретних ситуацій, дискусій активізує професійну рефлексію держслужбовців, яка, у свою чергу, забезпечує корекцію особистісно-професійної ідентичності та мотиваційно-ціннісної сфери [63,с.110].

Кожне заняття має починатися з ритуалу привітання, виробленого членами групи, обговорення почуттів, з якими прийшли учасники, і закінчуватися обговоренням проведеного заняття.

У ході тренінг-семінару враховуються такі суттєві фактори: кількість учасників (оптимально 12-16), тривалість занять (2-2,5год). Практика показує, що робота має проводитись в умовах розміщення учасників у «дружньому колі», щоб кожний з них добре бачив один одного і їм не заважали ніякі бар'єри.

Напередодні керівник проводить тестування членів групи, використовуючи тести: «Визначення типових способів реагування на

конфліктну ситуацію»; «Чи конфліктна ви особистість?»; «Оцінка тактики переговорів у конфліктах»; «Оцінка готовності до переговорів і розв'язання конфліктів»; «Оцінка врівноваженості у конфліктах і схильності до нервових зривів».

Теми занять.

1. Конфлікт. Поведінка, думки, почуття людини в дзеркалі конфлікту.
2. Проблема відмінностей і потреба їх подолання: поведінка, установки. Ціна деструктивних конфліктів.
3. Неадекватні рефлекси в конфліктах.
4. Помилкове відображення, ілюзії.
5. Рівень конфлікту. Попередження конфлікту на початковому етапі.
6. Розвиток здібностей виходу із конфліктних ситуацій.
7. Самопосередництво в конфліктах: знайти час, спланувати контекст.
8. Самопосередництво в конфліктах: висловлювання, діалог.
9. Розвиток уміння приймати групові рішення, домовлятися, працювати в команді.
10. Складання угоди.
11. Обмеження застосування методу складання угоди.
12. Вироблення конструктивних стратегій і тактик вирішення конфлікту.
13. Вироблення основних правил вирішення конфлікту.

На кожному з занять ведучий, який проходить безпосереднє навчання на такому семінарі, ставить певні питання.

Напередодні учасники отримують домашнє завдання. Опрацювати:

1. Основні норми, принципи та правила спілкування в групі.
2. Перелік рис людини, яка приймає себе.
3. Білль про права (розроблений спільнотою «Люди проти насилля», 1998-1999 рр.) Учасники групи отримують відповідний роздатковий матеріал.

Заняття 1.

На першому занятті ведучий знайомиться з членами групи, які називають своє ім'я (чи так, як вони хочуть, щоб їх називали в групі), розповідають про свої захоплення, очікування щодо майбутнього семінару. Для того, щоб активізувати взаємодію учасників групи, сусідам зліва пропонують повторювати отриману інформацію. Після цього роздається попередня анкета учасника семінару, яка допомагає виявити дані про професію, посаду, рівень підготовки до семінару, проблеми, які цікавлять саме цю людину, вміння їх вирішувати та їх власні побажання і очікування. Таке анкетування полегшує роботу ведучого семінару, розкриваючи резерви учасників, допомагає зробити роботу більш індивідуалізованою.

Після попереднього знайомства учасникам семінару пропонується виконати цікаве письмове завдання. їм потрібно відповісти на три запитання:

Що таке конфлікт?

Які почуття виникають у конфлікті?

Як вони діють у конфлікті?

У процесі обговорення проблеми конфлікту включається механізм групового мислення. Для цього члени групи передають свої аркуші по колу і кожний з учасників має дописати свої асоціації з приводу того, що написано попередніми особами. Ця частина роботи закінчується тоді, коли кожний отримав свій аркуш.

Потім учасники аналізують розуміння суті конфлікту і шляхи його подолання саме в цій групі.

Після проведення роботи з вивчення розуміння конфліктів, самопочуття і поведінки в конфлікті учасникам семінару пропонують проранжувати п'ять стилів конфліктної поведінки за методикою К. Томаса. Потім проводиться безпосередня діагностика їх поведінки в конфліктах (Див.с.110). Одразу підраховують результати тестування, порівнюють очікування й реальні результати. У деяких учасників спостерігається збільшення когнітивного дисонансу між самооцінкою і оцінкою за тестом. Це збільшує прагнення до роботи з самовдосконалення і пошуку ефективних способів поведінки в конфлікті.

Вправа «Автопортрет»

Ціль: Усвідомлення своїх внутрішніх станів, протиріч, внутріособистісних конфліктів

А) Зараз я пропоную вам закрити очі, подивитися вглиб себе, відчути свій стан, настрій, емоції, відчути свою особистість. Відповідайте собі на питання: «Який я?» Потім на аркуші паперу зобразите свій «автопортрет» за допомогою символів. Автопортрети викладаються на столі.

Б) Подивіться уважно один на одного, спробуйте відчути стан іншої людини. Зобразіть портрет тієї людини, яку, на ваш погляд, ви особливо добре відчули. Намалювавши, підкладіть «портрет» цієї людини до його «автопортрета».

В) Ще раз подивіться уважно один на одного. Спробуйте визначити, кому із присутніх потрібна ваша підтримка. Намалюйте й подаруєте йому те, що ви йому побажали. Це буде його ресурс.

Обговорення:

Що ви хотіли зобразити своїм автопортретом?

Що подарували вам навколишні?

Чи приймаєте ви їхнє розуміння вашої особистості? Із чим ви не згодні?

Можете обмінятися думками із приводу «портретів» і «ресурсів».

Може, ви хочете щось запитати в людини, що подарила вам ваш «портрет» і «ресурс»?

Подякуйте один одного за пророблену роботу.

Безумовне уміння безконфліктно і продуктивно вести бесіду – необхідна якість для того, хто хоче домогтися успіху в житті, показник загальної культури. Вибираючи модель поведінки, необхідно придивлятися до співрозмовника: на його обличчя, руки, рухи. Психологічні аспекти спілкування подаємо в таблицях 2,3.

Таблиця 2

Психологічні аспекти спілкування

Аспект	Процес	Бар'єри	Характеристика
Комунікативний	Засоби	Смислові	Спілкування як діалог за допомогою мовних і немовних засобів
Інтерактивний	Стратегія і тактика	Рольові. Пізнавальні	Спілкування як кооперація або ж конкуренція. Рівні (соціальний, діловий, духовний) і стилі спілкування (демократичний, авторитарний, суперечливий). Спілкування як взаємодія шляхом зараження, навіювання, переконування, наслідування
Перцептивний	Ефекти	Перцептивні	Спілкування як ідентифікація і рефлексія. Спілкування і каузальна атрибуція, настановлення, ефекти ореолу, стереотипізації, ефект новизни атракції (симпатія, дружба, кохання)

Таблиця 3

Трактування поведінки співрозмовника

Поведінка	Трактування	Ваші дії
Руки зчепленні на грудях	Оборонна позиція	Бесіду не завершувати
Легке постукування пальцями по будь-якому предметі	Нетерпіння	Бесіду слід закінчувати
Молитовно складені долоні, пальці злегка розставлені	Почуття переваги; співрозмовник вважає, що він хитріший	Упевнитися, що немає підступу, бесіду слід припинити
Співрозмовник потирає очі	Недовіра	Подумати
Співрозмовник гризе нігті	Непевність, страх	Переконати прийняти ваші умови
Легкий нахил голови убік	Спокій, задоволення	Бесіду можна закінчити

Вправа «Спілкування в різних позиціях»

Вправа виконується в парах. Інструкція: «Вам дається шість хвилин на спілкування на тему: «Які якості особистості важливі для спілкування». Під час спілкування ми будемо міняти положення. Зараз давайте повернемося один до одного спиною й розпочнемо бесіду».

Учасники кілька хвилин спілкуються, сидячи спиною один до одного, по 1,5 хвилини – один сидячи, другий стоячи і навпаки (обличчям один до одного), 1,5 хвилини – сидячи обличчям один до одного.

Під час обговорення можна поставити запитання про те, у якому положенні проведення бесіди було найкомфортнішим. Після обговорення роблять висновок про важливість рівних позицій учасників, відсутність між ними бар'єрів і знаходження очей на одному рівні.

Психологи визначили типові помилки, які є причиною поганого контакту співрозмовників. До них відносяться:

- невміння помітити зміни в поведінці і зовнішності співрозмовника;
- не весь зміст інформації передається в даній ситуації спілкування;
- максималізм у формі пред'явлення вимог;
- поспішність і категоричність в оцінці дій;
- забобони, упереджене відношення;
- неспроможність уявити себе на місті іншого;
- моральна розпуста, лихослів'я
- грубість як маска сильної особистості.

Заняття закінчується опитуванням членів групи про те, що нового вони взяли для себе після першої зустрічі. Це дає зворотний зв'язок і для ведучого тренінг-семінару, і для групи в цілому.

Заняття 2.

На другому занятті ведучий пропонує членам групи згадати випадок, коли в їх житті відбулась якась маленька міжособистісна трагедія. Для того, щоб учасники семінару краще зрозуміли, про що йде мова, можна навести якийсь випадок з своєї практики. **Наприклад:** Галина Петрівна і Володимир Іванович мають виконувати одне й те саме завдання – підготовка збірної команди школи до районної спартакіади. Це потребує від них певної взаємодії. Але Володимир Іванович вважає, що з такою колегою, як Галина Петрівна, неможливо досягти якихось позитивних результатів. Він прагне змусити Галину Петрівну виконати ряд необхідних завдань, але вона весь час знаходить якісь виправдовування, щоб не виконувати цю роботу. І тому Володимир Іванович, який не хоче ні з ким конфліктувати, має виконувати її сам. Ось-ось закінчиться його терпіння. Він вирішив пошукати собі іншу роботу.

Другий випадок – з сімейного життя. Оксана ніяк не може з'ясувати, чим запаморочив їй голову її чоловік. Адже все, що було до їх одруження доброго, світлого – зникло. Друзі кажуть, що в неї чудовий чоловік, що він – приємна людина, але в подружньому житті вона не бачить в ньому нічого гарного. Весь час у них виникають суперечки: з приводу перегляду телепередач, виховання дітей, через гроші. Щоб не викликати чергового конфлікту, вони прагнуть не потрапляти один одному на очі. У чому суть проблеми?

Ведучий семінару пояснює, що як в першому, так і в другому випадку кожний з учасників конфлікту по-своєму страждає. Якщо ці трагедії відбуваються на роботі, кожний переживає стрес, може постраждати їх кар'єра, зменшується зацікавленість в роботі тощо. Конфлікти у сім'ї породжують відчуження між її членами, роблять шлюб невдалим. У таких сім'ях нерідко виховуються діти з різними порушеннями характеру, педагогічною занедбаністю. Збільшення кількості розлучень, а також звільнень з роботи негативно позначається на долях дорослих і дітей. Найбільше неприємностей виникає внаслідок хронічних конфліктів, які не вирішуються своєчасно.

Після розповіді ведучий дає змогу кожному учаснику розповісти про такі випадки, які трапилися в їхньому житті. Після обговорення він повідомляє про те, що все ж таки існує позитивний вихід з подібного роду конфліктів. Насамперед – це методика самопосередництва в конфлікті. Він нагадує, що в основі конфлікту здебільшого лежать розбіжності, які роблять одну людину несхожою на іншу. Ці розбіжності проявляються в інтересах, вікових, статевих, індивідуальних особливостях. Чим більше таких розбіжностей, тим більша ймовірність виникнення конфліктів.

Ведучому семінару потрібно активізувати у членів групи бажання до самовдосконалення. У ряді випадків воно існує ще до початку, в інших воно виникає під час діагностування, якщо має місце когнитивний дисонанс. Ще одним аргументом до самовдосконалення в цьому напрямку стає знайомство учасників семінару з можливостями методики самодопомоги в конфліктах. Аргументом на користь цього шляху вирішення конфліктів стає те, що воно відбувається без силового тиску або поразки. Ведучий семінару розповідає про роль самодопомоги в конфліктах. Ця самодопомога не потребує перебудови своїх поглядів, світогляду тощо. Вона стосується лише вдосконалення своєї поведінки. По-перше, поведінку легше контролювати. По-друге, виконання певних правил поведінки, що сприяють попередженню конфлікта, дозволяє непомітно змінити як власні почуття, так і відчуття іншої людини.

Далі ведучий ставить питання про ціну деструктивних конфліктів. Воно спрямоване на те, щоб з'ясувати збитки, які несуть обидві сторони конфлікту. Відомо, що такі конфлікти породжують стреси в учасників, знижують продуктивність праці. Особливу увагу слід приділити негативному впливу сімейних конфліктів, які мають дуже важкі наслідки. Так, вони призводять до зростання кількості важковиховуваних, педагогічно занедбаних дітей, позначаються на їх досягненнях в навчальній діяльності, на стосунках дітей з оточуючими, самооцінці, розвитку їх морально-вольових якостей.

Вправа. Трактування поведінки і погляду співрозмовника

Безумовне уміння безконфліктно і продуктивно вести бесіду – необхідна якість для того, хто хоче домогтися успіху в житті, показник загальної культури. Співрозмовнику, вибираючи модель поведінки, необхідно придивлятися до співрозмовника: на його обличчя, руки, рухи. Вправа виконується в трійках. Двоє спілкуються, а третій виступає в ролі експерта. Аналіз проводиться за рекомендаціями з трактування поведінки і погляду співрозмовника, наведених у таблицях 2,3.

Вправа. Розвивайте спостережливість

Невміння бачити те, що перед очима – поширений недолік людини. Спостережливість – складна якість, вона базується на увазі, сприйнятті, мисленні, уяві, пам'яті. Спостережливість необхідно цілеспрямовано розвивати. Важливе значення при цьому має уміння «читати» по виразу обличчя. Це дозволяє оперативно реагувати на зміну емоційного стану співрозмовника. При підвищенні психологічних навантажень у людини, як правило, змінюється вираз обличчя, його колір, дихання, інтонація, рухи руками, поведінка. Психологи їх систематизували. Робота відбувається в трійках. Двоє спілкуються, а третій виступає в ролі експерта. Аналіз проводиться за схемою яку подаємо в таблиці 2,3.

Вправа «Долоні»

Особа А витягує руки перед собою долонями вниз. Особа Б розміщує свої руки долонями догори під долонями А. Тепер Б повинен якнайшвидше вдарити А по долонях. Коли Б починає рух, А якнайшвидше повинен забрати свої руки від удару.

Важливо, щоб члени групи згадали і розповіли про випадки з своєї практики, які свідчать про те, що учасники сплачують велику ціну за конфлікти. В ході діалогу в групі ведучий має виступати в ролі «диригента», який допомагає взяти участь в розмові кожному, хто хоче висловити свою думку, виразити своє ставлення до цієї проблеми. Під час колективного обговорення розкриваються різні сторони негативного впливу конфліктів. Але не варто спинятися лише на деструктивних моментах. Майже в кожній групі є люди, які знаходять позитивний вихід з конфліктів. їх досвід свідчить про те, що кожен може знайти конструктивний вихід з негативної ситуації, головне – до цього прагнути. І тоді конфлікт сприяє розвитку творчих можливостей.

Заняття 3.

Заняття присвячується проблемі неправильних рефлексів в конфліктах. На цій зустрічі ведучий допомагає учасникам тренінг-семінару зрозуміти, що в кожному конфлікті, який має деструктивний характер, у дію вступають неправильні рефлекси. Американський конфліктолог Д.Дана пише з цього приводу, що людська натура, що формувалась тисячоліття назад, дає про себе знати. У стародавні часи, коли людина ще тільки вчилася жити серед собі подібних, гору часто брали рефлекси, які були для того рівня її розвитку універсальними. Найкращими рішеннями були такі:

1) у випадку загрози краще тікати, щоб її уникнути;

2) у випадку, коли шляхи відходу відсутні, краще відповісти нападом на напад, щоб нашкодити іншому.

Це відомі шляхи виходу з таких ситуацій «бийся чи тікай».

Зараз інші часи, й рефлекси, які були корисними для предків, не завжди мають рацію в наші дні. Та спостереження свідчать, що хоча часи змінилися, ці рефлекси знаходять своє місце в нашому повсякденні. Вони мають дещо інший вигляд, але від цього їх суть не міняється. Так, втеча може бути

замінена небажанням спілкуватися, коли людина відмовляється від будь-якого спілкування.

Агресивність може виявитись в негативних відгуках на його адресу в присутності інших людей, в відмові виконувати прохання іншого. Саме ці дві форми поведінки є основними в конфлікті: неспілкування («втеча») – це спроба уникнути будь-яких стосунків і силовий натиск («бій») – як спроба нанести поразку іншій стороні.

Вправа «Як ми поводимося в конфліктах?»

Сядьте зручніше. Заплющте очі. Пригадайте якийсь конфлікт, що відбувся нещодавно. Бажано пригадати якомога детальніше; побачити всіх учасників конфлікту, їхні пози. Послухайте, про що вони говорять: слова, інтонації, гучність, тембр їхніх голосів. Тепер уявіть себе в цій ситуації: де стояли, що робили, почуйте свої слова, відчуйте своє тіло і згадайте, що відчували в той момент. Чи говорили про свої почуття? Якщо ні, то що ви говорили і що робили? Чи можете ви зараз усвідомити і сформулювати для себе ті почуття, що тоді переживали, назвіть їх одним словом. Якщо зможете, зробіть це зараз, скажіть собі самому про свої почуття, визначіть яку стратегію поведінки в конфлікті (Методика К.Н.Томаса с.110) Ви використовували.

У ході семінару з цієї теми ведучий пропонує присутнім розповісти про випадки, коли вони зустрічалися з дією цих рефлексів в своєму житті. Учасники групи, звертаються як до власного досвіду, так ідо випадків з життя оточуючих, наводять чимало прикладів прояву неправильних рефлексів. Така відверта розмова допомагає переробити свої переживання, побачити їх ніби «новими очима».

Заняття 4.

Заняття присвячується проблемі ілюзій.

Д. Дана виділяє три типи ілюзій, що діють в конфлікті: ілюзія «погана людина», ілюзія «переможець-переможений», ілюзія «камінь спотикання». Ведучий семінару розповідає про кожну з них окремо.

Так, звертаючи увагу на першу ілюзію, треба підкреслити, що при її дії обидві сторони конфлікту перебувають під впливом цієї ілюзії. Вони обидва бачать причину конфлікту не в ній, а в тому, що кожний погано думає про іншого. Ілюзія «погана людина» скоріше є викривлення думки про «погану поведінку» іншого як органічно притаманній йому якості. Кожна з сторін не помічає, що «погана поведінка» однієї сторони є природною реакцією на агресивну поведінку іншої. При тривалому конфлікті взаємини між сторонами погіршуються настільки, що виникає підстава вірити в ілюзію «поганої людини». Ведучий після такого вступу може запропонувати учасникам тренінг-семінару згадати і розповісти про випадки дії цієї ілюзії з реального життя. Як правило, з'ясовується, що майже в кожному колективі, інколи в сім'ях знаходяться люди, яких вважають «поганою людиною». Здебільшого під час обговорення цієї проблеми на семінарі вдається досягти формування нового погляду на цих людей.

Заняття продовжується розглядом наступної ілюзії «переможця і переможеного». Розкриваючи суть цієї ілюзії, слід визнати, що в будь- якому конфлікті немає переможців. Обидві сторони (як би, на перший погляд, вдало не вирішилась ситуація для однієї з сторін) програють. Варто навести приклади з практичної роботи, виступити з пропозицією, щоб учасники семінару згадали випадки, коли переможець врешті-решт програвав, а переможений брав гору. Часто під час обговорення згадуються випадки з практики, коли ворогуючими сторонами виступали хтось з адміністрації і хтось з членів колективу. Потім траплялось, що адміністрація вигравала, нав'язуючи комусь з членів колективу незручний розклад роботи, а потім програвала, коли людина звільнялася через умови праці.

Важливу увагу треба звернути і на дію ілюзії «камінь спотикання». Її дія виявляється в тому, що людині здається, що вона не зможе ніколи вирішити свою проблему. Ця ілюзія нерідко призводить до репресивних реакцій. Ведучий активізує і підтримує обмін досвідом з цього питання. Головна мета досягається тоді, коли учасники семінару визнають, що безвихідних ситуацій не буває. Часто при обговоренні згадуються трагічні випадки про те, як внаслідок дії цієї ілюзії дорослі, які посварились, наприклад, з керівництвом, закінчують життя самогубством.

Вправа «Конфлікт»

В основі цієї вправи – аналіз конфліктної ситуації. Учасники отримують інструкцію щодо аналізу конфліктної ситуації.

Процедура: розгляд конфліктної ситуації, бажано – актуальної для групи. Кожний із конфліктуючих отримує перелік пропозицій, на які потрібно відреагувати. Конфліктуючі (пара чи кілька пар) мають свого спостерігача, який стежить за перебігом процесу й веде записи. Завершується виконання загальним аналізом. Роботу можна проводити в підгрупах із трьох осіб. Двоє учасників намагаються «вибратися» з конфлікту шляхом його аналізу, користуючись інструкцією, третій слідкує за процесом.

Інструкція щодо аналізу конфліктної ситуації.

Викладіть партнерові суть конфлікту в загальних рисах.

Розкажіть партнерові, як розумієте його уявлення про ваші стосунки.

Поясніть партнерові, які вияви його поведінки призводять до виникнення (підтримання) конфлікту.

Враховуючи інформацію, отриману від партнера, викладіть своє розуміння його бачення конфлікту й того, наскільки адекватно він відображує вашу поведінку. Якщо партнер визнає, що його зрозуміли неправильно, спробуйте на цьому ж прикладі усунути розбіжність у поглядах.

Якщо конфлікт стосується внутрішньої позиції партнера, окресліть, у чому полягає різниця і з якими міркуваннями вам важко погодитися. Чітко й зрозуміло поясніть це партнерові.

Повідомте, у чому ви згодні з партнером. З'ясуйте, чи згоден партнер із вашим розумінням конфлікту.

Викладіть вербально суть конфлікту між вами й партнером. Спробуйте дійти з ним згоди.

Якомога чіткіше поясніть поведінку та погляди партнера, які вам не імпонують, не приймаються вами. Ознайомте з цим партнера.

Спираючись на інформацію, отриману від партнера, схарактеризуйте власну поведінку й міркування, які йому важко зрозуміти й прийняти.

Окресліть, що має змінитися в поведінці партнера. Що, на вашу думку, він конкретно повинен зробити, аби конфлікт було залагоджено.

Викладіть партнерові свої наміри щодо змін у власній поведінці для розв'язання конфлікту, з'ясуйте, в чому погоджується з вашою думкою партнер.

Поясніть, чи готові ви зробити те, що бажано партнерові, для розв'язання конфлікту.

Якщо ви не можете задовольнити бажання партнера, повідомте йому про це.

Після отримання аналогічної інформації від партнера розкрийте своє ставлення до ситуації.

Вправа проходить так, щоб кожен учасник побував у ролі експерта використовуючи таблицю 4. По закінченні відбувається обговорення – спочатку в трійках, а потім у великому колі.

Таблиця 4

Трактування погляду

Погляд і супутні рухи	Трактування	Ваші дії
Підйом голови погляду вгору або нахил голови із зосередженим виразом обличчя і очей	Почекайте хвилину, подумаю	Контакт перервати
Рух головою і насуплені брови	Не зрозумів, повторіть	Посилення контакту
Посмішка, легкий нахил голови	Розумію, нема чого додати	Підтримка контакту
Ритмічне кивання головою	Ясно, зрозумів, що вам потрібно	Підтримка контакту
Довгий нерухомий погляд в очі співрозмовникові	Хочу підкорити вас собі	Діяти за обставинами
Погляд убік	Зневага	Відхід від контакту
Погляд униз	Страх і бажання піти	Відхід від контакту

Після завершення роботи поділіться з партнером враженнями щодо співпраці, а також розкажіть про почуття, які виникали від взаємодії з ним

Заняття, присвячене розгляду негативної дії ілюзій, можна закінчити опитуванням учасників тренінг-семінару. Здебільшого присутні зізнаються, що з цього часу будуть критичніше підходити до свого сприймання конфліктів, переглянуть свою поведінку, якщо помітять, що на ній позначається дія однієї з трьох перелічених ілюзій.

Заняття 5.

Заняття спрямоване на знайомство учасників тренінг-семінару з рівнями конфліктів. У нашому житті трапляються майже непомітні, незначні конфлікти, серйозніші конфлікти середнього рівня типу сутичок і дуже важкі конфлікти типу криз.

Кожний з цих рівнів конфлікту потребує відповідних інструментів для їх вирішення. Так, незначні конфлікти-непорозуміння можна попередити вже на початковому етапі їх виникнення, конфлікти – сутички вимагають більшої уваги, використання методики самопосередництва, конфлікти на рівні кризи варто вирішувати з допомогою добре підготовлених фахівців-конфліктологів.

Ведучому семінару можна навести деякі приклади кожного з цих конфліктів та шляхи їх ефективного подолання. Розглянемо це питання докладніше.

Прикладом конфлікту – непорозуміння може бути випадок, коли людина не любить, щоб її посудом користувались інші. Вона може про це повідомити своїх співробітників, які випадково взяли її чашку для кави. При нормальних стосунках достатньо одного разу, щоб подібна ситуація більше не виникала. Іншим прикладом непорозуміння може бути випадок, що стався між трьома подорожніми, які (як свідчить відома притча) знайшли одного разу гаманця з грошима. Один сказав, що треба купити родзинку, другий – кишмиш, а третій настоював на своєму варіанті. По дорозі їм зустрівся старий чоловік, який знав кілька мов, і з'ясувалося, що всі вони хочуть ізюму. Він попередив конфлікт, який ледь не закінчився бійкою.

При ситуаціях такого роду конфлікт можна попередити на самому початку його виникнення. Річ у тім, що коли дві людини або група людей починає конфліктувати, то вони вважають, що знають, про що йде мова, про що думає протилежна сторона. Існує помилкова думка про те, що значення міститься в словах. Але це не так. Воно має значно глибші корені, пов'язані з досвідом людини. Багато конфліктів можна вирішити вже з самого початку, якщо з'ясувати, яке значення має на увазі кожен з учасників конфлікту. Це дуже важливо, оскільки значення є як частиною культури, так і власного досвіду людини. **Наприклад,** якщо в одній культурі прийнята певна дистанція між тими, хто спілкується, то її скорочення буде сприйматися як порушення етикету, а в іншій культурі – навпаки. Це теж може бути причиною конфлікту-непорозуміння.

Проте і в рамках однієї культури зміст, який вкладають люди в одне й те саме слово, може суттєво відрізнятися – залежно від їх життєвого досвіду, освіти, розуміння значення певного слова за словником і передусім, наскільки глибоко зацікавлена людина в суті слова. Адже слово – це абстракція, форма певної суті.

Ведучий семінару звертається до учасників з пропозицією згадати випадки, коли вони потрапляли в конфлікт-непорозуміння. Після обговорення цих випадків варто попросити їх згадати найпродуктивніші шляхи виходу з

конфлікту на початковому етапі. Це заняття спрямоване на знайомство групи з засобами попередження конфлікту на початковому етапі. Ведучий, продовжуючи розгляд ролі досвіду в розумінні одного і того самого слова, пропонує кільком учасникам розповісти про те, що таке кішка і собака. При цьому опис дають дві людини, одна з яких має тварину, а друга, що її ніколи не тримала в своєму домі. їх розповіді суттєво відрізняються одна від одної. Ті, хто не тримає тварин, звичайно дають опис абстрактної кішки чи собаки. Ті ж, хто має власного улюбленця, розповідають про нього зі жвавим поглядом люблячого хазяїна, який змальовує всі позитивні риси свого меншого друга.

Для того, щоб більш наглядно виявити вплив досвіду на сприйняття ситуації або навіть просто зрозуміти, ведучий може запропонувати групі розглянути намальований на аркуші паперу або на дошці прямокутник, поділений в середині на дев'ять частин. Цей показ він супроводжує запитанням до оточуючих про те, скільки квадратів вони бачать?

Інколи між ними розгортаються суперечки; хтось налічив 16, хтось – 17, а ще хтось – 25. Ведучий має звернути увагу на те, що розбіжності виникли через те, що кожний по-різному підійшов до поняття квадрата. Тому спочатку варто спинитись на уточненні того, що таке квадрат, оскільки кожний по-різному абстрагується від реальності. І якщо підійти до відповідей учасників невеличкого експерименту «Скільки квадратів ви бачите», з'ясується, що кожний був правий по- своєму. Разом з тим вони всі поділилися своїм сприйняттям реальності.

Для того, щоб ще більше активізувати роботу членів групи, ведучий може навести історію, а після ознайомлення з нею попросити членів групи відповісти на ряд запитань.

Фабула з **кінофільму.** Ледь бізнесмен вимкнув світло в приміщенні, як з'явилась якась людина з вимогою віддати йому гроші. Бізнесмен відкрив касу. Те, що в ній лежало, було відібрано і людина втекла геть. Одразу було попереджено поліцейського про те, що трапилось.

Після цього ведучий читає ствердження щодо прочитаної історії.

Таблиця 5

Ствердження, що стосуються цієї історії	Правда /П/ Вигадка /В/?

1. Якась людина з'явилася відразу ж після того, як бізнесмен вимкнув світло в приміщенні	
2. Грабіжником був чоловік	
3. Чоловік не вимагав ніяких грошей	
4. Той, хто відімкнув касу, був бізнесменом...	
5. Бізнесмен, схопивши те, що було в касі, втік	
6. Хтось відчинив касу	
7. Чоловік, який вимагав віддати йому те, що було в касі, захопив гроші і втік...	
8. У касі були гроші, але нічого не відомо про те, скільки їх там було	
9. Грабіжник вимагав гроші у бізнесмена	
10. Історія стосується лише трьох осіб: бізнесмена, людини, яка вимагає гроші, і поліцейського	
11. Дійсними в цій історії є такі події: хтось вимагав гроші; гроші були вкрадені; якась людина вибігла з приміщення	

Ця невеличка вправа допомагає з'ясувати, що і як кожен розуміє. Разом з тим експеримент можна продовжити, запропонувавши, щоб всі розподілилися на кілька підгруп. Кожний окремо визначає кількість своїх відповідей за рубриками «Правда», «Вигадка», «?». Історія стосується лише трьох осіб: бізнесмена, людини, яка вимагає гроші, і поліцейського. Потім за групою в цілому робиться статистика, з'ясовується різне прочитання інформації, після цього знов підраховується кількість відповідей за вказаними рубриками. Виявляється, що групове обговорення значно поліпшує показники кожного з учасників завдяки тому, що вони обмінюються досвідом. Найефективнішими висловлюваннями, які сприяють розвитку групового обговорення, стають фрази типу «можливо», «мабуть», «як вам здається?».

Навпаки – більш жорстка позиція людини, яка вважає, що чим більше вона виявляє впевненості, тим більших успіхів вона досягне.

У її співбесідників виникає відчуття, що ця людина хоче своїм тоном довести свою правоту і підкреслити помилки іншої сторони. У випадках, коли можливість висловити свої думки має кожний, це сприяє прийняттю правильного рішення і попереджує конфлікт на початковому етапі. Мову можна порівняти з глиною, і коли ми користуємося м'якою глиною, виникає форма, яка задовольняла всі сторони.

Вирішення важких ситуацій доцільно розпочинати з питань, а не з стверджень. У цьому випадку значно полегшується шлях до обговорення проблеми. Розглянемо приклад такої роботи. Ведучий звертається до учасників тренінг-семінару з питанням: «Розкажіть, будь ласка, як змінювались ваші думки при груповому розгляді цієї ситуації?». Одна з учасниць розповідає: «Я зрозуміла, що в групі помітили те, на що я не звернула уваги». Ведучий задає наступне запитання: «Як виглядав виступ того, хто переконав вас?». Дівчина відповідає: «Це був показ нової інформації,

яку я зразу ж взяла до відома». Коли ведучий задав останнє питання: «Ви сприйняли інформацію інших без опору?» Дівчина відповіла: «Так, я була на неї зорієнтована».

Це приклад ситуації, коли людина в чомусь переконалась, але не повністю, тоді додаткова інформація сприймається із вдячністю. У випадках, коли справа стосується глибоких переконань людини (в чому спрацьовує час і глибина переконань), перебудовувати їх значно важче.

Інколи конфлікт на початковому етапі вдається погасити лише за рахунок помилкового консенсусу. Так, при виконанні вправи, яку ми наводили раніше, учасники експерименту залишались при своїй думці, але зовнішньо погоджувались з групою. В таких випадках більша від-повідальність лягає на групу. Людина, яка не погоджується з думкою членів групи, завжди балансує між довірою і ризиком. При цьому свою думку важче відстоювати серед тих, кого ми знаємо, ніж серед тих, кого не знаємо.

Поглибити вміння узгоджувати свої поняття з іншими можна також, спинившись на розумінні членами групи значення слів «правда» і «вигадка». Зіставлення цих понять інколи може розглядатися як проблема адекватності. Це ж слово, в свою чергу, має неоднозначний характер. Ситуація з'ясування вихідних понять може ускладнюватись тим, що хтось з учасників дискусії буде відстоювати своє розуміння, а інший віритиме в настанови, які отримав від групи, з якою він співпрацює.

Важливо в ході цього заняття розкрити перед учасниками тренінг-семінару процес взаєморозуміння, який будується крок за кроком і сприяє найповнішому розумінню понять. Велику роль в цьому процесі відіграють відкриті запитання типу: «Що?», «Як?» «Де?» тощо. Навіть коли той, хто запитує, і той, хто відповідає, стають на одну і ту саму позицію. І навіть якщо кожний з них залишиться при своїй думці, у них не буде конфлікту. Тут спірні питання обмежуються лише термінологічною стороною, і тому з'являється можливість виробити уточнюючі поняття. А цей шлях допомагає краще знайти спільну мову.

Ведучому слід зазначити, що при формуванні спільних понять важливо інколи записувати свої думки, оскільки сприйняття інформації завжди індивідуалізоване, кожний вносить свої доповнення. Для ілюстрації цього явища ведучому варто запропонувати зіграти у відому з дитинства гру «Зіпсований телефон». Як завжди виявляються розбіжності, часто курйозні, між тим, що було передано, і тим, яка інформація була отримана в кінці.

Для поглиблення розуміння процесів, які лежать в ході уточнення понять, ведучий може запропонувати групі розібратися з тим, в чому члени групи бачать різницю між відповідями «?» і «вигадка». У ході з'ясування закладеної між ними різниці ведучий поряд з відкритими питаннями може використовувати готові висловлювання свого співбесідника, тобто парафрази, в яких слова іншої людини наводяться без змін. Важливо, щоб ці парафрази висловлювались перед тим, як буде розкрита власна думка. З допомогою відкритих питань, парафраз нам вдається попередити конфронтацію. Попередження конфлікту на початковому етапі якраз і починається з того, що

ми прагнемо уникнути конфронтації й шукаємо шляхи взаємодії. При цьому важливо, щоб ведучий семінару підкреслив, що необхідно не тільки робити ці кроки, а й говорити про них співбесіднику. Це заняття можна, як завжди, закінчити розпитуванням учасників про те, чи використовували вони такий досвід раніше і як він їм допоміг. Після обговорення цього питання робиться опитування про те, що нового учасники семінару зуміли взяти для себе.

Заняття 6.

Заняття спрямоване на розвиток здібностей виходу із конфліктних ситуацій учасників тренінг-семінару.

Евристична гра «Мистецтво вирішувати конфлікти»

У межах цієї гри створюється конфліктна ситуація.

Мета гри полягає у розвитку здібностей виходу із конфліктних ситуацій.

Для роботи пропонується така ситуація. «Уявіть собі лікарню, яка спеціалізується по пересадці донорського серця. Раптом у лікарню потрапляє донорське серце. У черзі на операцію – четверо людей. Це літній професор, який займається розробкою вакцини проти раку, його робота вже наближається до завершення; 16-річна вагітна жінка, сирота; лікар цієї самої лікарні – молода, симпатична жінка, яка має виключну симпатію з боку співробітників лікарні; вчителька, мати двох дітей, яка нещодавно поховала чоловіка, який загинув в автомобільній катастрофі.

У всіх ситуація критична. Кожному залишилося жити не більше місяця. Проблема: кому віддати донорське серце?»

Хід гри

1. Ведучий ділить учасників гри на 3-4 малі групи і дає можливість кожній запропонувати та відстояти, за будь-яку ціну, свою версію та пропозицію: кому пересадити донорське серце. Окрім того, формується невелика група експертів. Вони зобов’язані дати аналіз та оцінку:

а) хто у кожній з малих груп був лідером і чому?

б) яка з малих груп знайшла найвагоміший аргумент, найправильніший підхід до вирішення проблеми?

в) яка з малих груп перемогла у конфліктній ситуації і чому?

2. Власне гра. На цьому етапі кожна з груп для генерування нових оригінальних ідей широко застосовує евристичні методи: емпатію, мозковий штурм, інверсію, методи випадкових асоціацій, ключових запитань тощо.

Кожна група має 30-40 хвилин для напрацювання ідей, вироблення стратегії і тактики ведення переговорів з іншими групами. Спочатку кожна з чотирьох груп зустрічається між собою. На це відводиться 15 хвилин.

3. Проводиться засідання усіх чотирьох груп і починаються переговори щодо вирішення конфлікту. Важливо, щоб ведучий не домінував серед учасників евристичної гри, а лише періодично спрямовував її хід у потрібному руслі.

4. Підведення підсумків. На цьому етапі група експертів (переважно з

трьох осіб) дає незалежно один від одного характеристики та оцінки за визначеними раніше критеріями кожній групі окремо (як щодо ходу, так і щодо результатів розв'язання конфлікту).

Насамкінець ведучий може зробити сенсаційну заяву про те, що у клініках з пересадки серця найчастіше, щоб не було конфліктів, керуються єдиним критерієм – порядком надходження пацієнтів у клініку, що суворо фіксується документально.

Вправа «Бій великих пальців»

Знову поділіться на пари. З'єднайте долоні так, щоб великі пальці були догори. Спробуйте таким чином притиснути великий палець партнера, щоб він не рухався. Повторіть вправу три рази.

Після обговорення проблеми ціни конфлікту ведучий пропонує кожному з учасників висловитись з приводу того, що нового він отримав на цьому занятті. Групове узагальнення дозволяє ще раз назвати наслідки конфліктів, що підвищує мотивацію до з'ясування більш ефективних шляхів виходу з конфліктів. Під кінець обговорення група вже добре розуміє, що участь у конфлікті – це загублений час, непродуктивне вирішення проблем; звільнення фахівців – це проблема адаптації нових кадрів у колективі, це несумлінне виконання своїх службових обов'язків, збільшення напруження у колективі, зростання захворюваності тощо. Вихід вбачається в тому, щоб оволодіти вмінням попереджувати чи хоча б своєчасно розв'язувати конфлікти.

Заняття 7.

Заняття спрямоване на розвиток уміння приймати групові рішення, домовлятися, працювати в команді.

Гра «Повітряна куля»

Інструкція: Прошу усіх сісти у велике коло і уважно вислухати інформацію, яка є основою наступної великої та серйозної роботи усієї групи. Від того, наскільки добре Ви зрозумієте установку, залежить успіх роботи групи загалом.

Отже: уявіть собі, що Ваша група – екіпаж наукової експедиції, яка повертається на повітряній кулі після виконання наукових робіт – аерофотозйомки безлюдних островів, які були знайдені в океані. Велика та цікава робота виконана успішно. Ви отримали багато нової інформації, і вже готуєтеся до зустрічі з рідними та близькими.

Ваша повітряна куля летить над океаном, погода чудова. До найближчої землі 500-550 км, і скоро довгоочікуваний берег. Але сталося непередбачуване – в оболонці повітряної кулі через невідомі причини утворився отвір, через який виходить газ, що наповнював оболонку, а тут ще й погода почала псуватися, сильні пориви вітру...

Куля почала стрімко знижуватися. Ви відразу викинули усі мішки з баластом (піском), який був заготовлений на подібний випадок у гондолі повітряної кулі. На деякий час падіння уповільнилося, але не припинилося.

Через 5 хвилин куля стала падати з попередньою дуже великою швидкістю. Увесь Ваш екіпаж зібрався в центрі гондоли для того, щоб обговорити ситуацію, що склалася. Необхідно приймати рішення, що і у якій послідовності викидати за борт. Ось перелік предметів та речей, які залишилися у гондолі кулі подані в таблиці 6.

Таблиця 6

№	Назва	Кількість
1	Канат	50 м
2	Аптечка з медикаментами	5 кг
3	Компас гідравлічний	6 кг
4	Консерви м’ясні та рибні	20 кг
5	Секстант (для визначення свого місця перебування за зірками)	5 кг
6	Гвинтівка з оптичним прицілом та запасом патронів	25 кг
7	Цукерки різні	20 кг
8	Спальні мішки (по одному для кожного члена екіпажу)	
9	Ракетниця з комплектом сигнальних ракет	8 кг
10	Палатка 10-місна	20 кг
11	Балон з киснем	50 кг
12	Комплект географічних карт	25 кг
13	Каністра з питною водою	20 л
14	Транзисторний радіоприймач	3 кг
15	Човен гумовий надувний	25 кг

Ваше завдання – вирішити питання про те, що і в якій послідовності Ви повинні викинути.

Але спочатку Ви приймете це рішення самостійно. Для цього Вам у списку предметів поряд з кожним предметом треба поставити порядковий номер, який відповідає значущості предмета, роздумуючи приблизно так: «На перше місце поставлю комплект карт, оскільки вони зовсім не потрібні, на друге – балон з киснем, на третє – цукерки і т.д.»

При визначенні значущості предметів та речей, тобто почерговості, з якою Ви їх викидатимете, слід мати на увазі, що викидається все, а не частина, тобто всі цукерки, а не половина. Будьте вкрай відповідальні та уважні. Якщо Ви запишете своє рішення в індивідуальний список, то його надалі вже не можна буде змінити. Запам’ятайте це. Ще і ще раз – будьте вкрай відповідальні та уважні.

Коли Ви приймете індивідуальне рішення, група повинна зібратися у центр (в коло) і приступити до вироблення групового рішення, керуючись такими правилами:

- висловити свою думку може будь-який член екіпажу;
- кількість висловлювань однієї людини не обмежена;
- рішення приймається, коли за нього проголосують усі члени

екіпажу без винятку;

- якщо хоча б один член екіпажу заперечує проти прийняття рішення, воно не приймається і група має шукати інший вихід;
- рішення мають бути прийняті щодо всього переліку предметів.

Час, який є у розпорядженні екіпажу, невідомий. Скільки ще триватиме падіння? Багато у чому це залежатиме і від того, як швидко Ви прийматимете рішення. Якщо екіпаж одноголосно проголосує за те, щоб викинути якийсь предмет, він вважається викинутим і це може уповільнити падіння кулі.

Отже, я бажаю Вам успішної роботи. І найголовніше – залишитися в живих. Якщо Ви не зможете домовитися, Ви розіб'єтеся. Пам'ятайте про це.

Час гри – 30-40 хвилин. Якщо група не встигла прийняти усі 15 рішень за відведений час, ведучий оголошує, що вони розбилися. Після завершення гри проводиться обмін думками з приводу того, що допомогло чи що стало на заваді успішного завершення наукової експедиції.

Заняття 8.

Заняття присвячується знайомству з методикою самопосередництва в конфліктах типу «сутичка».

Сутичка, згідно з спостереженнями Д. Дани, виявляється в ряді ознак:

1) повторення однакових аргументів з приводу однієї й тієї самої проблеми протягом днів або тижнів;
2) суттєво збільшується кількість суперечок навколо все зростаючої кількості проблем;
3) зменшення бажання співпрацювати один з одним;
4) зменшення віри в добрі почуття іншого;
5) збереження почуття злості відносно іншого протягом годин, днів;
6) поява сумнівів у цінності існуючих взаємин.

На цьому занятті ведучий тренінг-семінару може навести **приклад** перебігу конфлікту типу сутички. Так, вчитель математики весь час звертається до завуча з проханням не ставити в розкладі його уроки останніми і особливо після фізики чи хімії. Та завуч не звертає на це ніякої уваги, вважає, що всім вчителям догодити з розкладом уроків неможливо. Напруження у взаєминах весь час зростає в міру того, як вчитель математики прагне переконати в тому, що неуважність дітей, пропуски уроків деякими з них у багатьох випадках зумовлені їх втомою за навчальний день. Завуч наполягає на тому, що незалежно від навчального предмета увага дітей залежить від майстерності педагога, а не від того, на якому уроці проводяться заняття. Отже, всі спроби закінчуються безрезультатно.

Інший приклад: коли в сім'ї існують різні погляди на витрачання грошей. Жінка згодна їх швидше витратити, а чоловік шукає шляхи їх заощадження і примноження. Безліч розмов на цю тему нічим суттєвим не закінчилась.

Ведучий може для кращого засвоєння цього питання дати завдання членам групи згадати випадки з їх практики, коли вони чи їх колеги, близькі

люди потрапляли в подібну ситуацію.

Після обговорення досвіду можна переходити до розгляду методики самопосередництва в конфлікті. Ця методика багато в чому будується на досвіді роботи посередників, до яких часто звертаються з метою запобігти ще більшому розпаду відносин.

Ведучий семінару нагадує притчу про розподіл батьківської спадщини. «Жив собі чоловік. Коли він постарів, то написав заповіт. За ним його старший син одержує 1/9 частину верблюдів, якими володіла ця сім'я, другий – 1/3, а найменший син – 1/2. Після смерті батька між синами почалися суперечки. Справа ледь не дійшла до бійки. Тоді молодший син згадав про те, що в місті живе одна мудра жінка. Вони прийшли до неї із своїм конфліктом, але вона зізналася, що не знає, як вирішити їх конфлікт, і запропонувала їм одного свого верблюда. Молодший взяв собі 1/2 верблюдів (тобто дев'ять тварин), середній 1/3 тварин (що дорівнювало шести верблюдам), а старшому віддали 1/9 верблюдів (два верблюди), всього вийшло 17. Вони повернули одного верблюда старій жінці.

Проблема вирішення конфлікту – це часто проблема пошуку цього вісімнадцятого верблюда, тобто базису для встановлення миру. Він виконує роль третьої сторони, що полегшує пошук рішення, яке б влаштувало і задовольнило кожного з учасників конфлікту. Не останню роль посідає і ***медіація***, яка являє собою добровільну форму вирішення конфліктів. Вона діє за умови згоди обох сторін вести переговори.

Медіація чи посередництво – це одночасно і дуже старий спосіб вирішення конфліктів, разом з тим його свідоме використання в сучасній конфліктології почалось в США в 80-ті роки. У процесі довготривалої взаємодії виникають конфлікти. Медіаторство або посередництво має вузьку мету: досягти згоди з якоїсь проблеми.

Ведучий після невеличкої розповіді про суть медіації переходить до попереднього розгляду методу самопосередництва. Він знайомить учасників семінару з планом цього методу, після цього подає детальнішу інформацію про дії на кожному з етапів, звертається з проханням згадати випадки використання елементів цього методу в своєму житті.

Разом з тим в умовах тренінг-семінару програються певні епізоди використання цього методу, можлива ілюстрація з допомогою відеозапису використання цієї методики, наступне заняття можна присвятити питанням про обмеження його використання.

Інформуючи про ***суть методу самопосередництва*** в конфлікті, ведучий семінару подає такий план:

1- й етап: знайти час для розмови.

2- й етап: створити умови для спілкування.

3- й етап: зустріч. Вираз оцінки. Вираз оптимізму. Нагадування.

Основні правила. Резюме. Запрошення до розмови.

Діалог. Завдання № 1: дотримуватись суті розмови наодинці.

Завдання № 2: дотримання тактики миролюбних жестів. Прорив.

4-й етап: складання угоди (в разі необхідності).

Після ознайомлення з планом використання методу ведучий повідомляє, що на першому етапі його реалізації суттєвим є знаходження часу для розмови. У звичайній ситуації цю функцію бере на себе посередник. Коли його немає – ініціатор контакту. Суть цього етапу – створення умов для продуктивної розмови. Без спілкування не може бути вирішена проблема.

Наводимо приклад проходження цього етапу, взятий з одного з тренінг-семінарів. Гра проводиться у вигляді акваріуму, тобто учасники сидять в колі, а виконавці, що ілюструють дію цього методу, – в центрі.

Учасники: чоловік і дружина. Спочатку вони з'ясовують суть свого конфлікту. Чоловік вважає, що дружина приділяє мало уваги його роботі, його мета – знайти час для переговорів з цього приводу.

Чоловік: Люба, я хочу поговорити з тобою. Мене турбує дещо в наших взаєминах. Це пов'язано з твоїм інтересом до моєї роботи. Чи можемо ми поговорити?

Дружина: Я не відчуваю необхідності спеціально обговорювати це питання.

Чоловік: Я розумію, що це хвилює мене, а не тебе, та я хочу тільки попросити тебе приділити мені певний час.

Дружина: Добре. Я знайду кілька хвилин.

Чоловік: Ні. Я тільки мав бажання домовитись з тобою про зручний для тебе час.

Дружина: Не будемо це відкладати.

Чоловік: Можливо знадобиться година чи півтори.

Дружина: Що ти пропонуєш?

Чоловік: Я хочу, щоб ця розмова відбулась.

Дружина: Ти знаєш, що завтра ми йдемо в гості?

Чоловік: Тоді коли?

Дружина: Цей тиждень в мене зайнятий, можливо на наступному.

Чоловік: Добре. Я розумію, що ти дуже заклопотана. Назви мені свій час.

Дружина: В наступну п'ятницю о п'ятій.

Чоловік: Влаштовує. Я правильно зрозумів, що з п'ятої до шостої вечора?

Дружина: Спочатку була година – півтори, тепер вже з п'яти до шести вечора.

Чоловік: В тебе є запитання?

Дружина: Де ми з тобою зустрінемося?

Чоловік: Може в вітальні, я сподіваюсь, що в цей час дітей не буде вдома, і ми зможемо спокійно про все поговорити. Я також пропоную вимкнути телефон, щоб нам зовсім ніхто не заважав. В нас буде півтори години, які ми зможемо присвятити цій проблемі. Добре, продовжуй зараз читати». При цьому важливо спостерігати за зовнішніми проявами емоційних станів при підвищеному психічному навантаженні поданих в таблиця 7.

Таблиця 7

Зовнішні прояви емоційних станів при підвищеному психічному навантаженні

Об’єкт спостереження	Види емоційних станів		
	Оптимальне	Перезбудження	Загальмованість
Рот, брови, загальний вираз обличчя	Незначний рух губами. Більш суворий вираз обличчя	Губи дуже стиснуті, щелепні м’язи напружені, занепокоєний вираз обличчя, брови дуже зсунуті до перенісся	Губи стиснуті, кутки рота опущені, брови зсунуті до перенісся. Страждальний вираз обличчя
Очі	Спокійний, уважний погляд	Палаючі, неспокійні очі, напружений погляд, часте поморгування	Сумний, незадоволений погляд
Колір шкіри обличчя	Легке почервоніння	Значне почервоніння або побіління	Помітне почервоніння і поява п’ятен
Рухи рук	Невелике тремтіння	Яскраво виражене тремтіння рук, збільшення амплітуди і швидкості їх рухів, зниження точності, метушливості	Мляві, пасивні; зниження амплітуди, швидкості і точності рухів, закріпаченість
Дихання	Помітне прискорення	Прискорене, неглибоке	Зрідження, іноді з затримками
Інтонація голосу	Підвищення гнучкості й швидкості мовлення. Збереження її звичайної емоційної виразності	Більш гучне і швидке, ніж звичайно мовлення. Посилення високих тонів, інтонації гніву. Порушення порядку слів у реченнях. Раптові зупинки	Емоційно невиразне. Більш тихе і повільне, ніж звичайно, мовлення. Розтягування слів, перехід на шепіт. Поява пауз, інтонації невдоволення, пригніченості.

		в мовлені.	
Особливості поведінки	Захопленість (виконанням завдання, розмовою із колегою, активність)	Поганий самоконтроль. Яскраво виражена бравада, грубість, самовпевненість	Прагнення обмежити контакти. Апатія, сонливість, байдужість.

Цей приклад взятий безпосередньо з тренінгу. Він має дещо формальний вигляд, але багато в чому ілюструє, як слід будувати свою розмову з іншою людиною, щоб врешті-решт домовитись про час зустрічі. Двом співрозмовникам вдалось досягти суттєвих зрушень в переговорах один з одним. Вони не тільки знайшли час для майбутньої розмови, а й домовилися про місце зустрічі. Вони також мали змогу домовитись про базові правила спілкування під час майбутньої розмови. До цих правил належить домовленість не використовувати неправильних рефлексів (які розглядалися на попередніх заняттях). Це відмова сторін від уникання контакту, з одного боку, і використання тиску, з іншого.

У випадках, коли партнер по спілкуванню не виявляє одразу ж бажання спілкуватися, використовує всілякі відмовки, варто відшукати ті інтереси, які зможуть зумовити згоду іншої сторони. Якщо, наприклад, інша людина (в нашому прикладі – дружина) сказала, що вона зайнята, можна нагадати їй, що в неї той самий інтерес, що й у чоловіка. Разом з тим слід показати, що ця розмова надала б можливість поліпшити взаємини.

Цей приклад добре ілюструє необхідність якогось конкретного контексту розмови. В даному випадку це ставлення дружини до роботи чоловіка. Можливі ситуації, коли потрібно просто змінити температуру відносин, але завжди краще мати конкретний предмет розмови. Бувають випадки, коли вона може відбутися і одразу ж, але важко уникнути зовнішніх перешкод.

Ця ситуація пошуку часу для розмови програється в парах. Ролі поділяються так, як і в акваріумі: на ініціатора контакту і його партнера. Час, який надається для ролі ініціатора контакту, – 8-10 хвилин. Цього достатньо, щоб ввести партнера в курс своєї справи, з тим, як себе поводить реальний партнер. Отже, на виконання цього епізоду в парі в цілому йде 16-20 хвилин.

Часто при досягненні угоди про Час розмови виникає питання і про строки очікуваної зустрічі. Не треба, щоб цей строк був занадто віддаленим чи розмова відбулась одразу ж. У першому випадку може зникнути бажання спілкуватися, в другому – партнер не зможе добре підготуватись до розмови.

Другий етап переговорів спрямований на формування контексту розмови, місця їх проведення, тривалості створення необхідної обстановки. Всі ці складники допомагають зробити розмову більш успішною.

Умови – це місце: час зустрічі. Мета створення необхідних умов в тому, щоб сприяти успішності діалогу. Умови для спілкування включають в себе такі компоненти, як місце зустрічі, фізичний комфорт, довіра між партнерами, відсутність перешкод, вибір часу, який влаштовує обидві сторони.

Ведучий семінару звертається до учасників з проханням згадати, за яких умов вони найлегше проводять узгодження взаємин з іншими людьми.

Аналіз найпоширеніших відповідей свідчить про те, що найсприятливішими є умови: розмова ведеться конфіденційно, бажано в приміщенні, в якому перебувають лише ці дві зацікавлені особи. Бажано, щоб під час розмови в приміщення, де вона відбувається, ніхто не входив. Краще вимкнути телефон. Адже різні сторонні впливи можуть заважати продуктивності розмови. Бажано, щоб обидві сторони відчували себе розкуто.

Ці умови потрібно виконувати при проведенні розмов як на роботі, так і вдома.

Учасники тренінг-семінару повинні звернути увагу на те, що краще, коли в кімнаті, де проходить зустріч, буде комфортна температура повітря, можливість випити води.

На успішність впливає також той час, який відводиться на саму зустріч. Оптимальним вважається розмова, яка відбувається від 30 хвилин до 2 годин.

Якщо немає можливості приділити розмові такий час, варто її відкласти, поки така можливість з'явиться. Варто також зазначити, що розмова, яка триває понад 2 години, не буває продуктивною.

Інколи в слухачів виникають правомірні питання про те, чому потрібен такий час. У цьому випадку ведучий може пояснити, що улагодження конфліктів пов'язане з такими витратами часу, які спочатку йдуть на подолання розбіжностей. При цьому нерідко виникають ситуації, коли потрібно спокійно вислухати навіть несправедливі нападки. Отже, хоча безпосереднє проведення діалогу може не займати дуже багато часу, але його підготовка вимагає створення певних умов.

Часто порушується конфіденційність розмови, що може зробити марними всі попередні зусилля. Тому бажано, щоб подробиці залишились між двома співбесідниками. Разом з тим необхідно, щоб під час діалогу були відсутні будь-які перешкоди ззовні. Потрібно, щоб обидва співбесідники були у доброму фізичному стані, щоб їм не заважали інші справи.

Ведучий може програти з учасниками семінару епізоди зі створення умов для розмови аналогічно наведеним раніше. Найважливішим етапом методики самопосередництва є зустріч. На зустрічі з'ясовуються всі питання. Щоб вона була продуктивною, слід додержуватись певної структури. Ведучий семінару знайомить присутніх з основними етапами зустрічі: «Початок», «Запрошення», «Діалог», «Прорив». Початок, в свою чергу, складається з етапу «Виразу оцінки», «Оптимізму», «Нагадування», «Висловлювання суті проблеми». Кожний з цих етапів займає суттєве місце в зустрічі. Так, ініціатор

контакту звертається до опонента з певними фразами. Наприклад: «Я вдячний, що ви погодились зустрітися з цього питання» (подяка, оцінка); «Я маю надію, що ми знайдемо потрібне вирішення проблеми» (вираз оптимізму)».

Суттєвим моментом стає етап нагадування основних правил. У зв'язку з цим ініціатор контакту пропонує опоненту продовжувати бесіду так, щоб вона не обірвалася на півшляху внаслідок якихось нападок чи бажання уникнути розмови.

При розробці питання про зустріч з групою ведучий тренінг-семінару звертається до учасників з проханням підготувати відповіді про те, як вони зможуть використовувати ці закономірності в своїй роботі чи вдома. Пробробляє з ними питання про прості формулювання фраз, якими можна розпочати зустріч.

Заняття 9.

Заняття присвячується проведенню «Діалогу як основного процесу». Діалог – це центральна частина зустрічі. Ведучий семінару має звернути увагу учасників на те, що цим процесам передує висловлювання суті проблеми і пропозиція висловити свою думку щодо неї. На цьому етапі тренїнг-семінару групі можна запропонувати дібрати приклади з свого реального життя, коли вони звертались до свого опонента з формулюванням суті спільної проблеми. Якщо такого досвіду не було, пропонується безпосередньо на занятті висловити кілька варіантів. Наприклад, «Якщо я правильно розумію, проблема виникла через те, що в нас не збіглися точки зору щодо...». Далі учасники договорюють або на аркуші паперу дописують це незакінчене речення.

Після цього одна з сторін висловлює пропозицію щодо з'ясування точки зору опонента, звертаючись з запрошенням висловити думку з цього питання.

Після цієї підготовки до розмови розпочинається безпосередній діалог двох співбесідників. Головними умовами його успішного перебігу є те, щоб діалог був безперервним і йому ніхто не заважав.

Разом з тим під час розмови необхідно дотримуватись тактики примирювальних жестів.

Розглядаючи детальніше цю тактику, ведучому слід підкреслити, що вона вступає в дію, коли в опонента з'являється дружелюбний тон, який потрібно своєчасно підтримати, навіть якщо в серці відчувається прохолода від образи.

Часто зробити цей крок заважає невміння щиро підтримати якусь продуктивну пропозицію або просто жест доброзичливості від свого опонента. Тому ведучому слід проілюструвати деякі приклади такої поведінки. Крім того, учасники семінару наводять приклади з свого повсякденного життя, краще з останніх подій в їх житті, коли вони зуміли виявити до когось свою прихильність і встановити дружелюбний тон взаємин. Таким чином, ведучий стимулює учасників до улагодження своїх взаємин з іншими в реальному житті вже під час роботи семінару.

Інколи можуть виникнути скарги на те, що такі жести ставлять

ініціатора контакту в слабку незахищену позицію. Але цей ризик зменшується, якщо зважити, що зведення рахунків з іншою людиною може бути лише поганою звичкою, якій не слід підкорятися.

Знання закономірностей і терпіння допомагають вийти на «Прорив» в розмові з опонентом. Саме виконання тактики миролюбних жестів і основного процесу, в ході якого відбувається улагодження протиріч, підводить до кульмінації спілкування – до «Прориву». Суттєвою ознакою цього моменту є те, що опоненти переходять від конфронтації до пошуку спільного рішення проблеми, нових можливостей, які б влаштовували кожну з сторін.

При знайомстві з цією частиною методики самопосередництва ведучому слід приділити особливу увагу розгляду питання про мистецтво діалогу. Тут варто ознайомити учасників семінару з проблемами активного слухання і ефективного висловлювання, з моделлю спілкування, побудованою на чотирьох принципах.

Ця частина семінару може бути викладена у вигляді лекції, коли для проведення семінару обмаль часу – дещо розширити його часові рамки, на семінарі будуть відпрацьовуватись елементи активного слухання, ефективного висловлювання, модель спілкування.

Мистецтво ефективного спілкування. Цей процес спрямований на досягнення змін поглядів і почуттів людини. У цьому процесі діють дві взаємопов'язані сторони: активне слухання і ефективне мовлення.

Мета активного слухання – найповніше розуміння того, що каже інша людина, її досвіду, точки зору. Дуже важливо в процесі слухання прагнути до більш повного розуміння того, що говорить інша людина. Тут важливо виявити інтерес до проблем співрозмовника, а також повагу до нього. Це зумовлює зустрічне прагнення з боку співбесідника: він виявляє бажання поділитися своїми планами, перспективами, що сприяє виникненню стану комфорту. В таблиці 8 подаємо трьохтактну схему активного слухання.

Таблиця 8

Трьохтактна схема активного слухання

Назва	Основна мета	Відповідні реакції
Підтримка	Дати можливість, тому хто говорить, висловити свою позицію	Мовчання, угу-піддакування, ехо, емоційний супровід
З’ясування	Переконатися, що ви вірно зрозуміли співбесідника	Уточнюючі запитання, перефрази
Коменту вання	Висловити свою точку зору	Оцінки, поради, коментарії.

Існує кілька важливих правил, яких слід додержуватися при спілкуванні. Варто пам'ятати, що до відвертої розмови приверне відкрита поза слухача. Вона починає впливати на розмову ще до її початку. Готовність слухати підкреслюється відповідною мімікою та жестами.

Коли при спілкуванні виникає непорозуміння між співрозмовниками,

краще було б задати відкриті запитання замість домислів.

Існує ряд психологічних інструментів, які допомагають слухачеві краще виявити свою зацікавленість у співбесіднику і свою повагу до нього: емпатія, валідизація, пояснення, узагальнення.

Емпатія будується на вмінні людини стати на місце іншої людини, тобто відчути її проблеми зсередини. Цей стан виявляється в міміці, позі, жестах, в інтонаціях, певних висловлюваннях.

Валідизація (підтвердження) – права на існування почуттів іншої людини. Людині важливо, щоб її почуття були сприйняті іншими. Вона проявляється у міркуваннях типу: «На вашому місці я відчував би те саме»; «Коли я потрапляв у подібні ситуації, то реагував на них так само, як і Ви» тощо.

Пояснення використовується для того, щоб досягти кращого розуміння. При бесіді щось можна неправильно зрозуміти, тому доцільно використовувати уточнюючі запитання. Найкраще звертатися до «відкритих» запитань, які дозволяють одержати «розгорнуту» відповідь. Це запитання типу: «Що? Де? Як?

Коли? Чому?» тощо. Наприклад, ми можемо запитати іншу людину: «Що Ви подумали, коли почули цю звістку?»

Узагальнення дає можливість краще зрозуміти співбесідника, тобто дає людині, яка розповідає про себе, зворотний зв'язок – інформацію про те, що її слухають і прагнуть зрозуміти.

Поряд з інструментами активного слухання існують інструменти **ефективного мовлення.** Так, небажано під час розмови переривати співбесідника. Це заважає йому повністю висловитися, він може втратити цінні думки. Не варто висловлювати ставлення до особистості співрозмовника, оскільки це зумовить лише позицію оборони. За краще вважається утриматись від порад. Людині приємніше виконувати власні рішення. Це правило поширюється і на випадки, коли співбесідник сам звертається за порадою. Якщо така необхідність все ж таки залишається, ліпше дати пораду в непрямому натяку. Можна, наприклад, сказати, що коли у Вашому житті була аналогічна ситуація, Ви вийшли з неї таким чином.

Іншою стороною ефективної розмови є вміння **ефективно висловлюватися**. Людині, яка щось висловлює, треба слідкувати за тим, як сприймається її повідомлення – так, як вона хотіла б, чи ні?

Ефективне висловлювання потребує використання рефлексії, що дає можливість найкращим чином розпочати розмову в складній ситуації. Вона дозволяє людині краще зрозуміти свій стан, побачити можливий вихід із ситуації, подивитись на неї збоку. Рефлексивні процеси починають діяти, коли людина задає собі подібні запитання: «Що це за ситуація? Як я в ній себе почуваю? Які думки зумовлюють у мене ці почуття? Що я думаю про партнера по спілкуванню?» тощо. Якщо емоції беруть гору, краще відкласти розмову до моменту, коли все вгамується і з'явиться можливість спокійно усе з'ясувати.

Якщо активне слухання багато в чому будується на вираженні зво-

ротного зв'язку, то цей зв'язок дуже важливий і при ефективній розмові. Людина, яка говорить, повинна давати знати співбесіднику, що вона цінує його погляди. Суттєвим стає звернення уваги на те, як співбесідник сприймає цю розмову, чи поділяє погляди партнера по спілкуванню.

Недоцільною буде розмова, коли вона будується на вимогах. Варто уникати й ультиматумів, а взагалі – шукати найбільш оптимальні варіанти для вирішення всіх проблем в атмосфері взаєморозуміння і добрих взаємин.

З цією метою недоцільно використовувати узагальнення типу: «Ти завжди...», або «Ти ніколи...». Наприклад: «Ти завжди не можеш мене дослухати». Замість цього краще сказати: «Я відчуваю себе ображеним, коли ти не даєш мені змоги закінчити свою думку».

Серед психологів ці форми відомі як «Ти – повідомлення» і «Я – повідомлення». Доцільно спілкуватися у формі «Я – повідомлення». **Наприклад,** замість нападок на партнера типу: «Ти – самолюб», «Ти неуважний» тощо краще висловитися з приводу того, що завдає Вам болю в поведінці цієї людини у такому вигляді: «Я відчуваю, що мені важко висловити свої почуття так, щоб ти їх зміг зрозуміти». Або замість наказової форми «Ти повинен бути вдома о 6-й годині», можна сказати: «Я хотіла б, щоб ти повернувся додому, коли надворі ще буде видно».

Отже, Я-повідомлення – це спосіб самовираження, усвідомлення власних почуттів, які виникають у ситуаціях напруги й називання їх, усвідомлення власної відповідальності за розв’язання проблеми. Виділяють три основні правила Я-повідомлення.

Правило 1 – опис ситуації, яка викликала роздратування.

Правило 2 – точне називання власних почуттів у цій ситуації.

Правило 3 – називання причин такого почуття («Я відчуваю таке роздратування, коли ти говориш, що…».

Схема Я – висловлювання

Опис ситуації, що спричинила напруження:

Коли я бачу, що…

Коли це відбувається…

Коли мені трапляється…

Точна назва свого почуття в цій ситуації:

Я відчуваю (роздратування, безпорадність, гіркоту, біль, здивування, тощо).

Я не знаю, як реагувати…

У мене виникає проблема…

Називання причин:

Тому, що…

Через те, що…

Список неефективних повідомлень:

- знищення, приниження, негативна характеристика особистості підлеглого;
- засудження, докори;
- сарказм, непрямий вираз осуду;

- вираження «вторинних почуттів»;
- обзивання, приклеювання ярликів;
- «удар нижче пояса».

Що потрібно для того, щоб засвоїти техніку Я-висловлювання?

Щоб засвоїти техніку Я-висловлювання, важливо навчитися усвідомлювати свій стан у певний момент вашого життя. Це непросто. Дуже часто ми витрачаємо сили і час не на усвідомлення себе в конкретній ситуації, а на аналіз наших вчинків і думок або мрії про майбутнє. Минулого вже немає, майбутнє ще не настало, є тільки сьогодення і ви в ньому.

Важливою умовою ефективного спілкування є також уміння перейти від з'ясування позицій до інтересів партнера. Часто в таких ситуаціях доцільно використовувати відкриті запитання. Подекуди навіть нейтральні запитання знімають напруження. До таких запитань належать: «Котра зараз година?»; «Як ти думаєш, що нас об'єднує?»; «У чому в нас спільні точки зору?» тощо.

Особливості спілкування з людиною, яка сердиться. Якщо відверто запитати себе, чи приємно спілкуватися з людиною, яка сердиться, у багатьох відповідь буде однозначною: «Ні!» І це не дивно, бо людина в такому стані часто кричить, прагне помститися, не хоче нічого слухати. Єдине її бажання – засудити партнерів, виплеснути на них своє роздратування. Але ми вже знаємо, що в конфліктах передусім треба відрефлексувати те, що ми бачимо, чуємо, відчуваємо, думаємо.

Якщо спробувати використати у розмові з людиною, яка гнівається, емпатію, тобто поставити себе на її місце, виявиться, що її справжнім бажанням буває прагнення зняти напруження чи бути просто вислуханою. Гнів начебто керує нею, а не вона ним. Тому може виникнути і її гнів проти власного гніву, тоді вона починає себе стримувати, переконуючи, що сердитися недобре, що гнів забирає силу і енергію, що лише марно гається на нього власний час, що добрі люди не гніваються... Але чи не є це створеним нею самою міфом про гнів? Чи не помиляється вона, коли уявляє собі, що «коли інші на мене гніваються, я зробила помилку і чимось спровокувала їх гнів» або «якщо я гніваюся на цю людину, вона повинна не робити те, що вона робить, щоб я більш не гнівалася», «коли я гніваюся, я повинен щось розбити», «коли я гніваюсь, це свідчить про те, що я не люблю цю людину», «якщо хтось відчуває гнів, це означає, що він мене більш не любить», «гнів – гріх», «можна гніватися тоді, коли можна виправдати свої почуття».

Існує думка, що гнів, роздратованість людини пов'язані з невдалим спілкуванням. Тому ключ до подолання цього стану – у використанні способів ефективного слухання і розмови з іншою людиною. Саме **вміння слухати** людину допомагає позбавити її агресії, вплинути на думки і почуття роздратованого співбесідника. Вважається, що такий прийом ефективний навіть у тих випадках, коли агресія спрямована безпосередньо на співрозмовника. Однак керувати ситуацією в такому випадку складніше, оскільки людина починає мимоволі проявляти свої емоції й втягуватися в сварку. Все ж при певному тренуванні можна і тут досягти успіху.

У будь-якому випадку треба врахувати стан роздратованої людини, що

здебільшого пов'язаний з бажанням бути почутою, дати вихід негативним емоціям, досягти уваги слухачів, їх розуміння. І якщо Ви ознайомилися з правилами активного слухання, Вам буде легше спілкуватися з людиною, яка гнівається.

При слуханні роздратованої людини слід підготуватись до того, щоб бути уважним, терплячим, відвертим, спокійним, вміти комбіновано використовувати як активне слухання, так і ефективне мовлення. Це дає змогу роздратованій людині вилити свою душу, само- виразитися, що й зменшить агресивність.

Але не слід думати, що можна маніпулювати роздратованою людиною. Вона легко відчує фальш, тому і емпатія, й терпимість, і спокій повинні бути щирими.

Важливо відрефлексувати ситуацію заздалегідь, побачити її збоку, виявити можливі перспективи її розвитку ще до початку розмови. Такі дії дозволяють попередити негативні емоції, заблокувати їх вплив.

Висловлення власних почуттів доцільно робити за формулою «Я – повідомлення» після того, як Ваш співбесідник висловиться. Важливо не тільки засвоїти інформацію про активне слухання і ефективне висловлювання, а й провести тренування цих процесів. Для цього ведучий використовує наведену раніше схему, яка будується на знайомстві учасників тренінг-семінару з інформацією про ці процеси, показом їх дій в ході гри – акваріуму, програвання елементів активного слухання і ефективного висловлювання в парах, в яких партнери міняються місцями.

Заняття 10.

Заняття слід присвятити знайомству з моделлю спілкування, яка будується на чотирьох принципах.

1. Відокремлення людини від проблеми.
2. Спрямованість всіх зусиль на інтереси, а не на позиції.
3. Пошук різних варіантів вирішення проблеми, який буде сприятливим для обох сторін.
4. Визначення об'єктивних критеріїв.

Спинимося на розгляді кожного з цих принципів окремо. Часто вирішення проблеми квапиться або зовсім стає нереальним через те, що на опонентів діє ілюзія поганої людини (яку докладно розглянуто на одному з перших занять тренінг-семінару).

У таких ситуаціях одного з партнерів може дратувати невихованість, негативні риси характеру, інші недоліки опонента. Якщо розмова потрапить у русло критики однієї сторони іншою, все закінчується взаємними звинуваченнями, недовірою, розривом стосунків, тому варто більше уваги приділяти пошуку вирішення спільної проблеми.

Нерідко партнери замість того, щоб шукати спільні інтереси, спрямовують всі свої зусилля на відстоювання своїх позицій. Часто такі позиції діаметрально протилежні. Найліпший шлях їх вирішення – це компроміс.

Звичайно, він не дає можливості кожному на всі 100 % задовольнити свої інтереси, але робить їх рішення взаємно прийнятними. **Взаємоприйнятне рішення** – це третій принцип, який сприяє спілкуванню. Найефективнішим шляхом до його реалізації є використання мозкового штурму. При такому методі виявляються різні варіанти вирішення проблеми, серед яких знаходять найбільш реалістичні, взаємовигідні. Проведення мозкового штурму – це окрема проблема, якій можна присвятити окремий тренінг-семінар. З огляду на те, що в кожної людини є позитивний досвід колективного мислення, його можна успішно використовувати і для закріплення успішної дії вказаного принципу спілкування.

Важливим моментом прийняття взаємосприятливого рішення є визначення об'єктивних критеріїв. Необхідно свідомо виділити ці показники, оскільки їх дія може бути мимовільною, що робить ситуацію прийняття остаточного рішення більш стихійною і проблематичною. Вирішення ситуації буде успішним, якщо задовольняє обраним критеріям, і навпаки.

Треба прагнути до того, щоб обраний критерій був більш об'єктивним, тоді його дія буде тривалішою. В противному випадку узгодження буде нестійким, оскільки гору візьмуть суб'єктивні критерії, що може зумовити в однієї з сторін почуття невдоволення.

Слід зауважити на важливості зворотного зв'язоку під час спілкування. Є правила, які дають змогу створити зворотний зв'язок у процесі спілкування:

а) говорити коротко;

б) говорити конкретно;

в) говорити, що ти при цьому відчував;

г) слухати уважно;

ґ) запитувати, щоб отримати додаткову інформацію;

д) не пояснювати своєї поведінки.

Вправа «Штовхання»

Поділіться на пари і візьміться за руки, витягнуті над головами. Тепер спробуйте штовхнути один одного на стіну.

На тренінг-семінарі варто привернути увагу учасників до прикладів з їх життя, коли вони приділяли більше уваги недолікам особистості замість того, щоб звернути її на вирішення проблеми. Варто, щоб вони згадали приклади, коли концентрувалися на позиції партнера замість того, щоб звернутися до інтересів. Можна запропонувати розглянути випадки, коли в їх поведінці гору брала агресивність чи бажання уникнути спілкування замість прагнення до самореалізації.

Вправа «Захоплення ініціативи у діалозі»

Двоє учасників сідають у центрі кола. Один із них починає діалог із будь-якої репліки, на будь-яку тему. Інший повинен підхопити розмову, але переключити співбесідника на свою тему. Робити це треба ненав’язливо, ввічливо, але наполегливо. Група стежить за діалогом. Потім двоє інших учасників сідають на їхнє місце, завдання для них те саме.

Вправа «Безоцінковий опис»

Вправа виконується в парах. Пари сідають так, щоб не заважати одна одній. Інструкція: «Кожному з вас дається чотири хвилини, протягом яких ви повинні розповісти своєму партнерові про нього. Розповідь треба починати словами: «Я бачу перед собою...» – і далі безоцінково описуйте зовнішній вигляд ваших партнерів. Ваші висловлювання мають бути констатуючими. Заборонені вирази, які несуть у собі оцінку: «Приємна зовнішність», «Красиві очі», «Гарна усмішка» тощо. Ті, кого описують, будьте уважні! Якщо партнер допустить помилку, скажіть йому про це. Під час виконання завдання говорити потрібно весь відведений час. Після мого сигналу ви поміняєтеся ролями, і ті, хто слухали, описуватимуть партнерів».

Заняття 11.

Заняття семінару присвячується проблемі досягання угоди з партнером по спілкуванню. Ведучий семінару має звернути увагу на те, що завдяки вдалій організації спілкування вдається досягти «Прориву» у відносинах з партнером, що відкриває шлях до узгодженої домовленості.

При досягненні угоди важливо, щоб вона була добре збалансованою, тобто щоб враховувалось, за яких умов кожний з партнерів буде виконувати угоду. До такої угоди приводить вирішення проблеми на рівні компромісу. Це допомагає поліпшити взаємини.

При цьому угода складається так, щоб було ясно, хто і що має робити. Встановлюється час виконання наміченого, період, за який все це має бути виконаним, умови для сприятливого виконання домовленості. Кожна з сторін має взяти на себе певну відповідальність за виконання.

Ведучий тренінг-семінару пропонує слухачам програти ситуацію складання угоди за якоюсь відомою їм ситуацією. Можна застосувати звичайну схему, з використанням гри – акваріуму, роботи в парах. Можливо (при необхідності) укладання письмових угод.

Заняття варто приділити питанню про обмеження використання даного методу. Передовсім нагадати, що його дія поширюється на конфлікти-сутички. Метод дозволяє досягти компромісу на раціональній основі.

Ця методика швидше дозволяє залагодити конфлікт, що не стає його остаточним рішенням. При використанні цього методу залишаються певні емоційні проблеми, оскільки при його реалізації хоча б одній із сторін часто доводиться вислуховувати неприємні висловлювання на свою адресу. Крім того, заважає ілюзія, що можливі взаємини без конфліктів. На жаль, життя свідчить, що це лише вплив нашої фантазії.

Використанню цього методу може заважати упереджене ставлення партнера. Важливо поводити себе рівно, можливо, ілюзії розвіються.

Більш реальним, на нашу думку, як і на думку Д. Дана, автора цієї методики самопосередництва в конфлікті, може бути прагнення до компромісу, підтримка взаємин, якщо цей метод використовується досить регулярно. Багато в чому цьому сприяє те, що люди прагнуть не звертатися до неправильних рефлексів, навіть якщо перебувають в стресовому стані, вони

терпляче ставляться до інших, не використовують силового тиску, прагнуть врахувати інтереси іншої сторони, часто використовують миротворчі жести.

Після закінчення обговорення варто запропонувати учасникам семінару підготувати свої відповіді на запитання: який баланс сил у взаємовідносинах вони підтримують з партнером, що їх цікавить? Які перешкоди зустрічають на шляху використання цього методу? Що нового вони взяли для себе на тренінг-семінарі?

Заняття 12.

Заняття спрямоване на розвиток уміння вироблення конструктивних стратегій і тактик вирішення конфлікту.

Імітаційна гра «Моделювання конфліктів: конструктивні стратегії і тактики вирішення конфліктних ситуацій» (оскільки гра може проходити впродовж кількох занять, ми подаємо її зміст у повному обсязі *заув.авт*.)

Мета: вироблення конструктивних стратегій і тактик вирішення конфлікту.

Завдання:

1. Діагностика стану, аналіз, систематизація «больових точок» проблеми та сформованих позицій.
2. Виявлення тенденцій конструктивних стратегій, різноманітності тактик вирішення конфліктних ситуацій та попередження негативних наслідків конфліктів.

План гри

1. Діагностика стану проблеми та знайомство з конфліктною ситуацією (виступ лідерів груп).
2. Визначення суперечностей, «больових точок» конфліктної проблеми та генерування можливих конструктивних тактик їхнього вирішення.
3. Психодрама як конструктивна імітація конфліктної ситуації.
4. Аукціон технологій вирішення та попередження негативних наслідків конфліктів.

Організаційно-функціональний етап

На початку гри бажано провести представлення кожного з учасників імітаційної гри за принципом тренінгового знайомства. Це сприяє створенню атмосфери довіри, емпатії та посилює мотивацію співробітництва.

1. Надається початкова інформація про імітаційну гру, її мету та завдання.
2. Формуються ігрові групи та розподіляються ролі.
3. Кожна група обирає свій девіз.
4. Дається характеристика ігрових ролей та їхні основні функції.

На кожному етапі якість та динаміку процесу, а також дії всієї групи оцінюють експерти. Вони визначають потенціал висловлених ідей щодо вирішення конфліктів, систематизують їх та аргументують ієрархію значущості, а потім визначають та порівнюють рівень та повноту аргументації конфліктних ситуацій команд за розробленими критеріями, оцінюють рівень

доцільності застосування конструктивної технології вирішення конфліктів та їхню життєздатність, готують експертні висновки.

Завдання експертів на початку гри – представити умови та критерії оцінки виступів лідерів під час аргументації конфлікгної ситуації та результативності роботи груп; розповісти при систему штрафів за помилки, яких припускаються ігрові групи, та балів заохочення за цікаві знахідки у технології вирішення, за творчість і гумор.

Критерії заохочення та покарання у балах для експертів

Система заохочень

1. Група, яка не порушила правил гри, отримує 10 балів.
2. Група, яка першою представила «замовлення на психодраму», отримує 10 балів.
3. Група, яка запропонувала контрпропозиції щодо конфліктних ситуацій інших груп, отримує 10 балів.
4. Група, яка подала найоригінальніший варіант конфлікту, отримує 20 балів.
5. Група, яка використала елементи гумору, дотепи у рольовій дискусії, отримує 20 балів.
6. Група, яка продемонструвала у грі вміння коректно спілкуватися з опонентами, отримує 10 балів.

Система штрафів

1. Групу, яка порушила правила гри, позбавляють 10 балів за кожне порушення.
2. Групу, яка припустилася у рольовому спілкуванні тривалих пауз, позбавляють 5 балів.
3. Групу, яка дала нечітку відповідь на поставлене питання, позбавляють 5 балів.
4. Групу, яка порушила регламент, позбавляють 5 балів.
5. Групу, яка виявила некоректність, позбавляють 10 балів.

Група експертів оформлює стенд, на якому відображається кількість балів, набраних командами.

Експерти оперативно аналізують ситуацію гри, працездатність і продуктивність груп, спираючись на правила та умови гри, стратегічно і тактично:

- вносять корективи та стимулюють імітацію конфліктної ситуації, наближаючи її до реальної;
- коментують особистий внесок кожного учасника та ігрової підгрупи у спільний результат;
- чітко стежать за дотриманням правил кожним гравцем та у разі порушень карають, присуджуючи штрафні бали;
- заповнюють підсумкову таблицю балів, викликаючи азарт змагання на кожному етапі;
- вирішують усі спірні питання, які виникають у процесі гри;
- контролюють час гри.

У ході кожного з етапів експерти можуть пропонувати групам додаткові неочікувані елементи конфліктної ситуації, які є у пакеті «Екстремальні ситуації». Вони складені для того, аби привнести несподіванку в ігрову ситуацію. При створення можливих додаткових об'єктивних чи суб'єктивних труднощів активізується процес гри, стимулюється творча активність при знаходженні продуктивних нереалізованих стратегій.

Експерти можуть запропонувати обмін ролей або дублювання. Екстремальна ситуація створює умови для глибшого пізнання конфлікту та розвитку швидкої реакції перевтілення. Учасники групи мають виявити здатності до швидкої орієнтації у несподіваній обстановці, миттєвість реакції щодо прийняття рішень, відстоюючи свої позиції. Це розкриває креативний потенціал кожного учасника гри та створює творчий ігровий мікроклімат взаємин.

Залежно від рівня запропонованих проблем зміст неочікуваних ситуацій може мати широкий діапазон: від хвороби головної дійової особи конфлікту до зміни стратегії конфліктної проблеми. Це розвиває орієнтацію у ситуативному, часовому та технологічному просторах під час розгляду проблем у іншому екстремальному ракурсі.

Арбітри стимулюють змагальний режим гри, аргументують оптимальність чи недоцільність впровадження технологій розв'язання та проектів.

Діагностика та аналіз конфліктних ситуацій.

Кожній групі надається можливість висловити свою особливу думку і здійснити діагностику реальної ситуації у соціумі.

Бажано графічно зобразити структуру суперечностей (зовнішніх, внутрішніх), «больові точки» проблеми, безперспективні стратегії, такгики та динаміку їхнього розвитку.

Брейн-стормінг

Основна мета брейн-сторміигу полягає у генеруванні типової конфліктної ситуації та ідеї розв'язання конфліктів при активізації мисленнєвої діяльності ігрових груп. У його основі лежить принцип поетапного дозрівання ідей при колективній «мозковій атаці».

Керівництво процесом брейн-стормінгу вимагає високої кваліфікації та значної майстерності у постановці запитань у діалозі як важливого компонента активізації творчого мислення. Сократівський діалог має пошуковий характер.

На початковому етапі важливо створити оптимальний творчий режим обговорення різних конфліктів та стратегій їхнього розв'язання. Початковий етап виключає критику найбільш неспроможних та неймовірних конфліктів. Критичні зауваження гальмують процес генерування ідей. Тому критика замінюється заохоченням та активізацією висловлювань найбожевільніших ідей вирішення конфлікту. У процесі розробки сценарію психодрами орієнтуються на кількість, а не на якість висловлених ідей розв'язання проблеми.

Варіантом брейн-стормінгу є генерування ідей з одночасним уточненням позицій з метою пошуку раціонального зерна. Доброзичливість оцінки та

позитивна критика дають змогу це зробити. У відібраних таким способом технологіях розв'язання конфліктів обговорюються деталі для реалізації та впровадження їх у психодраму. Конструктивність критики виражається у позитивній оцінці ідеї, а не особистості, яка генерує цю ідею. Принцип: поганих ідей немає, усі варті уваги та розвитку.

Основні умови брейн-стормінгу такі: потрібно стимулювати можливість вільного вираження, оскільки абсолютно абсурдних варіантів вирішення немає; не висловлювати оцінного судження та критики під час «мозкової атаки».

Кількість варіантів розв'язання спочатку важливіша за якість, оскільки ідея, висловлена однією людиною, може навести на думку іншу. Ідеї реєструє лідер команди, а потім члени групи відбирають ті з них, які реалізуються у рольовій імітації психодрами.

Оскільки гра може проходити впродовж кількох занять, можна застосувати метод письмової «мозкової атаки». Його застосовують для домашніх завдань, коли у письмовій формі пропонують свої варіанти розв'язання конфлікту, а потім разом обговорюють найвдаліший з них. Цей варіант реалізується у вигляді опитувальника, у якому відображено всі актуальні аспекти конфліктної проблеми.

Письмова «мозкова атака» виключає взаємозалежність думок учасників групи, оскільки генерування ідей здійснюється індивідуально.

Будь-який варіант брейн-стормінгу має високу оптимальність та практичність колективного співтворчого народження ідеї та прийняття рішення. Цим і пояснюється перспективність їхнього застосування.

Фази брейн-стормінгу:

1) вступна – викладення конфліктних ситуацій та вибір найбільш вдалої для розв'язання конфлікту;

2) вузлова – максимальна активність у пошуку оригінальних моделей рішень; ідеї висловлюють вільно усі члени команди;

3) заключна – лідер групи аналізує, узагальнює висловлені ідеї та моделює їх у психодрамі.

Кожна група імітаційно розігрує психодраму, визначаючи стратегію та тактику розв'язання конфліктної ситуації.

Психодрама. Психодраму розігрують у формі рольової імітації конфліктної ситуації. У процесі розігрування психодрами за ролями потрібно відтворити стратегію поведінки кожної ролі в усіх подробицях «тут і тепер» та простежити можливі тактики виходу з конфліктних ситуацій. У цей час здійснюється самокорекція у процесі осмислення деструктивної поведінки, програвання та переживання смислового змісту ролі та динаміки її розвитку.

Під час обговорення та психокорекції, коли кожен член групи намагається поставити себе місце головного героя, а також уявити себе у різних ролях, відбувається поєднання психокорекції та самокорекції, а це значно розширює інтерперсональний досвід особистості.

Конструювання реальної моделі конфлікту у психодрамі дає змогу прожити складні та побачити не завжди видимі і доступні для спостереження механізми зародження, розвитку та результату конфлікту.

«Золотим» поєднанням у психодрамі є проживання й усвідомлення при інтеріоризації та екстеріоризації інтрапсихічного стану індивіда та вияви його через інтерпсихічне (міжособистісні взаємини).

Розуміння інтерперсональної природи самосвідомості особистості та її психодинаміки відкриває можливості для її корекції у груповому процесі психодрами.

Кожній групі роздають візитні картки з визначеною рольовою позицією. Сторони конфлікту розігрують у формі рольової імітації конфліктну ситуацію, застосовуючи психодрамотерапію.

Конфліктолог виступає посередником. Він непомітно регулює та допомагає сторонам конфлікту самим знайти конструктивні стратегії і тактики вирішення конфлікту.

Група конструктивної рефлексії аргументовано та конструктивно рефлексує усі етапи розв'язання конфліктної ситуації.

Рефлексологи ведуть протокол психодрами і потім надають допомогу у визначенні причин конфліктів.

Після обговорення розіграної психодрами сторонами конфлікту групи міняють рольові візитки (за годинниковою стрілкою). Гра продовжується у заданому режимі доти, поки всі команди не реалізують себе в усіх рольових варіантах.

Вироблення аргументації відбувається у внутрішньогруповому режимі. Усі команди працюють у заданій ролі. Основну експертизу здійснюють експерти після висловлювання думки та висновків рефлексолога і конфліктолога.

Аукціон ідей та проектів управлінської діяльності.

Цей етап проводять з метою збагачення досвіду попередження негативних наслідків конфлікту. Група готує рекламу своїх ідей щодо розв'язання конфліктів і представляє її замовнику – покупцеві.

Експертиза підтверджується методом експрес-опитування охочих купити ідею.

Умови аукціону. Ідеї, які оцінені у 100 балів та вище, купують повністю.

Ідея з доповненнями, оцінена у 50 балів, бере участь в аукціоні. Ідеї знімаються з аукціону, якщо вони отримали 20 балів і менше. На останньому етапі експерти підбивають підсумки.

Перемагає команда, ідеї якої були куплені за найвищою ціною. Насамкінець кожна група готує комплімент кращій ідеї та рекламі. Та група, яка отримала більшу кількість компліментів, додає до своєї суми 10 балів.

Лідерів ігрових груп і кращу команду заносять до Червоної книги конфліктології.

Заняття 13.

Це заключне заняття, й тому керівнику потрібно бути особливо уважним до кожного учасника: стежити за емоційним станом, орієнтувати групу на надання психологічної підтримки, якщо вона комусь необхідна; узагальнення індивідуального досвіду ефективного вирішення конфлікту, набутого у процесі групової роботи, формування адекватної самооцінки, посилення позитивної «Я-концепції» кожного члена групи, стимулювання до подальшого самопізнання та самовдосконалення.

Група отримує завдання виробити основні правила вирішення конфлікту. Спочатку кожен індивідуально складає перелік вказаних правил (не більше десяти), а потім група складає такий перелік колективно. Після представлення колективного списку основних правил вирішення конфлікту, керівник пропонує такий список складений експертами. Група аналізує хід гри, порівнюючи власний перелік основних правил вирішення конфлікту, груповий та експертний. Основні правила вирішення конфлікту розроблені експертами подаємо нижче.

Основні правила вирішення конфлікту

1. Якщо виникає конфлікт, то не піддавайтесь емоціям і не спішіть його форсувати (конфліктуйте не поспішаючи).
2. Аналізуючи конфліктну ситуацію, шукайте причину і не «зосереджуйтеся» на самому факті конфлікту.
3. Подумки програйте усі «позитивні» і «негативні» моменти тих чи інших варіантів подальшого розвитку конфлікту.
4. Не намагайтесь «зам'яти» конфлікт, а доведіть його до логічного завершення (якщо ви впевнені у своїй правоті і твердо вірите, що вас зрозуміють і підтримують у колективі).
5. Не конфліктуйте по дрібницям.
6. Якщо ви намагаєтесь переконати людину щось зробити, намагайтесь збудити в неї бажання зробити це.
7. Замість того щоб людину звинувачувати у будь-чому, краще спробуйте її зрозуміти. Звинувачуючи співрозмовника, Ви тільки викликаєте у нього внутрішній протест та негативне ставлення до себе.
8. Якщо Ви намагаєтесь схилити людину до своєї точки зору – не починайте розмову з питань на які у Вас з нею різні думки. Дайте людині висловитись та починайте акцентувати її увагу саме на тих питаннях, з яких у вас з нею немає протиріч. Досягаючи на першому етапі спілкування двох-трьох ствердувальних відповідей, ви психологічно готуєте людину до позитивного сприйняття ваших наступних пропозицій.
9. Візьміть свої емоції під контроль, не дозволяйте їм взяти верх – це може дезорганізувати вас, відволікти від суті конфлікту та пошуків оптимального рішення щодо цього.
10. Не уникайте конфліктів – вони дають чудову нагоду краще пізнати себе та оточуючих, набути корисного досвіду щодо спілкування, стати джерелом самовиховання та самонавчання.

Керівник проводить повторне тестування, (див. перелік тестів, які учасники опрацювали перед початком тренінг-семінару). Група обговорює

результати психодіагностики до і після тренінг-семінару.

Вправа «Валіза»

Це головна вправа заняття, яке є останнім для групи.

Один з учасників виходить із кімнати, а інші починають готувати йому в далеку дорогу «валізу». У цю валізу збирають те, що, на думку групи, є найпотрібнішим людині у спілкуванні, ефективному вирішеню конфлікту з іншими людьми. Практично це робиться таким чином. Обирається «секретар», який бере аркуш паперу, ділить його вертикальною лінією навпіл: на одному боці згори ставить знак «+», на іншому – знак «-». Під знаком «+» група збирає все позитивне, а під знаком «–» – все негативне.

При цьому будь-яка думка має бути підтримана більшістю групи. Для доброї «валізи» треба не менше 5-7 характеристик.

Потім учаснику, який виходив, зачитується і передається цей список.

Після виконання вправи «Валіза» доцільно робити музичну паузу.

Підводячи загальний підсумок зробленому, кожен член групи складає угоду з самим собою, відповідаючи на такі запитання:

1. Що нового я дізнався про власні стратегії поводження в конфлікті?
2. Про які особливості педагогічних конфліктів я довідався вперше?
3. Що я хотів би змінити в собі за підсумками роботи в групі?
4. Яким чином я це робитиму?

Угода вкладається в конверт, на якому вказується точна поштова адреса того, хто підписав її. Всі конверти здаються керівникові. Через місяць він розішле їх за вказаними адресами. І в учасників буде ще одна можливість «зустріти самого себе» таким, яким кожний з них бачив себе наприкінці роботи групи.

Тоді тренер пропонує учасникам порівняти результати вказаних тестів з попередніми, які були отримані на першому занятті.

На завершення керівник звертається до членів групи із сердечними словами:

«У Вас є остання можливість з’ясувати те, що особливо тривожить кожного. Якщо Ви хочете щось сказати, кажіть, група Вас слухає… .

Успіхів і щастя Вам серед людей!»

Після обговорення цих питань можна запропонувати всім заповнити заключну анкету учасника.

Література

1. Анцупов А. Я. Конфликтология: учебник для вузов. / А. Я. Анцупов, А.И. Шипипов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 551с.
2. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): учеб. пособие. / Г. В. Атаманчук. – М.: ОАО „НПО Экономика", 2000.– 302 с.
3. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М.: ЗАО „Изд-во „Экономика", 2002. – 567 с.
4. Белкин А. С. Конфликтология: наука о гармонии / А. С. Белкин, В.Д.Жаворонков, И. С. Зимина. – Екатеринбург: Глаголъ, 1995. – 93с.
5. Бодалев А.А. Личность и общение // А.А. Бодалев. – 2-е изд., перераб. – М.: Международ. пед. акад., 1995. – 328 с.
6. Бородкин Ф.М. "Внимание: конфликт!" / Ф.М.Бородкин, Н. М. Коряк. –Новосибирск, 1983. – 138 с.
7. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органх внутрішніх справ: Монографія. / І. В. Ващенко. –Харків: „ОВС”, 2002. – 256с.
8. Вишнякова Н.Ф. "Конфликтология" / Н.Ф. Вишнякова. – Мн., 2002. – 318 с.
9. Вудкок М. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика: пер.с анг./ М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991.–320с.
10. Гирнык А. Н. Методологические аспекты поддержки принятия решений в кризисных ситуациях / А.Н. Гирнык, В.А. Саламатов // Українська психологія: сучасний потенціал. Матеріали четвертих Костюквських читань (25 вересня 1996 р.).: в 3-х томах. – К.: Вид-во ДОК-К, 1996. – Т.1. – 431 с. – С. 248-258.
11. Государственное управление: основы теории и организации / Учебник. В 2 т. Т. 1 // Под ред. В. А. Козбатенко. Изд-е 2, с изм. и доп. – М.: „Статут", 2002.– 366 с.
12. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2000. – 464с.
13. Гусева А.С. Педагогический конфликт: теория и технология / А.С.Гусева, А.А. Васильев, В.В Козлов, Б.В. и др. – М., 1997. – 181 с.
14. Гусева, А. С. Конфликт: структурный анализ, консультативная помощь, тренинг / А. С. Гусева, В. В. Козлов. – М., 1998. – 150 с.
15. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: навч. Посібник // Д.І. Дзвінчук – К.: ЗАТ „НІЧЛАВА”. – 2000. – 280с.
16. Донлинська Л.В. Психологія конфлікту: / Л.В. Донлинська., Л.П. Матяш-Заяц К.:Каравелла, 2010. – 304 с.
17. Дэвид А. Вэттен. Развитие навыков менеджмента. 5-е издание / Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон // Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Издательский дом „Нева", 2004.– 672 с.
18. Донцов А.И. Психология коллектива / А.И. Донцов. – М.: Изд-во

МГУ, 1984.– 208с.

19. Журавлев, В. И. Основы педагогической конфликтологии / В. И. Журавлев.– М.: РПА, 1995. – 184 с.

20. Журнал "Практична психологія та соціальна робота" // №8, 1999, №1, 2000р.

21. Завгородня О.В. Питання збереження психологічного здоров'я: визначення, критерії, умови збереження: педагогіка і психологія / О. В. Завгородня. – 2006. – №3(52). – С.87-94

22. Зигерт В. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем.// В.Зигерт, Л.Ланг. – М.: Экономика, 1990. – 334с.

23. Карамушка Л.М. Психологічний аналіз управлінських конфліктів в установах середньої освіти // Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: тези Третьої Міжнародн науково-практичн конференції /Л.М. Карамушка.– Київ – Чернівці 1995.– С.421-423.

24. Кнорринг В. И. Основы искусства управления: учеб. пособие. / В. И. Кнорринг. – М.: Дело, 2003. - 328 с.

25. Корнєв М.Н. Соціальна психологія // М. Н. Корнєв, А.Б. Коваленко. – К., 1995. – 304 с.

26. Кредісов А. І. Історія менеджменту Підручник для вищих навч. Заклад. / А.І. Кредісов. – К: Знання України, 2001. – 300 с.

27. Кричевский Р.Л. Психология малой группы: теор. и прикладные аспекты / Р.Л. Кричевський, Е.М. Дубовицкая. – М.: Изд-во унив., 1991. – 207 с.

28. Ложкин Г.В. Психологический климат трудового коллектива / Г.В.Ложкин. – К.: «Знание» УССР, 1988. – 48 с.

29. Лутошкин А.Н. Психологический климат первичного производственного коллектива Кострома / А. Н. Лотушкин. – 1978. – С. 12-46.

30. Мескон М. Х. Основы менеджмента // М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурин. – М.: Дело, 1992. – 701 с.

31. Мескон М. Х. Управление конфликтами, изменениями и стрессам / М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурин. – М.: Дело, 1994. – 700 с.

32. Можаровский В. А. Социальний конфликт и консенсус: историко-социологический анализ. / Дис. канд. социол. наук: 22.00.01. / В. А. Можаровский. НАН Украины. – К., 1999. – 189с.

33. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник // В.В. Москаленко.– Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.

34. Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива / Р. С.Немов.– М.: Педагогика, 1984. – 201 с.

35. Нижник Н. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор?: журнал „Соціальна психологія" – 2005. Н. Нижник, Л. Пашко. – №5. С.28-37.

36. Нижник Н. Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Монография. Н. Р. Нижник – К., 1995. – 206 с.

37. Обозов Н.Н. "Психология межличностных отношений" / Н.Н. Обозов. – К, 1990.

38. Обозов Н.Н. Совместимость и срабатываемость людей / СПб.: «Облик» // Н.Н. Обозов. – 2000. – 212 с.

39. Парыгин Б.Д. Социальная психология / Б.Д. Парыгин. – СПб, 1999. – 592 с.

40. Петровская Л.А. Компетентность в общении: Социально-психологический тренинг. – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.

41. Петровский А.В. Социальная психология коллектива /А.В. Петровський, В.В. Шпалинский. – М., 1976. – 176 с.

42. Пов'якель Н.І. Психологія вирішення педагогічних конфліктів / Н.І. Пов'якель. – К.: Шк. Світ, 2008. – 128с.

43. Практикум по зкспериментальной и прикладной психологии. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.–272 с.

44. Психологическая теория коллектива. Под ред. А.В. Петровского // М., 1979. – 240 с.

45. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учебн. // В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с.

46. Рабочая книга практического психолога. / Технология эффективной профессиональной деятельности. – М.: «Красная площадь», 1996.

47. Райт Г. Государсвенное управление / Пер. с анг. Дукенбеева, В.Тыкалиевой. – Бишкек: Эдпек, 1997. – 286с.

48. Райт Г. Державне управління: пер. з анг. В.Івашка, О.Коваленка, С.Соколик. / Г. Райт. – К.: Основи, 1994. – 191 с.

49. Розанова В. А. Человеческий фактор в управлении: учебное пособие. М.: ООО „Журнал „Управления персоналом” / В.А. Розанов. – 2004. – 208с.

50. Рыбакова, М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе / М. М. Рыбакова. – М.: Просвещение, 1991. – 128 с.

51. Скотт Дженни Грехем "Конфликты, пути их преодоления" / Г. Дж. Скотт. – К, "Внешторгиздат", 1991. – 192 с.

52. Собчик Л. Н. Психология индивидуальности. Теория и практика психодиагностики / СПб.: Издательство «Речь»/ Л. Н. Собчик. – 2005. – 624 с.

53. Соціальна робота в Україні: теорія та практика // посібник для підвищення кваліфікації психологів центрів соціальних служб для молоді.– 5-а ч. / За ред А.Я.Ходорчук. – К.:ДЦССМ, 2003.–264с.

54. Станкин М.И. Если мы хотим сотрудничать...[вопросы методики организации общения]: книга для преподавателей и воспитателей / М.И.Станкин. – Москва: Академия, 1996. – 384 с.

55. Столяренко Л. Д. Психология управления: учеб. Пособие. // Л. Д. Столяренко – М.: Зевс, 1997.– 479с.

56. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Уткин Э. А. – М. : «Тандем» ЭКМОС, 1998. – 264 с.

57. Хансейкер Ф. Искусство управления людьми / Филипп Хансейкер, Энтони Алессандра: пер. с англ. В. Кашникова / Ф. Хансейкер, Э. Алессандра. – М.: ФАИР-ПРЕСС,2004.-352с.

58. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан. –

СПб.: Питер, 2003. – С. 119-137.

59. Циба В.Т. Система соціальної психології: навч.посіб. / В. Т. Циба. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.

60. Чистякова, Т.А. Педагогический конфликт и способы его преодоления/ Т.А.Чистякова. - Л.: Знание, 1987. – 13 с.

61. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор / Э. Шостром. Перевод с англ. А.Малышевой.– Мн.: ТПЦ «Полифыкт», 1992 – 128 с.

62. Штифурак В.С. Основи успішної управлінської діяльності: (психогігієнічний аспект): навч-метод. посіб. / В. С Штифурак – Вінниця, 2008. – 194 с.

63. Штифурак В.С. Теорія і практика групової роботи: навчально-методичний посібник. / В. С. Штифурак. – Вінниця, 2012. – 198с.

Термінологічний словник

Агресія – це цілеспрямована деструктивна індивідуальна або колективна поведінка, яка завдає шкоди об'єктам нападу, завдає фізичної або психологічної шкоди людині або групі людей.

Адаптаційний конфлікт – це конфлікт, який виникає на основі порушення процесу соціальної або професійної адаптації суб'єкта.

Активне слухання – це засіб, методика чи техніка, а також принцип роботи консультантів, суть яких у тому, що психолог спеціально приділяє більше уваги вербальним повідомленням клієнта, робить як поверхову, так і більш глибинну смислову інтерпретацію того, що відбувається. Потім формулює відповідь, яка відображає досить глибокий рівень розуміння переживань клієнта. *Активне слухання* передбачає активний зворотний зв'язок з метою контролювання точності сприймання інформації, допомагає з'ясувати розуміння почутого.

Арбітраж – це спосіб розв'язання суперечок та конфліктів, при якому сторони звертаються до суддів (арбітрів), яких обирають самі сторони або призначають за їхньою згодою або у порядку, визначеному законом, та рекомендації яких є обов'язковими для виконання.

Боротьба – це протистояння, протиборство, у якому кожен учасник намагається перемогти іншого, застосовуючи різні прийоми та засоби, завдавши іншому поразки.

Взаємодія – це сукупність процесів впливу різних об'єктів один на одного, їхня взаємна зумовленість та зміна стану або взаємоперехід, а також породження одним об'єктом іншого.

Виробничі конфлікти – це конфлікти між суб'єктами спільної діяльності, об'єктом яких є один з елементів цієї діяльності.

Відносна депривація – це оцінка становища своєї групи як гіршого порівняно з іншими групами; виникає при порівнянні, спрямованому «вгору». Внутрішньогруповий конфлікт – це конфлікт між мікрогрупами у колективі, особистістю та мікрогрупою, особистістю та всім колективом, у якому виявляється протилежність цілей опонентів, зацікавленість у збереженні або посиленні власного соціально-групового статусу, невизначеність внутрішньогру- пового нормування процесу взаємодії.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це один з основних типів конфлікту, психічний стан, який гостро переживається, викликаний амбівалентністю почуттів та тривалою боротьбою мотивів, інтересі», потягів, які відображають суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і заважають прийняти рішення.

Ворожість це неприязнь, взаємна ненависть, недоброзичливі стосунки між суб'єктами взаємодії.

Врегулювання конфлікту – це процес завершення конфлікту, у розв'язанні суперечності якого бере участь третя сторона; один із способів керування конфліктом.

Дисгармонія – це порушення взаємин, яке виявляється у взаємній

неприязні, відчуженості, зменшенні взаєморозуміння.

Діадичний конфлікт – це міжособистісний конфлікт, у якому є лише двоє учасників.

Економічний конфлікт – це протиборство суб'єктів соціально-економічних відносин з приводу дефіциту економічних ресурсів, для подолання якого потрібно використовувати економічні, соціальні та політичні засоби. В основі економічного конфлікту лежить зіткнення економічних суперечностей, коли економічні потреби однієї сторони задовольняються (або можуть бути задоволені) за рахунок іншої сторони.

Експеримент – це один з основних методів наукового пізнання, який полягає в активному втручанні у ситуацію з боку дослідника з метою вивчення психологічного феномену.

Експериментальні ігрові процедури – експериментальний метод, який застосовує ігри як засоби вивчення конфліктної взаємодії; полягає у виконанні учасниками експерименту певних завдань, що передбачають вербальні та невербальні комунікації, програвання різних ситуацій.

Етологія – це наукова дисципліна, яка вивчає поведінку тварин, її механізми, біологічні функції, онтогенез та еволюцію, видоспецифічну поведінку тварин у природних умовах існування.

Ефективна поведінка (у конфліктній ситуації) – це така поведінка, яка сприяє успішному вирішенню суперечності та знижує ймовірність негативних наслідків конфлікгу.

Завершення конфлікту – це завершальний етап у відкритому періоді динаміки конфлікту, який полягає у переході від конфліктної протидії до пошуку вирішення проблеми або закінчення (припинення) конфлікту з будь-яких причин.

Загроза – це тактичний засіб впливу на опонента; вираження висловлюванням або поведінкою наміру здійснити щось таке, що може зашкодити інтересам іншої сторони.

Зіткнення – це дотик, одномоментний акт, зустріч чогось протилежного, невідворотного. Розвиток конфлікту складається із серії зіткнень сторін, у яких через стратегію і тактику організується конфліктна протидія, виявляються позиції, інтереси та цілі опонентів.

Ізоляція – це форма психологічного захисту, яка характеризується тим, що за умови її реалізації відбувається блокування негативних емоцій внаслідок усунення із свідомості зв'язку між ними та їхнім джерелом.

Інституціоналізовані конфлікти – це конфлікти, у яких встановленні чіткі норми та правила конфліктної взаємодії, визначені особи, які керують конфліктом.

Інтенсивність конфлікту – це одна з основних характеристик конфлікту, пов'язана з видом та масштабами збитків, яких завдають сторони конфлікту одна одній, а також обсягом збитків, які завдаються за одиницю часу.

Інтеракціонізм – напрям у сучасній зарубіжній соціальній психології, що оснований на концепціях американського соціолога та психолога Дж. Г.

Міда, згідно з яким соціальна взаємодія - це безпосередня міжособистісна комунікація («обмін символами»), найважливішою особливістю якої є здатність людини «приймати роль іншого», уявляти, якою її сприймає партнер по спілкуванню або група («генералізований інший»), та відповідно інтерпретувати ситуацію і конструювати власні дії.

Категоризація – це психічний процес віднесення одиничного об'єкта, події, переживання до деякого класу, яким можуть бути вербальні та невербальні значення, символи, сенсорні та перцептивні еталони, соціальні стереотипи, стереотипи поведінки і т. ін.

Керування конфліктами – це свідома діяльність, яка здійснюється щодо конфлікту на всіх етапах його перебігу, яка спрямована на зміну (зазвичай у кращий бік) природної динаміки конфлікту.

Класифікація – це науковий метод, який полягає у роз'єднанні усієї множини досліджуваних об'єктів та наступному їхньому об'єднанні у групи на основі якоїсь ознаки.

Компроміс – це стратегія поведінки суб'єкта у конфлікті, яка орієнтована на певні взаємні поступки; очевидна альтернатива, яка перебуває між позиціями, яким надають перевагу сторони конфлікту.

Комунікативний бар'єр – це розходження та нерозуміння, пов'язані не з викривленням інформації або її недостатністю, а з невмінням або небажанням відчувати іншу людину, розуміти її потреби та турботи.

Консенсус – це спосіб та результат завершення конфлікту, досягнення спільності у поглядах і позиціях з приводу вирішення проблеми.

Конфлікт – це ситуація гострого зіткнення, протистояння різноспрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів, бажань суб'єктів соціальної взаємодії; це переконання сторін у тому, що їхні інтереси не можуть бути задоволені одночасно.

Конфлікт «вертикальний» – це конфлікт, який відбувається між різними ієрархічними рівнями.

Конфлікт «горизонтальний» – це конфлікт, який відбувається між працівниками, які займають рівне службове становище.

Конфлікт неадекватної самооцінки – це тип внутрішньоособистісного конфлікту, який виникає внаслідок розходження між рівнем домагань та оцінкою суб'єктом своїх можливостей.

Конфлікт нереалізованого бажання – це тип виутрішньоособистісного конфлікту, конфлікт комплексу неповноцінності.

Конфліктна компетентність – це складна інтегральна властивість особистості, яка полягає у наявності у неї знань про конфлікти.

Конфліктоген – це будь-який предмет, ідея, думка, погляд, елемент поведінки, який виявляє різницю в оцінках учасників взаємодії і може призводити до виникнення конфлікту.

Конфліктологія – це інтегративна галузь наукових знань про загальні закономірності виникнення, розвитку і розв'язання конфліктів, а також основні принципи, способи та прийоми діяльності щодо конфліктів, тобто керування конфліктами.

Криза – це 1) загострений, нестійкий стан у стосунках опонентів у тривалому конфлікті; 2) складний, перехідний стан у розвитку конфлікту; 3) гостре ускладнення у процесі пошуку взаємоприйнятного рішення під час переговорів.

Метаконфлікт – це ситуація, у якій над початковими проблемами, з яких бере початок конфлікт, починають переважати нові проблеми.

Метод – це спосіб досягнення певної мети, розв'язання конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності.

Методологія – це система принципів і способів організації й побудови теоретичної та практичної діяльності, а також вчення про цю систему.

Міжгрупові конфлікти – це конфлікти між мікрогрупами у колективі або між різними соціальними групами, які відстоюють протилежні інтереси та цілі.

Міждержавні конфлікти – це різновид міжнародних конфліктів, суб'єктами яких є окремі держави та інші державні утворення (наприклад, невизнані держави).

Моральнісиий конфлікт – це конфлікт, який виникає на основі моральнісної суперечності у соціальній сфері або у свідомості окремого індивіда і полягає у зіткнення та протидії сторін, думок, оцінок, ціннісних орієнтацій, які мають виражений моральний компонент.

Мотив – це 1) спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреб суб'єкта, сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її спрямованість; 2) предмет (матеріальний або ідеальний), який спонукає та визначає вибір спрямованості діяльності, заради якого вона здійснюється; 3) усвідомлювана причина, яка лежить в основі вибору дій та вчинків особистості.

Мотиваційний конфлікт – це конфлікт між несвідомими прагненнями, між прагненнями до оволодіння і безпекою, між двома позитивними тенденціями (ситуація буриданового віслюка - віслюк, який перебуває між двома рівними копицями сіна і помирає з голоду).

Невротичний конфлікт – це результат внутрішньоособистісного конфлікту, який впродовж тривалого часу відбувається всередині психічного світу особи і характеризується високою напругою, протистоянням внутрішніх сил і мотивів.

Об'єктивний чинник – це чинник, дія якого не залежить від волі, бажання, особливостей учасників конфліктної ситуації.

Організаційна система – це така система, яка за допомогою розробки структури управління, відповідних положень та інструкцій дає змогу раціонально використовувати технічні засоби, предмети праці, інформацію, площі та трудові ресурси.

Основа для класифікації – це ознака, за якою відбувається об'єднання множини досліджуваних об'єктів у класи.

Парні категорії діалектики – це один із загальнонаукових принципів, який дає змогу визначити загальний підхід до вивчення конфліктів,

орієнтуватися у загальній оцінці правильності отриманих висновків.

Парціональний конфлікт – це конфлікт з невеликою кількістю учасників.

Педагогічні конфлікти – це конфлікти між педагогом (вчителем) та учнем (групою учнів), об'єктом яких є навчальні завдання, правила поведінки на заняттях у навчальному закладі, а також норми моралі, які регулюють особистісні відносини педагога та учнів.

Переговори – це механізм ненасильницького розв'язання конфлікту, спільна діяльність, спілкування учасників конфлікту, спрямована на взаємоприйнятне розв'язання проблеми.

Політичні конфлікти – це однин із різновидів соціальних конфліктів, які відбуваються у сфері громадських відносин та пов'язані з проблемами збереження або послаблення (чи скинення) чинної влади, її укріплення або підриву.

Посередництво – це участь третьої нейтральної сторони у конфлікті з метою оптимізації процесу знаходження опонентами такого рішення проблеми, яке дало б змогу припинити конфлікт.

Поступки – це один із способів завершення або розв'язання конфлікту, який полягає в тому, що одна із сторін частково або повністю жертвує власними інтересами на користь іншої сторони.

Прагнення – це первинне спонукання, чуттєве переживання потреби, тяжіння до об'єкта.

Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту та практики – це один із загальнонаукових принципів, який розкриває діалектику руху нашого знання до істини та визначальну роль практики у процесі пізнання.

Принцип загального зв'язку – це один із загальнонаукових принципів, який полягає в тому, що всі об'єкти, явища, процеси навколишнього світу так чи інакше пов'язані і є елементами систем вищого порядку.

Принцип об'єктивності – це один із загальнонаукових принципів, який вимагає від дослідника розуміння певної суб'єктивності тієї інформації, з якою йому доводиться працювати, уміння оцінити міру цієї суб'єктивності, уміння та прагнення мінімізувати будь-яку суб'єктивність, яка спотворює реальний стан справ.

Принцип розвитку – це один із загальнонаукових принципів, який полягає в тому, що абсолютно всі об'єкти та явища навколишньої дійсності перебувають у процесі безперервної зміни, руху, розвитку.

Принцип системного підходу – це один із загальнонаукових принципів, який вимагає розглядати будь-яке досліджуване явище, об'єкт чи процес як систему, яка складається з ієрархічно пов'язаних підсистем.

Природна класифікація – це різновид класифікації, при створенні якої за основу береться ознака, яка є істотною для досліджуваного явища.

Пристосування – це стратегія поведінки у конфлікті, яка полягає у згладжуванні суперечностей шляхом відмови від власних інтересів.

Проблема – це усвідомлення суб'єктом неможливості розв'язати труднощі та суперечності, які виникли у певній ситуації, за допомогою

наявних у нього знань та досвіду.

Проблемна ситуація – це 1) співвідношення обставин та умов, у яких розгортається діяльність індивіда чи групи, яке містить суперечність та не має однозначного вирішення; 2) психологічна модель умов породження мислення на основі пізнавальної потреби, яка виникає ситуативно, форма зв'язку суб'єкта з об'єктом пізнання.

Психоаналіз – це 1) сукупність способів виявлення з психотерапевтичною метою особливостей переживань та дій людини, зумовлених неусвідомлюваними мотивами; 2) напрям у психології, створений 3. Фройдом та його послідовниками, який спочатку сформувався як метод лікування неврозів, потім перетворився на у психологічну теорію, а згодом став одним із найважливіших напрямів філософії XX століття.

Розв'язання конфлікту – це одна з форм завершення конфлікту, сукупність позитивних дій (рішень) самих учасників конфлікту, які припиняють протиборство мирними або силовими засобами та вирішують (повністю або частково) проблему, яка призвела до конфлікту.

Рольовий конфлікт – це різновид внутрішньоособистісного конфлікту, який виражається у переживаннях, пов'язаних з неможливістю однаково повноцінно виконувати одночасно кілька ролей, значущих для суб'єкта, а також у зв'язку з неоднаковими вимогами, які пред'являються оточенням до носія однієї ролі.

Систематика – це створення системи уявлень про певну сукупність об**'єктів, частини усіх об'єктів, які охоплені типологією.**

Ситуація – це сукупність зовнішніх щодо суб'єкта обставин, умов, які спонукають та опосередковують його активність.

Сімейні конфлікти – це конфлікти, які виникають між членами однієї сім'ї як з приводу питань життєдіяльності сім'ї, так і з приводу задоволення різноманітних потреб її членів, відповідності рольової поведінки очікуванням.

Складна ситуація життєдіяльності – це ситуація, яка характеризується розбалансованістю системи «завдання – особисті можливості та (або) мотиви - умови середовища» та викликає психічну напруженість у індивіда.

Соціальна норма – це вимога, яку пред'являє та чи інша група до своїх членів.

Соціометрія – психологічна теорія суспільства, розроблена Дж. Морено, та одночасно соціально-психологічний тест, який застосовують для оцінки міжособистісних емоційних зв'язків у групі.

Співробітництво – це кооперативна стратегія поведінки учасника конфлікту, що полягає у його орієнтації на спільний пошук варіантів вирішення проблеми, які задовольняють інтереси усіх сторін.

Сторона конфлікту – це учасник конфлікту; сторонами конфлікту можуть бути окремі сторони особистості, індивіди, групи, організації, спільноти, нації.

Суб'єктивний чинник – це чинник, вплив якого залежить від учасників конфліктної ситуації.

Суперечка – це форма перебігу конфлікту, обговорення проблеми у

вигляді взаємного заперечення, вербального (усного або письмового) змагання, у якому кожна із сторін відстоює свою думку, доводить свою правоту

Суперечність – це ситуація взаємодії протилежних процесів, тенденцій, явищ, позицій та настанов, які перешкоджають існуванню чи здійсненню один одного.

Суперництво – це стратегія поведінки опонента у конфлікті, яка полягає в орієнтації на свої інтереси, у нав'язуванні іншій стороні бажаного для себе рішення, відкритій боротьбі за реалізацію власних інтересів.

Сутичка – це доторкання, одномоментний акт, зустріч чогось протилежного, невідворотного.

Таксономія – це теорія класифікації складно організованих галузей дійсності, які зазвичай мають ієрархічну будову.

Типологія – це такий вид класифікації, в основі якого лежить істотна ознака класифікації об'єктів.

Трудові конфлікти – це один з різновидів соціально-економічних конфліктів, в основі яких лежать суперечності сфери трудових відносин.

Управлінські конфлікти - це різновид організаційних конфліктів, предметом яких є суперечності у сфері управлінської діяльності.

Ухиляння – це одна із стратегій поведінки у конфлікті, яка полягає в ухилянні від боротьби, прагненні утримати нейтральну позицію, небажанні відстоювати власні права, інтереси, працювати над вирішенням конфліктної ситуації.

Фактор – це причина, рушійна сила якогось явища, процесу, яка визначає його характер або його окремі риси.

Фрустрація – це психічний стан людини, який виникає внаслідок неможливості подолати труднощі, які виникають на шляху до поставленої мети.

Ціль – це усвідомлений образ передбачуваного результату, на досягнення якого спрямовані дії людини.

Човникова дипломатія – це спосіб організації діяльності посередника з налагоджування каналу комунікації між опонентами, який полягає в організації усіх зустрічей посередника послідовно з кожною із сторін.

Штучна класифікація – це різновид класифікації, при створенні якої за основу береться ознака, що є зручною для дослідника, така ознака може бути неістотною для самого явища.

В.С. Штифурак, В.Г.Власенко

Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв'язання

Штифурак В.С., Власенко В.Г.
Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв'язання. Навч-метод. посіб. / В.С. Штифурак, В.Г.Власенко; за ред. В.С. Штифурака. – Вінниця, 2014.-178 с

Навчально-методичний посібник
Підписано до друку 04.07.2014 р. Формат 60х90/16
Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Ум.друк.арк. 7,4. Наклад 100 прим. Зам.№ 94
ТОВ «Ландо ЛТД» м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 145
тел./факс (0432)52-33-95

РЕЦЕНЗІЯ

на навчально-методичний посібник «Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв’язання», підготовлений спеціалістом Вищої категорії, учителем-методистом Мурованокуриловецької загальноосвітньої санаторної школи-інтернату Власенко Валентиною Григорівною та кандидатом педагогічних наук, доцентом кафедри психології Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського Штифураком Володимиром Сергійовичем

Нині особливо актуальною є потреба в наданні психологічної допомоги працівникам освітянської галузі, особливо у попередженні та розв’язанні педагогічних конфліктів**.** Це відчули фахівці, які, за родом своєї діяльності, покликані вирішувати різноманітні управлінські конфлікти, зокрема ті, які виникають у процесі управління організаційними структурами (навчальними

закладами, районими, міськими, обласними управліннями освіти), а також конфлікти у системі учитель – учень. Без глибокого розуміння психології міжособистісних конфліктів, їх динаміки, попередження і способів розв'язання досягти окресленої мети надзвичайно важко, а в окремих випадках неможливо.

Підготовлений навчально-методичний посібник «Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв'язання» дає змогу певною мірою вирішити завдання, що передбачені програмами таких навчальних дисциплін як «Конфліктологія», «Менеджмент в освіті», «Педагогічна психологія», «Психологія управління».

У навчально-методичному посібнику на високому теоретичному рівні розкрито психологічну природу конфлікту, особливості його перебігу у педагогічній діяльності, представлено 30-ти годинну програму тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?», психодіагностичний інструментарій, показано шляхи вирішення та запобігання конфліктів у педагогічній діяльності. Також у посібнику є короткий словник конфліктологічних термінів, що відображає сучасні вимоги до друкованої продукції, автор ретельно працював над комплектуванням літератури.

Текст навчально-методичного посібника відповідає вимогам наукового стилю викладу матеріалу, з належним супроводом практичних рекомендацій, які мають прикладний характер. Разом з тим матеріал сприймається легко, оскільки представлений з урахуванням особливостей студентської аудиторії.

Матеріал рецензованого навчально-методичного посібника «Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв'язання» оформлений згідно вимог до робіт подібного типу, має наукову та методичну цінність і може бути рекомендованим до друку.

Рецензент: доктор психологічних наук,
професор завідувач кафедри практичної
психології і розвитку особистості Вінницького
обласного інституту післядипломної
освіти педагогічних працівників. Томчук М.І.

кандидат медичних наук, доцент
кафедри наркології та психіатрії
Вінницького національного медичного університету
імені М.І.Пирогова. Серебряннікова О.А.

РЕЦЕНЗІЯ

на навчально-методичний посібник «Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв’язання», підготовлений спеціалістом Вищої категорії, учителем-методистом Мурованокуриловецької загальноосвітньої санаторної школи-інтернату Власенко Валентиною Григорівною та кандидатом педагогічних наук, доцентом кафедри психології Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського Штифураком Володимиром Сергійовичем

Сучасні наукові дослідження підтверджують тезу про те, що майже 80% міжособистісних конфліктів виникають усупереч бажанням їх учасників. Тому види професійної діяльності, що пов'язані зі спілкуванням, вважають найнапруженішими. Особливого значення вказана проблема набуває у педагогічній діяльності. Адже конфлікти у педагогічному середовищі особливо деструктивно впливають на розвиток особистості учня – основного і найбільш вразливого суб’єкта цього середовища.

Для того, щоб використати позитивні можливості конфліктів та мінімізувати їхній негативний вплив, кожна людина має оволодіти певною сумою знань та навичок поведінки у різноманітних конфліктних ситуаціях.

Зміст навчально-методичного посібника відображає актуальні проблеми конфлікту, розглядаючи його як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів опонентів або суб’єктів взаємодії. Автор також розкриває особливості протікання, попередження та розв’язання конфліктів у педагогічній діяльності, посилаючись при цьому на теоретичні здобутки сучасної науки.

Автор посібника пропонує психодіагностичний інструментарій та програму тренінг-семінару «Як успішно вирішувати конфлікт?», які дозволять майбутнім психологам реалізувати себе у процесі надання психологічної допомоги в різних галузях. Запропонований інструментарій також може бути з успіхом використаний у роботі шкільних психологів та менеджерів освітянської галузі. У цій частині навчально – методичного посібника автору вдалось узагальнити цінний практичний матеріал, належним чином його оформити та укомплектувати, що суттєво підсилило його практичну зорієнтованість та значущість.

Матеріал рецензованого навчально-методичного посібника «Конфлікти у педагогічній діяльності та способи їх розв'язання» оформлений згідно вимог до робіт подібного типу, має наукову та методичну цінність і може бути рекомендованим до друку.

Рецензент: кандидат психологічних наук, доцент
кафедри психології Вінницького державного
педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського. Паламарчук О.М.,