

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра практичної психології

**КОМПЛЕКС
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ**

ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТУ

**Для освітньо-професійної програми «Менеджмент. Управління
закладом загальної середньої освіти»
спеціальності: 073 Менеджмент**

Автор: кандидат психологічних наук,
доцент Тищенко Лілія Валеріївна

Затверджено на засіданні кафедри
протокол № ____ від « ____ » _____ 2019 р.

Зміст КНМЗНД

- Робоча програма навчальної дисципліни
- Навчальний контент
- Методичні рекомендації до проведення семінарських занять
- Дидактичне забезпечення самостійної роботи
- Засоби діагностики навчальних досягнень студентів
- Інформаційні матеріали бібліотеки по забезпеченню навчальними підручниками (посібниками) з дисципліни

МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра практичної психології



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ВБ 1.2. Психологія конфлікту

(шифр і назва навчальної дисципліни)

Освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»

(назва)

спеціальність 073 МЕНЕДЖМЕНТ

(код та найменування спеціальності)

спеціалізація Магістр менеджменту

(назва спеціалізації)

факультет Філології та масових комунікацій

(назва факультету)

2019 – 2020 рік

Робоча програма Психологія конфлікту
(назва навчальної дисципліни)
для студентів ОПП (назва/назви) Менеджмент. Управління закладом загальної
середньої освіти

Розробник:

Тищенко Л.В., доцент кафедри практичної психології, кандидат психологічних
наук,
доцент

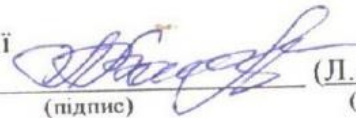
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри практичної психології

Протокол від «___» _____ 20__ року, № ___

В.о. завідувача кафедри прктичної

психології



(Л.А. Варава)

(підпис)

(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

© _____, 20__ рік

© _____, 20__ рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		очна (денна) Форма здобуття вищої освіти	заочна Форма здобуття вищої освіти
Кількість кредитів – 3	Галузь знань <u>07 «Управління та адміністрування»</u> (шифр і назва)	Нормативна (за вибором)	
Модулів – 2	ОПП « <u>Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти</u> » (назва) Спеціальність <u>073 Менеджмент</u> (код та найменування спеціальності)	Рік підготовки	
Змістових модулів – 3		1-й	1-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання « <u>Ефективні методи профілактики / попередження виникнення конфліктів в організації</u> » (назва)		Семестр	
Загальна кількість годин – 90		2-й	2-й
Тижневих годин для денної Форми здобуття вищої освіти: аудиторних – 3 самостійної роботи студента - 3	Освітній рівень <u>магістр</u>	Лекції	
		14 год.	год.
		Практичні, семінарські	
		16 год.	год.
		Лабораторні	
		год.	год.
		Самостійна робота	
		30 год.	год.
		Індивідуальні завдання	
		30 год.	
Вид контролю			
екз/залік			

Примітка:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить (%):

для денної Форми

здобуття вищої освіти -

для заочної Форми

здобуття вищої освіти -

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: формування та поглиблення теоретичних знань і прикладних компетенцій з основних проблем конфліктології.

Завдання: розвиток навичок та вмінь з вирішення конкретних завдань управління конфліктним протиріччям в різних сферах організаційної взаємодії на будь-якій ланці управлінської діяльності.

Місце навчальної дисципліни в освітній програмі: розділ «Вибіркові навчальні дисципліни», підрозділ «Дисципліни загальної підготовки».

Передумови для вивчення дисципліни – опанування змісту навчальних дисциплін: Управлінська деонтологія, Теорія і практика управління в освіті, Психологія управління, Менеджмент організації, Трудове і контрактне право в освіті, Виробнича практика (в якості керівника закладу освіти).

Результати навчання: здатність критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах та в ситуаціях загострення протиріччя / конфлікту; володіння методами ідентифікації проблеми в організації, прогнозування виникнення конфліктних прецедентів та обґрунтування методів їх вирішення / запобігання; вміння проектувати ефективні системи управління організацією з урахування інтересів та позицій співробітників; опанування методик діагностики конфліктної ситуації; здатність планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах; розвиток навичок прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних / конфліктних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність; прагнення до організації та здійснення ефективної комунікації всередині колективу, як базової умови профілактики виникнення в ньому конфліктів; здатність бути лідером та вміння працювати у команді, ефективно взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач та можливих протиріч; дотримання нормативних вимог, що регламентують професійну поведінку керівника закладу освіти, визначають деонтологічні принципи його управлінської діяльності.

3. Програма навчальної дисципліни

Модуль 1. Теоретичні та прикладні аспекти конфлікту як соціально-психологічного феномену

Змістовий модуль 1. Предмет конфліктології як науки

Тема 1. Конфліктологія як інтегрована соціотемічна наука

Тема 2. Методи і структура конфліктології. Основні поняття і категорії

Тема 3. Історія становлення та розвиток конфліктології як науки

Змістовий модуль 2. Характеристика конфлікту як соціального феномену

Тема 1. Поняття, зміст і структура конфлікту

Тема 2. Аналітика і діагностика конфлікту

Тема 3. Динаміка конфлікту

Тема 4. Класифікація конфліктів

Змістовий модуль 3. Специфіка організаційних конфліктів

Тема 1. Типологія міжособистісних конфліктів. Причини конфліктів в організації

Тема 2. Медіація організаційних конфліктів

Модуль 2. Ефективні методи профілактики / попередження виникнення конфліктів в організації

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	очна (денна) форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1. Теоретичні та прикладні аспекти конфлікту як соціально-психологічного феномену												
Змістовий модуль 1. Предмет конфліктології як науки												
Тема 1. Конфліктологія як інтегрована соціотемічна наука	6	2				4						
Тема 2. Методи і структура конфліктології. Основні поняття і категорії	8	2	2			4						
Тема 3. Історія становлення та розвиток конфліктології як науки	6		2			4						
Разом за змістовим модулем 1	20	4	4			12						
Змістовий модуль 2. Характеристика конфлікту як соціального феномену												
Тема 4. Поняття, зміст і структура конфлікту	2	2										
Тема 5. Аналітика і діагностика конфлікту	10	2	4			4						
Тема 6. Динаміка конфлікту	6	2				4						
Тема 7. Класифікація конфліктів	4		4									
Разом за змістовим модулем 2	22	6	8			8						
Змістовий модуль 3. Специфіка організаційних конфліктів												

Тема 8. Типологія міжособистісних конфліктів. Причини конфліктів в організації	10	2	2			6						
Тема 9. Медіація організаційних конфліктів	8	2	2			4						
Разом за змістовим модулем 3	18	4	4			10						
Усього годин	60	14	16									
Модуль 2. Ефективні методи профілактики виникнення конфліктів в організації												
ІНДЗ	30		-	-	30	-			-	-	-	
Усього годин	90	14	16		30	30						

5. Теми практичних / семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Основні поняття і категорії конфліктології: порівняльний аналіз авторських та концептуальних визначень	2
2.	Зміст і структура конфлікту	2
3.	Основні підходи щодо аналітики і діагностики конфлікту. Структурні компоненти конфлікту	4
4.	Динаміка конфлікту	4
5.	Поведінка людей у конфлікті. Психологічні причини конфліктів	2
6.	Прогнозування та запобігання конфліктів	2
Разом:		16

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Конфліктологія як наука і практика	4
2.	Психологія управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника	4
3.	Особливості вирішення управлінських конфліктів	4
4.	Управлінське спілкування в діяльності керівника	4
5.	Конфлікт як процес: логіка виникнення та динаміка розвитку	4
6.	Організаційні конфлікти: типологія, чинники, наслідки, регулювання	6
7.	Технології медіації організаційних конфліктів	4
Разом:		30

7. Індивідуально-дослідні завдання

№ з/п	Зміст завдання	Кількість годин
1.	<p>Прочитайте та оберіть вид анотації, яку ви бажаєте написати (довідкову, рекомендаційну, аналітичну) і зробіть анотацію до статті: «Конфлікт як явище управлінської діяльності: аналіз наукових досліджень» Ю. Андріянової.</p> <p>Посилання на статтю: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_03(14)/12ayvand.pdf</p>	4
2.	<p>Складіть резюме за статтею «Види конфліктів у діловому спілкуванні» Н.П. Краснової.</p> <p>Посилання на статтю: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/571/1/ВИДИ%20КОНФЛІКТІВ%20У%20ДІЛОВОМУ%20СПІЛКУВАННІ.pdf</p>	4
3.	<p>Оберіть тему та напишіть есе: «Місце конфлікту в житті сучасного суспільства»; «Ефективний керівник сучасності».</p>	4
4.	<p>Зробіть фрагментування теми «Специфіка міжособистісних та міжгрупових конфліктів» з підручника <i>Конфліктологія</i> / Под ред. А.С. Карміна. – Спб.: Лань, 1999. – 448 с.</p> <p>Посилання на підручник: https://lib.sale/konfliktologiya/konfliktologiya-izdatelstvo-lan.html</p>	3
5.	<p>Оберіть одну із представлених тем. Підготуйте доповідь. Зробіть мультимедійну презентацію до неї.</p> <p><i>Зверніть увагу!</i> Результатом виконання даного завдання повинно бути: 1) текст доповіді; 2) розроблена презентація.</p> <p>Перелік тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Соціологічні теорії конфліктів (К. Маркс, М. Вебер, Р. Зіммель, Р. Дарендорф, Л. Козер). ○ Становлення конфліктології як науки (Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, П. Лавров, Н. Михайлівський, М. Бакунін). ○ Конфлікт і конфліктна ситуація в сучасних теоріях (Т. Парсонс, Д. Морено, Л. Козер). ○ Основні психологічні підходи до розуміння і інтерпретації конфліктів (К. Левін, М. Дрейч, К. Хорні, Е. Берн, І. Р Лінкольн). ○ Об'єктивна ситуація суперечності як основа типології конфлікту (Л. Козер, Р. Снайдер). ○ Класифікація конфліктів за критеріями реальності (М. Дрейч). ○ Поняття конфліктного медіаторінгу. Стратегія і моделі посередництва в конфлікті. ○ Поняття суб'єкта конфліктних відносин. Суб'єкт, учасник, сторона, посередник у конфлікті. 	4
6.	<p>Здійсніть аналіз вітчизняних періодичних видань з педагогіки й освіти за останні п'ять років та окресліть тематику публікацій, що висвітлюють</p>	3

	проблеми конфліктної взаємодії в закладах освіти, чинники виникнення протиріч, методи профілактики / запобігання конфліктів, позитивний досвід вирішення конфліктного протистояння.	
7.	Використовуючи метод картографії конфлікту за Х. Корнеліус та Ш. Фейр проаналізуйте ситуацію організаційного конфлікту з власного управлінського досвіду. Яким чином змінилося ваше сприйняття та розуміння цієї ситуації в результаті виконання даної роботи?	4
8.	Проведіть інтерв'ю серед колег-управлінців на тему «Професіоналізм та компетентність керівника як запорука запобігання конфліктів в організації» Створіть «репортаж-резюме» за результатами інтерв'ю.	4
Разом:		30

8. Методи навчання

Методи організації і здійснення навчально-пізнавальної діяльності: інтерактивна лекція (лекція-бесіда, лекція-дискусія, проблемний виклад навчальної інформації); проблемно-пошукова діяльність здобувачів (робота з навчально-методичними джерелами, підготовка тематичних презентацій); проблемно-орієнтований диспут (семінарські заняття).

Методи контролю та самоконтролю: тестові завдання, фронтальне опитування, залік.

9. Критерії оцінювання

<i>Якість засвоєння навчального матеріалу</i>	<i>Відповідна кількість балів</i>
Глибокі знання навчального матеріалу; вміння аналізувати явища, які вивчаються, у їхньому взаємозв'язку і розвитку, чітко і лаконічно; логічно і послідовно відповідати на поставлені запитання; вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач.	88–100 балів
Грунтовні знання навчального матеріалу; аргументовані відповіді на поставлені запитання; вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язування практичних задач.	80–87 балів
Міцні знання навчального матеріалу, включаючи розрахунки; аргументовані відповіді на поставлені запитання, які, однак, містять певні (несуттєві) неточності; вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач.	71–79 балів
Посередні знання навчального матеріалу, мало аргументовані відповіді, слабе застосування теоретичних положень під час розв'язання практичних задач.	61–70 балів
Незнання значної частини навчального матеріалу, істотні помилки у відповідях на	26–49 балів

запитання, невміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач.	
Незнання значної частини навчального матеріалу, істотні помилки у відповідях на запитання, невміння орієнтуватися під час розв'язання практичних задач, незнання основних фундаментальних положень.	00–25 балів

10. Засоби оцінювання

Тестові завдання, фронтальне опитування, презентація виконаних ІНДЗ, залік.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота														Підсумковий тест (залік)	Сума
Модуль 1									Модуль 2						
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2				Змістовий модуль 3		ІНДЗ					30	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	З 1-3	34	35	36	З 7-8	Разом поточне тестування, самостійна робота та ІНДЗ: 60	
4	4	4	4	4	5	5	5	5	по 4 кожне	3	4	3	по 4 кожне		

T1, T2 ... T9 – теми змістових модулів;
31, 32... 38 – завдання блоку ІНДЗ.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи, практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D		
60-63	E	задовільно	не зараховано з можливістю повторного складання
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

12. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення

На навчальному порталі МДУ – Moodle МДУ на сторінці навчальної дисципліни (<http://moodle.mdu.in.ua/course/view.php?id=1203>) розміщено: ознайомчий опис навчальної дисципліни, робоча програма, тематичні лекції та презентації, глосарій термінів та понять, список рекомендованої літератури, посилання на навчальні посібники та підручники, індивідуально-дослідні та практичні завдання, кросворд, навчальний та підсумковий тест.

13. Рекомендовані джерела інформації

1. Балабанова Л.В. Конфліктологія: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, К.В. Савельєва. – К.: Видав. Дім «Професіонал», 2009. – 280 с.
2. Беззубко Л.В. Управління трудовими конфліктами: Навч. посібник / Л.В. Беззубко, А.Г. Зюнькін, А.В. Калина. – К.: МАУП, 2004 – 256 с.
3. Большаков А.Г. Конфликтология организаций: Учебн. пособие. – М.: Пресс, 2001. – 182 с.
4. Гірник А. М., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. – К. : Основи, 2003. – 92с. – (Сер. : Актуальні проблеми державної політики).
5. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2019. – 304 с. (<http://caravela.kiev.ua/pages/view/262>)
6. Конфліктологія : навч. посіб. / Л.М. Герасіна, М.П. Требін, В.Д. Воднік – Х. : Право, 2012. – 128 с.
(http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Konfliktologiy_2012.pdf)
7. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т.Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
(<http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/11447/1/Матвійчук%20Т.%20Конфліктологія%20посіб%25D.pdf>)
8. Конфліктологія з основами психології управління: начальний посібник / Т.В. Дуткевич. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
(<https://sociology.knu.ua/uk/library/konfliktologiya-z-osnovami-psihologiyi-upravlinnya-navchalniy-posibnik>)
9. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник / І.В. Ващенко, М.І. Кляп. – Київ: Знання, 2013. – 407 с.
(<https://sociology.knu.ua/uk/library/konfliktologiya-ta-teoriya-peregovoriv-navchalniy-posibnik>)
10. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій. Навч. посібник – Житомир: вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. – 112 с.
11. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 416 с.
12. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 198 с.
13. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
14. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления: пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 396 с.
15. Психологія конфлікту : Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Ф. Орлов, О.М. Отич, О.О. Фурса, В.Я. Галаган. – К.: ДЕДУТ, 2008. – 422 с.
(https://lib.iitta.gov.ua/3938/1/конфліктологія_кінцевий_варіант._О_М_Отич_doc.pdf)

16. Слободянюк А.В. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А.В. Слободянюк, Н.О. Андрущенко. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 120 с.
(<http://posek.km.ua/biblioteka/Підручники%202020/Психологія%20управління%20та%20конфліктологія%20Слободянюк%20А.В.pdf>)

Навчальний контент

Модуль 1. Теоретичні та прикладні аспекти конфлікту як соціально-психологічного феномену

Змістовий модуль 1. Предмет конфліктології як науки

Питання: 1. Предмет та методи психології конфлікту. 2. Визначення конфлікту та його психологічний зміст. 3. Функції конфліктів. Позитивна та негативна сторона конфліктів.

Основні терміни та поняття: конфлікт, психологія конфлікту, об'єкт та предмет психології конфлікту, методи дослідження, функції конфлікту, деструктивна функція, конструктивна функція.

1. Предмет та методи психології конфлікту

Психологія конфлікту – це галузь практичної психології, яка вивчає психологічні механізми виникнення конфліктів, їх подолання, розв'язання та вирішення. Конфліктологія як окрема галузь наукових знань виникла, розвивається й удосконалюється під впливом такого важливого чинника, як потреба суспільства в гармонізації відносин між окремими людьми, групами, об'єднаннями, державами та іншими структурними елементами, між якими можуть виникнути (й виникають) серйозні суперечності, розходження, конфлікти, війни тощо. Об'єктом вивчення конфліктології є всі види конфліктів. Предметом конфліктології є поведінка особи або групи, яка призводить до конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту.

Давні уявлення про конфліктність буття. Історія розвитку людства з найдавніших часів до наших днів засвідчує, що конфлікти завжди були і будуть. Сучасним управлінцям і спеціалістам різного профілю необхідні знання в галузі конфліктології управління та профілактики конфліктів, тому важливо в наш час вивчати основи конфліктології. Проблеми конфліктології, конфліктних ситуацій завжди цікавили науковців, політиків, практиків, народ. Науки будь-якого профілю (філософія, історія, культура, політологія, світові релігії) оперують поняттями конфлікту через поняття добра і зла, порядку і хаосу. Наприклад, історики прагнуть виявити причини розвитку й занепаду держав, глибоких криз і тривалого розквіту в житті окремих народів, адже всі ці процеси відбуваються проблемно, конфліктно. Над природою конфліктів уже замислювалися давньогрецькі філософи. Анаксимандр (бл. 610–547 рр. до н. е.) твердив, що речі виникають із постійного руху – апейрону – єдиного матеріального начала, що приводить до виокремлення з нього протилежностей, а це означає, що воно конфліктне. Античний філософ Геракліт (бл. 530–470 рр. до н. е.) вважав, що у світі все народжується через ворожнечу і розбрат, що єдиний закон, який панує в Космосі, – це війна – батько і цар усього. Це перша спроба дати позитивне трактування боротьби у процесі суспільного розвитку через проблемність і конфліктність.

У середні віки Фома Аквінський (1225–1274) висунув думку, що війни допустимі в житті суспільства, тобто конфлікти є об'єктивною реальністю. Еразм Роттердамський (1469–1536) вказував на наявність власної логіки конфлікту, який, розпочавшись, втягує в орбіту свого впливу нові й нові сили. Зокрема, він писав, що – війна солодка для тих, хто її не знає. Френсіс Бекон (1561–1626) уперше глибоко проаналізував причини соціальних конфліктів в Англії. Ф. Бекон звертає увагу на конкретні заходи попередження конфліктів,

зауважуючи, що на – кожен випадок хвороби існують свої ліки. Крім політичних помилок в управлінні Ф. Бекон називає і деякі психологічні чинники соціальних негараздів. Важливим засобом запобігання соціальним конфліктам він вважав мистецтво політичного маневрування, особливо слід звертати увагу на те, аби у невдоволених не знайшлося підхожого ватажка, який би міг їх об'єднати. Іммануїл Кант (1724–1804) вважав, що стан миру між людьми, які живуть по сусідству, не є природним станом, природнішим є стан війни або загрози, тобто проблемності й конфліктності в системі геополітичних процесів. Георг Гегель (1770–1831) писав, що основна причина конфліктів коріниться в соціальній поляризації – між нагромадженням і багатством, з одного боку, і змушеним працювати народом – з другого. Чарльз Дарвін (1809–1902) запропонував теорію еволюції, основні ідеї якої виклав у праці «Походження видів шляхом природного відбору, або збереження сприятливих порід у боротьбі за життя». Розвиток живої природи здійснюється в умовах постійної боротьби за виживання, тобто постійного конфлікту, вважав він.

Польсько-австрійський юрист Людвіг Гумплович (1838–1909) у книзі «Расова боротьба» висунув своє бачення соціальних конфліктів. Він розглядав суспільство як сукупність груп людей, що борються за виживання, панування. Соціальне життя – це групова взаємодія. Основні положення його теорії такі: конфлікти – суть історичного процесу, вони вічні, змінюються лише їх форми; конфлікти сприяють єдності суспільства; диференціація суспільства на панівних і підлеглих – явище вічне. Гумплович писав, що конфлікти слід шукати не тільки в природі людини, а й у соціальних феноменах різних за типом культур.

Конфлікти в рамках соціополітичного виміру (кінець XIX – початок XX ст.) Велике зацікавлення серед конфліктологів кінця XIX – початку XX ст. викликала соціологічна теорія Карла Маркса (1818–1883). Марксизм визнає соціальні конфлікти, колізії, антагонізми як можливі, а в умовах класової боротьби – і як неминучі явища суспільного буття. Помилковість марксистів полягала в тому, що вони вважали можливим у майбутньому, після знищення приватної власності на засоби виробництва, створити умови для ліквідації антагоністичних відносин як бази соціальних конфліктів і, отже, побудувати безконфліктне суспільство. Г. Ратценхофер (1842–1904) вивчав боротьбу за існування. Абсолютна ворожість рас – основні процеси і явища життя, вважав він. Із цих процесів він виводить теорію конфліктності суспільних відносин. Вільям Самнер (1840–1910) – американський соціальний дарвініст, основним соціальним конфліктом у суспільстві вважав – конфлікт інтересів. З огляду на переконання, що боротьба за існування є безперечним чинником прогресу, він зробив висновок, що в цій боротьбі гинуть найслабкіші, гірші представники роду людського. В. Самнер, спираючись на великий історико-етнографічний матеріал, поклав початок системному вивченню норм соціальної поведінки, внутрішньогрупових і міжгрупових відносин.

Німецький соціолог Георг Зіммель (1858–1918) вважається першим, хто запровадив у науковий вжиток термін – соціологія конфлікту. Він запропонував зайнятися аналізом чистих форм соціального спілкування та взаємодії. Серед таких відносно стійких форм соціальної взаємодії, як авторитет, договір, підпорядкування, співробітництво та інші, особливе місце займає конфлікт – не лише норма, а й винятково важлива форма життя. Конфлікт сприяє соціальній інтеграції, він визначає характер конкретних соціальних утворень, зміцнює їхні принципи й норми організації. Теоретичні роздуми Г. Зіммеля розділили у 20-ті роки XX ст. соціологи чиказької школи, видатними представниками якої були Роберт Езра Парк (1864–1944), Ернест Уотсон Берджесс (1886–1966), Албїон Вудбері Смолл (1854–1926). Вони розглядали соціальний процес в аспекті чотирьох взаємопов'язаних типів взаємодії: змагання, конфлікту, пристосування й асиміляції. Соціологічне значення конфлікту підкреслював американський соціолог, представник психологізму в соціології А.В. Смолл. Він, зокрема стверджував, що «немає нічого соціального, що не було психічним». Вважав поняття інтересу важливим феноменом боротьби. Звідси – загальний конфлікт інтересів, де індивіди – продукт боротьби власних

інтересів, а суспільство – наслідок зіткнення інтересів соціальних груп. Таким чином, конфлікт є базовим і універсальним соціальним процесом.

У першій половині ХХ ст. під впливом марксисту утвердилася самостійна галузь західної політичної соціології, що стала основним джерелом розвитку сучасних концепцій конфлікту. Серед її представників – В. Парето, Г. Моска, Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер, А. Бенлі. Вони звернули увагу на необхідність вивчення конфліктів і змін, а не лише злагоди й стабільності в суспільному житті. В. Парето (1848–1923) – італійський дослідник, який створив свою теорію еліти і наголосив на подвійності психології людини. Будь-які суспільні теорії, ідеології є ширмою, що ховають дії, продиктовані почуттями, емоціями. Таким чином, ірраціональні пласти психіки людини детермінують соціальну поведінку. Гаetano Моска (1858–1941) – італійський юрист, соціолог, історик – теж серед творців теорії еліт. У своїй праці «Еліти політичної науки» (1896 р.) він виокремлює тезу про формування панівного класу на основі розуму, здібностей, освіти й творчих заслуг. У теорії французького соціолога і філософа Ж. Сореля (1847–1922) центральне місце займає політична боротьба та насильство. В його праці «Роздуми про насильство» (1907 р.) сформульовані ключові поняття міфу й насильства. Згідно з його теорією, соціальні та політичні конфлікти виявляються ознакою ірраціонального характеру суспільства й історії, вони заперечують ідею соціального процесу й утверджують стихійний рух мас. Ф. Оппенгеймер (1869–1943) звертав увагу на питання походження держави та особливості соціальних процесів, які відбуваються в ній. Держава могла виникнути тільки шляхом пограбування й підкорення людей. Артур Бенлі, американець, розглядав політичне життя як процес політичної діяльності. Політичні групи реалізують свої інтереси через дії. Із зіткнення інтересів різних груп складається політичне життя суспільства. За формою свого прояву це життя являє собою багатоманітність фактів застосування сили.

Таким чином, у соціально-політичному житті на початку ХХ ст. виникає очевидний інтерес до проблем конфлікту, а саме: природі людини та суспільства властиві біологічний, психологічний та інші фактори, що породжують численні конфлікти; конфлікти виконують певні позитивні функції; протилежність між керівною меншістю та керованою більшістю є вічна істина, що породжує завжди різні колізії. Конфлікти не завжди займають домінуюче місце у поясненні соціальних процесів і змін. Сформувався цілий напрямок, який у своїх теоретичних побудовах робить акценти на проблемах стабільності й консенсусу (Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Н. Смелсер). Теорії конфліктів (кінець ХХ – початок ХХІ ст.) Починаючи із середини ХХ ст. відбувається активний розвиток науково-практичного осмислення конфліктів. Спочатку була запропонована модель рівноваги суспільства, пов'язана з методологією структурно-функціонального аналізу. Суспільство розглядалося як цілісне утворення, в якому гармонійно взаємодіяли його складові. Представники цього напрямку (найбільш відомий з них – американський соціолог Т. Парсонс) зазначали роль саморегулюючих механізмів суспільного життя, які підтримують стійкість всієї системи, конфлікт вони розглядали як властиве людському суспільству явище. Парсонс вважає конфлікт деструктивним, дисфункціональним і руйнуючим.

Проблемам конфліктів були присвячені праці З. Фрейда, К. Юнга, Е. Берна та інших авторів. Австрійський психолог Зигмунд Фрейд (1856–1939) створив одну з перших концепцій конфліктології – теорію психоаналізу. Згідно з його теорією, поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначаються зіткненням всередині особистості несвідомих психічних сил, основною з яких є лібідо (сексуальний потяг) та необхідністю вистояти у ворожому індивідові соціальному середовищі. Заборони з боку середовища завдають душевної травми, придушують енергію несвідомих потягів, які прориваються обхідними шляхами у вигляді невротичних синдромів. З. Фрейд наголошував на необхідності пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого. Послідовник З. Фрейда швейцарський психолог Карл-Густав Юнг (1875–1961) заснував школу аналітичної психології, висунув концепцію про існування колективного

несвідомого, запропонував типологію характерів особистості, що до певної міри пояснювала поведінку особистості в конфлікті. У 60-х роках ХХ ст. були опубліковані праці американського психотерапевта Еріка Берна (1902–1970), який на основі синтезу ідей психоаналізу й інтеракціонізму (Г. Міда) створив теорію трансактного аналізу. Згідно з Е. Берном, структура особистості поєднує в собі три компоненти-стани: дитина (джерело спонтанних емоцій, прагнень і переживань), родич (потяг до стереотипів, забобон, повчання) і дорослий (раціональне і ситуативне ставлення до життя).

У процесі взаємодії людей здійснюється трансакція. Якщо реалізується непересічна трансакція, спостерігаються безконфліктні стосунки. Якщо виникає пересічна трансакція, процес спілкування порушується і може виникнути конфлікт. Німецький соціолог Ральф Дарендорф та інші науковці узагальнили теорію «конфліктної моделі суспільства», діалектичну теорію конфлікту, прагнули визначити й показати загальні для усіх суспільних систем причини конфліктів, а також вказати шляхи оптимізації конфліктного процесу. Р. Дарендорф виокремлював не тільки негативні сторони конфлікту, а й позитивні. Конфлікт, на його думку, може бути джерелом інновацій, соціальних змін. Дарендорфа вважають класиком конфліктології. Інший американський учений М. Амстуті розвинув ідею «корисності» та «негативності» (шкідливості) конфліктів. Конфлікти є корисними тому, що: можуть попередити більш серйозні проблеми, які роблять розрядку в колективі, дають змогу уникнути великого насильства, створюють можливість розв'язувати проблеми цивілізованим шляхом; стимулюють творчість та ініціативу; прояснюють позиції та інтереси його учасників тощо. Конфлікти шкідливі, оскільки нерідко ведуть до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнюють та ускладнюють прийняття рішень тощо. У 1956 р. Л. Козер видав книгу Функції соціального конфлікту, в якій дав своє визначення конфлікту. Він довів, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин і що конфлікти мають негативне й позитивне значення для функціонування суспільних систем та їх змін. Він стверджував, що чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для суспільства. Ця його книга відіграла воістину історичну роль в оформленні конфліктології як науки та в її подальшій долі.

Основні положення «теорії конфліктного функціоналізму» Л. Козера такі: чим сильніше незаможні групи сумніватимуться в законності існуючого розподілу ресурсів, тим вища ймовірність того, що вони можуть стати призвідниками конфлікту; чим більше злигоднів переживають групи, тим вища ймовірність того, що ці групи стануть ініціаторами конфлікту; чим більше груп вступають у конфлікт через свої об'єктивні інтереси, тим легший конфлікт і, навпаки, чим більше конфлікт пов'язаний з неправдою, тим він гостріший; чим жорсткіша соціальна система, тим менше інституціалізованих засобів для погашення конфлікту та зняття напруження, тим гостріший конфлікт; чим менше між учасниками однаковості щодо спільної мети, тим триваліший конфлікт; чим менше піддається інтерпретації символічний зміст перемоги чи поразки з супротивного боку, тим триваліший конфлікт; чим краще лідери конфліктних груп зможуть зрозуміти, що повне досягнення мети коштує дорожче, ніж перемога, тим коротшою буде тривалість конфлікту; чим гостріший конфлікт, тим більша ймовірність того, що в конфліктних групах утворюються централізовані структури прийняття рішень, тим краще він сприятиме зміцненню структурної та моральної згуртованості; чим більше відносини між основними конфліктуючими групами мають первинний характер, тим гострішим є конфлікт, тим більше він призводить до придушення інакодумання та відхилень у кожній групі й посилює підпорядкування основним нормам і цінностям; чим частіше відбуваються конфлікти, тим менша ймовірність того, що вони відображають різні думки щодо основних цінностей, тим більшою мірою їхнє функціональне значення полягає в тому, щоб підтримувати рівновагу; чим частіші й слабкіші конфлікти, тим вища ймовірність того, що вони сприятимуть створенню нормативного регулювання конфлікту.

Отже, в основі будь-якого конфлікту лежать особистісні інтереси індивідів, які мають приймати рішення на макрорівні. Наприкінці ХХ ст. сприйняття конфліктології як науки й практики повністю сформувалося. Конфліктологія має кілька напрямків: філософсько-соціальний, який охоплює загальні тенденції розвитку конфлікту на макрорівні; організаційно-соціологічний – вивчає причини конфліктів, динаміку конфліктів організацій, груп, колективів; індивідуально-психологічний – з'ясовує психофізіологічні особливості та характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в конфлікті.

Які методологічні основи конфліктології? Під методологією всякої науки розуміють – сукупність вихідних філософських ідей, які лежать в основі дослідження природних чи суспільних явищ і які істотно позначаються на теоретичній інтерпретації цих явищ. Методологічні основи конфліктології зорієнтовані на вивчення конфліктів і причин, що сприяють їх виникненню, на розкриття закономірностей цієї сфери суспільних явищ і процесів, на пошук шляхів розв'язання конфліктів. З метою наукового аналізу конфліктологія спирається на відомі закони і категорії філософської науки. Наприклад, закон єдності й боротьби протилежностей є методологічною основою вивчення особистості, в якій поєднуються позитивні та негативні риси, якості, а також розкриваються причини конкретного виду конфлікту. Такі поняття, як необхідність і випадковість, причина й наслідок, загальне й одиничне, сутність і явище, сприяють розкриттю змісту однойменних понять у конфліктології. Це допомагає встановити причини конфліктів, їхні мотиви і до певної міри спрогнозувати індивідуальну конфліктну поведінку. Вивчення проблеми конфліктології спирається на використання різноманітних методів і спостережень, специфічної техніки дослідження, що їх використовують різні науки, а конфліктолог виважено їх запозичує, вирішує, обмірковує все з позиції здорового глузду, але з урахуванням набутої практики, досвіду, знань.

Методи наукових досліджень – це прийоми та засоби, за допомогою яких науковці отримують достовірні дані, які використовують для побудови наукових теорій та вироблення певних рекомендацій. Сила науки багато в чому залежить від того, наскільки ці методи, методики дослідження валідні та надійні, як швидко й ефективно вони здатні прийняти і використати те нове, передове, що з'являється в методах інших наук (наприклад, комп'ютерні технології). Там, де це вдається зробити, спостерігається прогрес. Слід зауважити, що методи, які використовуються у конфліктології, мають на меті розкрити закономірності і механізми психіки індивіда, людей, їхню поведінку та рішення. Кожен науковий метод, як відомо з психодіагностики, має свої позитивні й негативні сторони. Які ж найуживаніші методи дослідження можна використати у процесі прогнозування й визначення проблемних ситуацій та конфліктів? Найпоширенішими вважаються методи спостереження, системний, історичний, конкретно-соціологічних досліджень, аналізу документів, статистичний, біхевіористський, раціонально-інтуїтивний та ін. Подолання конфліктів за допомогою поліпшення спілкування. Тут можна використати такі методи: вибір стилю поведінки, метод посередництва, переконання, навіювання, прощення, переговорів, бесіди, тестування, метод аутогенного тренування та ін.

Розглянемо деякі з методів, що використовуються у конфліктології.

Системний метод. Системність вивчення будь-якої проблеми передбачає порівняно цілісне її вивчення, проте складність застосування системного підходу до вивчення конфліктів полягає зокрема в тому, що сам об'єкт дослідження не є системою в точному розумінні цього слова; нині методичний апарат ще не є самодостатнім.

Емпіричний підхід. Для розв'язання конфліктів важливо забезпечити оптимальне співвідношення емпіричного і теоретичного компонентів пізнання при їх вивченні.

Ситуативний підхід. Передбачає вибір як одиниці аналізу конфліктної взаємодії конфліктної ситуації, що має певні часові та просторові межі, а також ґрунтовний набір змістових характеристик конфлікту. Він є описовою, динамічною моделлю конфлікту.

Статистичний метод. Сприяє вивченню багатьох випадків і дає змогу завдяки отриманим статистичним даним встановити закономірності, взаємозалежності, допомагає зробити узагальнення.

Метод експертних оцінок. Застосовується для прогнозування розвитку тих чи інших явищ. Конфліктологи використовують його для прогнозування конфліктів, оцінювання рівнів латентних конфліктів. Основою якісної та кількісної оцінки об'єктивних і суб'єктивних факторів, які впливають на конфлікт, стає думка спеціалістів, що спирається на їхній професійний науковий та практичний досвід. Важливо в цьому контексті сформулювати питання, правильно підібрати експертів, організувати їхню роботу.

Метод картографії конфлікту. Суть методу полягає у послідовному заповненні «карти конфлікту», розділеної на кілька секторів (залежно від кількості учасників конфлікту). У центр її заноситься основна проблема, а в розділи – інформація про учасників конфлікту та їхню мету в ньому.

Комп'ютерний контент-аналіз. Так званий комп'ютерний контент-аналіз (ККА) текстів засобів масової комунікації – один із методів відстежування моделей соціальної реальності, які транслюються масовими інформаційними та пропагандистськими джерелами. Ці результати можна використати як вихідну базу даних чи додатковий аналітичний матеріал у процесі прийняття рішень. Метод ККА досить швидко входить у сучасну практику.

Примирні та арбітражні процедури. Використовуються з метою розв'язання конфліктів на різних соціальних рівнях. Вони допомагають мирно врегульовувати складні трудові конфлікти, що зайшли в глухий кут. У такому разі аналіз конфліктів здійснюють незалежні організації. Наприклад, в Україні такою організацією є Національна служба посередництва і примирення. Завданням незалежної організації є вивчення ситуації та запропонування проекту вирішення конфліктів. Якщо ж сторони не доходять згоди, то незалежна організація виносить свій вердикт, обов'язковий для конфліктуючих сторін.

Соціометрія. Цей метод прийшов у вітчизняну науку із зарубіжної соціології та соціальної психології. Сам термін «соціометрія» походить від латинської *socius* (співучасник) і *metrum* (вимірювання). Соціометричне вимірювання у конфліктології передбачає вивчення емоційно-психологічних зв'язків між людьми. На думку винахідника цього методу американського вченого Дж. Морено, соціометричний метод являє собою систему технічних засобів і процедур для аналізу соціально-емоційних зв'язків індивіда з членами тієї групи, де він живе і працює. Соціальне макросередовище (система суспільних відносин) є об'єктивною основою для виникнення тих та інших взаємин особистості з людьми в групі. Мікросередовище посідає проміжне становище у відносинах особи й суспільства, воно ніколи не є пасивним, посилюючи або ж знижуючи вплив суспільства на особу. За допомогою соціометричних досліджень можна отримати зріз динаміки внутрішніх взаємин у групі, дати конкретну кількісну оцінку внутрішньогрупових і міжгрупових процесів спілкування, виявити характер психологічних взаємин, наявність лідерства, угруповань, конфліктних ситуацій. Важливим позитивом цього методу є простота й швидкість процедури дослідження.

Вимоги щодо методів конфліктологічного дослідження. Об'єктивність – висновки повинні бути зроблені на достовірних даних, а не на припущеннях чи уявленні. Валідність – можливість повноти дослідження. Надійність – отримання однозначних результатів при багаторазовому контролі. Специфічність – відповідність певної методики тільки тому фактові, процесу чи проблемі, які вивчаються. Економічність – розв'язання цієї проблеми з найменшими витратами часу, засобів, зусиль тощо.

Використання конкретних методик для вивчення різних видів конфлікту:

Оцінка внутрішньоособистісної конфліктності людини: 1. ДМС Т.Лірі (діагностика міжособистісних стосунків); 2. Діагностика ЦО М.Рокича; 3. Шкала депресії; 4. Методика

К.Томаса на визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації; 5. Методика А.І.Шипілова на визначення рівня внутрішньо особистісної конфліктності.

Оцінка міжособистісної конфліктності людини: 1. Опитувальник А.Бассеса і А.Дарки на визначення рівня агресивної поведінки у фруструючих ситуаціях; 2. Методика Т.Лірі на вивчення взаємостосунків у малих групах; 3. Особистісний опитувальник Г.Айзенка; 4. 16-ти факторний особистісний опитувальник Р.Кеттелла; 5. Методика Ч.Спілберга для діагностики тривожності особистості; 6. Методика «Q-сортування»; 7. Опитувальник К.Томаса;

Оцінка конфліктних взаємостосунків у групах: 1. Модульний соціотест міжособистісних конфліктів А.Я. Анцупова; 2. Кольоровий тест відносин Люшера; 3. Методики «Дитячий малюнок «Моя сім'я»»; 4. Методика «Міжособистісний сімейний конфлікт» В.П. Левкович; 5. Методика «включеного конфлікту» Ю.В. Баскіної.

2. Визначення конфлікту та його психологічний зміст

Аналіз сучасних досліджень дозволяє розглядати конфлікт як рушійну силу розвитку особистості, як результат взаємодії суб'єктивних і об'єктивних детермінант (О.Ф.Бондаренко, Ф.М.Бородкін, Ф.Є.Василіук, Н.В.Грішина, Р.Дарендорф, М.Дойч, О.О.Єршов, А.Т.Ішмуратов, Л.М.Карамушка, Л.Козер, І.Н.Коряк, К.Левін, Г.В.Ложкін, Е.Мейо, Т.Парсонс, Л.О.Петровська, М.І.Пірен, К.К.Платонов, Н.І.Пов'якель, К.Хорні, З.Фройд) та засвідчує необхідність більш детального розгляду власне проблеми конфлікту, конфліктних форм поведінки, їх психологічної сутності та умов детермінації.

Перш за все розглянемо такі поняття, як «конфлікт». Аналіз спеціальної літератури, дає підстави стверджувати, що на сьогоднішній день існує декілька підходів до визначення поняття «конфлікт». Сучасна психологічна наука розрізняє чотири ключові поняття, які описують психологічний контекст виникнення конфліктів, перш за все, як критичних ситуацій. До критичних ситуацій відносять: стрес, фрустрація, криза і конфлікт. Визначити чітку межу між даними поняттями досить складно.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення різноспрямованих сил (інтересів, цінностей, поглядів, позицій, думок) суб'єктів взаємодії. Г.В.Ложкін, Н.І.Пов'якель: суперечність, яка важко вирішується і пов'язана з гострими емоційними переживаннями. К.К.Платонов: конфліктна ситуація плюс інцидент. В.А.Шейнов: це суперечність, яка виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих або інших питань соціального й особистого життя. В.М.Нагаєв: прагнення однієї сторони утвердити свою позицію, а інша сторона протестує проти неправильної оцінки її діяльності.

Стрес – неспецифічна реакція організму на ситуацію, яка вимагає більшої або меншої функціональної перебудови організму, відповідного пристосування. Важливо мати на увазі, що будь-яка нова життєва ситуація викликає стрес, але далеко не кожна з них буває критичною. Критичні стани викликає дистрес, який переживається як горе, нещастя, виснаження сил і супроводжується порушенням пристосування, контролю, перешкоджає самоактуалізації.

Фрустрація – визначається як стан, викликаний двома моментами: наявністю сильної мотивованості досягти ціль (задовольнити потребу) і перепони, перешкоджаючій цьому досягненню. Перешкодами на шляху до досягнення мети можуть виявитися причини різного характеру: фізичного, біологічного, психологічного, соціокультурного. З погляду порушень у сфері поведінки, фрустрація може виявлятися на двох рівнях: як втрата вольового контролю або ж як зниження ступеня обумовленості свідомості адекватною мотивацією. Проте далеко не кожен стан фрустрації та емоційної напруги призводить до конфлікту.

Криза – характеризує стан, породжуваний перед індивідом проблемою, що виникла і, яку він не може уникнути та вирішити в короткий час. Розрізняють два типи криз залежно від того, яку можливість вони залишають для людини в реалізації подальшого життя. Криза першого типу є серйозним потрясінням, що зберігає певний шанс виходу на

колишній рівень життя. Ситуація другого типу – власне криза – перекреслює життєві цілі, що є, плпни, залишаючи у якості єдиного виходу з положення модифікацію самої особистості та її значення життя. Конфлікт як вид критичних ситуацій, таким чином є і одним з типових видів критичних ситуацій, і, одночасно, є тісно пов'язаний з кожною з них.

Конфлікти завжди пов'язанні з стресом, і практично завжди виявляється фрустрованість, незадоволеність, стресовість і критичність певного періоду або ситуації в житті людини. Конфлікти виступають одночасно і як причини, і як предмет, і, нарешті, як наслідок (як в позитивному, так і в негативному плані) різних критичних ситуацій в житті людини.

3. Функції конфліктів

Позитивна та негативна сторона конфліктів. Конфліктологія, як і будь-яка інша наука, виконує в суспільстві певні функції (від лат. Functio – здійснення). Основні з них такі: інформаційна; гносеологічна (пізнавальна); прогностична; виховна; практично-рекомендаційна; ідеологічна та ін. Функції конфліктів у суспільстві вивчалися завжди. Нині їх досліджують науковці-теоретики, практики-конфліктологи й медіатори, бо життя динамічне й розмаїте. Конфліктологи дійшли висновку, що правомірно виокремлювати дві функції будь-якого типу конфліктів: позитивну (конструктивну) і негативну (деструктивну).

Конфлікт – джерело розвитку. Це найпозитивніша його функція. Вона набирає форми кризи й стимулює зміни в суспільстві, концептуально її осмислив Еріксон. Окрім того, існує чимало інших концепцій, які ми наводимо далі, враховуючи також і ваші власні роздуми, бо в процесі праці зустрічається безліч різновидів конфліктних ситуацій.

Конфлікт – сигнал до змін. Осмислюючи типи критичних ситуацій, Ф. Е. Василюк підкреслює позитивну роль, «потребу внутрішніх конфліктів для життя»: «Вони сигналізують про об'єктивні суперечності життєвих стосунків і дають змогу вирішити їх або ж довести до реального зіткнення, що може закінчитися згубно для особистостей. Аналогічну сигнальну функцію конфлікти виконують і в міжособистісних стосунках».

Конфлікт – можливість зближення. Інколи бувають проблемні ситуації, які можуть зближувати людей. Соціологи чиказької школи стверджували, що конфлікт – це можливість розмовляти відверто, коли особистості, поспілкувавшись, мають порозумітися.

Конфлікт – це можливість розрядки напруження, «оздоровлення відносин». Досить активно використовується в педагогічній практиці. А.С. Макаренко рекомендує вирішувати його методом «вибуху». Вибухом він називав доведення конфлікту до останньої межі, до такого стану, коли немає можливості для будь-якої тяжби між особистістю й суспільством, коли ребром поставлено питання – бути членом суспільства чи вийти з нього.

Позитивні функції конфліктів

До позитивних функцій конфліктів слід зарахувати дієво-впливові заходи на особистісно-суспільні відносини: конфлікт не дає системі відносин, що склалася, закатеніти, він штовхає її до змін і розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини; відіграє інформаційно-пізнавальну роль, у процесі конфлікту учасники краще пізнають один одного; конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню однодумців; конфлікт знижує «синдром покірності», стимулює активність людей; конфлікт стимулює розвиток особистості, виховує у людей почуття відповідальності, допомагає їм усвідомлювати свою значущість; у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того чесноти та недоліки людей за їхніми моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство); розв'язання конфлікту знімає напруження; конфлікт виконує також діагностичну функцію тощо.

Негативні функції конфліктів

До негативних функцій конфліктів належать: погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, відволікання частини людей для вирішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години); неадекватне сприйняття та непорозуміння один з одним конфліктних сторін; послаблення співробітництва між конфліктними сторонами у процесі конфлікту й після нього; конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін; моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту тощо.

Таким чином, конфлікти відіграють важливу роль в житті окремої людини, сім'ї, колективу, держави, суспільства і людства в цілому. Для того, щоб правильно поводити себе в конфліктах, особистість повинна знати закономірності їх виникнення, розвитку та вирішення. Конфліктологія може зберегти здоров'я, благополуччя і навіть життя багатьом людям, які несуть великі втрати в результаті деструктивних наслідків внутрішньо особистісних і соціальних конфліктів.

Змістовий модуль 2. Характеристика конфлікту як соціального феномену

Питання: 1. Фактори виникнення та ескалації конфліктів. 2. Основні фази та етапи виникнення і розвитку конфліктів (структура конфлікту). 3. Ескалація конфлікту та її особливості. 4. Фази завершення та усвідомлення конфліктів.

Основні терміни та поняття: суб'єктивні причини, об'єктивні, управлінські, психологічні і особистісні причини конфліктів, конфліктна ситуація, інцидент, сторони конфлікту, предмет конфлікту, мотиви конфлікту, ескалація.

1. Фактори виникнення та ескалації конфліктів

Виникнення і розвиток конфліктів обумовлений дією чотирьох груп факторів і причин: об'єктивних, управлінських, психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять в основному об'єктивний характер, третя і четверта – головним чином суб'єктивний. Розуміння об'єктивно-суб'єктивного характеру причин конфліктів виявиться досить корисним надалі при визначенні способів їхнього попередження, виробленні оптимальної стратегії поведінки людей у типових конфліктах. До числа об'єктивних причин конфліктів можна віднести головним чином ті обставини соціальної взаємодії людей, що привели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок і т.д.

Об'єктивні причини призводять до створення передконфліктної обставини – об'єктивного компонента передконфліктної ситуації.

Суб'єктивні причини конфліктів в основному пов'язані з тими індивідуально-психологічними особливостями опонентів, які призводять до того, що вони вибирають саме конфліктний, а не який-небудь інший спосіб вирішення об'єктивного протиріччя, що створилося. Людина не йде на компромісне рішення проблеми, не поступається, не уникає конфлікту, не намагається разом з опонентом взаємовигідно вирішити виникле протиріччя, а вибирає стратегію протидії. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації є можливість вибору конфліктного або одного з неконфліктних способів її дозволу. Причини, у силу дії яких людина вибирає конфлікт, у контексті сказаного вище носять головним чином суб'єктивний характер.

При короткому розгляді характеру зв'язків між об'єктивними і суб'єктивними причинами конфліктів можна відзначити наступне.

По-перше, жорсткий поділ об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів, а тим більше їхнє протиставлення, очевидно, неправомірне. Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, у тому числі через дію суб'єктивних факторів. Таким чином, в основі, здавалося б, чисто суб'єктивної причини конфлікту може в кінцевому рахунку лежати об'єктивний фактор.

По-друге, мабуть, немає жодного конфлікту, який в тій чи іншій мірі не був би обумовлений, крім суб'єктивних, і об'єктивними причинами. У будь-якому міжособистісному конфлікті завжди ту або іншу роль відіграє суб'єктивний фактор. Якщо людина суб'єктивно не прийме рішення про початок конфліктної протидії, конфлікту не буде. Тому практично у будь-якому конфлікті існує комплекс об'єктивно-суб'єктивних причин.

Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані з створенням та функціонуванням організацій, колективів, груп. Їх поділяють на наступні види: структурно-організаційні; функціонально-організаційні; особистісно-функціональні; ситуативно-управлінські. Існують різні точки зору щодо ролі соціально-психологічних причин у виникненні конфліктів. Одна з них полягає в тому, що „ ... конфлікт обумовлений в першу чергу об'єктивними соціально- економічними детермінантами. Разом з тим очевидна, з одного боку, присутність вторинних соціально-психологічних аспектів, сторін у будь-якому конфлікті, а з іншого боку – наявність особистого класу конфліктів, породжуваних соціально-психологічними факторами. До числа соціально-психологічних відносяться ті причини конфліктів, що зумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактором їхнього включення в соціальні групи. До цього типу конфліктів належать: втрата і викривлення інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації; розбалансована рольова взаємодія людей; вибір різних способів оцінки результатів діяльності; різний підхід до оцінки одних і тих самих складних подій; внутрішньогруповий фаворитизм; змагання та конкуренція; обмежена здатність до децентрації; психологічна несумісність та ін. Чіткі межі між чотирма групами причин конфліктів поки не визначені. Не існує конкретного розмежування між соціально-психологічними й організаційно-управлінськими причинами, з одного боку, а також між соціально-психологічними причинами й особистісними – з іншого.

Особистісні причини конфліктів пов'язані, перш за все, з індивідуально-психологічними особливостями їх учасників. Вони обумовлені специфікою процесів, які відбуваються в психіці людини в процесі її взаємодії з іншими людьми та оточуючим середовищем. Основними особистісними причинами конфлікту виступають: суб'єктивна оцінка поведінки партнера як непристойної; недостатня соціально-психологічна компетентність; низька стійкість до конфліктів; слабкий розвиток емпатії; неадекватний рівень домагань; холеричний тип темпераменту; акцентуації характеру та ін. В конфлікти з оточуючими вступають, перш за все, люди з негнучким, ригідним характером, ті, хто не може переносити поведінку, яка протилежна до їх принципів і ціннісних критеріїв. Як правило, такі люди інертні, повільно звикають до нової обстановки, мало спілкуються, вкрай егоцентричні і не признають компромісів. Встановлено, що емпатійні люди, які вміють враховувати думку інших, привітливі, оптимістичні, сердечні, емоційні менше вступають в конфлікти. І навпаки, люди з низькою емпатійністю жорстокі, егоїстичні, легко вступають в конфлікт. Ще однією причиною конфліктних форм поведінки може бути стійке прагнення завоювати визнання та повагу оточуючих, зайняти більш престижне і впливовіше місце в групі. Така людина вважає себе головною у всьому, зазвичай не рахується з іншими. Виникненню конфліктних форм поведінки може сприяти також нездатність усвідомити багаточисельність і непередбачуваність соціальних ситуацій. В цьому випадку людина не вміє зважувати можливі варіанти поведінки. Їй не подобається збирати додаткові відомості, аналізувати їх, замість цього вона швидко повідомляє своє рішення. Сприятливим підґрунтям для виникнення конфліктної поведінки виникає також тоді, коли загальне уявлення людини про те, якою вона повинна бути (ідеальний образ), не співпадає з його дійсною самооцінкою. Недостатня адаптивність та проникливість під час спілкування безпосередньо пов'язані з низькою самооцінкою, для компенсації якої і створюється зверхідеальний образ. Особистість намагається привести себе у відповідність до створеного образу, розглядає власні недоліки як «помічників». Це не важко зробити, оскільки одні і ті ж якості можна трактувати по-різному (агресивність,

наприклад, приймати за силу). В подальшому така людина може стати негнучкою у спілкуванні, тому що у неї вже не залишається часу і енергії для самопізнання і вибору необхідної манери поведінки. Коли самооцінка з самого початку є завищеною, знову виникають конфлікти, тому що в першу чергу цьому будуть противитись близькі люди, потім можуть з'явитися розходження з реальними можливостями. Об'єктивна і адекватна самооцінка – важлива умова не лише успішних і конструктивних людських взаєностосунків, але і працездатності, душевного спокою особистості і сприятливої психологічної атмосфери.

2. Основні фази та етапи виникнення і розвитку конфліктів (структура конфлікту)

Знання теорій механізмів виникнення конфліктів має велике значення для визначення засобів управління ними. В теорії і практиці психології конфліктів існує три формули виникнення конфліктів, які умовно позначаються як конфлікти «А», «Б», «В». Практичне значення формул конфліктів у тому, що з ними можна достатньо швидко аналізувати конфлікти та знаходити шляхи їх подолання.

Структурні елементи конфлікту: Розглянемо таку схему конфлікту «А». Конфліктна ситуація + Інцидент → Конфлікт ($КС+І=К$) Охарактеризуємо суть цих понять. Конфліктна ситуація – це нагромадження суперечностей, які містять суттєву причину конфлікту. Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Конфлікт – це відкрите протистояння як наслідок взаємовиключних інтересів і позицій. Існує думка, що вирішити конфлікт «означає: ліквідувати конфліктну ситуацію; вичерпати інцидент». Однак життєвий досвід показує: якщо конфліктну ситуацію з об'єктивних причин подолати неможливо, то слід бути дуже обережним, аби не створити інциденту як попередника конфлікту. Стрижневу роль у вирішенні конфлікту відіграє правильне формулювання конфліктної ситуації. Це повинен робити кваліфікований фахівець, добре обізнаний з причинами конфліктів.

В. А. Шейнов у праці «Конфлікти в нашому житті та їх вирішення» пропонує *Правила найбільш ефективного вивчення конфліктної ситуації*. Він вирізняє шість таких правил. Правило 1. Пам'ятайте, що конфліктна ситуація — це те, що необхідно долати. Правило 2. Конфліктна ситуація завжди виникає раніше за конфлікт. Конфлікт виникає одночасно з інцидентом. Правило 3. Опис конфліктної ситуації повинен підказувати, що робити, як себе поводити в ній. Правило 4. Ставте перед собою запитання «чому?» і думайте над ним доти, доки зрозумієте першопричину виникнення конфліктної ситуації. Правило 5. Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, не повторюючи слів з опису конфлікту. Правило 6. У формулюванні конфліктної ситуації бажано обходитися мінімумом слів («стислість – сестра таланту»). Таким чином, конфліктна ситуація – це діагноз хвороби під назвою «конфлікт». Тільки правильний діагноз допоможе вилікувати таку хворобу.

Конфлікт «Б». $КГ1+КГ2+КГ3+...+КГn = К$, КГ – конфліктоген – слова або дії, які призводять до конфлікту. Існує закон ескалації конфліктогенів: кожний наступний конфліктоген сильніший за попередній. Близько 80% конфліктів виникають за вищезгаданою формулою. Правило 1. Не застосовуйте конфліктогени. Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Конфлікт «В» $КС1+КС2+КС3+...+КСn=К$ КС – конфліктна ситуація. Розв'язання таких типів конфлікту зводиться до усунення КС.

Аби проаналізувати структуру конфлікту, слід виокремити основні його складові.

I. Конфліктуючі сторони – окремі особистості або групи можуть бути замішані у конфлікті, а інші учасники конфлікту – співчуваючі (з одного або з другого боку), провокатори (підбурювачі), примирювачі, консультанти, невинні.

II. Зона розбіжностей – предмет, факт, проблема. Її не завжди легко виявити. Нерідко самі учасники конфлікту її чітко не уявляють. Однак коли вони почнуть конфліктувати, зона розбіжностей розбухає, у ній з'являються нові й нові зони. Коли

конфліктологи досягають згоди в якомусь пункті, то зона розбіжностей звужується. У разі ліквідації всіх розходжень вона зникає, що означає завершення конфлікту.

III. Уявлення про ситуацію. Кожен з учасників має своє уявлення про конфліктну ситуацію. Конфліктанти бачать справу по-різному – це, власне, і створює ґрунт для їхнього зіткнення. Щодо конфлікту це означає: якщо людина вважає конфліктну ситуацію реальною, то це викликає реальні конфліктні наслідки.

IV. Мотиви. Чому двоє людей уявляють одне й те саме по-різному? Тут існує багато причин. Вільям Шекспір писав, що кожна людина – цілий світ у мініатюрі, який ніхто ніколи не зможе пізнати й зрозуміти повністю. У кожної людини складається свій комплекс установок, потреб, інтересів, думок, ідей. Мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими. Конфліктолог далеко не завжди може легко зрозуміти мотиви, якими керуються конфліктанти. Люди нерідко приховують справжні мотиви своєї поведінки, бо самі їх як слід не розуміють, навіть інколи широко помиляються. Для конфліктолога важливо розібратися в мотивах, прагненнях конфліктантів, бо інакше складно зрозуміти їхню поведінку, щоб спрямувати хід конфлікту на конструктивне вирішення.

V. Дії. Коли в конфліктуючих людей є зона розбіжностей, різні уявлення про ситуацію, яка виникає у зв'язку з існуванням цієї зони, то, природно, ці люди починають поводитися так, що їхні дії заходять у суперечність. Дії однієї сторони заважають іншій досягти своєї мети – тому оцінюються обома як негативні, некоректні. У зіткненні спрямованих один проти одного дій та протидій конфліктолог повинен бачити за видимими проявами конфлікту його невидимі сторони. У цьому полягає його місія.

3. Ескалація конфлікту та її особливості

Для прогнозування, оцінювання і визначення раціональних технологій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлення про динаміку їх проходження. Це поняття можна визначити як процес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення у двох поняттях: етапи конфлікту і фази конфлікту. Тобто ескалація конфлікту – це хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами. Етапи конфлікту відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення. Ця структурна Категорія визначає насамперед методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення.

1. Виникнення і розвиток спірної ситуації. Спірна ситуація створюється суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.
2. Сприйняття спірної ситуації як конфліктної хоч би однією із сторін та емоційне переживання цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного сприйняття можуть бути: зміни в настрої, критичні і недобррозичливі висловлювання на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним та ін.
3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Цей етап виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію. Ці дії (заяви, попередження, критичні висловлювання та ін.) спрямовані проти свого опонента. Інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу, приймає адекватні дії проти ініціатора конфлікту.
4. Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають свої вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати особистих інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту.
5. Розв'язання конфлікту. Залежно від змісту та гостроти конфлікту розв'язати його можна двома основними методами: 1) педагогічним, або психологічним (бесіда, переконання, роз'яснення, прохання тощо); 2) адміністративним (рішення виконавчих органів, накази, розпорядження тощо). При цьому слід керуватися ситуаційним підходом і підбирати засоби впливу залежно від конкретних обставин. Наприклад, ефективний лідер, який користується повагою і авторитетом у колективі може знайти підхід до кожного підлеглого через психологічні методи. В умовах частого порушення трудової дисципліни,

коли підлеглі неправильно розуміють свої завдання, керівники застосовують метод примушування, який ґрунтується на використанні адміністративних повноважень і знаходить своє відображення у наказах і розпорядженнях.

4. Фази завершення та усвідомлення конфліктів

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з погляду зору реальних можливостей його вирішення. Основні фази конфлікту: 1) початкова фаза; 2) фаза підйому; 3) пік конфлікту; 4) спад конфлікту. Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду в першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту в наступному циклі звужуються. Цей процес можна зобразити на графіку. Етапи і фази конфлікту, пов'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність. Можливість вирішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння. Вирішення конфлікту є заключним етапом динаміки конфлікту, тому що суб'єктивне завершення не усуває причину конфлікту, найчастіше підсилює розбіжності, суперечності, розмежує групу. Останній етап розвитку конфлікту можливий як за рахунок зміни об'єктивної конфліктної ситуації, так і за рахунок перетворення її образів, які є в учасників конфлікту. Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його вирішення. Вирішення конфлікту може бути повним або частковим: повне вирішення на об'єктивному рівні за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації. Наприклад, просторове або соціальне розведення сторін, надання ним дефіцитних ресурсів, відсутність яких привела до конфлікту; повне вирішення на суб'єктивному рівні за рахунок кардинальної зміни образу конфліктної ситуації; часткове вирішення на об'єктивному рівні за рахунок зміни об'єктивної конфліктної ситуації у зв'язку з втратою зацікавленості у конфліктних діях.

Нерідко для повного вирішення конфліктів необхідна участь третьої сторони з метою пошуку рішення, яке задовольнить обидві сторони. Третя сторона (арбітри, посередники або медіатори, помічники) - індивід або група, зовнішня по відношенню до конфлікту, спеціально підбираються і запрошуються для надання професійної допомоги у досягненні згоди й вирішенні конфлікту.

Змістовий модуль 3. Специфіка організаційних конфліктів

Питання: 1. Класифікації конфліктів. 2. Внутрішні конфлікти. Міжособистісні та групові конфлікти. 3. Поняття «конфліктність» та його визначення. Передумови виникнення та розвитку. 4. Конфліктна особистість та конфліктні типи поведінки.

Основні терміни та поняття: міжособистісний конфлікт, внутрішньоособистісний конфлікт, соціальний конфлікт, вертикальний і горизонтальний конфлікт, мотиваційний конфлікт, сімейний конфлікт, конфліктні форми поведінки, конфліктність.

1. Класифікації конфліктів

Класифікація конфліктів необхідна для порівняльного вивчення їхніх істотних ознак, зв'язків, функцій, відносин, рівнів організації і т.д. Класифікація – це не тільки приведення в систему понять, що характеризують об'єкт науки. Це одержання нових знань про об'єкт науки, розширення понятійно-категоріального апарату конфліктології, приведення його в більш повну відповідність об'єктивним законам розвитку конфліктів. Основна задача класифікації – виявити ті системні ознаки, що вже об'єктивно існують у всій безлічі конфліктів. Якщо як основу для класифікації вибирати істотні ознаки конфліктів, то вона буде називатися природною. Такі класифікації мають пізнавальне значення. Якщо в дослідницьких цілях необхідно просто систематизувати конфлікти, то як підставу вибираються ознаки, зручні для цього. Вони можуть бути несуттєвими для

самих конфліктів. У цьому випадку класифікація називається штучною. Важливою характеристикою конфлікту є гострота протидії сторін, що беруть участь у ньому. В західній конфліктології ця характеристика називається інтенсивністю конфлікту. На цій підставі виділяють конфлікти низької, середньої та високої інтенсивності. Конфлікт низької інтенсивності протікає у формі суперечки між опонентами. Конфлікт найвищої інтенсивності завершується фізичним знищенням однієї зі сторін. Американські конфліктологи (Р.Даль, 1978, та ін.) класифікують соціальні конфлікти в суспільстві за кількістю сторін, що беруть участь у конфлікті, та їх наслідками.

Найважливішою особливістю конфлікту є характер потреби людини, за задоволення якої вона бореться. Відповідно до теорії американського психолога А.Маслоу, потреби можна згрупувати, виділивши в них п'ять ієрархічно зв'язаних рівнів. До них відносяться потреби фізіологічні – у безпеці та захищеності, соціальні – потреба в повазі, потреба самовираження та самоактуалізації. Найважливішою особливістю конфлікту є характер потреби людини, за задоволення якої вона бореться. Відповідно до теорії американського психолога А.Маслоу, потреби можна згрупувати, виділивши в них п'ять ієрархічно зв'язаних рівнів. До них відносяться потреби фізіологічні – у безпеці та захищеності, соціальні – потреба в повазі, потреба самовираження та самоактуалізації. У випадку незадоволення кожної з цих потреб людина може йти на конфлікт. Виходячи з цього, можна виділити п'ять типів конфліктів.

Типи конфліктів в залежності від потреб. У залежності від сфери життєдіяльності людини, в якій відбуваються конфлікти, їх поділяють на сімейні, побутові, виробничі, трудові, політичні. Однією з істотних ознак конфлікту є характер і особливості сторін, що беруть участь у ньому. Від того, ким представлені конфліктуючі сторони, вирішальним чином залежить характеристика самого конфлікту. Істотною кількісною характеристикою конфліктів, що часто призводить до якісних розходжень, виступає їхня тривалість. У громадському транспорті конфлікт може тривати десятки секунд. А столітня війна між Англією і Францією тривала 116 років. Потім ще 105 років цей територіальний конфлікт завершувався невійськовими способами.

Кожен конфлікт має конструктивні і деструктивні функції. В залежності від співвідношення позитивних і негативних елементів у конфлікті їх поділяють на конструктивні, що мають позитивні і негативні наслідки одночасно, і деструктивні. Розмаїтість конфліктів багато в чому визначається закладеними в них причинно-мотиваційними зв'язками. З огляду на це, Н.Гришина в результаті вивчення виробничих конфліктів виділила конфлікти, що виникають як реакція на: перешкоду до досягнення первинних, тобто основних, цілей трудової діяльності; перешкоду до досягнення вторинних, що мають особистий характер, цілей спільної трудової діяльності; поведінку, що не відповідає прийнятним нормам відносин і поведінці людей у спільній трудовій діяльності, не відповідає їхнім очікуванням; особисті конфлікти, що виникають в силу особистих особливостей членів трудового колективу. Міжособистісні конфлікти в залежності від характеру відносин підлеглих між опонентами можна класифікувати на конфлікти «по вертикалі», «по горизонталі» і «по діагоналі» – коли опоненти знаходяться у відносинах непрямой підпорядкованості.

2. Внутрішні конфлікти. Міжособистісні та групові конфлікти

3. Фрейд визначив внутрішній конфлікт особистості необхідним виявом руху та динаміки душевного життя. Внутрішньоособистісний конфлікт сприяє розвитку особистості. Однак у зіткненні протилежних сил неможливо однозначно визначити наслідки цього зіткнення. Тому стається й так, що особистість може йти шляхом їх пригнічення. У такому разі замість гармонізації динамічних сил настане розбалансування процесів; особистість може зануритися в безодню душевної боротьби, втягнувши своїх близьких у конфліктні стосунки. Якщо ж особистість, яка причетна до влади, перебуває у стані внутрішньоособистісного конфлікту, то вона може підштовхнути маси людей до

агресивної поведінки (Гітлер, Сталін), знаходячи в цьому джерело задоволення своїх деспотичних амбіцій та погамування своїх страхів. Цього вчить нас історія. Вихідна система особистості, за З. Фрейдом, така: Воно (Id), Я (Ego) і Над-Я (Super-Ego). Усі складові керовані різними принципами: Воно – принципом задоволення, Я – принципом реальності, Над-Я – принципом належності. В основі людської поведінки лежать потреби, які неможливо усунути. Ця теза дуже важлива в системі З. Фрейда. Він обґрунтовано стверджував: потяг неможливо заборонити, його слід визнати і знайти йому відповідну форму задоволення. Інакше людина або захворіє, або розпочне приховане від людського ока «гріховне життя». Воно, за Фрейдом, створене примітивними бажаннями, інстинктами, біологічними спонуканими (потягом). «Хочу, й край!» – таке гасло застосовує Фрейд для Воно, а саме: прагнення до негайного задоволення; неготовність до врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників; нездатність передбачати наслідки своїх вчинків тощо. Проте доречно зауважити, що в дитинстві Воно виявляється як святість, бо дитині все, як правило, вдається.

Вченим було розроблено механізми захисту під час внутрішньоособистісного конфлікту: сублімація, заміщення, витіснення, регресія, проекція, раціоналізація, реактивна освіта, ідентифікація, фіксація поведінки.

Як зазначає Л.І.Божович, довготривалі внутрішні конфлікти можуть затримувати розвиток особистості. Знаючи причини і чинники, які сприяють виникненню внутрішніх конфліктів, особливості їх переживання, можливо обґрунтувати умови їх попередження й подолання. Серед умов попередження внутрішніх конфліктів виділяються наступні: бажано приймати складні життєві ситуації як сутність буття; доцільно формувати життєві цінності й дотримуватися їх; необхідно бути гнучким та адаптивним; поступаючись в незначному, не бажано перетворювати це у систему; треба сподіватися на найкращий розвиток подій, та взагалі базуватися на позитивному світосприйнятті та оптимістичному ставленні до життєвих ситуацій, що є важливою умовою і показником психічного здоров'я людини; необхідно не стільки прагнути до задоволення всіх своїх потреб, а зменшити їх; в боротьбі проти появи внутрішніх конфліктів і переживань – вміння володіти своїми емоціями та психічними станами; розвиток волевих якостей та умінь довольної саморегуляції; доцільно постійно уточнювати та коректувати для себе ієрархію ролей; бажано прагнути до високого рівня розвитку особистісної зрілості; необхідно прагнути до того, щоб оцінка власного Я відповідала дійсному Я, тобто бажано забезпечувати адекватність самооцінки; доцільно не накопичувати проблеми і негативні переживання; не бажано прагнути реалізовувати все водночас, а створювати пріоритети в реалізованих програмах і завданнях доцільно не брехати, навіть в незначних питаннях, тому що брехня може створювати внутрішні проблеми, неприємні ситуації у спілкуванні, які викликають переживання та актуалізацію почуття провини; якщо вдача змінює Вам, не панікуйте і не дратуйте себе зайвими переживаннями тощо.

Особистості, які переживають внутрішній конфлікт, своєю поведінкою, відношеннями і стосунками провокують виникнення інших конфліктів. Саме тому для вирішення внутрішніх конфліктів важливо: по-перше, встановити факт самого внутрішнього конфлікту; по-друге, визначити тип конфлікту та його причину; по-третє, застосувати відповідний та конструктивний в даному випадку засіб вирішення або вирішення конфліктної ситуації. При цьому надзвичайно важливо пам'ятати, що найчастіше для вирішення конфліктних конфліктів їх носії потребують психологічної, а найчастіше й психотерапевтичної допомоги. Порушення внутрішньої гармонії "Я-концепції" веде до виникнення і розвитку внутрішнього конфлікту. Останній, як було показано вище, виникає в результаті незадоволення потреб, випробування труднощів при їх реалізації.

У відповідності з означеним підходом виділяються способи подолання внутрішніх конфліктів: 1. Відкриті способи подолання внутрішніх конфліктів, що припускають: ухвалення рішення особистістю; припинення коливальних і сумнівів; зосередження на

вирішенні проблеми. 2. Латентні або приховані способи подолання внутрішніх конфліктів, що припускають: істерію, симуляцію страждання; сублімацію – переклад психічної енергії в інші області діяльності; компенсацію – відшкодування втраченого шляхом отримання інших цілей і результатів; відхід від дійсності – занурення у мрії, фантазії, роздуми; номадизм – зміна місця проживання, роботи, сімейного стану; неврастенію; раціоналізацію – самовиправдання за допомогою логічних міркувань, цілеспрямованого відбору фактів, аргументів; ідеалізацію – абстрагування – відрив від реальності; регресію – придушення відчуттів, устремлінь, бажань – звернення до примітивних форм поведінки, відхід від відповідальності; ейфорію – показні веселощі, радісний і задоволений стан; проєкцію – прагнення звільнитися від негативних якостей шляхом приписування їх іншому; диференціацію – уявний розподіл висловлених думок від їх автора або опонента. Знання психологічних проблем виникнення і подолання внутрішніх конфліктів – неодмінна умова подальшого освоєння навиків спілкування, регулювання і вирішення конфліктних ситуацій в міжособистісному і особистісно-груповому спілкуванні.

Міжособистісні конфлікти

Міжособистісний конфлікт— окремих випадок взаємодії людей у процесі їхнього спілкування та спільної діяльності. Найбільш очевидні вияви міжособистісних конфліктів — через взаємні звинувачення, суперечки, нападки та захист. У кожному міжособистісному конфлікті є два або кілька учасників і певна ситуація їхньої взаємодії.

Міжособистісні конфлікти мають деякі специфічні відмінності, що відрізняють їх від інших конфліктів, а саме: у міжособистісних конфліктах протидія людей відбувається безпосередньо, тут і тепер, на основі зіткнення їх власних мотивів. Суперники зіткаються обличчям до обличчя; у міжособистісних конфліктах має прояв увесь спектр відомих причин, загальних і частковий об'єктивних і суб'єктивних; міжособистісні конфлікти для суб'єктів конфліктної взаємодії є своєрідним «полігоном» перевірки характерів, темпераментів, проявом здібностей, волі, інтелекту та інших індивідуально-психологічних особливостей; міжособистісні конфлікти відрізняються високою емоційністю та обіймають практично всі сторони стосунків між конфліктуєчими суб'єктами; міжособистісні конфлікти стосуються інтересів не тільки конфліктуєчих, але і тих, з ким вони безпосередньо пов'язані різноманітними міжособистісними стосунками та зв'язками.

Міжособистісний конфлікт можна охарактеризувати, виходячи із предмету суперечки, зіткнення; того, хто в ньому бере участь; того, де відбувається; методів його залагоджування. У будь-якому міжособистісному конфлікті існують, як мінімум, два учасники або конфліктуєчі сторони, визначена конкретна ситуація їх конфліктної взаємодії, в якій відбувається інцидент/інциденти, розвиваються їх наслідки. Міжособистісні конфлікти відрізняються специфікою і значною кількістю видів, що виділяються за різними класифікаціями.

Причини конфліктної взаємодії у міжособистісних стосунках класифікуються за декількома підставами: за змістом міжособистісної взаємодії; за особливостями міжособистісних взаємовідносин; за особистісними властивостями учасників. Достатньо поширеною є класифікація міжособистісних конфліктів, що запропонована В.Лінкольном з визначенням їх чинників.

Досить поширена наступна класифікація причин 1. Емоційна ворожість; 2. Конкурентна боротьба за досягнення цілей, що взаємовиключають, в ході якої конфліктуєчі сторони завдають один одному збитку або шкоди. Джерелами конфліктів в міжособистісних стосунках прихильники мотиваційного підходу називають усвідомлені несумісні спонукання і міжособистісних конфліктів, що дещо відрізняється від загального комплексу причин конфліктів, що надані нами вище: Обмеженість ресурсів; Розбіжності в цілях; Розбіжності в уявленнях, цінностях, потребах; Відмінності в манері поведінки, сприйнятті життєвих ситуацій і життєвому досвіді; Незадовільні і неефективні комунікації, наприклад, активне самоствердження і застосування конфліктогенів

спілкування; Незадоволеність життям і собою; Особистісні та специфічно конфліктні властивості учасників конфліктних зіткнень.

Конфлікти у міжособистісній взаємодії можуть приймати як конструктивний, так і деструктивний характер. Суперечності, що виникають, наприклад, у групі, свідчать про зміни у взаємодії, які відбуваються. Завдяки наявності суперечностей здійснюється перехід членів групи на новий рівень функціонування, або, навпаки, група може закінчити своє існування, оскільки всі її можливості будуть вичерпані. Психологічне вивчення особливостей причин, видів і методів регуляції конфліктів в міжособистісних стосунках базується на наступних основних підходах: мотиваційному; когнітивному; діяльнісному; організаційному. Міжгруповою взаємодією зазвичай називають взаємодію як між групами людей, так і між окремими представниками цих груп, а також будь-які ситуації, в яких учасники спілкування взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного і себе як членів різних груп. Коли ж ідеться про міжгрупові конфлікти, то мають на увазі саме конфлікти між групами людей. Подібно до того, як розглядаються й осмислюються особистісні, міжособистісні конфлікти, міжгрупові конфлікти теж можна розглядати з позицій трьох підходів: мотиваційного, ситуаційного та когнітивного.

Мотиваційний підхід: поведінка групи й ставлення до інших груп розглядається як відображення її внутрішніх проблем. Наприклад, аутгрупова (спрямована назовні) ворожість є наслідком внутрішньої напруженості та проблем у самій групі, її власних суперечностей та конфліктів. Таке пояснення тому й називається мотиваційним, що група схильна до зовнішнього конфлікту з метою розв'язання своїх власних проблем. Таке розуміння міжгрупових конфліктів дістало найширше трактування у працях З. Фрейда. На його думку, аутгрупова ворожість присутня в будь-якій міжгруповій взаємодії і має універсальний характер, оскільки є основним засобом підтримки згуртованості та внутрішньої стабільності групи. Інтерпретація З. Фрейдом механізму виникнення ворожості до – чужих та прив'язаності до – своїх не дістала значної підтримки, тоді як ідея неодмінності аутгрупової ворожості (агресії, міжгрупової конфліктності та дискримінації) була сприйнята багатьма дослідниками й поглиблена в їхніх працях. Інший варіант мотиваційного пояснення міжгрупових конфліктів ґрунтується на ідеї фрустраційної детермінації агресії, яка дала поштовх відповідним дослідженням у галузі міжгрупової взаємодії.

Соціальні конфлікти. Конфлікт соціальний (< лат. socialis – суспільний) – один з основних типів конфлікту, суб'єктами якого виступають елементи соціальної спільності (окремі особистості, соціальні групи, держави), що характеризується граничністю загострення соціальних суперечностей, явних або прихованих. Конфлікт у соціальній сфері є наслідком взаємодії суспільних відносин, що не збігаються між собою. Й оскільки ці відносини та їхні конкретні прояви в соціальній системі різноманітні, то конфліктна ситуація є скоріше нормою, ніж патологією суспільного розвитку. Тут конфлікт виконує конструктивну функцію. Конфлікти розгортаються між основними структурами суспільства і всередині їх: влади (законодавчої, виконавчої, судової, чиновництва, бюрократії як самостійного соціального інституту); підприємництва (державного, колективного, приватного, корпоративного, спекулятивного, мафіозного, злочинного); виробників (інтелігенції, робітників, селян тощо). Об'єктивна основа виникнення соціальних конфліктів полягає в протиріччях соціальної сфери, основними характеристиками якої є: 1) умови праці і дозвілля; 2) рівень доступності культурних благ та послуг (освіти, інформації, мистецтва та ін.); 3) гарантії життєзабезпечення та безпеки (охорона здоров'я, соціальний захист, працевлаштування та ін.); 4) можливості соціальних переміщень і життєвого самовизначення (вибір професії, місця проживання та ін.). Соціальні конфлікти тісно пов'язані з економікою і політикою держави і виникають як результат порушення прав і гарантій громадян, які належать до тих чи інших соціальних груп. Основними формами проявлення соціальних конфліктів є невдоволення громадян, їх протест проти існуючої соціальної ситуації, акти непокори тощо. Зростаюче невдоволення

громадян у соціальній сфері може призвести до соціального бунту (вибуху), який може набути політичного забарвлення, що пов'язано з поваленням існуючої влади. Отже, соціальні конфлікти – це особлива форма протистояння громадян з владними структурами, що зумовлена обмеженням інтересів громадян, а також порушенням їх прав і гарантій у соціальній сфері.

Управління соціальними конфліктами – складний і суперечливий процес. Основним його завданням є прогнозування і попередження таких конфліктів. Особлива роль в управлінні соціальними конфліктами належить органам соціального управління (Міністерство праці і соціальної політики, профспілкові організації, фонди соціального страхування та ін.), які на основі інформаційно-аналітичної діяльності відслідковують причини загострення конфліктних ситуацій і проводять науково обґрунтовану соціальну політику.

В практиці управлінської діяльності сучасних організацій постійно виникає потреба вибору конкретних методів впливу на конфлікти та управління ними. Останнє вимагає ситуаційного підходу з урахуванням особливостей, причин і залежно від типу організаційного конфлікту. Такий диференційований підхід забезпечує своєчасність прийняття відповідних рішень і економію ресурсів системи управління конфліктами організації.

Організаційний конфлікт – це будь-який різновид конфлікту, що проявляється в організації як цілісній системі, один із найрозповсюдженіших форм людської взаємодії. Тому до розуміння організаційного конфлікту можна застосувати загальну конфліктологію і, передусім, теорію соціальних конфліктів з урахуванням специфіки організації як системи. Одночасно організаційні конфлікти необхідно вирізняти від інших видів для уникнення переносу особистісних відносин на організаційні та зміщення вражень, розуміння істинних підстав конфлікту.

На сьогодні виокремлено такі характерні особливості організаційних конфліктів, як різниця в обсягах соціальних систем (локальність), що полегшує процес прогнозування виникнення конфліктів; рольова структура організації, яка утруднює виявлення особистісних якостей і проблем працівників; замкнена спільність, що вимагає порівняння та підтримання мікроклімату та моральної атмосфери в колективі. Потрібно зазначити, що в організаційних конфліктах виявляються спільні особливості, які властиві іншим видам конфліктів у суспільстві, а саме референтність групи (згрупованість конфліктуючих сторін); наявність груп усвідомлення (неформальні чи референтні групи); складність управління; необхідність застосування структурних методів розв'язання позиційних конфліктів тощо.

Автори школи «людських відносин» вважають, що організація за умови ефективної системи менеджменту може уникнути конфліктів через оптимальні взаємовідносини та попереджувальні заходи. Сучасна точка зору конфліктологів полягає в тому, що в ефективних організаціях деякі конфлікти не лише можливі, але й бажані.

Конструктивність чи деструктивність конфлікту під час управлінської діяльності визначається сукупністю функцій. Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів вперше виконали Л. Козер і Р. Дарендорф і доповнили сучасні теоретики і практики. До основних позитивних функцій організаційних конфліктів зараховують активізацію соціальних зв'язків в організації, інтеграцію персоналу, виявлення невирішених проблем і стимулювання діяльності, сприяння творчій ініціативі, створення та покращання морального клімату в колективі, врегулювання розбіжностей на взаємній основі, створення та підтримання інформаційних інститутів, згрупування перед зовнішніми труднощами тощо. Негативні функції організаційних конфліктів виявляються у великих емоційних і матеріальних витратах для участі, плинності кадрів, погіршенні мікроклімату в колективі, зниженні рівня дисципліни та продуктивності праці, складному і довго-тривалому відновленні ділових стосунків тощо.

Виявлення й оцінювання перелічених функцій необхідно розглядати ситуативно. Всі трансформації, що відбуваються за стадіями організаційного конфлікту, взаємопов'язані. Реальну спрямованість конфлікту можна оцінити під час післяконфліктного аналізу.

Узагальнення особливостей і функцій організаційних конфліктів дає змогу виявити їхнє значення у системі менеджменту підприємства, а саме інформативну, інтегративну та інноваційну. Інформативне значення полягає у забезпеченні звуження ескалації конфлікту через надання сигнальних даних про причини і початок розгортання конфліктної ситуації, розширенні інформаційного потенціалу та посиленні комунікативного обміну. Інтегративне значення виявляється у сприянні групоутворенню, встановленню і підтриманню норм, фізичних меж групи та отриманню ефекту групового фаворитизму. Інноваційне значення реалізується через ліквідацію перешкод до економічного, соціального чи духовного розвитку організації.

У кожному конфлікті незалежно від типу необхідно чітко розрізнити причину і привід його виникнення. Причини виникнення конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і спричиняють його за визначених умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Своєчасне виявлення та розуміння причин організаційних конфліктів дозволяє вживати заходи з їхнього попередження і розв'язання на ранішніх стадіях розгортання конфліктної ситуації.

Сьогодні в спеціальних літературних джерелах за проблемами управління організаційними конфліктами висуваються різноманітні підходи до класифікації причин їхнього виникнення. Використовуючи напрацювання фахівців і практиків виокремлено загальні групи причин організаційних конфліктів об'єктивного та суб'єктивного характеру. До об'єктивних причин, що існують незалежно від волі та бажання учасників взаємодії, зараховано:

- структурно-організаційні, які полягають у невідповідності структури організації вимогам її діяльності в зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі;
- функціонально-організаційні, пов'язані з недосконалістю відносин між організацією та її бізнес-середовищем, структурними елементами та працівниками;
- організаційно-господарські, зокрема незадовільна організація та оплата праці, обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях тощо;
- соціально-демографічні, які виникають унаслідок порушення вікової гармонії та статевої структури;
- соціально-професійні, а саме недосконала кадрова політика, нечітке визначення повно-важень, незадовільні комунікації, невідповідні стилі керівництва тощо;
- ситуативно-управлінські, обумовлені помилками у прийнятті управлінських рішень.

Суб'єктивні причини організаційних конфліктів пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які виявляються в конкретній поведінці індивіда і включають:

- соціально-психологічні, серед яких незбалансована рольова взаємодія, психологічна несумісність членів колективу, наявність «оманливих» образів, внутрішньогруповий фаворитизм, прагнення до влади тощо;
- індивідуально-психологічні, зокрема розбіжності в уявленнях і цінностях, манері поведінки та життєвому досвіді, зумовлені психографічними особливостями особистості (здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

Розумінню природи організаційних конфліктів сприяє типологізація, яка виконує важливу методологічну функцію. Вона не лише визначає та впорядковує нагромаджені емпіричні факти, але й має важливе значення у розв'язанні конфліктів. Ефективність методологічної функції типологізації конфліктів виявляється за умови виконання основних логічних вимог, на підставі яких здійснюється класифікація. Сучасні дослідники в галузі конфліктології висувають різні критерії класифікації та типології конфліктів.

Однак будь-які спроби запропонувати універсальну єдину класифікацію конфліктів нездійсненні.

На підставі вивчення різноманітних підходів запропонована узагальнена класифікація основних видів організаційних конфліктів з урахуванням їхніх особливостей, яка наведена в таблиці.

Класифікація та характеристика основних видів організаційних конфліктів

Ознака	Вид (тип) конфлікту	Характеристика виду (типу) конфлікту	
1	2	3	
Потреба	Ресурсний	Потреба у конфлікті – матеріальна основа (ресурси)	
	Статусно-рольовий	Потреба – соціальна основа (статус у групі та роль у між особових відносинах)	
	Ідейно-принциповий	Потреба – духовна основа (ідеї, норми, принципи)	
Склад і кількість сторін чи учасників	Внутрішньо особистісний	Зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів	
	Міжособистісний	Зіткнення інтересів індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів	
	Міжгруповий	Протиборчі сторони – групи працівників (малі, середні чи макрогрупові)	
	Особистісно-груповий	Виникає між окремою особою та групою при невідповідності поведінки особи груповим нормам, інтересам, цілям тощо	
Наслідки (виконувані функції)	Конструктивний (функціональний)	Виконує позитивні функції, приводить до розвитку відносин	
	Деструктивний (дисфункціональний)	Виконує негативні функції	
Спрямованість впливу	Горизонтальний	Взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічним рівнем) суб'єктів	
	Вертикальний	Учасники пов'язані певним підпорядкуванням, що визначає різні стартові умови	
	Змішаний	Представляє відносини підпорядкування та непокори	
Кількість причин	Однофакторний	В основі конфлікту одна причина	
	Багатофакторний	Наявність багатьох причин, що викликають конфлікт	
	Кумулятивний	Декілька причин накладаються одна на одну, що посилює інтенсивність конфлікту	
Ступінь обґрунтованості (за М. Дейчем)	Справжній	Конфліктна ситуація відповідає дійсності	
	Зміщений (заміщений)	Явний конфлікт приховує інший конфлікт, що зумовлює явний	
	Невірно співнесений	Конфлікт відбувається не за тими темами, які його стосуються	
	Прихований	Конфлікт не актуалізується	
	Випадковий	Конфлікт не усвідомлюється учасниками	
	Помилковий	Неправильне сприйняття чи нерозуміння підстав	
Масштаб розповсюдження	Локальний (парціальний, каналізований)	Спостерігається протиборство частини персоналу організації	
	Загальний (глобальний, ескалований)	У конфліктне протиборство втягнута більшість персоналу організації	
Спосіб врегулювання	Антагоністичний (чистий)	Супроводжується непримиренністю сторін	
	Компромісний (змішаний)	Допускає декілька варіантів розв'язання через взаємну зміну цілей, строків, умов взаємодії	
	Структурний	Конфлікт між структурними підрозділами організації	

Джерела конфлікту	Інноваційний	Пов'язаний з розвитком організації, її структурними змінами
	Позиційний	Виникає на підставі значущості окремих суб'єктів соціальної взаємодії
	Ресурсний	Виникає у процесі розподілу ресурсів та їхнього використання
	Динамічний	Зумовлений соціально-психологічною динамікою організації
Тип функціональної системи	Організаційно-технологічні	
	Соціально-економічні	
	Адміністративно-управлінські	
	Конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальних організацій	
	Конфлікти, пов'язані з функціонуванням стосунків у соціально-психологічній сфері	

Таким чином:

1. Організаційний конфлікт – багатогранне явище, осмислення якого вимагає виокремлення його особливостей, функцій, причин виникнення та типологізації.
2. Складна система відносин в організації є об'єктивною передумовою специфічних особливостей організаційних конфліктів.
3. У сучасній теорії визначено конструктивні та деструктивні функції конфлікту та його значення у системі менеджменту організації.
4. Причини виникнення організаційних конфліктів визначаються динамікою факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
5. Типологізація організаційних конфліктів сприяє своєчасному виявленню специфічного змісту, динаміки та способів їхнього прогнозування, попередження й розв'язання.

3. Поняття «конфліктність» та його визначення. Передумови виникнення та розвитку

Конфліктність особистості – риса вдачі та особистісна властивість, що припускає частоту ескалації й вступу особистості у конфлікти. Визначається комплексною дією чинників: психологічних (темперамент, агресивність, ригідність, низька саморегуляція, актуальний емоційний стан, соціально-психологічні установки і цінності, компетентність у спілкуванні та ін.), соціальних (умови життя 53 й діяльності, особливості середовища й соціального оточення, загальний рівень культури та ін.). Кожна людина має власний, унікальний життєвий досвід, а також манеру поведінки, яка склалась на основі даного досвіду. В певному розумінні люди адаптуються до усталених умов, зміни умов призводять до порушення існуючої форми адаптації людини. Загалом, люди виробляють певний погляд на речі, власну точку зору на оточуючий світ. З порушенням усталених умов, ситуацій життєдіяльності створюється хибна картина нової ситуації.

З.Фрейд стверджував, що людина конфліктна від природи. Визначаюча роль конфліктної поведінки належить інстинктам. При цьому значення мають два інстинкти: Ерос (сексуальний інстинкт) і Танатос (інстинкт агресії, деструкції і руйнування). К.Юнг вивчав проблему конфліктів через проблему комплексів. Він розробив і ввів у психологічну практику поняття Комплекс Електри, який стосується потягом і переживаннями дівчинки по відношенню до батька – звідси неусвідомлена ворожість до матері (внутрішньоособистісний конфлікт).

Е.Фром стверджував, що в психіці людини закладений конфлікт двох начал: життя та смерті. Він детально аналізує причини, форми, зміст деструктивності як основи внутрішньо особистісного конфлікту. Особистість може змінитися лише в тому випадку, якщо людині вдається звернутися до нових способів осмислення життя. Людина повинна прийняти на себе відповідальність за саму себе і визнати, що лише власними зусиллями вона може придати смисл свого життя. К.Хорні вважає, що поведінка людини

визначається безсвідомим, це породжує афективний, емоційний характер; при цьому почуття тривоги вона розглядає як базисне при дослідженні і моделюванні поведінки. Внутрішньо особистісний конфлікт проявляється у відношеннях: любові, прив'язаності людини (як до інших людей, так і по відношенню інших людей до неї); пов'язаних з оцінкою Я; пов'язаних з самоствердженням; пов'язаних з агресією; пов'язаних із сексуальністю. Звідси – невідповідність поведінки до ситуації, непорозуміння, суперечки та конфлікти.

К. Леонгард виділяє 12 видів акцентуацій характеру (надмірний розвиток окремих характерологічних властивостей), кожна з яких визначає тип конфліктної особистості: гіпертимний, дистимічний, циклотимний, емотивний, демонстративний, збуджений, застрягаючий, педантичний, тривожний, екзальтований, інтровертований, екстравертований. Важливе місце в стимуляції конфліктної поведінки відіграє соціальна роль особистості. У відповідності із класифікацією акцентуацій характеру розрізняють такі типи конфліктних особистостей в залежності від соціальних ролей (С.Делікатний, Ю.Плотнікова). Демонстративний – характеризується прагненням завжди бути в центрі уваги, користуватися успіхом, нерідко ідуть на конфлікт, щоб бути на виду. Ригідний – відрізняється підвищеною самооцінкою, небажанням і невмінням рахуватися з думкою інших, відрізняється бесцеремоністю і грубістю. Некерований – підвищена імпульсивність, непродуманість і непередбачуваність поведінки, яка часто є агресивною та визиваючою. Зверхточний – характеризується добросовісністю, скрупульозністю, пред'являє до всіх завищені вимоги.

Людині властива підвищена тривожність, яка проявляється, частково, у підозрах, підвищеній чутливості до оцінки її дій оточуючими. Раціоналіст – характеризується расчетливістю, готовністю до конфлікту в будь-який момент, коли з'являється реальна можливість досягнути за допомогою конфлікту особистої мети. Безвольний (шестерка) – нерідко стає знаряддям в руках інших, часто мають репутацію доброї і безпечної людини, від якої не очікують підвоху. Склочник (провокатор) – для нього конфлікт є можливістю виставити протидіючі сторони в негативному світлі. Агресор – конфлікт для нього є найкращим способом вирішити свої протиріччя і досягнути власні цілі. Завжди реагує зі злістю і агресією на будь-яку протидію, важко визнає свою неправоту. Стара діва (комплекс Наполеона) – найчастіше людина, яка має помітний фізичний недолік (наприклад, низький ріст, незвичний колір волосся та ін.); відрізняється надмірною образливістю, схильністю агресивно реагувати навіть на незначні непорозуміння і протиріччя, висока тривожність. Роздратований – відрізняється запальністю або агресивністю, що пов'язано зі слабкою нервовою системою, перевтомами. В конфліктах легко дратується, плаче, скаржиться. Навички візуальної діагностики особливостей поведінки дозволяють адекватно оцінити конфліктну особистість, прогнозуючи можливі завершення конфліктів у різних ситуаціях. Щодо причин виникнення конфліктності особистості, то в конфлікти з оточуючими вступають, перш за все, люди з негнучким, ригідним характером, ті, хто не адекватно сприймає інші альтернативні форми поведінки, що є протилежним до їхніх принципів і ціннісних критеріїв. Як правило, такі люди інертні, повільно звикають до нової обстановки, мало спілкуються, вкрай егоцентричні і не визнають компромісів. Водночас, протилежною властивістю є емпатія. Встановлено, що емпатійні люди, які вміють враховувати думку інших, привітливі, оптимістичні, сердечні, емоційні менше вступають в конфлікти. І навпаки, люди з низькою емпатійністю жорстокі, егоїстичні, легко вступають в конфлікт. Ще однією причиною конфліктності може бути стійке прагнення до визнання та поваги оточуючих, прагнення посідати більш престижне і впливовіше місце в групі. Така людина вважає себе головною у всьому, зазвичай не рахується з іншими. Виникненню може сприяти також низький рівень розвитку свідомості та самосвідомості у сприйнятті різноманітних непередбачуваних соціальних ситуацій. У цьому випадку людина не вміє зважувати можливі варіанти поведінки. Їй не подобається збирати додаткові відомості, аналізувати їх, замість цього

вона швидко повідомляє своє рішення. Сприятливим підґрунтям для виникнення конфліктності є неузгодженість між загальним уявленням людини про те, якою вона повинна бути (ідеальний образ) та її реальною самооцінкою. Низький рівень особистісної адаптованості та надмірна проникливість у процесі взаємодії з оточуючою дійсністю безпосередньо пов'язані з низькою самооцінкою, з метою компенсації якої і створюється надідеальний образ. Особистість намагається привести себе у відповідність до створеного образу, розглядає власні неусвідомлені недоліки як домінантні якості та інтерпретує їх як засоби для досягнення значущих цілей, так, наприклад, агресивність приймати за силу. В подальшому така людина є негнучкою у взаємодії, так як у неї неактивізоване самопізнання і бракує адекватних форм поведінки. Завищена самооцінка детермінує конфлікти з близьким оточенням, яке не сприймає розбіжності з реальними можливостями особистості. Адекватна самооцінка – важлива умова не лише успішних і конструктивних людських взаєностосунків, але і працездатності, душевного спокою особистості і сприятливої психологічної атмосфери.

4. Конфліктна особистість та конфліктні типи поведінки

Аналіз психологічної літератури дає підстави для виявлення різних підходів науковців до обґрунтування чинників впливу на виникнення і розвиток конфліктних форм поведінки, а саме: соціально-психологічних (об'єктивних) та індивідуально-психологічних (суб'єктивних) детермінант (Н.В.Грішина); внутрішніх і зовнішніх суперечностей; впливу психологічних властивостей особистості, що акумулюються природними задатками індивіда, його соціальним досвідом й обумовлюються взаємодією суб'єктивних і об'єктивних чинників (Л.О.Петровська, Н.І.Пов'якель, В.І.Ілійчук). Суперечності, детермінуючи внутрішньоособистісні конфлікти, виступають однією з передумов виникнення конфліктних форм поведінки (В.П.Бурлачук, Е.О.Донченко, Г.М.Дубчак, К.Левін, Н.І.Непомняща, Н.І.Пов'якель, Т.М.Титаренко, К.Хорні, З.Фрейд та ін.).

Визначення поняття конфліктні форми поведінки (КФП)

Обґрунтування об'єктивно-суб'єктивного характеру причин конфліктних форм поведінки є досить продуктивним в процесі визначення способів їхнього попередження, вироблення оптимальної стратегії поведінки людей у типових конфліктах. До числа об'єктивних причин можна віднести головним чином ті обставини соціальної взаємодії людей, що призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок тощо. Об'єктивні причини призводять до створення передконфліктної обставини – об'єктивного компонента передконфліктної ситуації. Що стосується класифікації видів конфліктних форм поведінки, то, на основі узагальнення джерел, нами було виділено наступні: За суб'єктивними чинниками, які спроектовуються на оточення (Н.Грішина) За формою задоволення своїх потреб та вирішення ситуації(А.Анцупов) За виконанням соціальних ролей(С.Делікатний, Ж.Плотнікова) За особливостями конфліктогенів,які застосовуються (Н.Пов'якель) За деструктивними об'єктивними стимулами (Л.Петровська) За стилем поведінки (К.Томас)

Суб'єктивні причини, як зазначає Н.І.Пов'якель, в основному пов'язані з тими індивідуально-психологічними особливостями особистості, які призводять до того, що вони вибирають саме конфліктний, а не який-небудь інший спосіб вирішення об'єктивного протиріччя, що склалося. Людина не йде на компромісне вирішення проблеми, не поступається, не уникає конфлікту, не намагається разом з опонентом взаємовигідно вирішити виникле протиріччя, а вибирає стратегію протидії. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації є можливість вибору конфліктного або одного з неконфліктних способів її вирішення. Причини, у силу дії яких людина вибирає конфліктну поведінку, у контексті сказаного вище носять головним чином суб'єктивний характер. На основі узагальнюючого аналізу видів тактик можна визначити конфліктні форми поведінки, які поділяються на жорсткі, нейтральні та м'які.

Прояв конфліктної поведінки, як зазначає А.Я. Анцупов, здійснюється від м'якої до більш жорсткої. 1. Захоплення й утримання об'єкта конфлікту. Застосовується в конфліктах, де об'єкт матеріальний. Це можуть бути як міжособистісні конфлікти, так і міжгрупові та міждержавні. 2. Фізичне насильство. Застосовуються такі прийоми, як знищення матеріальних цінностей, фізичний вплив, нанесення тілесних ушкоджень (аж до вбивства), блокування чужої діяльності, заподіяння болю і т.ін. 3. Психологічне насильство. Дана поведінка викликає в опонента образу, зачіпає самолюбство, гідність і честь. Її прояви: образа, брутальність, образливі жести, негативна особистісна оцінка, дискримінаційні міри, наклеп, дезінформація, обман, приниження, твердий контроль за поведінкою і діяльністю, диктат у міжособистісних стосунках. 4. Тиск. Спектр прийомів включає пред'явлення вимог, вказівок, наказів, погрози, аж до ультиматуму, пред'явлення компромату, шантаж. 5. Демонстративні дії. Застосовується з метою залучення уваги навколишніх до своєї персони. Це можуть бути публічні висловлення і скарги на стан здоров'я, невихід на роботу, свідомо невдала спроба самогубства, що не скасовують зобов'язання (безстрокові голодування, перекриття залізничних колій, автомагістралей, 59 використання транспорантів, плакатів, гасел тощо). 6. Санкціонування. Вплив на опонента за допомогою стягнення, збільшення робочого навантаження, накладення заборони, встановлення блоkad, невиконання розпоряджень з якої-небудь причини, відкрите відмовлення від виконання. 7. Коаліція. Мета – посилення свого рангу в конфлікті. Виражається в утворенні союзів, збільшенні групи підтримки за рахунок керівників, громадськості, друзів, родичів, звертань у ЗМІ, різні органи влади. 8. Фіксація своєї позиції. Заснована на використанні фактів, логіки для підтвердження своєї позиції. Це переконання, прохання, критика, висування пропозицій тощо. 9. Дружелюбність. Включає коректне звертання, підкреслення загального, демонстрацію готовності вирішувати проблему, представлення необхідної інформації, пропозиція допомоги, надання послуги, вибачення, заохочення. 10. Угода. Передбачає взаємний обмін благами, обіцянками, вибаченнями.

Крім того, виділяються раціональні (фіксація своєї позиції, дружелюбність, санкціонування) та ірраціональні (тиск, психологічне насильство) форми конфліктної поведінки. У кожної людини дані форми можуть проявлятися різною мірою: від слабо до сильно виражених. Теоретичний аналіз психологічної літератури з психології конфлікту дає можливість виділити форми конфліктної поведінки, які зумовлюються суб'єктивними та об'єктивними чинниками, а саме:

1. Конфліктна поведінка обумовлена суб'єктивними чинниками, які спроектовані на оточення: Непряма агресія у провокуванні і ескалації (розвитку) конфліктів, що включає в себе: агресію, яка спрямована на іншу особу, – плітки, жарти, а також крик, тупотіння ногами і т.д. Негативізм, спрямований зазвичай проти авторитета керівництва. Образа – задрість і ненависть до оточуючих, що обумовлено почуттям гніву на весь світ за дійсні та вигадані страждання. Почуття провини, яке завжди породжує внутрішньоособистісний конфлікт і проявляється у можливих 60 звинуваченнях себе в тому, що ти погана людина, поводишся погано, передбачає наявність сумління.

2. Конфліктна поведінка, яка обумовлюється деструктивними об'єктивними стимулами: Порушення трудової дисципліни. Грубощі, зухвала поведінка. Незгода і критика будь-яких пропозицій. Ігнорування вимог, ухиляння від виконання завдань. Фізична агресія – використання фізичної сили одним із учасників конфлікту. Готовність при найменшому збудженні до прояву запальності, різкості, грубощів. Підозрілість – недовіра і обережність по відношенню до людей. Вербальна агресія – вираження негативних почуттів як через форму (сварка, крик), так і через зміст словесних відповідей (погроза, проклинання, лайка).

Беззаперечним є той факт, що прояви конфліктних форм поведінки і внутрішні особливості особистості та її соціальне оточення тісно взаємопов'язані. Встановлення причин конфліктної поведінки та рівнів її проявів дозволяють здійснювати ефективну

психологічну роботу з метою покращення внутрішнього стану особистості. Таким чином у психології існує багато класифікацій видів конфлікту в залежності від ознаки, характеристики, які покладені в її основу. Конфлікти і людина нерозривні, потрібно лише навчитися ними керувати.

Модуль 2. Ефективні методи профілактики / попередження виникнення конфліктів в організації

Питання: 1. Психологічні умови та прийоми попередження конфліктів. 2. Конфліктогени спілкування, їх види та особливості. 3. Культура спілкування й поведінки як психологічний чинник психопрофілактики конфліктів.

Основні терміни і поняття: конфліктогени, профілактика конфліктів, безконфліктна взаємодія, безконфліктне спілкування.

1. Психологічні умови та прийоми попередження конфліктів

Проблема попередження або психопрофілактики конфліктів останніми роками набуває особливу актуальність і значну практичну значущість. Це визначається не тільки трудомісткістю безпосереднього вирішення розгорнутих конфліктів, а також і достатньо високими вимогами до фахівців, які можуть здійснювати психокорекцію і вирішення конфліктів. Набагато доступніше і «дешевше» у зв'язку з витратами ресурсів і різноманітністю витрат, здійснювати не тільки і не стільки перетворення і вирішення конфліктів, скільки попереджати їх виникнення, тобто застосовувати превентивні психологічні засоби та дії з попередження й запобігання конфліктів. Виділяється первинна і вторинна профілактика конфліктів. При цьому обидва види профілактики і попередження конфліктів припускають необхідність як зовнішніх (перш за все, організаційних і управлінських заходів), так і внутрішніх або власне психологічних застережливих заходів. Первинна психопрофілактика конфліктів припускає перш за все психологічну освіту і розвиток потенційних або реальних учасників. Повторна психопрофілактика конфліктів припускає безпосередню роботу в групах ризику, напруги, протиставлення, в групах з високим потенціалом конфліктності та ескалації конфліктів. В профілактичній роботі по попередженню конфліктів використовуються різноманітні види і методи психотерапії, у тому числі і активні методи типу ігрових психотехнік, тренінгових психотехнологій та аутотренінгів, методи групової психотерапії тощо. Популяризація психологічних знань в області психології конфліктів і конфліктології дає представлення людям про те, що конфлікт – це важко вирішувана суперечність, завжди пов'язана з гострими емоційними переживаннями, викликана зіткненням інтересів, потреб, несумісних мотивів, цілей тощо.

Основні задачі превентивної роботи з запобігання й попередження конфліктів полягають у: оволодінні психологічними прийомами і навиками безконфліктного спілкування; оволодінні навичками саморегуляції в складних, конфліктних ситуаціях; оволодінні знаннями, уміннями і навичками розуміння конфліктогенів спілкування та усвідомлення власних конфліктогенів; оволодінні уміннями перетворення та ескалація конфліктогенів спілкування; позбавленні від особистісної конфліктності і конфліктних форм і стереотипів поведінки; навчанні вірній (адекватній, конструктивній) поведінці у складній, дискусійній, передконфліктній або конфліктній ситуації; оволодінні знаннями і уміннями запобігання деструктивних наслідків конфліктів.

Існують достатньо багато підходів до вироблення технологій безконфліктного спілкування, які складають найважливішу частину профілактичної роботи. Так, в навчанні правильній поведінці людини в дискусійній, передконфліктній та конфліктній ситуації Тимохіна А.В. вважає за доцільне дотримуватися таких психологічних рекомендацій: Вирішувати проблемне питання в теперішньому часі, не згадуючи минулі образи і конфлікти. Адекватно сприймати, усвідомлювати і відображати істоту конфлікту з погляду психологічних механізмів - інтересів, потреб, цілей і задач протидіючих сторін.

Частіше задавати питання: чи „правильно я вас зрозумів (зрозуміла)\", що виключає смислові бар'єри. Відвертість в спілкуванні, прагнення до добро зичливості і створення клімату взаємної довіри. Спробувати зрозуміти позицію іншого «зсередини», поставивши себе на його місце. Не говорити образливих, принижуючих гідність особи слів, не клеймити епітетами. Різкість викликає різкість. Уміти аргументовано виказати свої наміри у разі незадоволення вимог. Бути готовими подолати самолюбність, амбіції, визнати власну неправоту в тих або інших питаннях і позиціях. В конфлікті завжди винуваті обидві сторони, але на примирення йде той, хто мудріший, сильніший духом. Одне з найважливіших місць в попередженні конфліктів має оволодіння прийомами і навиками безконфліктного спілкування.

Творчо доповнюючи рекомендації Д. Карнегі, виділяються рекомендації з безконфліктного спілкування: Необхідно перестати думати тільки про свою досконалість і бажання. Необхідно спробувати з'ясувати достоїнства іншої людини, щиро визнаючи хороше в ньому. Бажано бути душевними в своєму схваленні і бути щедрим на похвали. Бажано говорити з людьми про те, що є предметом їх бажань, і показати їм, як цього досягти. Усміхайтесь! Усмішка збагатила тих, хто її одержує, але не обідняє тих, хто її дає. Вона створює щастя в будинку, атмосферу доброзичливості в справах і служить паролем для друзів. Для людини звук його імені є найсолодшим і найважливішим звуком в людській мові. Якомога частіше звертайтеся до іншої людини на ім'я! Прагніть запам'ятати імена тих людей, з якими Вас знайомлять. Будьте хорошими слухачами! Заохочуйте інших розказувати про себе. Ведіть розмову в колі інтересів Вашого співбесідника. Говоріть людині про неї саму, і вона слухатиме Вас годинами. Єдиний спосіб добитися кращого результату в суперечці – відхилитися від суперечки. Уникайте суперечок! Якщо Ви хочете навчитися схилити людей до своєї точки зору, і якщо Ви не маєте рації, визнайте це відразу і від щирого серця. Поступившись, отримаєш більше, ніж чекав! Якщо Ви хочете схилити людей до своєї точки зору, спочатку проявіть дружнє відношення. Вступаючи в розмову, зробіть акцент на тих питаннях, в яких Ви згодні із співрозмовником. Далеко йде той, хто м'яко ступає. Хай Ваш співрозмовник відчує, що ідея належить йому самому. Мудрець, бажаючи бути над людьми, стає нижчим їх, бажаючи бути попереду, стає позаду. Спробуйте чітко побачити речі з погляду іншої людини. Бажання розуміти іншу людину породжує співпрацю. Щоб змінювати людину, не наносити їй образи і не спонукаючи в ньому обурення, починайте з похвали і щирого визнання гідності людини. Щоб критикувати і не викликати при цьому ненависті, слід звертати увагу на помилки в непрямій формі, але краще всього починати розмову з визнання власних помилок. У хвилини перемоги надавайте людині можливість "врятувати особистість", тобто вийти з ситуації з гідністю. Долаючи недоліки інших людей, зробіть так, щоб цей недолік виглядав легко поправним, а справа, якою Ви хочете його захопити, легко здійснимою.

2. Конфліктогени спілкування, їх види та особливості

Істотним в попередженні і профілактиці конфліктів є визначення закономірностей, по яких вони виникають і розгораються, а знання цих закономірностей дозволяє усунути конфліктні ситуації і, відповідно, конфлікти в «самому зародку». Так, ряд авторів вважають, що 80% конфліктів виникають крім бажання їх учасників, і головну роль у виникненні конфліктів грають так звані конфліктогени або все, що може сприяти і сприяє конфлікту. Конфліктогенами називають слова, дії (або бездіяльність), поведінкові акти або поведінка в цілому ,що може привести до конфлікту. Виділяються наступні різновиди типових конфліктогенів або, як їх ще називають "саботажників" спілкування: погрози і накази; негативна і необгрунтована критика, зауваження і негативні оцінки; насмішки, знуцання ; поблажливе відношення і поблажливий тон; образливі і принижуючі гідність прізвиська і „клички"; слова -"боржники"; хвастощі; безапеляційність і категоричність в думках і висловах перебивання іншого, підвищення голосу і інші спроби

самоутверджуватися за рахунок приниження або знецінення іншого; нав'язування порад; приховування важливої інформації; порівняння і нав'язування конкурентних стосунків; допити, що заганяють "в кут" і викликають "відчуття вини"; відмови від розмови або обговорення важливої теми; різка і неуважна, нічим не мотивована зміна теми; заспокоєння запереченням; порушення етики, у тому числі і ненавмисні (наприклад, скористатися чужою думкою без посилань на автора); жартування; брехня або ж спроба обману з метою добитися чого-небудь нечесним шляхом; перекладання відповідальності на іншу людину; прохання позичити гроші; будь-які вияви агресивності і дратівливості; егоїзм; маніпулювання (з метою отримання бажаного тільки для себе і з використанням іншої людини).

Конфліктогени несуть в собі психологічну схильність до ескалації конфліктів і по суті кожний конфліктоген можна віднести до однієї з трьох психологічних першопричин: прагнення до переваги; вияв агресивності; прояв егоїзму. На конфліктоген звичайно відповідають схожим або більш сильним конфліктогеном. Закономірність ескалації конфліктогенів бб тісно пов'язана з образами, витиснутими психотравмами дитинства, переживаннями їх, стереотипами з поведінки батьків, прагненням компенсації психологічних програвів, бажанням зняти роздратування, захистивши себе, відповівши образою на образу. При цьому відповідь звичайно не слабкіше, він може сильніше, «із запасом». Таким чином, сила конфліктогенів стрімко зростає.

Тому одним з найважливіших правил безконфліктного спілкування, виступає: Не вживати конфліктогенів. Не відповідати конфліктогеном на конфліктоген. Проявляти емпатію до співбесідника. Робити якомога більше доброзичливих звернень. Отже, найважливішою умовою профілактики конфліктів є уникнення використання конфліктогенів у спілкуванні.

При цьому важливо пам'ятати, що: кожен необережний вислів, через ескалацію конфліктів, може привести до конфлікту; вияв емпатії та пошани до співбесідника запобігає неадекватним і конфліктним реакціям. Для позбавлення від схильності або внутрішньої потреби до застосування конфліктогенів спілкування, необхідно: позбавлятися від прагнення до переваги над іншими; всіляко стримувати агресію пасивними (наприклад, відмова), активними (наприклад, рухлива активність, спортивні заняття, спостереження за спортивними змаганнями, захоплення змаганнями типу полювання, рибалки та ін.) або логічними (мисленнєвими) способами (раціоналізація та ін.); прагнути долати руйнівальний егоїзм. Важливим в становленні у особи умінь і навиків протидії в спілкуванні конфліктогенам і відсутності схильностей до їх продукування і ескалації є розвиток психологічної атракції й позитивного іміджу, які сприяють продуктивному і безконфліктному спілкуванню.

3. Культура спілкування й поведінки як психологічний чинник психопрофілактики конфліктів

Під психологічною атракцією розуміється створення психологічної привабливості однієї людини для іншої як ділового партнера. Атракція особистості як суб'єкта спілкування виникає як результат емоційного ставлення, оцінка якого викликає цілий ряд почуттів і має прояв у вигляді специфічної соціальної установки на іншу людину як на партнера. Психотехніки формування атракції як системи психологічних (вербальних або невербальних) технік і прийомів, містять передавання партнеру з спілкування сигналів, які їм сприймаються (усвідомлюються або не усвідомлюються), але які мають для нього емоційно позитивне значення. Виникають такі сигнали більшою частиною у сфері підсвідомого, але в значній мірі вони формують позитивне відношення до їх походження, тобто до ініціатора спілкування або відправника сигналів. У формуванні атракції як психологічної передумови безконфліктної поведінки й становлення партнерства у спілкуванні, суттєвими є: установка на діалогічне статусне або позастантусне спілкування; повага до іншої людини та її прояв (кожна особистість є нашим потенційним партнером);

застосування вербальних і невербальних підтверджень тому, що протилежна сторона – особистість, що заслуговує на увагу; звернення до людини на ім'я або на ім'я та по-батькові; створення і акцентування позитивних емоцій і ситуацій; усвідомлення і задоволення потреби самоствердження; тяжіння до людини, яка викликає позитивні емоції і визнає в іншій людині особистість; установка на позитивне спілкування з метою вирішення питань і вирішення проблем; використання невербальних (відкритість погляду, постави, доброзичливість жестів та ін.) і вербальних прийомів типу «золотих слів» тощо.

Важливою умовою і передумовою виникнення і ескалації конфліктів, як це наголошується нами, є підвищення психологічної культури особистості, що сприяє: запобіганню застосування конфліктогенів у спілкуванні; самовдосконаленню сфери спілкування і оволодіння культурою спілкування та поведінки; самовдосконаленню особистості, своєчасній децентрації егоцентризму, позбавлення особистості від агресивності і схильності до маніпулювання, підвищення самооцінки, поваги до себе та до інших; підвищенню стресостійкості та формування толерантності до фрустрацій, «імунітету» до ситуативних і «комунальних» конфліктогенів спілкування; формуванню конструктивної рефлексії конфліктогенів. Конструктивне вирішення конфлікту можливо лише в процесі ефективного спілкування конфлікуючих сторін. Люди, коли знаходяться в негативних емоційних станах, в напрузі, в підвищено збудливому настрої, не можуть контролювати свій стан, переживання принижень, образ та ін. не дає змогу людям не тільки зрозуміти, але й навіть почути один іншого. Все це є наслідком неконструктивного спілкування, нераціональної і нерозумної поведінки людей. Під технологіями конструктивного спілкування розуміють такі методи, прийоми і засоби спілкування, які в повній мірі забезпечують взаємне розуміння та емпатію партнерів по спілкуванню та можливих учасників конфліктів. Особливе місце в змісті технологій ефективного спілкування в конфліктів займають цільові установки учасників конфлікту. Це пов'язано зі суттєвим протиріччя у самому процесі такого спілкування. З одного боку, учасники відчувають особливу потребу в тому, щоб зрозуміти один одного. З іншого боку, такому взаєморозумінню заважає відсутність довіри між людьми, їх замкненість та похованість від інших, що зумовлюються самозахистом та побоюванням образ. Тому для забезпечення конструктивного спілкування в конфлікті насамперед бажано створювати атмосферу взаємної довіри, сформувати у себе установку на співробітництво.

Вважається, що конкуренція, викликає конкуренцію, замкненість та недобррозичливість – те ж саме, а довіра та прагнення зрозуміти іншого найчастіше знаходять таку ж саму позицію у відповідь. Основний зміст технологій конструктивного спілкування в конфліктній взаємодії зводиться до додержання правил і норм спілкування. Означені правила і норма значній кількості надані у спеціальній літературі, в тому числі: Бажано концентрувати увагу на протилежній стороні, за змісті її повідомлення; Необхідно уточнювати, чи правильно Ви зрозуміли як загальний міст інформації, а також її окремі складові й деталі; Бажано надавати іншій стороні у перефразованій формі зміст прийнятої інформації; У процесі прийому інформації бажано не перебивати того, хто говорить, не давати поради, не нав'язувати рішень, не критикувати, не оцінювати, не відволікатись тощо. Це бажано 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, бажано не переходити до нової інформації; Використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання головою на підтвердження, розуміння і надання зворотного зв'язку; застосування діалогічних прийомів зворотного зв'язку.

Особливе місце у забезпеченні самоконтролю над емоціями в конфліктній взаємодії займають, як це визначає більшість фахівців, аутотренінг і соціально-психологічні тренінги, а також сформованість установок на конструктивну поведінку у конфлікті. Пропонується декілька способів подолання гніву, а саме: Візуалізація – уявлення себе працюючим або промовляючим; Заземлення – уявляється гнів, коли він

входить в нас, а потім уходить в землю: Проекція – подолання гніву у формі проекції, коли Ви долаємо гнів шляхом перенесення його на деякий віртуальний екран, а потім стріляємо в наш гнів. Вважається, що з кожним попаданням наше роздратування слабшає і наприкінці зникає зовсім; Очищення енергетичного поля або аури навколо себе – для чого треба сісти і зробити декілька рухів над головою, уявляючи собі, що цими рухами Ви "очищуєте" енергетичну оболонку навколо даної частини тіла. При цьому необхідно дати собі відчути, що Ви позбавляєтесь від роздратування або від інших негативних емоцій, і потім "струшуєте" їх з себе. Вважається, що оволодіння означеними технологіями досягається спеціальними вправами і тренуваннями. В цьому напрямку однією з досить поширених є технологія "емоційної витримки". Означену технологію можна коротко сформулювати у вигляді правила "Спокійна реакція на емоційні дії партнера маючи на увазі, що ні в якому разі не можна входити в стан роздратування або поганого настрою. Вважається, що: у конфліктних ситуаціях доцільно активно включати роботу свідомості і тим самим додатково захищати себе від емоційного зриву; своєю поведінкою ми даємо можливість протилежній стороні "випустити пар"; відволікаємось від непотрібної та негативної інформації, котру може викинути на нас інший учасник у збудливому стані; бажано прагнути зрозуміти мотиви протилежної сторони конфлікту. Позитивний ефект також дає обмін змістом емоційних переживань у процесі спілкування, у першу чергу змістом позитивних переживань. Надаючи інформацію про свої образи, переживання, учасники отримують розрядку. Але такий обмін повинно здійснюватися у спокійній формі, а не у формі образ і звинувачень. Така технологія визначається як технологія раціоналізації емоцій та як одне провідних правил самоконтролю емоцій під час конфліктних ситуацій. Однією з причин небажаних емоційних реакцій учасників конфліктів є зниження їх самооцінки.

Неадекватність емоційної поведінки в цьому випадку пояснюється одним з механізмів психологічного захисту – регресією. Щоб виключити емоційні реакції, бажано підтримувати високий рівень самооцінки у себе та у інших учасників конфліктної ситуації. Таким чином, суттєвою є оволодіння однієї з найпоширеніших і найпродуктивніших засобів подолання конфліктів – технологія підтримки високої самооцінки в процесі конфліктної ситуації як технологія конструктивної поведінки та самоконтролю емоцій.

Вирішення конфлікту: методи, стратегії, тактики

Питання: 1. Форми завершення конфліктів. 2. Особливості візуалізації як психотехнології вирішення конфліктів. 3. Медіація як сучасна психотехнологія вирішення конфліктів 4. Психологія переговорного процесу вирішення (розв'язання) конфліктів

Основні терміни і поняття: насильство, роз'єднання, примирення, візуалізація конфлікту, медіація, маніпуляція.

1. Форми завершення конфліктів

У разі неможливості запобігання конфлікту і вступу його в зрілу стадію постає задача завершення і вирішення конфлікту. Завершення і вирішення конфлікту – нерівноцінні поняття: перше – більш широке, ніж друге. Завершення конфлікту припускає його закінчення, припинення із будь-яких причин. Вирішенням конфлікту ж є тільки та або інша позитивна дія (рішення) самих учасників або третьої сторони, припиняюче протиборство мирними або силовими засобами. Виділяються форми завершення, водночас, стратегії вирішення конфліктів: насильство – більш слабка сторона за допомогою сили примушується до підкорення і виконання вимог більш сильної сторони. Передбачається не тільки застосування фізичної сили – це можуть бути і форми адміністративні, службові та інші дії. Насильство або силове рішення конфлікту стратегічно завжди малоефективне, оскільки пригнічена сторона майже завжди залишається незадоволеною рішенням конфлікту, яке досягається таким шляхом, а це штовхає її до прихованого опору, а деколи і відкритого бунту, для придушення яких знову

і знову потрібне насильство. Конфлікт в цьому випадку може бути дозволений остаточно нерідко з повним знищенням (фізичним або моральним); роз'єднання – конфлікт не вирішується, і нерідко, не вичерпується, а закінчується або завершується шляхом припинення взаємодії, розривом відносин між учасниками конфлікту (наприклад, розлучення). Роз'єднання нерідко приводить до конфліктних наслідків і ситуацій незадоволеності, розпадом організацій і справи. Роз'єднання з психологічної точки зору тісно пов'язано з незадоволеністю як мінімум однієї з конфлікуючих сторін, з постконфліктними внутрішньопсихологічними конфліктами, і є крайнім заходом; примирення – суперечності і розбіжності або улагоджуються мирно, що може відбуватися як би «само собою», і це в достатній мірі недовговічно, оскільки проблема і тема конфлікту невичерпана і, відповідно, є невирішеною. Або примирення може бути здійснене в результаті переговорів між учасниками, які закінчуються ухваленням обов'язково злагодженого, що влаштовує обидві конфлікуючі сторони, рішення. Найрезультативнішим шляхом усунення конфліктних суперечностей є вирішення або розв'язання конфліктів.

Можливе повне і неповне вирішення конфлікту, зокрема, можливі наступні напрями або варіанти вирішення конфліктів: 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 образів конфліктної ситуації. 3. Часткове вирішення конфлікту на об'єктивному рівні за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації у напрямі створення незацікавленості в конфліктних діях. 4. Часткове вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні за рахунок обмеженого, але достатньої для тимчасового припинення суперечності і зміни образів в конфліктній ситуації.

Позитивні взаємостосунки рідко зустрічаються в ситуації конфронтації. Ескалація конфлікту нерідко робить учасників ригідними і підозрілими. У такому разі необхідна участь третьої сторони для пошуку рішення, що задовольняє обидві сторони. Так, однією з найпоширеніших є поширена в конфліктології і психології конфліктів технологія вирішення конфліктів, яка орієнтована на вичерпування формули конфлікту, і включає: встановлення реальних причин конфлікту; встановлення проблеми конфлікту; встановлення реальних і прихованих учасників конфлікту; проведення аналізу, ступеню частоти і тематики інцидентів; усунення конфліктної ситуації, що припускає суперечності, що нагромадилися, містить істинну причину конфлікту; вичерпування інциденту, що позначає збіг обставин, що є при волю для конфлікту; вичерпування конфлікту у разі зникнення всіх, компонентів формули конфлікту.

Залежно від того, чи вважають учасники конфлікту його завершення вдалим або невдалим для себе, виділяються декілька способів вирішення конфліктів, які іноді називають стратегіями, тими, що обумовлюють особливості поведінки і вибір тактик у вирішенні конфліктів: *Стратегія «виграти/програти»*. Передбачається, що конфлікуюча сторона хоче досягти виграшу за рахунок програшу її опонента, і хоче стати переможцем в конфлікті, а свого опонента зробити переможеним; *Стратегія «програти/виграти»*. Передбачається, що конфлікуюча сторона налаштована на поразку, оскільки бачить в опоненті, наприклад, дуже сильну сторону, боротьба з якою приречена на провал; *Стратегія «програти/програти»*. Допускається, що у разі використання цієї стратегії конфлікуюча сторона йде на програш, але разом з тим примушує і іншу сторону залишитися в програші; *Стратегія «виграти/виграти»*. Передбачається, що конфлікуюча сторона у разі використання даної стратегії прагне такого виходу з конфлікту, який дасть виграш тієї ж і іншої сторони. Найпозитивніший і перспективний з перерахованих є орієнтаційна стратегія або спосіб вирішення конфліктів «виграти/виграти», не припускаючи програшу іншої сторони.

Застосування стратегії, що розглядається, припускає психотех-нологію її реалізації, розроблену австралійськими психологами Х. Корнеліус і Ш. Фейром. Психотехнологічні переваги технології «виграти/виграти», що розглядається, полягають в тому, що не тільки знаходиться більш прийнятне рішення, але і тим самим зміцнюються і поліпшуються взаємостосунки. Коли виграють обидві сторони, вони будуть більш схильні підтримувати ухвалене рішення, продовжувати відносини з тим же партнером, хочуть повторити досвід плідної співпраці. Психотехнологія «виграти/виграти» припускає обов'язкове вивчення ситуації і варіантів її вирішення перед тим, як думати про остаточне рішення: Етап 1: Визначте, чому він/вони хочуть того, що вони хочуть. При цьому необхідно встановити, яка погребка стоїть за бажаннями іншої сторони. Етап 2: Мабуть, розбіжності компенсують один одного в якомусь аспекті? Необхідно взнати, в чому Ваші розбіжності компенсують один одного. Етап 3.: Які варіанти рішень? Розробіть нові варіанти рішень, що самі задовольняють потреби кожного. Етап 4: Співпраця. Зробіть це разом. Покажіть ясно, що Ви партнери, а не супротивники.

Можна визначити наступні рекомендації ефективного застосування психотехнології вирішення конфліктів «виграти/виграти»: визначити потреби (приховані і явні) всіх учасників; прагнути задовольнити потреби всіх учасників; визначити цінності інших, рівно як і Ваші власні; здійснити прагнення бути об'єктивними, відділяти проблему від особистості; шукати творчі і неординарні рішення; не доцільно зберігати проблему, доцільно берегти людей. Стратегія «виграти/виграти» робить з учасників конфлікту – опонентів, а з опонентів – партнерів. Це означає пошук шляхів для залучення всіх учасників в процес вирішення конфлікту і прагнення до задоволення потреб усіх учасників. Така стратегія і технологія вирішення конфліктів веде до успіху як в справах, так і в особистому житті. Стратегія «виграти/виграти» – стратегія успіху і взаємовигідних рішень.

Ліксон Ч. запропонував послідовність вирішення конфліктів, що включає сім кроків: зняття масок; виявлення справжньої проблеми; відмова від установки «тільки перемога»; знаходження декількох можливих рішень; оцінка варіантів і вибір якнайкращого; прагнення в розмові думати про те, щоб Вас почули; визнання цінності стосунків і прагнення до їх заощадження. Існує достатньо велика різноманітність психологічних і міждисциплінарних технологій вирішення конфліктів.

2. Особливості візуалізації як психотехнології вирішення конфліктів

Візуалізація і картографія конфлікту є однією з самих широко використовуваних, досяжних і психологічно бажаних психотехнологій, яка може використовуватися індивідуально (у разі внутрішньоособистісних конфліктів і труднощів в ухваленні самостійних індивідуальних рішень), в міжособистісних і міжгрупових переговорах при вирішенні конфліктів і ухваленні ефективних рішень. Карта конфлікту дає можливість побачити багато того, що інакше могло б вислизнути від уваги. Технологія візуалізації конфлікту має наступні переваги: дозволяє ясніше побачити як власну точку зору, так і точку зору інших; додає систематичний характер поглядам кожної сторони на проблему; нашоухує на нові напрями у виборі рішень; створює атмосферу емпатії і визнання думок людей, які до цього не зрозуміли і до них не прислухалися; надає можливість виразити, що потрібне, те, в чому випробовують потребу, але не замислювалися раніше про це; створюється груповий процес, в ході якого можливе сумісне обговорення проблеми; дискусія обмежується певними формальними рамками, що допомагає уникнути надмірного вияву емоцій.

Під час складання карти люди схильні стримувати себе і аналізувати 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, і тому технологія картографії конфлікту дозволяє перш за все: зосередитися на

проблемі, а не на емоціях, поглибитися не в переживання, не в задоволенні своїх образ і амбіцій, а у рішення проблеми і вирішення розбіжностей. При складанні карти конфлікту доцільно здійснити наступну послідовність кроків, дій або етапів.

Технологія картографії конфлікту припускає обов'язкову наявність трьох етапів або кроків: Етап 1. В чому проблема? Необхідно описати проблему у загальних рисах. При цьому необхідно не дуже вдаватися в проблему або намагатися знайти вихід з неї: важливо визначити саму природу конфлікту, відображенням якого ми займаємося.

Етап 2. Хто залучений в конфлікт? необхідно вирішити, хто є головними сторонами конфлікту; необхідно виявити, хто є прихованим, і, нерідко маніпулятивним учасником 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, які пов'язані з конфліктом і даною проблемою; бажано виявити (проговорити й, таким чином, усвідомити) мотиви, що стоять за позиціями кожного учасника. Графічно відображаючи потреби і побоювання учасників конфлікту, розширюється світогляд і створюються умови для розгляду більш широкого кола потенційних рішень, досяжних для реалізації після закінчення цього процесу. Сюди ж необхідно включити і турботи, побоювання, тривоги кожного з учасників. Істотним в їх описі є можливість промовити й відобразити на карті конфлікту іраціональні страхи, підсвідомі побоювання. При цьому необхідно пам'ятати, що усі учасники 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 як позитивну сторону даного методу вирішення конфліктів, а саме те, що карту можна створити у будь-який час, в будь-якому місці та і з будь-якою людиною. Більш того, картографія відрізняється від інших засобів вирішення конфліктів своєю ігровою специфікою, що може вилити 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 реалізуються з людьми, які не усвідомлюють своїх потреб і бажань, бояться усвідомлювати власні побоювання, звикли до ірраціональності почуттів і прагнень, мають різноманітні комплекси і суттєві внутрішні конфлікти. З такими людьми більш конструктивними є поступові технології вирішення конфліктів з обов'язковим релаксаційним і відволікаючим супроводом напруження і недовіри учасників конфлікту.

3. Медіація як сучасна психотехнологія вирішення конфліктів

Найбільш поширеними психотехнологіями вирішення (розв'язання) конфліктів є посередництво або медіація (застосування третьої сторони в врегулюванні конфліктів). Третя сторона — індивід або група, зовнішня по відношенню до конфлікту двох або більш учасників, що намагається допомогти в досягненні згоди. Виділяються декілька типів участі (або ролей) третьої сторони у вирішенні конфлікту: арбітра, посередника, помічника, консультанта. Вони розрізняються ступенем контролю третьої сторони за рішеннями, що схвалюються і приймаються. Найбільш значна влада третьої сторони в ролі арбітра. Арбітр вивчає суть проблеми, обговорює її з учасниками конфлікту, а потім виносить остаточне і обов'язкове для виконання рішення. Визначаються наступні психологічні принципи, що регламентують процес арбітражу: довіра арбітру щодо застосування врегульованих процедур і арбітрування йому компетентності у застосуванні процесуальних форм (норм) при вирішенні конфліктів; визнання того, що центр прийняття ефективного рішення – арбітр, діяльність якого міститься у зваженому оцінюванні (кваліфікації) випадку згідно з визначеними раніше нормами і правилами; компетентність арбітра у предметі конфлікту, в тому числі арбітр повинен розбиратися як у предметі конфлікту, так і в правах і правових формах; компетентність арбітра у дознанні і прийнятті рішення. Арбітр повинен розбиратися у процесі встановлення фактичних обставин, які приводять до конфлікту, а також в нормах прийняття рішень. Суттєвим в

ефективності арбітражу є: ефективність сценарно, довіра до арбітра у конфліктному процесі та його компетентність. Важливим також є доцільність арбітражу як ефективної форми вирішення конфлікту. Менш авторитетна роль посередника (медіатора), який, володіючи спеціальними знаннями обговорюваної проблеми, бере участь в її обговоренні, проте остаточне рішення ухвалюється учасниками самостійно. Найбільш незначна роль у помічника, який зайнятий головним чином вдосконаленням процесу обговорення проблеми і не включається в полеміку з приводу змісту проблеми і ухвалення остаточного рішення.

Досить ефективним є вирішення конфлікту за допомогою помічника, якого включають або який включається сам у процес вдосконалення процесу обговорення проблеми конфлікту, допомагає в організації зустрічей і переговорів, при цьому не включається у полеміку або дискусію з приводу змісту проблеми і прийняття кінцевого рішення. Досить доцільним буває і позиція спостерігача, який своєю присутністю в зоні конфлікту стримує сторони від порушень раніше досягнутих домовленостей або від взаємної агресії. Присутність спостерігача в конфлікті створює умови для вирішення дискусійних проблем шляхом переговорів. Анцупов А.Я. та Шипілов А.І. визначають, що конструктивне вирішення конфлікту залежить в значній мірі від влади, авторитету, ролі та особистісних якостей 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, поередник, спостерігач). Технологія посередництва або підключення третьої сторони (медіатора) є найбільш ефективною саме у мирному вирішенні різноманітних видів конфлікту, в тому числі і воєнних.

Останніми роками з'явилося багато досліджень в області медіації, стосовно особливого підбору кадрів для посередництва і форм їх професійної підготовки. Є сформульовані та достатньо чітко позначені особливості і складові технології посередництва при вирішенні конфліктів: Прихід до згоди: Вам, як посереднику, необхідно познайомити їх з вашою роллю і пояснити її. Вам слід сказати, наприклад, про наступне: • наше завдання — розв'язати проблему; • без звинувачень; • без виправдань; • не перериваючи один одного; • кажучи тільки правду. Вислуховування іншого: • кожен учасник розповість, що відбулося з ним, тоді як інші слухають його; • кожен слухаючий повторює те, що було сказане до нього своїми словами, щоб уникнути нерозуміння; • кожна сторона розповідає про своє відношення до конфлікту. Вирішування конфлікту: • кожна сторона пояснює, що їй необхідно для досягнення угоди; • угода може бути записана на папір і підписана кожною стороною; • продемонструйте, що розбіжності можна вирішувати кращим способом, ніж вони робили до цього. Визначаються основні 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, в тому числі між сторонами.

Медіація – це завжди мистецтво, яке потребує уміння здійснювати процес раціональний і конструктивний, спокійне і розумне обговорення проблем. Мистецтво медіатора проявляється на усіх етапах діяльності з вирішення (розв'язання) конфлікту, починаючи з звернення одним з сторін з проханням вирішити конфлікт. Попередні бесіди з кожною стороною окремо (така бесіда називається консіліацією) іноді займають багато

часу, віднімають багато душевних сил і потребують нерідко нестандартних кроків з боку медіатора. Проте іноді вже в процесі консіліації вдається знайти рішення проблеми. Більше над усе майстерність медіатора має прояв в тому, як медіатор вміє створювати атмосферу довіри на переговорах. Однак завжди треба пам'ятати, що медіація – це творча і вкрай компетентна діяльність, яка не може здійснюватися за готовим алгоритмом, робота медіатора не може бути спрощена і повністю алгоритмізована.

4. Психологія переговорного процесу вирішення (розв'язання) конфліктів

Переговори є реальною, найсучаснішою і однією з найефективніших психотехнологій вирішення (розв'язання) конфліктів. При цьому переговорний процес є однією з основних і ефективних форм участі третьої особи (посередника) у розв'язанні конфліктів. Знання психологічних основ поведінки у переговорному процесі конфліктуючих сторін, психологічних механізмів їх вливу є одним з умов успішного управління цим процесом. В організації переговорів при вирішенні конфліктів технологічно важливим і необхідним є: підготовка переговорів; поведінка учасників переговорів. ведення і завершення переговорів,

На етапі підготовки переговорів у вирішенні конфліктів необхідним є: викладання «на стіл» переговорів кожним з учасників своїх потреб і побоювань, а також бажаних результатів конфлікту і переговорів; збирання інформації про зміст конфлікту, про учасників конфліктної взаємодії та ін. аналіз причин, наслідків і варіантів можливих рішень, які б влаштували усі сторони; усвідомлення і прагнення до розуміння думок іншої людини, а не тільки своїх власних; досягнення згоди є легким і легко сприймається. На етапі проведення переговорів здійснюється взаємний обмін інформацією, коли учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти рішення проблеми та ін. На цьому етапі суттєве місце займає пошук та узгодження позицій і мотивів суб'єктів конфлікту, проробка компромісних варіантів, пошук шляхів консенсусу. На даному етапі проведення переговорів вкрай важливо вибрати психологічно адекватний стиль поведінки і дотримуватися наступних найважливіших рекомендацій : прислухатися до поглядів іншої сторони; розцінювати іншу сторону як рівну і не збиратися підпорядковувати її своїй волі; пояснювати іншій стороні свою точку зору; знати, що по-справжньому успішні переговори означають виграш для всіх сторін; поважати право іншої сторони на особисту думку і не діяти всією правдою і неправдою, прагнучи переконувати їх стати на Вашу точку зору; уникати результатів за принципом «виграти/програти». Якщо здається, що програш однієї сторони неминучий, зрозуміти, чи можна змінити точку зору або установку на рішення проблеми конфлікту; не боятися задавати питання. Бути чіткими і уникати відхилень. Бажано задавати питання у разі неясностей – для наряду переговорів у важливе і необхідне (з погляду ефективності рішення проблеми) русло; відділяти особу від проблеми. Нападати бажано не на особу, а на проблему; враховувати заперечення інших учасників. Бажано вдаватися до «і», а не до «але»; використовувати в обговоренні тон і манеру обговорення, важливі для згоди і розуміння; давати зрозуміти учаснику, що Ви поважаєте і цінуєте пропоновані їм варіанти рішення проблеми, і не переключуватимете їх; поважати цінності і досвід іншої сторони; бути гнучким і неригідним, не застрягати на своїй точці зору і своєму баченні проблеми. Бажано встановити нижню межу, далі за яку ви не підете, і дотримуватися Вашої цілі, але не маршруту до неї. Бажано при цьому змінити очікування, якщо вони нереалістичні; максимально використовувати зворотний зв'язок. Якщо щось не спрацьовує, то потрібно змінити тактики, посилити зворотний зв'язок, задавати питання.

На останньому етапі завершення переговорів важливим є уточнення деталей домовленостей, визначення термінів виконання обов'язків, розподіл обов'язків, встановлення форм контролю та ін. Все це, як правило, знаходить своє відображення в прийнятому в якості документа контракті або в оформлених домовленостях. На останньому етапі переговорів бажано враховувати, що чіткі контракти запобігають

майбутнім конфліктам і є не тільки ефективним засобом вирішення конфліктів, але одночасно і засобом їх профілактики. У випадку, якщо учасники переговорів не прийшли до узгодженої домовленості з розв'язання конфлікту, може бути прийнята домовленість у усній або письмовій формі переносу обговорення проблеми на інший термін. Конфлікт може бути позитивним або негативним, конструктивним або деструктивним залежно від того, як він розв'язується у переговорному процесі.

Фахівці визначають декілька напрямів роботи посередників у переговорному процесі: роз'єднувальний, об'єднуючий, змішаний. Іноді можна змінити напрям розвитку конфлікту, просто поглянувши на нього по-іншому. З'ясування для себе, перш за все, того, що наші сварки і розбіжності суто частина життя і що помилково намагатися уникнути їх – є саме по собі рухом на шляху до подолання і вирішення конфліктів. Таким чином, конфлікт може бути вирішений з припиненням конфліктної взаємодії і врегулюванням конфліктних відносин, при цьому конфлікт може вирішуватися як мимовільно, так і за допомогою спеціально організованих переговорів, в тому числі, і за посередництвом третьої сторони – посередника або медіатора. Успіх переговорного процесу з вирішення конфлікту в більшості випадків визначається умінням зрозуміти протилежну сторону, правильно оцінити її модель поведінки і обрати адекватний стиль спілкування.

Результатом успішних переговорів є досягнення домовленості між сторонами. В переговорах з приводу сімейних, сусідських або побутових конфліктів домовленість звичайно має усний характер. Однак домовленість в сфері ділових або соціальних стосунків, як правило, повинна оформлятися у вигляді письмового договору або контракту. Практика вказує, що небажання підписувати договір або недостатньо уважне ставлення до його створення, нерідко виступає джерелом непорозумінь, які викликають нові конфлікти. На жаль, деякі люди недооцінюють важливість чіткого письмового оформлення досягнутих домовленостей. Умови досягнутої домовленості повинні формулюватися конкретно і ясно, з точним визначенням термінів і критеріїв оцінки їх дотримання. У контракті або письмовій домовленості бажано прогнозувати не тільки обов'язки сторін, але і наслідки та санкції, які викличуть за собою невиконання домовленостей. В основі всієї організації переговорів найважливішим є конструктивність, орієнтація не на емоції і образи, а на розум і раціональний розгляд ситуації. Чим більш розумно ведуть себе сторони у переговорному процесі, тим вище вірогідність того, що їх результатом стануть сталі домовленості та врахування інтересів обох сторін.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Автентичний (< authentikos — справжній) — справжній, дійсний, щирий.

Авторитарність (< лат. autoritas — вплив, влада) — властивість особистості, що характеризується схильністю до диктату і беззаперечного підкорення оточуючих своєму впливу, владі, яка тісно пов'язана з агресивністю, завищеною самооцінкою й рівнем домагань, схильністю до стереотипізації і ригідності мислення й поведінки, слабкою рефлексією й тенденцією до виникнення та ескалації конфліктних ситуацій.

Авторитет (< лат. autoritas — вплив, влада) — вплив особистості, що базується на займаній посаді, статусі, визнання за нею права на ухвалення відповідальних рішень, у тому числі у продукуванні й подоланні конфліктів.

Агоністична поведінка (< лат. agonia — боротьба) — комплекс поведінкових реакцій різного типу, детермінованих генетично і залежних у своїх конкретних проявах від середовища і її напруженості. Включає загрозу, напад, агресію, втечу, підкорення й ін.

Агресивність — відносно стійкий емоційний стан і властивість особистості, що припускає готовність до агресивної поведінки і виявляється в гніві, злості, діях проти інших людей, особливо у випадках, якщо вони заважають задоволенню потреб або досягненню мети. В конфліктних ситуаціях може виступати як варіант психологічного захисту в реакціях на конфліктогени спілкування, у тому числі і на силі прийомі конфліктної взаємодії, що принижують власну гідність учасника конфлікту.

Агресія (< лат. aggressio — напад) — специфічна форма деструктивної поведінки особистості, що характеризується демонстрацією переваги в силі або використанням сили у відношенні до іншої людини або групи, яким суб'єкт прагне завдати фізичного збитку або викликати психологічний дискомфорт (негативні

переживання, стан напруженості, страху, пригніченості, приниженості та ін.). У значній частині випадків є реакцією людини на фрустрацію і супроводжується емоційними спалахами гніву, ворожості, ненависті.

Адаптивність — інтегративна властивість особистості, яка характеризує тенденцію її функціонування як цілеспрямованої системи, що визначається відповідністю (адаптивність), відносною невідповідністю (неадаптивність), крайнім ступенем невідповідності або відсутності можливості пристосування (деадаптивність) між цілями й спрямованістю особистості, а також у процесі набуття досягнень життєдіяльності.

Ажитація (< франц. agitation — сильне хвилювання, збуджений стан) — афективна реакція людини, що виявляється в конфліктних ситуаціях у відповідь на загрозу для життя у формі сильної турботи, тривоги, страху, втрати цілеспрямованості в діях учасника конфлікту.

Актуалізатор — особистість, що живе повним життям та використовує власний потенціал в повну силу, адекватно сприймаючи себе й оточуючих, прагнуча не тікати від конфліктних ситуацій і труднощів, а справлятися з ними.

Актуалізація — процес реалізації особистістю своїх потенційних можливостей.

Акцентуація — надмірний прояв окремих рис характеру і їх поєднань, що є проявом межових варіантів норми, може при несприятливих обставинах приводити до змін поведінки особистості у критичних, у тому числі і конфліктних ситуаціях, а також до розвитку патологічних порушень особистості, в тому числі і психопатій.

Альтернативи рішень — нові, оригінальні варіанти рішення проблеми, що лежить в основі конфлікту, котрі відрізняються від підходів, які раніше пропонувалися учасниками в ході розвитку конфлікту.

Амбівалентність — суперечливе, «роздвоєне» емоційне переживання декількох водночас існуючих емоційних ставлень до якого-небудь об'єкту, з одночасною спрямованістю на цей об'єкт протилежних, несумісних одна з одною схильностей, прагнень, установок і відчуттів. Це припускає конфліктне ставлення й розвиток внутрішньоособистісного конфлікту.

Антагоніст (< грец. antagonist — боротьба) — непримиренна, ворожа людина, яка цілеспрямовано відстоює власні інтереси у конфлікті, при цьому вона не йде на будь-які компроміси і дотримується у крайніх, полярних поглядів.

Антипатія — усвідомлена або неусвідомлена неприязнь, емоційний прояв неприйняття когось-небудь або чого-небудь, поведінки або окремих рис вдачі, поглядів, смаків іншої людини.

Арбітр (< лат. arbiter — мировий суддя, посередник) — член арбітражу; особа, яку призначають відповідні органи або за взаємною згодою учасників конфлікту обирається ними з метою розв'язання спорів, конфліктів; посередник у конфліктах.

Арбітраж (< франц. arbitrage) — спосіб розв'язання проблемних питань, конфліктів через арбітрів; державний орган, який вирішує господарські конфлікти між підприємствами, організаціями, установами.

Атракція (< лат. attrahere — привертати, притягати) — привабливість особистості, що виникає при міжособистісному сприйнятті її іншими людьми.

Атрибуція (< англ. attribute — приписувати, наділяти) — наділення іншої людини, приписування групі або соціальному об'єкту властивостей, думок, дій, які безпосередньо людиною не сприймаються та значною мірою не усвідомлюються.

Атрибуція каузальна (< лат. causa — причина) — пояснення людиною причин поведінки інших людей.

Аутоагресія — агресивні дії, що спрямовані на самого себе (наприклад, суїцидальна поведінка).

Афект (< лат. affectus — пристрасть, хвилювання, почуття) — сильне і відносно короткочасне емоційне збудження (наприклад, страх, гнів, жах, радість і ін.), що пов'язане з різкими змінами важливих для суб'єкта життєвих обставин. В основі А. — стан внутрішньоособистісного конфлікту, який переживається особистістю, породжується суперечностями між потягами, прагненнями, бажаннями й вимогами, які пред'являються людині, а також можливостями виконати ці вимоги. Виникає, як правило, у відповідь на сильний подразник.

Афектація (< лат. affectatio, affecto — удаю) — штучність, удаваність, неприродність поведінки (манер, почуттів), що може виступати як конфлікто-ген, який сприяє виникненню та ескалації конфліктів.

Афективний — надмірно збуджений, емоційний, проінятий чи зумовлений ефектом.

Афіліація (< англ. to affiliate — приєднувати, приєднуватися) — прагнення людини приєднуватися, бути серед інших людей, що виникає за умов залучення людини у конфліктні і стресові ситуації.

Бар'єри психологічні (< франц. barriere — перешкода, перешкоджати) — стани, що виявляються в неадекватній пасивності людини, ті, що перешкоджають виконанню тих або інших дій. Характеризуються посиленням негативних переживань, установок, комунікативних бар'єрів, що виявляються за відсутністю емпатії й гнучкості міжособистісних соціальних установок.

Блеф (< англ. bluff — обман) — тактичний прийом конфліктної протидії, одна зі складових демонстративних дій, що міститься у вигадці, уведенні в оману з метою залякування чи похвалання, наприклад, що учасник має значні сили, яких у дійсності в нього немає.

Вирішення конфлікту — одна з форм завершення конфлікту, сукупність позитивних дій (рішень) самих учасників конфлікту, яка припускає пошук взаємовигідного рішення проблеми, має особисту

значущість для учасників конфлікту, та припиняє протидію учасників конфлікту мирними або силовими засобами, і на цій основі гармонізує взаємостосунки.

Витиснення (< лат. *percolatio* — розуміння, сприйняття) — захисний механізм, що виникає (застосовується підсвідомо) з метою запобігання внутрішнього конфлікту між неусвідомленими потребами й потягами, з одного боку, а, з іншого — відносинами, звичками або оцінками, які засвоєні у соціальному середовищі. Забезпечує витиснення з свідомості неадекватних спонукань, бажань і думок в несвідоме для запобігання свідомої частини Я від протидіючих конфліктних тенденцій, які загрожують існуючому образу Я.

Втеча в конфлікті — захисний механізм, що полягає у відносно швидкому виході з конфліктної ситуації у зв'язку з уявним або реальним приниженням власної гідності іншим учасником конфлікту.

Вчинок — основна одиниця поведінки особистості, яка оцінюється як акт етичного самовизначення, в якій виявляється й формується особистість.

Гнів — відчуття обурення, незадоволеності яким-небудь явищем або подією, вираз, нерідко аж до афекту, різко негативного ставлення до нього. Нерідко виникає у конфліктах як реакція на дії супротивника опонента, які явно защемляють його інтереси і приховані бажання.

Група (об'єднання) — обмежена в розмірах спільність людей, що виділяється із соціального цілого на основі певних спільних ознак (діяльності, соціальної або класової приналежності, рівня розвитку та ін.).

Депривація (< англ. *deprivation* — втрата, позбавлення) — позбавлення або обмеження можливостей задоволення яких-небудь потреб, що супроводжується комплексними емоційними переживаннями.

Деструктивність — руйнівне й негативне відношення людини до самого себе або до інших, що виявляється у негативному самовідношенні, зниженій самооцінці, руйнівній поведінці.

Динаміка конфлікту (< грец. *dinamison* — сильний, могутній) — процес розвитку, зміни конфлікту під впливом діючих на нього чинників і умов. Містить прихований період (виникнення проблемної ситуації у взаємодії суб'єктів, усвідомлення ними спроби вирішити її неконфліктними методами, виникнення передконфліктної ситуації), відкритий період (інцидент, конфліктна взаємодія, завершення конфлікту), період розвитку післяконфліктної ситуації.

Діагностика конфлікту (< грец. *diagnostikos* — здатний розпізнавати) — діяльність з визначення сутності, проявів та й особливостей конфлікту на основі його аналізу, а також сукупність методів і принципів вивчення конфліктів.

Діалогічне спілкування — форма спілкування, яка припускає ухвалення партнерів спілкування один одним, цінностей один одного, орієнтацію на розуміння й визнання цінностей іншого. Виступає як продуктивна безконфліктна форма конструктивного спілкування.

Домінантність — особистісна властивість, що характеризується схильністю до придушення інших, домінування в спілкуванні.

Еволюція конфлікту — одна з основних категорій аналізу конфлікту, що обумовлює безперервний розвиток конфлікту від простих до більш складних форм.

Егоїзм (< франц. *egoisme*, < лат. *ego* — я) — морально-етичний принцип, що характеризує поведінку людини, яка прагне до задоволення лише власних потреб, нехтує інтересами інших людей та суспільства. Може виступати як конфліктоген спілкування й причина конфлікту.

Егоїзм (< франц. *egotisme* — самозакоханість < лат. *ego* — я) — перебільшена думка щодо власної персони, власних достоїнств, самозакоханість. Виступає як стимулятор конфліктів.

Егоцентризм (< лат. *ego* — а + *centrum* — центр) — нездатність індивіда, який занадто концентрується на власних інтересах, змінити вихідну пізнавальну позицію по відношенню до об'єкта, думки або уявлення навіть перед лицем зміни отриманої інформації й досвіду, що суперечать; сприйняття себе «фігурою» або «фоном»; крайня форма індивідуалізму та егоїзму, що дратує й стимулює виникнення й ескалацію конфліктів.

Експресія (< лат. *expression* — вираз) — виразність, сила вияву почуттів, переживань у міміці, голосі, жестах і т. п. Надмірна або недостатня Е., її неадекватність конкретній ситуації може служити одним із джерел конфліктів у взаємостосунках людей.

Емоційність (< лат. *emovere* — порушувати, хвилювати) — властивість особистості, яка обумовлює схильність до швидкого і яскравого вияву емоцій, легку збудливість.

Емпатія (< грец. *empathia* — співпереживання) — властивість особи, що полягає у збагненні емоційного стану, проникненні, розумінні переживань і відчуттів іншої людини. Протилежне конфліктності особистості.

Ескалація конфлікту — характеристика динаміки конфлікту, що міститься в його розпалюванні, зростанні, поширенні й розгортанні.

Завершення конфлікту — етап у динаміці конфлікту, що полягає у припиненні, закінченні конфлікту з будь-яких причин. Завершення конфлікту може протікати в наступних формах: вирішення конфлікту, врегулювання, загасання конфлікту, переростання в інший конфлікт, усунення конфлікту.

Заздрість (заздрощі) — негативне й вороже почуття або намір людини відносно успіхів, популярності, моральної переваги, статусу іншої людини. Викликає бажання досягти того, що є у іншої людини, або позбавити іншу людину бажаного об'єкта заздрості.

Заміщення (перенесення) (< лат. substitucio — заміщувати) — захисний механізм, діючий несвідомо, при якому недосяжна або неприйнятна ціль, емоція або який-небудь об'єкт замінюється свідомо на більш прийнятні.

Заперечення (відмова) — форма психологічного захисту, за допомогою якого свідомо перенесені думки, бажання, факти й вчинки заперечуються шляхом несвідомої відмови від них.

Захисні механізми — психологічна «огорожа», запобігання сфери свідомості від негативних переживань, що психотравмують особистість, Забезпечують психологічний захист та психологічну безпеку особистості.

Захист психологічний (< лат. deffensio psychologica) — спеціальна регулятивна система стабілізації особистості, направлена на усунення або зведення до мінімуму відчуття тривоги, пов'язаного з усвідомленням конфлікту і здійснювана захисними механізмами (компенсацією, гіперкомпенсацією, втечею, раціоналізацією, витискуванням, ідентифікацією, заміщенням або перенесенням, регресією, агресією й аутоагресією, протестом або відмовою, сублімацією, конверсією, фантазуванням).

Згуртованість (< англ. cohesiveness) — відчуття «Ми» — ступінь зв'язку членів групи один з одним, за рахунок взаємної симпатії.

Зона конфлікту (< грец. zone — пояс) — сукупність інтересів, поглядів, позицій, які учасники відстоюють у конфлікті.

Імідж (< англ. image — образ, зображення, подібність) — образ, який склався в масовій свідомості, емоційно-забарвлений характер або стереотип; цілеспрямовано сформований образ кого-небудь або чого-небудь, наприклад, створити свій імідж. Може сприяти як виникненню, так і затуханню конфліктів.

Імпульсивність (< лат. impulsus — поштовх, удар; спонукання) — риса вдачі й відносна стійка особистісна властивість, що виявляється у мимовільності, нестриманості, нерозважливості, схильності діяти під впливом раптового бажання чи спонукання. Може сприяти виникненню інцидентів, конфліктних ситуацій та ескалації конфліктів.

Інтерація — когнітивна взаємодія людей, в якій у кожного учасника актуалізується образ, із яким він взаємодіє. В разі неадекватності образу може переходити у конфліктну протидію.

Інцидент (< лат. incident — який трапляється) — неприємний випадок або непорозуміння, дія або сукупність дій учасників конфліктної ситуації, шляхом яких провокується різке загострення суперечності й початок боротьби між ними.

Катарсис (< грец. Katharsis — очищення) — очищення, емоційна розрядка. З позиції катарсису конфлікт знаходить наступне пояснення — конфліктне спонукання, прагнення вступити в конфлікт ослаблюється, коли суб'єкт «вивільняє» конфліктогенну енергію або за допомогою використання конфліктогенів, які сприяють ескалації конфлікту, або за рахунок переживання уявного конфлікту.

Клімат соціально-психологічний — загальна соціально-психологічна характеристика стану малої групи, особливості людських відносин, які склалися в ній.

Когнітивний дисонанс (< англ. cognitive dissonance) — напруга, яка з'являється при усвідомленні несумісності яких-небудь двох знань і може стимулювати внутрішньоособистісний конфлікт.

Компенсація (< лат. compensatio — урівноваження, зрівнювання) — захисний механізм, що полягає в заміщенні реально існуючої або уявної психічної або фізичної неповноцінності за допомогою досягнення соціальної престижності, самоповаги, результатом якої може бути соціально корисна або деструктивна активність, у тому числі й конфліктність поведінки.

Компроміс (< лат. compromissum — угода) — угода, якої досягають за допомогою обоєпільних поступок; стратегія поведінки суб'єкта в конфлікті, орієнтована на певні поступки замість часткових поступок з боку учасника конфлікту.

Конвенція (< лат. conventio — договір) — угода, що встановлює взаємні обов'язки і права учасників конфлікту.

Конкуренція (< лат. concurrere — стикатися) — суперництво, активне змагання на якомусь терені між окремими особами, зацікавленими в одній і тій же меті, легко переходне в конфлікт при відповідному збігу обставин і активному застосуванні конфліктогенів спілкування.

Консенсус (< лат. consensus — згода) — згода щодо спірного питання, якої досягають у результаті компромісів та переговорів; збіг думок, принципів; злагоджене ухвалення конфліктного рішення усіма учасниками.

Конфлікт (< лат. conflictus — зіткнення) — процес різкого зіткнення, загострення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії; прийнята несумісність дій або цілей; серйозне непорозуміння, суперечка.

Конфлікт адаптаційний — конфлікт, що виникає на основі порушень процесу соціальної або професійної адаптації.

Конфлікт внутрішньоособистісний — один з основних типів конфліктів, в якому учасниками конфлікту є різні психологічні чинники внутрішнього світу особистості, що є несумісними і що характеризується переживаннями подвійності почуттів і тривалою боротьбою мотивів, інтересів, потягів, що відображають суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і затримують ухвалення рішення.

Конфлікт деструктивний — конфлікт, що перешкоджає ефективній взаємодії й ухваленню рішень.

Конфлікт конструктивний — конфлікт, що сприяє ухваленню обґрунтованих рішень і розвитку взаємостосунків. Виступає джерелом самовдосконалення й саморозвитку особи.

Конфлікт латентний — один з основних видів конфлікту, психічний стан, що тяжко переживається, викликається довгою боротьбою мотивів, цінностей, потягів, які відображають суперечливі зв'язки із соціальним середовищем, затримує реалізацію прийнятого рішення.

Конфлікт міжгруповий — конфлікт між мікрогрупами в колективі або між різними соціальними групами, що відстоюють протилежні інтереси, які переслідують несумісні цілі і протидіють один одному.

Конфлікт міжособистісний — найпоширеніший тип конфлікту, що характеризується протиборством між двома взаємодіючими суб'єктами, обумовлений різноспрямованістю ціннісно-мотиваційної орієнтації, боротьбою за обмежені ресурси, формуванням негативного ставлення один до одного.

Конфлікт нереалістичний (безпредметний) — конфлікт, що має на своїй меті відкритий вираз негативних емоцій, що нагромадилися, а також образ, ворожості, коли гостра конфліктна взаємодія стає не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю.

Конфлікт реалістичний (реальний, наочний) — конфлікт, що викликаний незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим (на думку одного або обох учасників) розподілом між ними будь-яких переваг, що спрямований на досягнення конкретного результату.

Конфлікт рольовий — конфлікт, що характеризується тим, що різні ролі людини пред'являють до неї суперечливі вимоги.

Конфлікт соціальний (< лат. socialis — суспільний) — один з основних типів конфлікту, суб'єктами якого виступають елементи соціальної спільності (окремі особистості, соціальні групи, держави) що характеризується граничністю загострення соціальних суперечностей, явних або прихованих.

Конфліктна взаємодія — один з основних (разом із конфліктною ситуацією) структурних елементів конфлікту; сукупність способів, форм і прийомів взаємодії, які додають конфлікту динамізм; етап динаміки конфлікту, власне конфлікт, що характеризується зовнішніми діями й конфліктною протидією.

Конфліктна людина — це людина, яка найчастіше створює й залучає інших людей у конфлікти і конфліктні ситуації, активно використовує конфліктогени спілкування, сприяє ескалації конфліктів.

Конфліктна протидія — конфліктне суперництво.

Конфліктна ситуація (< лат. situs — положення) — один з основних (разом із конфліктною взаємодією) структурних елементів конфлікту, це ситуація прихованого або відкритого протиборства двох або декількох сторін-учасників, кожний з яких має свої цілі, мотиви, засоби або способи рішення проблеми, має особисту значущість для кожного з її учасників.

Конфліктність особистості — риса вдачі та особистісна властивість, що припускає частоту ескалації й вступу особистості у конфлікти. Визначається комплексною дією чинників: психологічних (темперамент, агресивність, ригідність, низька саморегуляція, актуальний емоційний стан, соціально-психологічні установки і цінності, компетентність у спілкуванні та ін.), соціальних (умови життя й діяльності, особливості середовища й соціального оточення, загальний рівень культури та ін.).

Конфліктогени — вербальні й невербальні компоненти поведінки особистості або групи, які сприяють виникненню й ескалації конфліктів.

Конфліктні форми поведінки — це такий тип поведінки, який профокує виникнення конфлікту між учасниками взаємодії.

Конформність (< лат. conformis — подібний, відповідний) — некритичне ухвалення й прийняття людиною чужої неправильної думки (найчастіше супроводжується нещирістю відмови від власної думки й позиції), у вірності якої людина невпевнена.

Конфронтація (< лат. con — разом + frons — чоло) — протидія, зіставлення, гостре зіткнення сторін, інтересів, цілей, позицій.

Криза життєва — стан душевного розладу, який виникає при незадоволенні людини собою і своїми відносинами з навколишнім світом.

Критерій розв'язання конфлікту (< грец. kriterion — засіб для думки) — ознака, мірило, на підставі якого проводиться оцінка запропонованого варіанта рішення проблеми, що лежить в основі конфлікту (наприклад, правова норма, етична норма, думка авторитетної особистості для обох учасників конфлікту; прецеденти рішення аналогічної проблеми у минулому, традиції, прийняті в певному соціумі).

Лабільність (< лат. labilis — ковзаючий, нестійкий) — одна з основних властивостей нервової системи, що характеризує швидкість виникнення і припинення нервових процесів, рухомість нервової та м'язової тканин; нестійкість організму щодо змін зовнішнього й внутрішнього середовища, напр., у конфліктах, психічних станах та ін.

Лідер (< англ. leader — ведучий) — член групи, за яким група визнає право ухвалювати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особа, що реально грає центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків.

Локалізація конфлікту (< грец. localis — локальний, місцевий) — обмеження розширення, розповсюдження конфлікту за межі актуального стану його меж.

Локус контролю (< лат. locus — місце, місцеположення + франц. controle — перевірка) — ступінь, в який люди сприймають своє життя, свої дії — як контрольовані «зсередини» за допомогою власних зусиль і дій, як контрольовані «ззовні» іншими силами.

Маніпулятор — людина, яка прагне контролювати інших і управляти ними відповідно до своїх прихованих бажань і цілей; закрита, недовірлива, що перекладає відповідальність на інших.

Межі конфлікту — зовнішні й динамічні межі конфлікту. Виділяють: суб'єктивні (кількість основних учасників); просторові (територія, на якій відбувається конфлікт); тимчасові межі (тривалість конфлікту).

Міжособистісні стосунки — взаємозв'язки між людьми, які суб'єктивно переживаються, а також об'єктивно виявляються у характері й способах взаємовпливу, що надається людьми один на одного в процесі спільної діяльності і спілкування.

Мотив у конфлікті (< лат. movere — приводити в рух, штовхати) — спонукання до вступу у конфлікт, що пов'язане із задоволенням потреб учасника конфлікту; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов і причин, які викликають конфліктну активність суб'єкта.

Мотивація — спонукання, сукупність мотивів (причин), що викликає активність людини й визначає її спрямованість.

Напруженість психічна — психічний стан, який зумовлюється передбаченням несприятливого для суб'єкта розвитку подій, та супроводжується відчуттям загального дискомфорту, тривоги, страхами.

Напруженість соціальна — особливий стан суспільної свідомості і поведінки, специфічна ситуація сприйняття та оцінки дійсності, що створює особливу соціально-психологічну атмосферу, яка супроводжує соціальні конфлікти.

Насильство — спосіб дії певної особистості (соціальної групи, держави) у конфлікті за допомогою різних форм примушення іншої особистості (соціальної групи, держави) з метою придбання або збереження (матеріального, політичного, психологічного або іншого опанування, завоювання тих або інших позицій); тип дії або поведінки соціальних об'єктів у конфлікті, при яких їх опонент (особа, група) піддається фізичному тиску або прямому фізичному збитку.

Негативізм (< лат. negatio — заперечення) невмотивована поведінка людини, що виявляється в діях, які протилежні вимогам і очікуванням інших індивідів або соціальних груп, та характеризується установкою людини на незгоду, заперечення форм спілкування, очікувань членів тієї або іншої соціальної групи, на протест по відношенню до даної групи і відкидання тієї або іншої особистості.

Нейротизм — стан, що характеризується емоційною нестійкістю, тривогою, низькою самоповагою, вегетативними розладами.

Ненависть — відносне стійке, активне моральне почуття, що характеризується гостро негативною спрямованістю на людей і явища, які суперечать потребам, переконанням або цінностям особистості, і виступає як енергоємне переживання, що нерідко робить поведінку особистості надзвичайно цілеспрямованою.

Несумісність — взаємне неприйняття партнерів із спілкування, діяльності, що базується на розбіжності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, потреб, характерів, темпераментів, темпів і ритмів психофізіологічних реакцій, а також значущих для міжособистісного спілкування індивідуально-психологічних характеристик.

Об'єкт конфлікту — конкретна матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінність, до володіння або користування якої прагнуть обидва учасники конфлікту.

Опір — механізм психологічного захисту, що виявляється в опозиції усвідомлено витиснутих і неприйнятих комплексів.

Опонент (< лат. opponens — заперечуючий) — протилежна сторона, що вступила у протидію та заперечує об'єкт в суперечці, дискусії, конфлікті, має точку зору, погляди, переконання та аргументи, які протилежні й відмінні від основних або первинних.

Пантоміміка — система виразних рухів, що здійснюється за допомогою тіла.

Переговори — механізм або технологія вирішення (врегулювання, розв'язання) конфлікту; сумісна діяльність опонентів із пошуку взаємного рішення проблеми. Переговори найчастіше проводяться за допомогою помічника або третьої сторони.

Переживання — будь-який емоційно забарвлений стан і явище дійсності, безпосередньо представлене в свідомості людини, й виступає для нього як подія його власного життя.

Перенесення (англ. displacement) — переключення агресії в конфлікті з джерела фрустрації на інший об'єкт, що сприймається як нешкідливе або більш соціально прийнятне.

Подолання конфлікту — управляючий вплив на конфлікт, у якому центр тягаря зусиль зміщується в бік найшвидшого припинення конфлікту, а не дозвіл суперечності, що лежить в його основі.

Помічник — третя сторона у врегулюванні конфлікту, функції якої містяться в удосконаленні процесу обговорення проблеми, невтручанні в полеміку з приводу змісту проблеми і прийнятті остаточного рішення.

Попередження конфлікту — організація взаємодії й співіснування людей, що виключає або зводить до мінімуму вірогідність виникнення конфліктів між ними; діяльність суб'єктів взаємодії (або одного з них), а також третіх осіб (посередників) з усунення об'єктивних і суб'єктивних причин назріваючого конфлікту.

Посередник — людина, що не являється учасником конфлікту, а здійснює врегулювання конфлікту. Забезпечує конструктивне обговорення проблеми, але остаточне рішення ухвалюється учасниками конфлікту самостійно.

Посередництво (< англ. mediation) — спроба нейтральної третьої сторони вирішити конфлікт шляхом поліпшення комунікації й висунення пропозицій.

Потреба — стан людини, створюване випробовуваною нею потребою в об'єктах, необхідних для його існування й розвитку, що виступає джерелом його активності. Потреби виявляються в мотивах (потягах, бажаннях і т. п.), які спонукають до діяльності, та стають формою прояву потреб.

Предмет конфлікту — уявна або реально існуюча проблема, виступаюча як джерело протидії між сторонами, а також основна суперечність (влада, володіння тими або іншими цінностями, проблема сумісності, істинності знання, ідеї), через яку людина вступає в конфлікт.

Причини конфлікту — сукупність ряду обставин (об'єктивних і суб'єктивних), наявність або дія яких веде до виникнення конфліктів.

Проблема (< грец. problema — задача, завдання) — усвідомлення суб'єктом неможливості дозволити труднощі і суперечності, що виникли в даній ситуації, засобами наявного знання й досвіду.

Проблемна або передконфліктна ситуація — поєднання життєвих обставин (соціальних, організаційних, матеріальних, духовних) і особистісних інтересів, які в комплексі створюють ґрунт для виникнення конфліктної протидії між соціальними суб'єктами.

Провокація конфлікту (< лат. provocatio — виклик) — створення, конструювання й реалізація приводу для конфлікту, нерідко створюється стороною, охочою розв'язати конфлікт і через нього реалізувати свої інтереси.

Прогнозування конфлікту (< грец. prognosis: pro — вперед + gnosis — пізнання) — обґрунтоване припущення про можливе майбутнє виникнення або розвиток конфлікту.

Проекція (< лат. projectio — викидання вперед) — форма заміщення, спосіб захисту, при якому власні несвідомі (неусвідомлені) риси, спонукання й мотиви (агресивні та ін.) приписуються іншим, проєктуються на них.

Психологічна травма — залишкові явища переживань особистості, що супроводжуються афектом, викликані зовнішніми подразниками, надають патогенну дію на особистість, що породжує психічний дискомфорт, внутрішньоособистісні конфлікти, розвиток ряду особистісних властивостей і особливостей поведінки (тривожність, страхи, відчуття турботи, агресивність, конфліктність та ін.).

Результат конфлікту — результат конфлікту з погляду стану сторін та їх ставлення до об'єкту конфлікту у формі усунення однієї або обох сторін, припинення конфлікту із збереженням можливості його виникнення, перемоги однієї із сторін, тиску об'єкту конфлікту, відмови обох сторін від посягань на даний об'єкт та ін.

Рефлексія конфлікту (< лат. reflexio — обіг назад) — найважливіший елемент суб'єктивної сторони конфлікту, що припускає віддзеркалення в свідомості суб'єкта конфлікту, уявлення про подальші плани, бажання й наміри інших учасників конфлікту, самопізнання своїх внутрішніх психічних актів і станів.

Ригідність — властивість особистості, що виявляється в негнучкості, стереотипності, інертності поведінки, нездатності до швидкої його зміни й реагування на різні ситуації різним чином.

Рівень домагань — вибір суб'єктом мети чергової дії, що формується в результаті переживання успіху або неуспіху, ряду минулих дій; бажаний рівень самооцінки особистості.

Самоактуалізація — прагнення особистості до можливо більш повного виявлення й розвитку своїх можливостей.

Самооцінка в конфлікті — оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей та особливостей, свого місця серед інших у конфліктних ситуаціях.

Саморегуляція — процес управління людиною власними психологічними і фізіологічними станами, а також вчинками в конфліктних ситуаціях.

Співпереживання — уподібнення емоційного стану суб'єкта стану іншого.

Співпраця — найефективніша, кооперативна стратегія поведінки учасників конфлікту, що полягає в орієнтації на координацію зусиль в рішенні проблеми й пошук варіанту рішення, яке задовольняє інтереси всіх учасників, сторін конфлікту.

Співробітництво — кооперативна стратегія поведінки опонента у конфлікті, що міститься в орієнтації на сумісний пошук рішення, яке задовольняє інтереси усіх сторін.

Спілкування — багатоплановий процес розвитку контактів між людьми, що завжди породжується потребами у спільній діяльності.

Спонтанний — мимовільний, той, що виникає без зовнішньої дії.

Сприйняття конфліктної ситуації, конфлікту — цілісне віддзеркалювання суб'єктом конфліктної ситуації, що виникає як при безпосередній участі в конфлікті, так і при знаходженні «ззовні» конфлікту. В зв'язку з більш яскравим оцінним і ціннісним забарвленням, залежністю ціннісного компоненту від мотиваційно-сислової структури суб'єкта, є майже завжди спотвореним, неадекватним.

Стереотип соціальний (< грец. stereos — твердий + typos — відбиток) — відносно стійкий і спрощений образ соціального об'єкту, що складається в умовах дефіциту інформації як результат узагальнення особистого досвіду індивіда і нерідко упереджених уявлень, прийнятих в суспільстві.

Стратегія поведінки в конфлікті (< грец. strategia: stratos — військо + ago — веду) — загальна орієнтація і лінія поведінки особистості або групи в конфлікті.

Стрес — стан, викликаний надмірною психічною й фізичною напругою або діями травмуючих подразників. Стрес може надавати як позитивне, мобілізующее, так і негативний вплив на діяльність (дистрес) аж до її повної дезорганізації.

Структура конфлікту (< лат. structura — будова, порядок) — сукупність стійких зв'язків конфлікту, які забезпечують його цілісність, тотожність, відмінність від інших явищ соціального життя.

Сублімація (< лат. sublimare — підносити) — один з механізмів психологічного захисту, що знімає напругу в ситуації конфлікту шляхом трансформації інстинктивних форм психіки в більш прийнятні для індивіда і суспільства.

Суб'єкти конфлікту — частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси, яких зачеплені.

Сумісність групова — соціально-психологічний показник згуртованості групи, що відображає можливість безконфліктного спілкування та узгодженості дій її членів в умовах спільної діяльності.

Сумісність міжособистісна — взаємне ухвалення партнерів із спілкування і спільної діяльності, засноване на оптимальному поєднанні ціннісних орієнтацій, потреб, характерів та інших значущих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Суперечність — взаємодія антагонізму протилежних сторін об'єкту або системи, що включає відмінності, поляризацію, зіткнення.

Суперництво — стратегія поведінки учасника конфлікту, що полягає в орієнтації на свої інтереси, нав'язуванні іншій стороні важливого для себе рішення, відкритій боротьбі з реалізації власних інтересів.

Тактика поведінки у конфлікті (< грец. tactika om — вибудовувати війська) — сукупність способів і прийомів дій на учасника конфлікту, за допомогою яких реалізується стратегія поведінки для досягнення мети в конфлікті.

Тест — стандартизоване, найчастіше обмежене в часі випробування, що призначене для встановлення кількісних і якісних індивідуально-психологічних відмінностей.

Тиск на учасника конфлікту — вплив на опонента для того, щоб примусити його відмовитися від реалізації намічених цілей, змінити свою позицію, піти на певні поступки та ін.

Толерантність — відсутність або послаблення реагування на будь-який конфліктогенний чинник.

Тривожність — відносно стійка особистісна властивість та індивідуальна характеристика, що виявляється у підвищеному переживанні тривоги за умов явної, мінімальної або уявної загрози.

Уникання — одна з основних стратегій, тактик поведінки в конфлікті, що припускає ухилення від боротьби, підтримку нейтралітета за всяку ціну, відсутність прагнення учасника відстоювати свої права, не співробітничати ні з ким для пошуку або вироблення способу рішення проблеми.

Управління конфліктом — цілеспрямований зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

Установка на опонента — готовність або схильність суб'єкта, що виникає за умов передбачення ним певної конфліктної поведінки опонента і забезпечує цілеспрямований характер поведінки по відношенню до нього.

Учасник суперечки, конфліктної ситуації, конфлікту, переговорів — суб'єкт (особистість, група, організація, держава), що безпосередньо залучена у всі фази суперечки, конфліктної ситуації, конфлікту, переговорів.

Фрустрація — психологічний стан зростаючої емоційно-вольової напруги, що виникає у конфліктних ситуаціях, та заважає досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожує людині або його престижу, людській гідності.

Човникова дипломатія — засіб організації діяльності посередника з регулювання комунікацій між опонентами; засіб організації посередником конфлікту зустрічей послідовно з кожним із учасників (сторін конфлікту).

Я-концепція — уявлення особистості про саму себе, що вважається початковим у самосприйнятті та поведінці.

Я-образ — переконання особистості в тому, як її уявляють (сприймають) інші, засіб бачити себе очима іншої людини, знання про те, яких саме дій чекають від неї інші

Методичні рекомендації до проведення семінарських / практичних

занять

Семінарські / практичні заняття спрямовані на: формування у здобувачів умінь аналізувати конфліктну ситуацію та конфлікт; диференціювати і долати кризові стани; визначати причини конфлікту, умови, шляхи і способи його подолання; визначати

психологічні бар'єри конструктивного вирішення конфлікту; передбачати шляхи запобігання та врегулювання конфліктів; користуватися методиками для визначення конфліктності особистості та її схильності до певних стилів поведінки в конфлікті, використовувати різні технології розв'язання конфліктних ситуацій, виступати посередником у вирішенні конфліктів.

Вид контролю – тестова контрольна робота.

Тема 1. Основні поняття і категорії конфліктології: порівняльний аналіз авторських та концептуальних визначень

Мета: засвоїти визначення конфліктології як науки (загальне і суто специфічні); визначити основні напрямки сучасної конфліктології, показати зв'язок конфліктології з іншими науками, чітко обозначити предмет і об'єкт конфліктологічного дослідження.

Питання для обговорення: Конфлікт в історії суспільної думки. Предмет, метод і структура конфліктології. Напрямки розвитку сучасної світової конфліктології: філософсько-соціальний; організаційно-соціологічний; індивідуально-психологічний. Конфліктологія як міждисциплінарна галузь суспільствознавства. Зв'язок конфліктології з іншими науками: юридично-правовий цикл; математичний цикл; історичні науки; соціологічні науки; психологічні дисципліни; культурно-мистецький цикл.

Література:

1. Балабанова Л.В. Конфліктологія: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, К.В. Савельєва. – К.: Видав. Дім «Професіонал», 2009. – 280 с.
2. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2019. – 304 с. (<http://caravela.kiev.ua/pages/view/262>)
3. Конфліктологія [Текст] : навч. посіб. / за ред. Г. В. Гребенькова. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 229 с. – ISBN 978-617-574-001-9.

Тема 2: Зміст і структура конфлікту

Мета: надати наукове визначення конфлікту в його соціальних та психологічних аспектах, визначити специфічні особливості конфлікту, його структурні елементи, розглянути правила ефективного вивчення конфліктної ситуації.

Питання для обговорення: Існуючі наукові визначення конфлікту. Специфічні особливості, що характеризують феномен конфлікту. Структурні елементи конфлікту: суб'єкт конфлікту, об'єкт конфлікту. Мотивація конфлікту. Автономія конфлікту. Правила найбільш ефективного вивчення конфліктної ситуації (за В.А. Шейновим).

Література:

1. Конфліктологія [Текст] : навчальний посібник / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
2. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 416 с.
3. Пірен М.І. Конфліктологія: Підручник. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.

Тема 3: Основні підходи щодо аналітики і діагностики конфлікту. Структурні компоненти конфлікту

Мета: надати визначення конфліктним складовим, розглянути різні варіанти діагностики конфліктів, проаналізувати методологію картографії конфлікту.

Питання для обговорення: Конфліктна проблема. Конфліктний інтерес. Конфліктна ситуація. П'ять типів діагнозу конфліктів за Х. Бродалем. Психодіагностика конфліктних ситуацій. Картографія конфлікту як метод діагностики конфлікту.

Література:

1. Управління конфліктами: текст лекцій [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Жаворонкова [и др.]. – К. : Кондор, 2011. – 172 с. – ISBN 978-966-351-318-8.
2. Конфліктологія [Текст] : підручник / за ред. Л. М. Герасіної. – Харків : Право, 2002. – 256 с. – ISBN 966-7146-57-X.
3. Психологія конфлікту : Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Ф. Орлов, О.М. Отич, О.О. Фурса, В.Я. Галаган. – К.: ДЕТУТ, 2008. – 422 с.

Тема 4: Динаміка конфлікту

Мета: надати характеристику фазам конфлікту, розглянути особливості ескалації, рецидиву, реверсії, проаналізувати риси конфліктної ситуації.

Питання для обговорення: Фази конфлікту: латентна, демонстративна, агресивна, батальна. Феномени динаміки: ескалація конфлікту, рецидив, реверсія конфлікту. Характерні риси об'єктивної конфліктної ситуації. Усвідомлення конфліктної поведінки і перехід до вирішення конфлікту.

Література:

1. Деонтологія конфліктів та управління [Текст] : навчально-практичний посібник / М. Пірен. – К. : [б. в.], 2001. – 377 с. – ISBN 966-619-068-0.
2. Управління конфліктами: текст лекцій [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Жаворонкова [и др.]. – К. : Кондор, 2011. – 172 с. – ISBN 978-966-351-318-8.
3. Слободянюк А.В. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А.В. Слободянюк, Н.О. Андрущенко. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 120 с.

(<http://posek.km.ua/biblioteka/Підручники%202020/Психологія%20управління%20та%20конфліктологія%20Слободянюк%20А.В.pdf>)

Тема 5: Поведінка людей у конфлікті. Психологічні причини конфліктів

Мета: проаналізувати причини міжособистісних конфліктів, розглянути теорію Д.Кілмена про поведінку людей в конфлікті, надати характеристику конфліктогенній особистості; поглибити знання студентів про основні психологічні причини конфліктів та їх особливості.

Питання для обговорення: Першопричини міжособистісного конфлікту. Правила асеритивної поведінки. Поведінка людини у конфлікті: уникнення, пристосування, компроміс, співробітництво. Конфліктогенна особистість та її неадекватність. Шляхи подолання маніпуляції.

Література:

1. Управління трудовими ресурсами [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 224 с. – ISBN 966-8251-04-0.
2. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления: пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 396 с.

3. Конфліктологія з основами психології управління: начальний посібник / Т.В. Дуткевич. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с. (<https://sociology.knu.ua/uk/library/konfliktologiya-z-osnovami-psihologiyi-upravlinnya-navchalnyi-posibnik>)

Тема 6: Прогнозування та запобігання конфліктів

Мета: розглянути різні форми запобігання та профілактики конфліктів, визначити основні етапи вирішення конфліктних ситуацій. Розширити знання і уявлення студентів про превентивну психологію конфлікту та сформувати у студентів уміння передбачати шляхи запобігання та врегулювання конфліктів, використовувати різні технології розв'язання конфліктних ситуацій.

Питання для обговорення: Аналіз і розпізнавання майбутньої конфліктної ситуації. Прогнозування конфлікту. Поради запобіганню конфліктів. Психологічна саморегуляція в конфліктній ситуації. «Рекомендації М.Парсона». Аналітико-психологічні оцінки стану етапів вирішення конфліктів. Конфліктогени спілкування та їх подолання.

Література:

1. Управління конфліктами: текст лекцій [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Жаворонкова [и др.]. – К. : Кондор, 2011. – 172 с. – ISBN 978-966-351-318-8.
2. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления: пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 396 с.
3. Результативний конфлікт [Текст] / П. Т. Коулман, Р. Фергюсон; пер. з англ. І. Софієнко. – Київ : Наш Формат, 2016. – 320 с. – ISBN 978-617-7279-31-9.

Дидактичне забезпечення самостійної роботи

Тема 1: Конфліктологія як наука і практика

Питання на опрацювання: Накопичення знань та розширення уявлень щодо конфлікту в історії суспільної думки. Становлення конфліктології як науки. Сучасні концепції конфлікту. Чинники відновлення інтересу до феноменології конфлікту на сучасному етапі розвитку суспільства.

Завдання:

1. Проаналізуйте особливості концепції позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера.
2. Визначте принципи побудови конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа.
3. Надайте характеристику концепції соціального конфлікту А. Турена.
4. Розгляньте принципові відмінності «загальної теорії конфлікту» К. Боулдінга від решти концептуальних підходів.

Тема 2: Психологія управління конфліктними ситуаціями в діяльності керівника

Питання на опрацювання: Поняття міжособистісного конфлікту як соціального феномену. Динаміка виникнення та розвитку конфлікту. Чинники та умови виникнення міжособистісних конфліктів. Управління конфліктними ситуаціями в умовах спільної діяльності. Способи управління конфліктами («сітка Томаса»). Алгоритм дій керівника по

управлінню організаційними конфліктами. Метод картографії конфлікту за Х.Корнеліус та Ш.Фейр.

Завдання:

1. Проаналізуйте відмінності управлінського контролю за здійсненням діяльності персоналу та контролем за досягненням результату.
2. Визначте етнопсихологічні особливості управління в Україні.
3. Використовуючи метод картографії конфлікту за Х.Корнеліус та Ш.Фейр проаналізуйте ситуацію організаційного конфлікту з власного управлінського досвіду. Яким чином змінилося ваше сприйняття та розуміння цієї ситуації в результаті виконання даної роботи?

Тема 3: Особливості вирішення управлінських конфліктів

Питання на опрацювання: Структурні компоненти конфлікту та особливості їх аналізу. Шляхи вирішення організаційних конфліктів. Поняття прямих та опосередкованих методів управління конфліктами. Переговори як універсальний метод вирішення конфліктів.

Завдання:

1. Визначте закономірності формування першого враження та його роль в процесі спілкування.
2. Використовуючи метод картографії конфлікту за Х.Корнеліус та Ш.Фейр проаналізуйте надані ситуації організаційного конфлікту.

Тема 4: Управлінське спілкування в діяльності керівника

Питання на опрацювання: Особливості управлінського спілкування та його основні функції. Поняття управлінської позиції в організаційному спілкуванні. Основні комунікативні бар'єри в управлінському спілкуванні. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів. Умови ефективної взаємодії в управлінському спілкуванні. Комунікативна структура організації. Особливості виникнення слухів та профілактика їх виникнення.

Завдання:

1. Зробіть добірку фахових публікацій, що висвітлюють питання спілкування та комунікації в організації, в освітньому організаційному просторі.
2. Сплануйте організаційні заходи, що вирішують проблему комунікативних бар'єрів у спілкуванні співробітників на різних ланках функціонування організації.

Засоби діагностики навчальних досягнень студентів

**ВАРІАНТИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ
ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ**

Варіант 1

1. Конфліктна ситуація – це:
 - а) збіг обставин, які є підставою для конфлікту
 - б) накопичені протиріччя, які містять справжню причину конфлікту
 - в) зіткнення рівних по силі, але протилежних за спрямованістю інтересів, мотивів, бажань та ін.
2. Інцидент – це:
 - а) накопичені протиріччя, які містять справжню причину конфлікту
 - б) зовнішня згода з думкою групи при внутрішній незгоді
 - в) збіг обставин, які є підставою для конфлікту
3. Конфліктологія як самостійний напрям в соціології виокремилася:
 - а) в кінці 50-х р XIX століття
 - б) в кінці 50-х р XX століття
 - в) на початку XVII століття
4. До групи методів управління конфліктами входять (виключіть зайве):
 - а) структурні методи
 - б) метод картографії
 - в) опитування
5. Формами прояву внутрішньоособистісних конфліктів є:
 - а) неврастенія, ейфорія, сублимація, ідеалізація, номадизм, раціоналізація
 - б) неврастенія, ейфорія, регресія, проекція, номадизм, раціоналізація
 - в) неврастенія, ейфорія, ідеалізація, проекція, раціоналізація, витіснення
 - г) неврастенія, ейфорія, регресія, проекція, номадизм, переорієнтація
 - д) компроміс, догляд, переорієнтація, сублимація, ідеалізація, витіснення
6. Кому з учених належить розробка вчення про екстраверсію і інтроверсію, як об'єктивну природу внутрішньоособистісних конфліктів:
 - а) З. Фрейду
 - б) А. Адлеру
 - в) К. Юнгу
 - г) Е. Фромму
 - д) К. Левіну
7. Внутрішньоособистісний конфлікт – це:
 - а) глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач
 - б) стан тривоги, що викликається майбутньої складною ситуацією
 - в) зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості
 - г) зіткнення протилежно спрямованих поведінкових характеристик особистості
 - д) внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної мети
8. Технології раціональної поведінки в конфлікті – це:
 - а) сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії конфліктів на основі самоконтролю власних емоцій
 - б) сукупність способів впливу на суперника, що дозволяють досягти реалізації своїх цілей в конфлікті
 - в) підтримання високої самооцінки в переговорному процесі
 - г) спокійна реакція на емоційні дії суперника
9. Комунікативний аспект спілкування відображає прагнення партнерів по спілкуванню до:
 - а) обміну інформацією
 - б) налагодження добрих взаємин
 - в) досягнення взаєморозуміння
 - г) розширення теми спілкування
 - д) посилення інформаційного впливу на партнера
10. Скільки стратегій поведінки особистості в конфлікті виокремлюється в двомірній моделі:
 - а) 1
 - б) 2
 - в) 3
 - г) 4
 - д) 5
11. Основними моделями поведінки особистості в конфлікті є:
 - а) конструктивна, раціональна, деструктивна
 - б) компроміс, боротьба, співпраця
 - в) раціональна, ірраціональна, конформістська
 - г) конструктивна, деструктивна, конформістська
 - д) боротьба, поступка, компроміс
12. Скільки кризових періодів в розвитку внутрішньосімейних відносин виокремлює сучасна психологія сім'ї:
 - а) 2
 - б) 3

в 4

г) 5

д) 6

13. Завчасна підготовка можливого відступу на підготовлені позиції – це:

- а) рефлексивний захист
- б) рефлексивне управління
- в) рефлексивний прогноз

14. Страйковий комітет можна визначити як:

- а) організатор конфлікту
- б) підбурювач конфлікту
- в) пособник конфлікту

15. Рольова поведінка учасників конфлікту детермінована:

- а) своїми соціальними функціями і роллю
- б) особистісними особливостями
- в) своїми інтересами
- г) ситуацією

д) намірами опонентів

16. Підкуп, кулуарні переговори, обман характерні для якого методу вирішення конфлікту:

- а) «згладжування»
- б) «прихованих дій»
- в) «швидкого рішення»

17. Метод практичної емпатії означає:

- а) багатоаспектний вплив на опонента
- б) використання особистісних особливостей опонента
- в) психологічну «настройку» на опонента

18. Можливість «безпредметного» конфлікту:

- а) реальна в ряді випадків
- б) виключена
- в) реальна

19. Особа, яка підштовхує інших учасників до конфлікту називається:

- а) посередник
- б) пособник
- в) підбурювач

20. Сучасна теорія конфлікту виходить з ряду посилок:

- а) конфлікт – є напруженість, деформація всередині системи, соціальне лихо
- б) конфлікт притаманний людині як і всім тваринам
- в) конфлікт функціональний для соціальних систем
- г) функціонально конструктивний

Варіант 2

1. Динаміка конфлікту знаходить своє відображення в двох поняттях (виключити зайве):

- а) етапи конфлікту
- б) фази конфлікту
- в) зміст конфлікту

2. Конфлікт в перекладі з латинської означає:

- а) угода
- б) зіткнення
- в) існування

3. Ситуація прихованого або відкритого протистояння двох або більше сторін-учасниць називається:

- а) конфліктними відносинами
- б) конфліктною ситуацією
- в) інцидентом

4. Конфлікт дорівнює:

- а) конфліктна ситуація + інцидент
- б) конфліктні відносини + конфліктна ситуація
- в) конфліктні відносини + інцидент

5. Кому належить фраза: «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі і в сім'ї не будуть відчувати ворожечі»:

- а) Конфуцію
- б) Гераклітові
- в) Платону

6. За ступенем залучення людей в конфлікти виділяють конфлікти (виключіть зайве):

- а) міжособистісні

- б) міжгрупові
 - в) класові
 - г) міждержавні
 - д) міжнаціональні
 - е) внутрішньособистісні
7. Особливим типом конфлікту, метою якого є отримання вигоди, прибутку або доступу до дефіцитних благ називається:
- а) конфронтація
 - б) суперництво
 - в) конкуренція
8. Однією з основних і ефективних форм участі третьої особи в вирішенні конфліктів є:
- а) переговорний процес
 - б) співробітництво
 - в) компроміс
9. Професійний посередник називається:
- а) суггестором
 - б) медіатором
 - в) колегою
10. Класично виокремлюють три варіанти посередництва (виключити зайве):
- а) диз'юнктивний
 - б) кон'юнктивний
 - в) суб'єктивний
 - г) змішаний
11. Вид психологічного впливу, майстерне виконання якого веде до прихованого виникнення в іншій людині намірів, які не збігаються з його актуальними бажаннями, називається:
- а) маніпуляцією
 - б) суггестією
 - в) гіпнозом
12. Зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, явищ або поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії, називається:
- а) конфліктом
 - б) конкуренцією
 - в) змаганням
13. Виникнення конфліктології як відносно самостійної теорії пов'язано з роботами:
- а) К. Маркса і Ф. Енгельса
 - б) П. Сорокіна, Г. Зіммеля, З. Фрейда
 - в) Р. Дарендорфа, Л. Козера, М. Дойча, М. Шерифа
 - г) В. Лінкольна, Л. Томпсона, Д. Скотта
 - д) Р. Фішера, У. Юрі, К. Томаса
14. Конфлікти, що сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємодій, називаються:
- а) конструктивними
 - б) деструктивними
 - в) реалістичними
15. Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту між суб'єктами соціальної взаємодії є:
- а) наявність у них протилежних суджень або мотивів і бажання хоча б одного з них здобути перемогу над іншим
 - б) наявність у них протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стан протиборства між ними
 - в) наявність у них протилежних позицій і активні дії обох сторін по досягненню своїх позицій
 - г) наявність у них протилежно спрямованих мотивів і відкриті заяви про свої вимоги
 - д) наявність протилежних інтересів у кожного з них і відсутність можливостей по їх реалізації
16. Конфліктогени – це:
- а) слова, дії (або бездіяльності), які можуть привести до конфлікту
 - б) прояви конфлікту
 - в) причини конфлікту, обумовлені соціальним статусом особистості
 - г) стану особистості, які настають після вирішення конфлікту
 - д) поведінкові реакції особистості в конфлікті
17. Хто з нижче перерахованих вчених розробив двомірну модель стратегій поведінки особистості в конфлікті:
- а) К. Томас і Р. Кілмен
 - б) Х. Корнеліус і Ш. Фейр
 - в) Д. Скотт і Ч. Ліксон
 - г) М. Дойч і Д. Скотт
 - д) Р. Фішер і У. Юрі

18. Кому з учених належить розробка вчення про боротьбу між Еросом і Танатосом, як природній основі внутрішньоособистісних конфліктів:

- а) З. Фрейду
- б) А. Адлеру
- в) К. Юнгу
- г) Е. Фромму
- д) К. Левіну

19. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В. Лінкольном пов'язаний з такими формами їх прояву як: вірування і поведінку (забобони, уподобання, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні та інші цінності; моральні цінності (уявлення про добро і зло, справедливості і несправедливості і т. п.):

- а) інформаційні чинники
- б) поведінкові фактори
- в) фактори відносин
- г) ціннісні фактори
- д) структурні чинники

20. Конфлікт в суспільстві – це:

- а) конфлікти в будь-яких соціальних групах
- б) конфлікти у великих соціальних групах
- в) конфлікти між державами
- г) конфлікти в різних сферах суспільного життя (економічній, політичній, соціальній і духовній)
- д) конфлікти, суб'єктами яких виступають нації, держави, класи, партії, союзи і т. д.

Варіант 3

1. Перший міжнародний центр вирішення конфліктів був створений:

- а) у 1972 р в США
- б) в 1986 р в Австралії
- в) у 1989 р в Німеччині
- г) в 1985 р Швейцарії
- д) в 1992 р в Росії

2. Який з наведених методів відноситься до групи методів управління конфліктами:

- а) соціологічний метод
- б) метод тестування
- в) метод картографії
- г) метод спостереження
- д) метод експерименту

3. Конфліктна ситуація – це:

- а) випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії
- б) накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють ґрунт для протиборства між ними
- в) процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, спрямований на з'ясування відносин
- г) причина конфлікту
- д) етап розвитку конфлікту

4. Причина конфлікту – це:

- а) протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії
- б) збіг обставин, які виявляють конфлікт
- в) явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його
- г) накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють ґрунт для реального протиборства між ними
- д) те, через що виникає конфлікт

5. Управління конфліктами – це:

- а) цілеспрямований вплив на процес його динаміки
- б) цілеспрямоване, обумовлене об'єктивними законами вплив на процес його динаміки в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт
- в) цілеспрямований вплив на конфліктуючих в інтересах зниження рівня напруженості між ними
- г) цілеспрямоване, обумовлене об'єктивними законами вплив на процес формування адекватного образу конфліктної ситуації у конфліктуючих в інтересах зниження рівня напруженості між ними
- д) цілеспрямований вплив на мотиви конфліктуючих

6. Зміст управління конфліктами включає:

- а) прогнозування, попередження (стимулювання), регулювання, вирішення
- б) прогнозування, попередження (стимулювання)

- в) прогнозування, регулювання
 - г) аналіз, попередження
 - д) аналіз конфліктної ситуації, прогнозування, попередження
7. Передумовами вирішення конфлікту є:
- а) достатня зрілість конфлікту, потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні, наявність необхідних ресурсів і засобів для вирішення конфлікту
 - б) достатня зрілість конфлікту, високий авторитет однієї з конфліктуючих сторін
 - в) наявність необхідних ресурсів і засобів для вирішення конфлікту, потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні, колективна форма діяльності
 - г) високий авторитет однієї з конфліктуючих сторін, колективна форма діяльності, лідерство в групі
8. Визначте тип міжособистісного конфлікту за моделлю міжособистісних відносин: + ±
- а) взаємно-позитивний
 - б) взаємно-негативний
 - в) односторонньо позитивно-негативний
 - г) односторонньо суперечливо-позитивний
 - д) взаємно-суперечливий
9. До групових конфліктів відносяться конфлікти:
- а) особистість – група
 - б) група – група
 - в) особистість – група і група – група
 - г) керівник – колектив
 - д) мікрогрупах – мікрогрупах всередині колективу
10. Політичні конфлікти - це:
- а) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі прагнення до захоплення політичної влади
 - б) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії в період вирішення питання про політичну владу
 - в) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, обумовлених їх положенням і роллю в системі влади
 - г) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, обумовлених їх положенням в суспільстві
 - д) протиборство суб'єктів соціальної взаємодії на основі протилежних політичних інтересів, цінностей, поглядів і цілей, обумовлених їх положенням в сфері політичних відносин.
11. Основним предметом політичних конфліктів є:
- а) політичний інтерес
 - б) політична влада в різних соціальних структурах
 - в) державна влада
 - г) політична свідомість людей
 - д) політичні партії
12. Соціальні конфлікти – це:
- а) конфлікти між державними структурами з приводу реалізації соціальних гарантій громадян
 - б) конфлікти між державними і громадськими структурами з приводу соціальних гарантій громадян
 - в) особлива форма протиборства громадян з владою, обумовлена утиском інтересів громадян, а також порушенням прав і гарантій у соціальній сфері
 - г) особлива форма протиборства громадян з владою за поліпшення їх соціально-економічного становища
 - д) конфлікт між громадянами і владою, що виражається в громадянську непокору
13. Найбільш поширеними і гострими конфліктами духовного середовища є:
- а) релігійні конфлікти; психологічні конфлікти; конфлікти в сфері мистецтва
 - б) психологічні конфлікти; конфлікти в сфері суспільної свідомості; релігійні конфлікти
 - в) конфлікти в сфері ідеології; конфлікти в сфері суспільної психології; конфлікти в масовій свідомості
 - г) релігійні конфлікти; ідеологічні конфлікти; конфлікти в сфері мистецтва
 - д) психологічні конфлікти; конфлікти в сфері ідей; конфлікти на основі естетичних суперечностей
14. Конфлікт в організації – це:
- а) конфлікти між суб'єктами соціальної взаємодії, що виникають всередині організації
 - б) конфлікти між суб'єктами соціальної взаємодії, що виникають всередині організації та за її межами
 - в) конфлікти між керівництвом організації та її співробітниками
 - г) конфлікти між різними структурними елементами організації
 - д) конфлікти з приводу організаційної структури колективу
15. Сімейний конфлікт – це:
- а) конфлікт між подружжям
 - б) конфлікт між батьками і дітьми
 - в) конфлікт родичів
 - г) конфлікт між різними сім'ями
 - д) конфлікт між будь-якими членами сім'ї
16. Під конфліктами в сфері управління розуміють:

- а) конфлікт між суб'єктами і об'єктами управління
 - б) конфлікти, які виникають в системах соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління
 - в) конфлікти між суб'єктами управління різних рівнів
 - г) конфлікти між керівником і підлеглими
 - д) конфлікти в процесі прийняття управлінських рішень
17. Предметом конфліктології є:
- а) конфлікти
 - б) закономірності і механізми виникнення конфліктів
 - а також принципи і технології управління ними
 - в) будь-які зіткнення
18. Стрес, який супроводжує будь-який конфлікт, накладає відбиток на його перебіг. Це судження:
- а) не вірно
 - б) вірно
 - в) частково вірно
19. Позбутися «субкультури насильства» як метод попередження конфліктів є:
- а) соціальним
 - б) психологічним
 - в) культурним
20. Норма як фактор попередження конфліктів передбачає певний вплив. Яке:
- а) ціннісне
 - б) примусове
 - в) інформаційне

Варіант 4

1. Чергування етапів розвитку конфліктної ситуації:
- а) довільно
 - б) не обов'язково
 - в) обов'язково послідовно
2. Під глобальними конфліктами розуміють:
- а) конфлікти між регіонами
 - б) конфлікти, зумовлені глобальними проблемами сучасності, що зачіпають інтереси всього людства і що несуть загрозу існуванню цивілізації
 - в) конфлікти, зумовлені глобальними проблемами сучасності і виникають між світовими спільнотами
 - г) конфлікти, пов'язані з природними катастрофами
 - д) конфлікти, які несуть загрозу існуванню цивілізації
3. Предметом конфліктології є:
- а) конфлікти
 - б) закономірності і механізми виникнення конфліктів, а також принципи і технології управління ними
 - в) будь-які зіткнення
4. Соціо-біологічна теорія конфлікту виводить його причину з:
- а) соціальної нерівності людей
 - б) природної агресивності людини взагалі
 - в) недосконалість людської психіки
5. Що є універсальним джерелом всіх економічних конфліктів:
- а) нестача коштів для існування
 - б) гроші
 - в) престиж
 - г) влада
6. Стратегічні методи вирішення конфлікту:
- а) планування соціального розвитку
 - б) конкретні вимоги до роботи кожного
 - в) система заохочення за ініціативу
 - г) сумлінність
7. В якому випадку конфлікт розглядається на психологічному рівні:
- а) коли в його основі лежать особисті протиріччя
 - б) таких випадків немає
 - в) коли в його основі лежать групові протиріччя
8. Підтримка співпраці як форма попередження конфліктів являє собою діяльність:
- а) по зміцненню нейтральних або дружніх взаємин
 - б) з регулювання взаємовідносин
 - в) по висуненню контрмотивів, здатних заблокувати агресивні наміри
9. До простій формі патологічної конфліктності відносять:

- а) саботаж
- б) протест
- в) бойкот

10. До групових конфліктів відносяться конфлікти:

- а) особистість – група
- б) група – група
- в) керівник–колектив
- г) мікрогрупа–мікрогрупа всередині колективу

11. Групова атрибуція – це:

- а) завищення оцінки в групових думках своєї групи і заниження достоїнств протиборчої групи
- б) пояснення позитивного поведінки своєї групи і негативної поведінки чужої групи внутрішніми причинами, і відповідно негативна поведінка своєї групи і позитивну поведінку чужої групи зовнішніми обставинами
- в) неадекватне соціальне порівняння своєї і чужої групи
- г) «де-індивідуалізація» взаємного сприйняття

д) протиставлення своєї і чужої групи за моральними особливостям їх соціальної взаємодії

12. Для яких конфліктів характерні наступні причини: незадовільні комунікації; порушення правових норм; нестерпні умови праці; низька заробітна плата?

- а) конфлікт між мікрогрупами в колективі
- б) конфлікт між лідером і мікрогруп
- в) конфлікт між керівництвом організації і персоналом
- г) конфлікт між підрозділами всередині організації
- д) конфлікт між неформальним лідером і колективом

13. Для яких конфліктів характерні наступні причини: взаємна залежність по виконаним завданням; розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; структурна перебудова?

- а) конфлікт між мікрогрупами в колективі
- б) конфлікт між лідером і мікрогруп
- в) конфлікт між керівництвом організації і персоналом
- г) конфлікт між підрозділами всередині організації
- д) конфлікт між керівництвом і колективом

14. Основними явищами, що характеризують типовий суб'єктивний зміст конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту є:

- а) «деіндивідуалізація» взаємного сприйняття; неадекватне групове порівняння; групова солідарність
- б) «деіндивідуалізація» взаємного сприйняття; перцептивна деформація; групова атрибуція
- в) «деіндивідуалізація» взаємного сприйняття; перцептивна деформація; групова солідарність
- г) неадекватне групове порівняння; групова атрибуція; перцептивна деформація
- д) неадекватне групове порівняння; групова атрибуція; «перцептивна деіндивідуалізація» взаємного сприйняття

15. Основними причинами конфлікту між керівником і очолюваним ним колективом є:

- а) стиль управління; низька компетентність керівника
- б) вплив негативно спрямованих мікрогруп і їх лідерів
- в) негативна оцінка керівника з боку вищого керівництва
- г) незадовільні комунікації
- д) розподіл ресурсів

16. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В. Лінкольном пов'язаний з такими формами їх прояву, як: неповні і неточні чинники; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або інформація, передана із запізненням; ненадійність джерел інформації; сторонні чинники; неадекватні акценти.

- а) інформаційні чинники
- б) поведінкові фактори
- в) фактори відносин
- г) ціннісні фактори
- д) структурні чинники

17. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В. Лінкольном пов'язаний з такими формами їх прояву, як: дисбаланс у відносинах; несумісність по цінностям, за інтересами, манерам поведінки в спілкуванні; відмінність в освітньому рівні; класові відмінності; негативний досвід відносин у минулому; рівень довіри і авторитетності.

- а) інформаційні чинники
- б) поведінкові фактори
- в) фактори відносин
- г) ціннісні фактори
- д) структурні чинники

18. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В. Лінкольном пов'язаний з такими формами їх прояву, як: влада, система управління; право власності; норми поведінки, «правила гри» і т. п. ; соціальна приналежність.

- а) інформаційні чинники
- б) поведінкові фактори
- в) фактори відносин
- г) ціннісні фактори
- д) структурні чинники

19. Визначте тип міжособистісного конфлікту за моделлю міжособистісних відносин «+ +»:

- а) взаємно-позитивний
- б) взаємно-негативний
- в) односторонньо позитивно-негативний
- г) односторонньо суперечливо-позитивний
- д) взаємно-суперечливий

20. Еквівалентний внутрішньоособистісний конфлікт – це:

- а) конфлікт, пов'язаний з вибором між двома в рівній мірі не привабливими об'єктами
- б) конфлікт, пов'язаний з вибором двох або більше в рівній мірі привабливих і взаємовиключних об'єктів
- в) конфлікт, пов'язаний з вибором об'єкта, в якому одночасно присутні приваблива і неприваблива боку
- г) конфлікт, пов'язаний з ситуацією, коли очікуваний результат рішення якої-небудь задачі особистістю не отримує схвалення в суспільстві, колективі або сім'ї
- д) конфлікт, пов'язаний з поєднанням в рівній мірі у внутрішньому світі особистості схильності до екстраверсії і інтроверсії

Варіант 5

1. Амбівалентний внутрішньоособистісний конфлікт – це:

- а) конфлікт, пов'язаний з вибором між двома в рівній мірі не привабливими об'єктами
- б) конфлікт, пов'язаний з вибором двох або більше в рівній мірі привабливих і взаємовиключних об'єктів
- в) конфлікт пов'язаний з вибором об'єкта, в якому одночасно присутні приваблива і неприваблива боку
- г) конфлікт пов'язаний з ситуацією, коли очікуваний результат рішення якої-небудь задачі особистістю не отримує схвалення в суспільстві, колективі або сім'ї
- д) конфлікт, пов'язаний з поєднанням в рівній мірі у внутрішньому світі особистості схильності до екстраверсії – інтроверсії

2. Вітальний внутрішньоособистісний конфлікт – це:

- а) конфлікт, пов'язаний з вибором між двома в рівній мірі не привабливими об'єктами
- б) конфлікт, пов'язаний з вибором двох або більше в рівній мірі привабливих і взаємовиключних об'єктів
- в) конфлікт, пов'язаний з вибором об'єкта, в якому одночасно присутні приваблива і неприваблива сторони
- г) конфлікт, пов'язаний з ситуацією, коли очікуваний результат рішення якої-небудь задачі особистістю не отримує схвалення в суспільстві, колективі або сім'ї
- д) конфлікт, пов'язаний з поєднанням в рівній мірі у внутрішньому світі особистої схильності до екстраверсії-інтроверсії

3. До якої моделі поведінки в переговорному процесі належить така поведінка: «Стверджує, що проблема неактуальна, конфліктна ситуація вирішиться сама собою. Чи не проявляє зусиль для досягнення угоди ... »:

- а) «уникнення»
- б) «поступки»
- в) «заперечення»
- г) «притискання»
- д) «коливання»

4. В рамках якої стратегії в переговорному процесі ставиться основна мета – відхід від конфлікту, поступаючись опоненту:

- а) «виграш–виграш»
- б) «виграш–програш»
- в) «програш–програш»
- г) «програш–виграш»
- д) «виграш–програш» і «програш–виграш»

5. Яка з тактик в переговорному процесі характеризується сукупністю таких прийомів, як: критика конструктивних положень партнера; використання несподіваної інформації; обман; загроза; блеф:

- а) «вдавана співпраця»
- б) «дезорієнтація партнера»
- в) «провокація почуття жалості у партнера»
- г) «ультимативна тактика»
- д) «вичавлювання поступок»

6. Технології ефективного спілкування в конфлікті зводиться до таких способів, прийомів і засобів спілкування, які дозволяють досягти наступних цілей:

- а) домогтися переконання суперника в своїй правоті
 - б) домогтися угоди навіть ціною серйозної поступки суперника
 - в) домогтися взаємного розуміння і взаємної емпатії з суперником
 - г) домогтися переваги в переговорному процесі над суперником
 - д) оволодіти ініціативою в суперечці
7. Комунікативний аспект спілкування відображає прагнення партнерів по спілкуванню до:
- а) обміну інформацією
 - б) налагодження добрих взаємин
 - в) досягнення взаєморозуміння
 - г) розширення теми спілкування
 - д) посилення інформаційного впливу на партнера
8. Інтерактивний аспект спілкування проявляється в:
- а) необхідності дотримання партнерами встановлених норм спілкування і прояву своєї презентабельності
 - б) прагнення до переваги над партнером по спілкуванню
 - в) необхідність дотримання партнерами встановлених норм спілкування і прагненні їх до активного впливу друг на друга в певному напрямку
 - г) прагнення встановити теплі і дружні відносини
 - д) прагнення активізувати інформаційний вплив на партнера по спілкуванню
9. Перцептивний аспект спілкування висловлює потребу суб'єктів спілкування в:
- а) встановленні теплих дружніх взаємин
 - б) співпереживанні та взаємній емпатії
 - в) подоланні стереотипів сприйняття в процесі спілкування
 - г) збереження високого статусу в спілкуванні
 - д) виявленні справжніх мотивів спілкування у свого партнера
10. Які з наведених нижче рекомендацій суперечать ефективному спілкуванню:
- а) підтримуйте атмосферу довіри, взаємної поваги, проявляйте емпатію до співрозмовника
 - б) використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання голови в знак розуміння і інші
 - в) прагнете до оволодіння ініціативою в спілкуванні, домагайтеся, щоб вас більше слухали, постарайтеся показати свою ерудицію
 - г) під час прийняття інформації не перебивайте співрозмовника, не давайте порад, не критикуйте
 - д) домагайтеся, щоб вас почули і зрозуміли
11. Технології раціональної поведінки в конфлікті – це:
- а) сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії опонентів на основі самоконтролю своїх емоцій
 - б) сукупність способів впливу на суперника, що дозволяють домогтися реалізації своїх цілей в конфлікті
 - в) вид психологічного впливу, майстерне виконання якого веде до прихованого порушення в суперника намірів, не збігаються з його актуально існуючими бажаннями
 - г) підтримання високої самооцінки в переговорному процесі
 - д) спокійна реакція на емоційні дії суперника
12. Які з перерахованих нижче способів позбавлення від гніву розроблені Д. Скоттом:
- а) візуалізація; «заземлення»; проектування
 - б) візуалізація; сублімація; проектування; «заземлення»
 - в) регресія; сублімація; візуалізація
 - г) візуалізація; витримка; сублімація;
 - д) сублімація; раціоналізація; регресія; візуалізація
13. Перше правило самоконтролю емоцій полягає в:
- а) спокійна реакція на емоційні дії партнера
 - б) переведення теми розмови
 - в) відволікання від непотрібної інформації
 - г) установка на раціональне сприйняття суперника
 - д) спроба зрозуміти мотиви суперника
14. Друге правило самоконтролю емоцій полягає в:
- а) установка на раціональне сприйняття суперника
 - б) обмін вмістом емоційних переживань в процесі спокійного спілкування
 - в) переведення теми розмови
 - г) відволікання від непотрібної інформації
 - д) спокійної реакції на емоційні дії суперника
15. Третє правило самоконтролю емоцій полягає в:
- а) підтримці високої самооцінки в процесі спілкування у себе і у партнера
 - б) підтримці високої самооцінки тільки у себе
 - в) підтримці високої самооцінки тільки у партнера
 - г) підтримці високої самооцінки в очах суперника

- д) підтримці високої самооцінки у себе і всіляке приниження, критика суперника
16. Основними моделями поведінки особистості в конфлікті є:
- а) конструктивна; раціональна; деструктивна
 - б) компроміс; боротьба; співробітництво
 - в) раціональна; ірраціональна; конформістська
 - г) конструктивна; деструктивна; конформістська
 - д) боротьба; поступка; компроміс
17. Ким з учених розроблена двомірна модель стратегій поведінки особистості в конфлікті:
- а) Дж. Скотт і М. Дойч
 - б) Р. Фішером і У. Юлі
 - в) К. Томасом і Р. Килменн
 - г) Д. Скотт і Ч. Ліксон
 - д) Х. Корнеліус і Ш. Фейр
18. Яке зі сполучень наведених понять має відношення до стратегій поведінки в конфлікті:
- а) компроміс; критика; боротьба
 - б) поступка; ухід; співробітництво
 - в) боротьба; ухід; переконання
 - г) співробітництво; консенсус; поступка
 - д) угода; співробітництво; переконання
19. Які поведінкові характеристики притаманні конструктивній моделі поведінки в конфліктній взаємодії:
- а) прагне врегулювати конфлікт; проявляє витримку і самовладання; йде від гострих питань
 - б) доброзичливо ставиться до суперника; прагне врегулювати конфлікт; поводить себе відкрито і щиро
 - в) прагне до перемоги в конфлікті; відрізняється витримкою і самовладанням; непослідовний в оцінках, судженнях
 - г) не проявляє активності; йде від гострих питань; відмовляється від компромісу
 - д) прагне врегулювати конфлікт; доброзичливо ставиться до суперника; йде від гострих питань
20. Визначте тип конфліктної особистості за такими поведінковими характеристиками: хоче бути в центрі уваги; добре пристосовується до різних ситуацій; планування своєї діяльності здійснює ситуативно; копійкою, систематичної роботи уникає:
- а) ригідний тип
 - б) некерований тип
 - в) демонстративний тип
 - г) надточний тип
 - д) «безконфліктний тип»

Варіант 6

1. Які поведінкові характеристики притаманні конфліктній особистості ригідного типу:
- а) хоче бути в центрі уваги; добре пристосовується до різних ситуацій; планування здійснює стихійно
 - б) скрупульозно ставиться до роботи; висуває підвищені вимоги до себе та інших людей; підозрілий
 - в) веде себе зухвало, агресивно; підозрілий; добре пристосовується до різних ситуацій
 - г) має завищену самооцінку; підозрілий; прямолінійний і негнучкий
 - д) ставлення до людей визначає тим, як вони до нього ставляться; володіє завищеною самооцінкою; несамокритичний
2. Яке поєднання поведінкових характеристик притаманне конфліктній особистості «некерованого типу»:
- а) хоче бути в центрі уваги; уникає копійкою роботи; в наявності емоційну поведінку;
 - б) підозрілий; володіє завищеною самооцінкою; прямолінійний; уразливий;
 - в) імпульсивний; непередбачуваний; агресивний; несамокритичний;
 - г) скрупульозно ставиться до роботи; висуває підвищені вимоги до себе і оточуючих; володіє підвищеною тривожністю;
 - д) нестійкий в оцінках і думках; внутрішньо суперечливий; залежить від думки оточуючих; легко піддається навіюванню.
3. Скільки стратегій поведінки особистості в конфлікті виділяється в двомірній моделі:
- а) 1
 - б) 2
 - в) 3
 - г) 4
 - д) 5
4. Американський соціальний психолог, представник теоретико-ігрового напрямку дослідження конфліктів в сучасній зарубіжній психології:
- а) М. Дойч
 - б) Дж. Скотт
 - в) Ч. Ліксон
5. Агресивні дії індивіда, спрямовані на самого себе:

- а) самоізоляція
 - б) прокрестинація
 - в) аутоагресія
6. Індивідуальна або колективна поведінка, спрямована на нанесення фізичної або психологічної шкоди, збитку, або на знищення іншої людини або групи людей:
- а) війна;
 - б) експансія
 - в) агресія
7. Кооперативна стратегія поведінки опонента в конфлікті, яка полягає в орієнтації на спільний пошук рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін:
- а) співробітництво
 - б) синергія
 - в) емпатія
8. Міждисциплінарна область наукового дослідження конфліктів різного рівня:
- а) соціологія
 - б) конфліктологія
 - в) політологія
9. Науковий метод, що полягає в роз'єднанні всієї множини об'єктів і подальшого їх об'єднання в групи на основі якої-небудь ознаки:
- а) аналіз
 - б) синтез
 - в) класифікація
10. Це стратегія (спосіб) поведінки опонента в конфлікті, яка полягає у вимушеній або добровільній відмові від боротьби і здачу своїх позицій:
- а) ухід
 - б) пристосування
 - в) уникнення
11. Стійке негативне емоційне ставлення індивіда до іншої людині, групи, що виявляється в неприязні, непривітності, недобррозичливості:
- а) антипатія
 - б) ненависть
 - в) уникання
12. Конфлікт, який характеризується максимальним розвитком конфліктуючих і мінімальними особистісними витратами на його вирішення:
- а) конструктивний
 - б) внутрішньоособистісний
 - в) міжперсональний
13. Поступовий, безперервний розвиток конфлікту від простих до більш складних форм:
- а) ескалація
 - б) еволюція
 - в) поглиблення
14. Сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без наявності яких конфлікт не може існувати як динамічно взаємозв'язана цілісна система та процес:
- а) структура
 - б) особливість
 - в) відмінність
15. Усунення суперечності між опонентами за участю третьої сторони:
- а) переговори
 - б) домовленість
 - в) врегулювання
16. Хід розвитку, зміни конфлікту під впливом діючих на нього факторів і умов:
- а) динаміка
 - б) врегулювання
 - в) переговори
17. Інтегральна властивість особистості, що відбиває частоту її вступу в міжособистісні конфлікти:
- а) конфліктність
 - б) суперечливість
 - в) особистісний розлад
18. Сім'я, в якій протистояння інтересів і потреб подружжя носить гострий характер і захоплює важливі сфери її життєдіяльності, і при цьому подружжя займає непримиренні і навіть ворожі позиції по відношенню один до одного:

- а) асоціальна
- б) нещаслива
- в) кризова

19. Американський психолог, представник такого напрямку дослідження конфліктів в сучасній зарубіжній психології, як «теорія організаційних систем», – це:

- а) А. Файоль
- б) К. Томас
- в) Т. Манн

20. У психології конфлікту понятійна схема його опису вперше була запропонована:

- а) Л.А. Петровською
- б) Дж. Скоттом
- в) К. Томасом

Варіант 7

1. У системно-ситуаційному аналізі конфліктів в якості одиниці аналізу використовується:

- а) конфліктна ситуація
- б) прецедент
- в) інцидент

2. У сучасній вітчизняній психології конфлікту виділяють три основні підходи до розгляду сутності даного явища:

- а) організаційний, діяльнісний і особистісний
- б) психоаналітичний, когнітивний, біхевіористський
- в) конструктивний, системний, особистісний

3. Вид діяльності (спеціальний), який полягає в оптимізації (за участю третьої сторони) процесу знаходження конфліктуючими сторонами рішення проблеми, що дозволяє припинити конфлікт, називається:

- а) консенсус
- б) медіація
- в) дипломатія

4. Вид класифікації, в основі якої лежить істотна ознака конфлікту, називається:

- а) системою
- б) типологією
- в) ранжуванням

5. Вплив індивідуально-психологічних особливостей учасників конфлікту на його виникнення, розвиток і завершення відносяться до причин конфліктів:

- а) особистісним
- б) етнонаціональними
- в) груповим

6. Вироблення і підкреслення в поведінці людини протилежної установки відноситься до таких механізмів психологічного захисту, як:

- а) реактивне утворення
- б) раціоналізація
- в) заперечення

7. Вид участі третьої сторони в конфлікті, що полягає у конструктивному обговоренні проблеми, в ході якого остаточне рішення залишається за опонентами:

- а) «р'ятівник»
- б) «посередник»
- в) «підбурювач»

8. До етапів відкритого періоду (власне конфлікт) із запропонованого списку, відносяться:

- а) завершення конфлікту
- б) інцидент
- в) збалансована протидія
- г) ескалація конфлікту

9. Класифікація невротичних конфліктів з урахуванням внутрішніх механізмів їх розвитку дана:

- а) К. Хорні
- б) С.Л. Рубінштейном
- в) В. М'ясищевим

10. Конфлікт, що виникає на основі морального протиріччя в соціальній сфері або в свідомості окремого індивіда і полягає в зіткненні і протидії сторін, думок, оцінок, ціннісних орієнтацій, які мають виражений моральний компонент, – це конфлікт ...

- а) етичний
- б) моральний
- в) міжгруповий

11. Мислима (уявна) або об'єктивно існуюча проблема, яка служить джерелом зіткнення сторін, основне протиріччя, через яке виник конфлікт, – це його:
- джерело
 - причина
 - предмет
12. Незбалансована рольова взаємодія двох людей відноситься до групи причин конфліктів:
- соціально-психологічних
 - морально-етичних
 - суспільно-політичних
13. Обставини взаємодії людей, які привели до зіткнення їх інтересів, думок, установок і т.п., відносяться до причин конфліктів:
- суб'єктивних
 - об'єктивних
 - непрогнозованих
14. Гостре негативне переживання, викликане тривалою боротьбою структур внутрішнього світу людини, що відбиває суперечливі зв'язки з соціальним середовищем і затримує прийняття рішення, називається:
- внутрішньоособистісним конфліктом
 - афектом
 - депресією
15. Система методологічних, теоретичних, методичних і організаційно-технічних процедур, пов'язаних між собою єдиною метою, характеризує:
- концептуальний підхід
 - науковий аналіз конфліктів
 - теорія конфліктології
16. Спільна діяльність учасників конфлікту, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, яка привела до зіткнення, називається:
- вирішенням конфлікту
 - профілактикою протиріччя
 - суспільною дією
17. Прагнення будь-яким чином сприяти членам власної групи на протиположності членам іншої групи – це:
- групова фосилізація
 - групова синергія
 - внутрішньогруповий фаворитизм
18. Врегулювання, вирішення конфлікту, його загасання, усунення та переростання в інший конфлікт – це:
- форми завершення конфлікту
 - технології врегулювання конфлікту
 - логіка розвитку конфлікту
19. Трудові конфлікти – це вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові:
- стосунки та відносини
 - відносини і умови їх забезпечення
 - протиріччя
20. Спеціальна регулятивна система стабілізації особистості, спрямована на усунення або зведення до мінімуму почуття тривоги, пов'язаного з усвідомленням внутрішньоособистісних конфліктів, відноситься до поняття:
- рефлексія
 - психологічний захист
 - психосоматика

Ключ правильних відповідей на тестові завдання:

<i>Варіант 1</i>		<i>Варіант 2</i>		<i>Варіант 3</i>		<i>Варіант 4</i>		<i>Варіант 5</i>	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	б	1	в	1	б	1	б	1	в
2	в	2	б	2	в	2	б	2	а
3	б	3	б	3	б	3	б	3	а
4	в	4	а	4	в	4	б	4	г
5	б, в	5	а	5	б	5	а	5	а
6	в	6	е	6	а	6	а-в	6	в

7	в	7	в	7	а	7	а	7	а-д
8	а	8	а	8	г	8	а	8	в
9	а	9	б	9	в	9	а-в	9	в
10	д	10	в	10	в	10	б, г	10	в
11	г	11	а	11	г	11	а	11	а
12	в	12	а	12	в	12	в	13	г
13	а	13	в	13	г	13	г	13	д
14	а	14	а	14	а	14	а	14	а
15	а-д	15	б	15	д	15	а	15	а
16	б	16	а	16	б	16	а, в	16	а
17	в	17	а	17	б	17	в, г	17	в
18	а	18	а	18	б	18	д	18	б
19	в	19	г	19	а	19	а	19	б
20	а-г	20	г	20	а-в	20	б	20	в

<i>Варіант 6</i>		<i>Варіант 7</i>	
Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	б	1	а
2	в	2	а
3	г	3	б
4	а	4	б
5	в	5	а
6	в	6	а
7	а	7	б
8	б	8	б-г
9	в	9	в
10	б	10	б
11	а	11	в
12	а	12	а
13	б	13	б
14	а	14	а
15	в	15	б
16	а	16	а
17	а	17	в
18	в	18	а
19	б	19	б
20	а	20	б

Інформаційні матеріали бібліотеки по забезпеченню навчальними підручниками (посібниками) з дисципліни

1. Деонтологія конфліктів та управління [Текст] : навчально-практичний посібник / М. Пірен. – К. : [б. в.], 2001. – 377 с. – ISBN 966-619-068-0.

2. Етика ділового спілкування [Текст] : навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – 5-те вид., стер. – Київ : Вікар, 2006. – 223 с. – ISBN 966-7131-80-7.
3. Керування освітою та організаційна поведінка [Текст] : научное издание / М.Е. Генсон ; пер. с англ. Х. Проців. – Львів : Літопис, 2002. – 384 с. – ISBN 966-7007-72-5.
4. Конфліктологія [Текст] : навчальний посібник / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.
5. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант) [Текст] : навчальний посібник / В.М. Нагаєв. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 198 с. – ISBN 966-8365-17-8.
6. Конфліктологія [Текст] : підручник / за ред. Л. М. Герасіної. – Харків : Право, 2002. – 256 с. – ISBN 966-7146-57-Х.
7. Конфліктологія [Текст] : навч. посіб. / за ред. Г. В. Гребенькова. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 229 с. – ISBN 978-617-574-001-9.
8. Конфлікт і управлінські ролі: соціо-психологічний аналіз [Текст] : навчально-практичний посібник / М. І. Пірен. – Київ : УАДУ, 2000. – 200 с. – ISBN 966-7353-90-7.
9. Конфлікти великих соціальних груп [Текст] : навчальний посібник / І. В. Ващенко, С. П. Гиренко. – Харків : Бурун Книга, 2005. – 208 с. – ISBN 966-8942-02-7.
10. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання [Текст] : навч. посібник / О. Л. Перхач, Н. Ю. Подольчак. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. – 192 с. – ISBN 978-617-607-567-7.
11. Медіація [Текст] : підручник / Б. А. Лeko, Г. В. Чуйко. – Чернівці : Книги – XXI, 2014. – 520 с. – ISBN 978-617-614-017-7.
12. Менеджмент: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова. – Київ : Кондор, 2015. – 268 с. – ISBN 978-617-7278-22-0.
13. Організаційна поведінка [Текст] : навч. посіб. / А. М. Власова, Л. М. Савчук, В.Б. Савінова. – Київ : КНЕУ, 1998. – 96 с. – ISBN 966-574-165-9.
14. Політична конфліктологія [Текст] : навчальний посібник / І. Б. Кіянка. – Львів : Новий Світ-2000, 2015. – 96 с.
15. Психологія конфлікту [Текст] : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. – К. : Каравела, 2015. – 304 с. – ISBN 978-966-2229-14-1.
16. Психологія вирішення конфліктів [Текст] : навч. посіб. / В. О. Джелалі, А. В. Кудін. – Київ ; Харків : [б. в.], 2006. – 320 с. – ISBN 966-8097-10-6.
17. Результативний конфлікт [Текст] / П. Т. Коулман, Р. Фергюсон; пер. з англ. І. Софієнко. – Київ : Наш Формат, 2016. – 320 с. – ISBN 978-617-7279-31-9.
18. Сучасні інформаційні конфлікти: сутність, причини та способи врегулювання (2001-2009 рр.) [Текст] : автореф. дис. ... канд. політ. н. / М. М. Прудник. – К. : [б. в.], 2010. – 20 с.
19. Управління конфліктами: текст лекцій [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Жаворонкова [и др.]. – К. : Кондор, 2011. – 172 с. – ISBN 978-966-351-318-8.
20. Управління трудовими ресурсами [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 224 с. – ISBN 966-8251-04-0.