Кам’янець – Подільська міська рада
Управління освіти і науки
Науково-методичний центр
Лабораторія дошкільної освіти
Заклад дошкільної освіти №23

Особистісні чинники стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті

Риба О.Ф.,
соціальний педагог
ЗДО №23

2017

Укладач:

Риба О.Ф. - соціальний педагог закладу дошкільної освіти №23 «Лелека», м. Кам'янець-Подільського

Рецензенти:

Т.І. Мельник - вихователь-методист,

Л.Г. Юрчук - вихователь-методист закладу дошкільної освіти №23 «Лелека», м. Кам'янець-Подільського

У посібнику «Особистісні чинники стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті» розкрито теоретичний та практичний матеріал про поняття, головні особливості та чинники конфліктів, співвідношення між різними типами поведінки особистості у конфліктній ситуації за допомогою куба. Описано зв'язок стилів поведінки у площині «працівник-працівник» у міжособистісному конфлікті. Дана тема дозволяє допомогти працівникам одержати знання про ефективні способи розв'язання конфліктів. Розроблені рекомендації, які спрямовані на запобігання конфліктних взаємодій в колективі.

Посібник стане у пригоді керівникам, вихователям-методистам, практичним психологам, соціальним педагогам.

ЗМІСТ

Вступ……..……..5

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти проблеми конфліктів та їх чинників в організації ……..……...…...9

1.1. Поняття конфлікту та його особливості в організації…….....9

1.2. Особистісно-стильові чинники конфліктної взаємодії….....28

РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження особистісних чинників стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті……...….37

2.1. Методична база та етапи емпіричного дослідження……37

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті…….....44

2.3. Методичні рекомендації щодо оптимізації поведінки працівників при вирішенні міжособистісного конфлікту …….....60

ВИСНОВКИ…….....68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....72

ДОДАТКИ……..……....74

ВСТУП

Актуальність проблеми. Зростання напруженості у сучасному суспільстві обумовлює збільшення різноманітних конфліктів та необхідність їх всебічного вивчення з метою нівелювання негативних наслідків та якнайповнішого використання закладених у них позитивних можливостей для розвитку особистості. Знання чинників, які обумовлюють виникнення міжособистісних конфліктів, дозволяє розробити комплекс методів, спрямованих на їх профілактику та формування навичок успішного вирішення. Така робота дозволяє не лише допомогти особистості одержати знання про ефективні способи розв'язання конфліктів, але і надає їй інформацію про основні психологічні особливості, які зумовлюють виникнення міжособистісних конфліктів, про можливості саморегуляції у складних життєвих ситуаціях, здійснює цілеспрямований вплив на особистість з метою гармонізації її психічного та соціального життя.

Проблема конфліктів завжди приваблювала дослідників і розроблялася представниками різних психологічних напрямків як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології. Зокрема, у зарубіжній психології вона представлена роботами представників різних підходів: психоаналітичного (З. Фройд, А. Адлер); соціотропного (У. Мак-Дауголл); етологічного К. Лоренц, Н. Тінберген); теорії групової динаміки (К. Левін, Д. Креч); фрустраційно-агресивного (Д. Доллард, Н. Міллер); поведінкового (А. Басс, А. Бандура); соціометричного (Дж. Морено, Г. Гурвіч); інтеракціоністського (Т. Шибутані, Д. Шпігель). процесу (Р. Фішер, Д. Прюітт).

Натомість у вітчизняній – радянській, а пізніше і українській психології, – проблема конфлікту не знайшла свого достатнього відображення, хоча і проводилися окремі дослідження з даної

проблеми. Зокрема, вивчалися конфлікти у ділових стосунках, сімейні конфлікти, конфлікти у педагогічному процесі.

У сучасній науці немає також спільної точки зору до визначення причин виникнення міжособистісних конфліктів. Багато дослідників зверталися до питання їх детермінації, але більшість із них описували організаційний конфлікт у руслі виробничих стосунків Л.О.Петровська (1977), Н.В.Грішина (1983), О.Г.Ковальов (1978), В.О.Соснін (1979), Н.М.Коряк (1989), Я.А.Луп'ян (1988), О.Н.Лєбєдєв (1992), І.Б.Омелаєнко (1996) та ін.).

Таким чином, враховуючи соціальну значущість проблеми та недостатність наукових розробок, присвячених вивченню міжособистісних конфліктів у працівників, було визначено тему мого дослідження: «Особистісні чинники стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті».

Відповідно до психологічного спрямування дослідження я визначила його науковий апарат.

Об’єкт дослідження – система міжособистісних взаємин у педагогічному колективі.

Предмет дослідження – залежність стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті від особистісних якостей працівників.

Мета дослідження: визначення та експериментальне вивчення особистісних чинників стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті та розробка рекомендацій щодо оптимізації поведінки працівників при розв’язання міжособистісних конфліктів.

Поставлена перед мною мета обумовила постановку таких **завдань дослідження:**

1. Провести теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми міжособистісних конфліктів.

2. Виділити основні особистісні чинники виникнення міжособистісних конфліктів.
3. Визначити зв’язок стилів поведінки працівників у міжособистісному конфлікті із особистісними властивостями працівників.
4. Розробити методичні рекомендації щодо оптимізації поведінки працівників при розв’язання міжособистісних конфліктів.

Завдання дослідження було реалізовано шляхом застосування системи теоретичних та емпіричних **методів**. При формуванні блоку методик я виходила із необхідності найбільш повного розкриття предмета дослідження, об'єктивності його відображення. Характер дослідження та його завдання обумовили використання низки методів та методик дослідження: аналіз та узагальнення літератури з проблеми міжособистісних конфліктів; спостереження; бесіда; аналіз документів; діагностика стилів поведінки у конфліктній ситуації К.Томаса (адаптована Н.В.Грішиною); факторний особистісний опитувальник Р.Кеттелла 16-PF.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступили положення про єдність свідомості і діяльності (Г.С. Костюк, О.М. Леонтьєв, С.Л. Рубінштейн, С.Д. Максименко), а також соціально-психологічні, теоретичні уявлення щодо природи конфліктів у міжособистісному спілкуванні (Г.М. Андрєєва, О.Я. Анцупов, О.О. Бодальов, Н.В.Грішина, М.М.Обозов, Б.Д.Паригін); загально-психологічний підхід до конфлікту як явища детермінованого взаємодією внутрішніх і зовнішніх, об’єктивних і суб’єктивних детермінант (Н.В.Грішина, О.Б. Ковальов).

Теоретична значущість моєї роботи полягає у тому, що на основі вивчення бібліографічних та наукових джерел виділено головні

особливості та поняття конфлікту, а також особистісні чинники у вирішенні конфлікту між працівниками.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його теоретичні положення можуть бути використані при вирішенні певних практичних завдань розв'язання міжособистісного конфлікту між працівниками.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота проводилась у дитячому закладі дошкільної освіти №23 «Лелека» міста Кам'янця-Подільського. Всього у дослідженні взяли участь 25 вихователів і 10 осіб технічного персоналу, віком від 25 до 50 років.

Дослідження здійснювалося в 2017 навчальному році.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТІВ ТА ЇХ ЧИННИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття конфлікту та його особливості в організації

Вивчення спеціально психологічної літератури засвідчує, що проблема міжособистісних конфліктів викликає постійний інтерес у дослідників. У значній кількості наукових праць зарубіжних, радянських та вітчизняних психологів реалізувалися різні підходи до вивчення міжособистісних конфліктів, досліджувалися фактори їх виникнення, особливості протікання, шляхи вирішення тощо. Однак, всупереч тому, що проблема вивчення міжособистісних конфліктів має тривалу історію, на сьогоднішній день у психологічній науці не склалося єдиного розуміння даного феномену. Цей феномен конфлікту досліджено у працях: У працях К. Боуддінга, Дж. Бернарда, Р. Дарендорфа, К. Дойча, М. Дойча, Г. Зіммеля, Л. Козера, А. Раппопорта та інших.

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити те саме. Слово «конфлікт» означає зіткнення. І справді, конфлікт – це завжди зупинення та розрив нормальних, усталених відносин.

Конфлікт – стосунки між суб’єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів чи суджень.

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечності, яке виникає в процесі соціальної взаємодії, що

полягає в протидії суб'єктів конфлікту та зазвичай супроводжується негативними емоціями. Необхідно відмітити найважливіші положення даного визначення:

— у конфлікті завжди існує протиріччя, зіткнення несполучних поглядів, інтересів, потреб, цінностей, мотивів. Однак сутність конфлікту полягає не стільки у виникненні і існуванні суперечностей, скільки в способі його вирішення. Адже з соціальними протиріччями ми зустрічаємося кожен день, вони виникають завжди і скрізь, але тільки деякі вирішуються шляхом конфлікту;

— до конфлікту призводить таке зіткнення інтересів, потреб, поглядів, цілей, мотивів, при якому з'являється протидія сторін. Соціальна протидія – це таке спілкування, поведінка і діяльність, однією з основних цілей якого є нанесення моральної або матеріальної шкоди опоненту або супротивнику. Саме протидія є ядром соціального конфлікту;

— в психологічному плані конфлікт для його учасників завжди супроводжується негативним емоціональним станом, негативним ставленням один до одного. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не відчувають неприємних емоцій або, навпаки, відчувають, але не проявляють це зовнішньо, такі ситуації можна охарактеризувати як передконфліктну.

Дехто з дослідників вважає, що найголовніше — це попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика. З такого підходу ставлення до конфлікту розглядається як «хвороба людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини».

У конфліктах беруть участь як окремі особи, так і групи людей. Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками тощо.

Конфліктна ситуація – це об’єктивна основа конфлікту, яка фіксує виникнення реальних суперечностей в інтересах і потребах сторін. Вона включає:

— учасників конфлікту (сторони конфлікту), якими можуть бути різні аспекти особистості (внутрішньоособистісний конфлікт), окремі індивіди або різні за масштабами соціальні групи;

— умови протікання (перш за все соціально-психологічні);

— образи конфліктної ситуації.

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягати реалізації власних цілей, думок, завдань, точок зору, при цьому вона наводить аргументи на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так само, використовує всі прийнятні у даній ситуації заходи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони.

Кожна сторона-учасник конфлікту має внутрішню і зовнішню позицію. Зовнішня позиція – це мотивування участі у конфлікті, яке сторони відкрито демонструють одна одній. Слід відзначити, що внутрішня позиція дуже часто прихована не лише від супротивника, але й від самого суб’єкта. Прикладом такого неспівпадання внутрішньої і зовнішньої позиції може бути конфлікт дорослого і підлітка, де зовнішня агресивність останнього лише приховує потребу у визнанні, повазі, необхідності підтримки свого «Я».

Образи конфліктної ситуації – це внутрішні картини ситуації: уявлення учасників конфлікту про самих себе (про свої мотиви, цілі, можливості тощо); уявлення про протилежну сторону (її мотиви, цілі, можливості); уявлення кожного учасника про те, як інший сприймає його, уявлення про середовище, в якому реалізуються конкретні відносини.

Прихильники школи «людських відносин» вважали, що конфлікт — зло і що його слід уникати. На їхню думку, конфлікти не виникають, якщо в організації добрі взаємовідносини між її членами.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль — сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. Термін «конфлікт» можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.

Сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В окремих випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і досягненню цілей організації. Наприклад, якщо в колективі є людина, схильна до суперечок, інші члени колективу можуть поділяти погляди цієї людини, щоб не вступати в суперечку і уникнути конфлікту, хоч точка зору любителя посперечатися може бути і неправильною.

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, варто зазначити, що такі конфлікти загалом можна розглядати як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур (міністерств, банків, підприємств, закладів освіти тощо). Більш дохідливим можна вважати такс тлумачення: організаційний конфлікт — це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку.

В багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативні вирішення проблеми.

Важливим є питання про місце та роль конфліктів у процесі життєдіяльності окремої людини, соціальної групи, організації. Мислителі Стародавнього Світу й Середньовіччя вбачали в конфликтах деякий засіб до взаєморозуміння та доброї згоди.

Функція конфлікту виражає, з одного боку, його соціальне призначення, а з іншого — залежність, що виникає між ним та іншими складовими громадського життя. У першому випадку беруться до уваги наслідки конфлікту, у другому — спрямованість стосунків суб'єктів-конфліктерів.

Конфліктне зіткнення належить до тих явищ, яке не можна однозначно оцінити. Воно виступає способом соціальної взаємодії в умовах загострення напруженості між людьми, коли виявляються несумісні погляди, позиції й інтереси, відбувається протиборство сторін, що переслідують далекі одна від одної цілі.

В силу самої своєї природи конфлікт може бути носієм і творчих, і руйнівних тенденцій, бути добром і злом водночас, приносити як користь, так і шкоду сторонам, що беруть участь у ньому. Тому функції конфлікту характеризуються з урахуванням їхньої позитивної і негативної спрямованості (див. табл. 1.1).

Життєдіяльність складається з незліченної кількості фактів, що підтверджують функціональну розмаїтість конфліктів за спрямованістю, корисними та шкідливими наслідками.

Будь-який конфлікт виконує як позитивні (конструктивні), так і негативні (деструктивні) функції. Незважаючи на досить чіткий їх поділ у теоретичному плані, на практиці буває нелегко провести межу між конструктивністю й деструктивністю конкретного конфлікту.

Це зумовлено такими **причинами**:

— важко уявити узагальнену оцінку позитивних і негативних наслідків конфліктної взаємодії;

— ступінь конструктивності й деструктивності конфлікту може змінюватися на різних стадіях його розвитку;

— конструктивність і деструктивність конфлікту можна розглядати як стосовно основних учасників, так і стосовно соціального оточення.

Таблиця 1.1.

Функціональна спрямованість конфліктів в організації

Функції конфлікту	Спрямованість конфлікту	
	Позитивна	Негативна
Інтеграція персоналу	Розрядження напруженості в міжособистісних і міжгрупових стосунках; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; утворення й консолідація формальних і неформальних груп; поглиблення та стабілізація загальних інтересів	Ослаблення організованості та єдності колективу; порушення балансу інтересів між особистостями й групами; прояв несумлінного відношення до справи і прагнення до вимог для себе за рахунок інших, потурання егоїзму, свавіллю, анархії
Активізація соціальних зв'язків	Надання взаємодії співробітників більшої динамічності та мобільності; посилення узгодженості в досягненні цілей, функціонального й соціального партнерства	Непогодженість у діях людей, зайнятих спільною справою; ослаблення взаємної заінтересованості в загальному успіху; установлення перешкод на шляху до співробітництва
Сигналізація про вогнища соціальної напруженості	Виявлення невирішених проблем стимулювання роботи; виявлення недоліків в умовах і охороні праці; реалізація потреб, інтересів і цінностей колективу	Різке вираження невдоволення діями адміністрації; протест проти зловживань із боку окремих посадових осіб; зростання невдоволеності працею
Інновація, сприяння творчій ініціативі	Підвищення активності й мотивації до роботи; стимулювання підвищення кваліфікації; сприяння творчості, новим і оптимальним рішенням	Створення додаткових перешкод трудовій та соціальній активності; придушення ділового настрою, ентузіазму та творчої ініціативи.

Трансформація (перетворення) ділових відносин	Створення здорового соціально-психологічного клімату; утвердження поважного ставлення до праці й ділової підприємливості; підвищення рівня взаємної довіри	Погіршення морально-психологічної атмосфери; ускладнення процесу відновлення ділових стосунків і партнерства
Інформація про організацію і її персонал	Підвищення рівня інформованості працівників про стан справ організації	Посилення недружньої поведінки; ухилення від співробітництва; перешкоди для діалогу, обміну думками
Профілактика протиборств	Урегулювання суперечностей на взаємній основі; послаблення конфронтації в соціально-трудових відносинах	Нагнітання напруженості й ворожості; ухилення від примирних процедур

До конструктивних функцій входять:

Інформаційно-пізнавальна. Будь-який конфлікт сигналізує про наявність проблеми, дозволяє її пізнати, виявляє її у сукупності сприйманих людьми фактів. Конфлікт стимулює до пізнання інтересів, цінностей, позицій, що зустрічаються в протиборстві суб'єктів; висвічує єство соціальних змін, виражених суперечністю, що лежить в основі конфлікту. Розбіжності, дискусії, як форми конфліктної поведінки, сприяють пошуку істини. У ході і в результаті взаємних зіткнень партнери розкривають один одного, засвоюють корисний з погляду кожної сторони досвід, знаходять можливі точки зіткнення та узгодження своїх поглядів та інтересів. У процесі конфлікту розкривається справжня картина того, що представляє з себе кожна сторона, які цінності вона відстоює.

Інша функція конфлікту — інтеграційна. Здавалося б, має місце парадокс: конфлікт сприяє інтеграції, об'єднанню людей, а отже, встановленню рівноваги, стабільності в суспільстві. Проте в реальній діалектиці соціуму конфлікт і інтеграція нерозривно взаємозв'язані і постійно міняються місцями. Домінування одного поступається місцем домінуванню іншого. Виникнення, розвиток, вирішення конфлікту

об'єднує групи, співтовариства, сприяє гармонізації суспільних відносин, стимулює соціалізацію груп і індивідів, а тим самим сприяє формуванню необхідної рівноваги в суспільному організмі.

Конфлікт стимулює адаптацію соціальної системи або її окремих елементів (груп) до змінного середовища. Суспільству, соціальним групам, індивідам, партіям і іншим об'єднанням, ідеологіям, культурним системам доводиться постійно стикатися з новими умовами. Звідси необхідність адаптації, пристосування до нової ситуації шляхом перетворення форм і методів діяльності і відносин, переоцінки цінностей, критики застарілих зразків поведінки і мислення. Зрозуміло, що процес адаптації не відбувається без суперечностей і конфліктів між старим і новим. Якщо суспільна система або якісь підсистеми (економічні, політичні і ін.) не справляються з виникаючими конфліктами в процесі адаптації, вони йдуть у небуття.

До дисфункцій конфлікту належать:

Конструктивні функції конфлікту невіддільні від руйнівних наслідків, від дисфункцій. Будь-яка позитивна функція конфлікту має негативну сторону. Та і інша виявляються в певній ситуації, на певній стадії конфлікту, в результаті цілеспрямованих дій суб'єктів-супротивників. Об'єктивні наслідки конфлікту (конструктивні або деструктивні) залежать від багатьох змінних і, значною мірою, від засобів боротьби. Насильницькі засоби ведуть до розколу суспільства, а не до його інтеграції. Насильницький конфлікт може перерости в хронічну форму, стати не розв’язуваним (антагоністичним), навіть якщо раніше він таким не був. Послідовна серія насильницьких конфліктів руйнує суспільство, дезорганізовує, перешкоджає його духовній і практичній консолідації. Отже, говорячи про позитивні функції конфлікту, слід зважати на їх відносність. Позитивні (конструктивні) функції конфліктів не реалізуються, якщо: вони не

регулюються спільними зусиллями супротивників; пригнічується одна із сторін; заганяються вглиб суспільного організму. В результаті можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки:

— погіршення співпраці у майбутньому;

— уявлення про іншу сторону як про «ворога», про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні;

— згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами;

— збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами у міру зменшення взаємодії і спілкування;

— зсув цілей: надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж рішенню реальної проблеми.

Конфлікти, що є складним соціально-психологічним явищем, дуже різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками (див. табл.1.2). З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, тому що вона дозволяє орієнтуватися в їхніх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення.

Для того, щоб проникнути в сутність конфлікту, як соціального феномена (притаманного тільки людям та їх об'єднанням), виділимо дві необхідних і достатніх умови його виникнення:

1. Конфлікт завжди змістовно виникає на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень. Наявність таких мотивів і суджень є необхідною умовою виникнення конфлікту;

2. Конфлікт завжди (за формою) представляє протиборство суб'єктів соціальної взаємодії (конфліктуючих сторін), що характеризується нанесенням взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного).

Таблиця 1.2.

Класифікація конфліктів

№	Основа класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1.	Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
		Ідеологічні	В основі лежать протиріччя в поглядах
		Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
		Сімейно-побутові	В основі лежать протиріччя сімейних стосунків
2.	Ступінь тривалості та напруження конфлікту	Бурхливі швидкоплинні конфлікти	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей індивіда, відрізняються агресивністю та крайньою ворожнечістю конфліктуючих
		Гострі тривалі конфлікти	Виникають при наявності глобальних протиріч
		Слабовиражений і мляво плинний конфлікт	Пов’язані з не дуже гострими протиріччями, або ж з пасивністю однієї із сторін
		Слабовиражений та швидкоплинні	Пов’язана з поверхневими причинами, носять епізодичний характер
3.	Суб’єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособові конфлікти	Пов’язані із зіткненням протилежно направлених мотивів особистості
		Міжособові конфлікти	Суб’єктами є дві особи
		Конфлікти «особистість-група»	Суб’єкти конфлікту: з однієї сторони є особистість, а з іншої – група (мікрогрупа)
		Між групові конфлікти	Суб’єктами конфлікту є малі соціальні групи або мікрогрупи
4.	Соціальні наслідки	Конструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів лежать об’єктивні протиріччя. Спонукають до розвитку організації або іншої соціальної системи
		Деструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів, як правило лежать суб’єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість та ведуть до руйнації соціальної системи
5.	Предмет конфлікту	Реалістичні (предметні) Конфлікти	Мають чіткий предмет
		Нереалістичні (безпредметні) конфлікти	Не мають чіткого предмета або мають предмет, який не є життєво важливим для одного або обох суб’єктів конфлікту

Визначальним для способу аналізу конфлікту та пошуку шляхів конструктивного розв'язання є розуміння його структури, тобто того, що є його складовими елементами. Автори вважають, що найбільш вдалий варіант структури конфлікту, який доцільно застосовувати і для аналізу організаційних конфліктів, запропонувала Л.А. Петровська.

Згідно з цим підходом у структурі конфліктів можна виділити наступні **елементи**:

— сторони (учасники) конфлікту — особистості або соціальні групи;

— умови перебігу конфлікту — соціально-групові та соціально-психологічні особливості середовища;

— образи конфліктних ситуацій — які є в учасників до початку інциденту.

Власне образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама реальність, визначають вибір стратегії поведінки учасників, виливають на зміст їх уявлень, оціночних та інтерпретаційних суджень. Образ конфліктної ситуації, в свою чергу, включає уявлення про себе (мотиви, цілі, емоції тощо), про протилежну сторону (мотиви, цілі, емоції тощо), про середовище, в якому розгортаються події (тло). Причому цікаво, що уявлення про себе складніші, ніж про опонента, що, як правило, сприймається схематично, спрощено, стереотипно та поверхнево. Уявлення про тло також обмежені, збіднені деталями:

— можливі дії учасників конфлікту, оскільки перехід до конфліктної взаємодії передбачає вибір певної сукупності дій, спрямованих на опонента, чи стратегії поведінки;

— результати конфліктних дій залежать як від вибору стратегії поведінки, так і від змісту решти структурних елементів.

Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення в двох поняттях: етапи або стадії конфлікту і фази конфлікту.

Динаміку конфлікту розглядають як послідовну зміну чотирьох **стадій** або етапів:

1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація створюється одним чи декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним і т.д.

3. Перехід до конфліктної взаємодії. Цей етап полягає в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження і т.п.), спрямованих на нанесення збитку «супротивнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, починає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.

4. Розв’язання конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмета конфлікту.

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відбивають динаміку конфлікту, насамперед, з погляду реальних можливостей його вирішення.

Основними **фазами** конфлікту є:

1) початкова фаза;

2) фаза підйому;

3) пік конфлікту;

4) фаза спаду.

Важливо пам'ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Наприклад, після фази спаду в 1-му циклі може початися фаза підйому 2-го циклу з проходженням фаз піка і спаду, потім може початися 3-й цикл і т.д. При цьому можливості вирішення конфлікту в кожному наступному циклі звужуються.

Конфлікт є складним багатомірним явищем. Як соціальний феномен, він зберігає тенденцію до ускладнення, оновлення структури, чинників, що його породжують. Різні типи конфліктів, взаємодіючи, доповнюють один одного, набуваючи нових рис. Це зумовлено динамізацією та ускладненням системи соціальних відносин. Конфлікти розрізняються масштабом, типом, причинами, наслідками, складом учасників, тривалістю, засобами урегулювання.

Конфлікти об’єднують значну кількість різноманітних соціально-психологічних явищ, які досить виразно розрізняються між собою. Необхідно враховувати типологію конфліктів, щоб правильно аналізувати та ефективно долати їх.

Типи конфліктів вирізняються за багатьма **ознаками**.

1. За носіями суперечності:

1) Внутріособистісні (інтраперсональні). Суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім’ї і роботи.

2) Міжособистісні (інтерперсональні) – між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності.

3) Конфлікт між особою і групою може виникнути, якщо особа займе позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або засудження індивіда групою.

4) Міжгрупові – учасниками виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.

2. За мотивацією учасників:

1) прагматичні, спрямовані на подолання перешкод спільної діяльності;

2) особисті, які переслідують корисні егоїстичні інтереси.

3. За статусом учасників:

1) горизонтальні;

2) вертикальні знизу;

3) вертикальні зверху;

4. За наявністю насильства враховуються наступні ознаки:

1) є чи немає насильство;

2) його міра;

3) роль учасників у розгортанні насильства;

4) масштаб поширення насильницького конфлікту у суспільстві.

5. За доцільністю:

1) закономірні;

2) необхідні;

3) вимушені;

4) невиправдані.

6. За функцією:

1) конструктивні;

2) деструктивні.

7. За масштабом цілей:

1) особисті;

2) групові;

3) суспільні.

8. За емоційністю:

1) високо емоційні;

2) низько емоційні.

9. За кількістю учасників:

1) діадичні;

2) локальні – дехто з членів групи;

3) загальні – весь колектив;

4) міжгрупові.

10. За динамікою відповідно до її етапів:

1) виникнення: а) стихійні; б) заплановані;

2) розвитку: а) короткочасні; б) тривалі; в) затяжні;

3) усунення: а) керовані; б) погано керовані; в) некеровані;

4) згасання: а) спонтанно припиняються; б) під впливом самих учасників; в) вирішуються при втручанні ззовні.

11. За тактичною корисністю:

1) виправдані;

2) невиправдані.

12. За етичністю форм прояву:

1) соціально прийнятні;

2) соціально неприйнятні.

Конфлікт як соціальне явище є породженням певних соціально-психологічних чинників, втілених в інтересах конкретних соціальних суб´єктів — учасників конфліктної ситуації. Він є сукупністю

об´єктивних і суб´єктивних передумов, наслідком взаємодії різноспрямованих прагнень, що постають у найрізноманітніших комбінаціях.

З погляду причин конфліктної ситуації існують три типи конфліктів. Перший – це конфлікт цілей, коли сторони конфлікту по-різному бачать бажаний стан об'єкту в майбутньому. Другий – це конфлікт пізнання, коли у сторін конфлікту розходяться погляди, ідеї і думки щодо вирішуваної проблеми. І, нарешті, третій – це емоційний конфлікт, що з'являється, коли в учасників в основі їх міжособистісних відносин лежать різні почуття і емоції. Люди просто викликають один у одного роздратування стилем своєї поведінки, веденням справ, взаємодією або поведінкою в цілому.

С.М.Ємельянов класифікує причини конфліктів на загальні та часткові. Загальні так чи інакше виявляються у всіх конфліктах. До них належать:

— соціально-політичні та економічні;

— соціально-демографічні – відображають розбіжності між людьми, обумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп;

— соціально-психологічні – явища у соціальних групах (взаємини, лідерство, настрої, групова думка);

— індивідуально-психологічні – індивідуальні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви).

Часткові причини конфлікту:

Розподіл ресурсів. Ресурси, наявні у соціальної групи, якими б значними вони не здавались, завжди обмежені. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів.

Відмінності у цілях. Кожен учасник соціальної групи і сама соціальна група формують свої цілі, несуть відповідальність за їх досягнення, одержують кінцевий результат.

Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Відмінності у цінностях – дуже поширена причина конфлікту. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди зосереджуються на тих поглядах, альтернативах і аспектах ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи і особистих потреб.

Низький рівень комунікації. Поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, - неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити рольові обов’язки і функції особи чи групи, а також висування взаємовиключних вимог один до одного. Погана передача інформації є і наслідком конфлікту. Так, між його учасниками знижується рівень комунікацій, починають формуватися невірні уявлення один про одного, розвиваються ворожі відносини - все це приводить до посилення і продовження конфлікту.

Незбалансованість робочих місць. Поширене джерело конфліктів в організації. Має місце, коли посадова функція працівника не підкріплена повною мірою засобами його діяльності і відповідно - правами і владою.

Неправильний контроль. Контроль не повинен диктуватися підозрілістю. Невизначений, тотальний контроль призводить до того, що людина врешті-решт втрачає самовладання і через знервованість дійсно стане помилятись.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Людина не відчуває ідентичності з партнером і налаштовується відразу на те, що вона не зрозуміє його та – навпаки. Виникає бар'єр у спілкуванні.

Відсутність пошани до авторитетних у групі осіб. Якщо у більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити причиною виникнення конфліктної ситуації.

Недостатня мотивація. Якщо вдається досягти збігу потреб індивідів з потребами організації, очевидно, що персонал викладатиметься заради задоволення цих потреб, чого не забезпечить ніякий наказ чи примус.

Представники ранніх шкіл управління, у тому числі прихильники школи людських відносин, вважали, що конфлікт - це ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. У наш час все частіше схиляються до тієї точки зору, що деякі конфлікти навіть в самій ефективної організації за найкращих взаєминах не тільки можливі, але і бажані. Треба тільки управляти конфліктом.

Отже, можна зробити такий висновок, конфлікти виникають практично у всіх сферах людської життєдіяльності. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди.

У процесі конфліктної взаємодії учасники конфлікту отримують можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення, і саме в цьому полягає важливий позитивний сенс конфлікту. Сказане, звичайно, не означає, що конфлікт завжди носить позитивний характер.

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємовідносин, то вони функціональні. Якщо перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню рішень, то вони

дисфункціональні. Так що треба не раз і назавжди знищити всі умови для виникнення конфліктів, а навчитися правильно ними управляти. Для цього треба вміти аналізувати конфлікти, розуміти їх причини і можливі наслідки.

До найпоширеніших психологічних конфліктів відносяться міжособистісні, що охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт врешті-решт зводиться до міжособистісного. Чіткого визначення такого конфлікту очевидно дати не можна. Але коли йдеться про нього, то ми одразу уявляємо картину протиборства двох людей на підставі зіткнення протилежно спрямованих мотивів.

Міжособистісні конфлікти мають свої відмінні риси, що зводяться до такого:

У цих конфліктах протиборство людей настає безпосередньо, коли стикаються їхні особисті мотиви. Суперники сходяться віч-на-віч.

Виявляється весь спектр відомих причин: загальних і приватних, об’єктивних і суб’єктивних.

Міжособистісні конфлікти для суб’єктів конфліктної взаємодії — це своєрідний «полігон» перевірки характерів, темпераментів, вияву здібностей, інтелекту, волі та інших індивідуально-психологічних особливостей.

Такі конфлікти відрізняються високою емоційністю й охопленням практично всіх сторін відносин між конфліктуючими суб’єктами.

Міжособистісні конфлікти торкаються інтересів не тільки конфліктуючих, а й тих, з ким вони безпосередньо пов’язані: службовими або міжособистісними відносинами.

Вияв міжособистісних конфліктів можливий і практично неминучий у педагогічному колективі. Тут можна виділити основні

типи конфліктів залежно від службового становища, яке займають конфліктуючі сторони: а) керівник—підлеглий; б) між працівниками одного рангу. До того ж конфлікт може мати службовий або неслужбовий характер. Виникнення міжособистісних конфліктів у колективі можна пояснити такими причинами:

— організаційно-технічними (розподіл різних видів матеріальних ресурсів; незадовільні комунікації; розбіжності щодо мети тощо);

— соціально-психологічні: індивідуально-психологічні особливості працівників; соціально-психологічні явища (позиція, статус, роль, внутрішня установка).

Якщо продовжити вивчення причин міжособистісних конфліктів у трудових колективах, то можна виявити такі фактори, що лежать в основі цих причин:

— інформаційні — неприйнятність інформації для однієї зі сторін;

— поведінкові — недоречність, брутальність, безтактовність тощо;

— ціннісні — протилежність принципів поводження;

— структурні — відносно стабільні, об’єктивні обставини, що важко піддаються зміні;

— фактори відносин — незадоволеність від взаємодії між сторонами.

1.2 Особистісно-стильові чинники конфліктної взаємодії

Сучасні дослідники проблеми конфліктів виділяють низку передумов і чинників, які можуть спричинити виникнення міжособистісних конфліктів під час взаємодії людей будь-якого віку. Передумови виникнення міжособистісних конфліктів треба шукати

насамперед в особливостях самої особистості: її потребах, мотивах, установках, звичках, засвоєних моделях поведінки, попередньому досвіді вирішення аналогічних проблем.

Для успішного розв'язання конфлікту потрібно зрозуміти насамперед його причини. Звичайно у загальному вигляді ми можемо сказати, що конфлікти спричиняються суперечностями, які сприймаються як значуща психологічна проблема.

Життя без конфліктів неможливе, оскільки саме завдяки наявності суперечностей відбувається розвиток, удосконалення як окремої особистості, так і системи міжособистісних взаємин.

Серед чинників виникнення конфліктів виділяють об'єктивні та суб'єктивні чинники.

До об'єктивних чинників виникнення конфлікту належать:

1) несприятливі умови праці;

2) недоліки в її організації;

3) дисбаланс між правами та обов'язками, нечітке їхнє визначення;

4) відсутність або недостатність матеріально-технічної бази для успішного виконання діяльності.

Вплив цих чинників не залежить від учасників конфліктної ситуації.

До суб’єктивних чинників виникнення конфлікту належать:

1) неправильні дії однієї або обох сторін конфлікту;

2) порушення професійної етики;

3) порушення трудової чи навчальної дисципліни, посадових інструкцій і т. ін.

В.Г. Ложкін та Н.І. Пов’якель вважають що особистісні передумали виникнення та розвитку конфліктів можуть мати ситуативну або характерологічну основу.

До суб'єктивних характерологічних передумов виникнення конфліктів належать:

1) конфліктність як сукупність стійких якостей особистості, які визначаються частотою виникнення конфліктів та включення в них людини;

2) негнучкість, ригідність характеру, тобто нездатність змінювати свою поведінку, співвідносячи її з вимогами наявної ситуації;

3) недостатній рівень розвитку емпатії як здатності до співчуття та співпереживання;

4) високий рівень соціальних домагань, бажання завоювати авторитет в оточення, підвищити свій соціальний статус;

5) нездатність своєчасно усвідомити різноманітні соціальні відносини та передбачити шляхи їхнього розвитку;

6) надмірний конформізм або негативізм;

7) неадекватна самооцінка;

8) невпевненість у правильності прийнятого рішення, нездатність своєчасно його прийняти, що може мати особливе значення для організації ефективного управління.

До ситуативних передумов належать:

— незадоволеність актуальної потреби;

— почуття невизначеності, невпевненості;

— дезорієнтація;

— втома;

— нестійкість настрою;

— підвищена збудливість;

— недостатня або перекручена інформованість;

— стан навіюваності.

До характерологічних передумов виникнення конфліктів належать стійкі якості та риси характеру, які можуть за певних умов призвести до зіткнення особистості з тими, хто її оточує, викликати негативне ставлення до неї, антипатію, бажання суперечити, протидіяти. Такі риси не виникають самі собою, вони є наслідком впливу на особистість найближчого соціального середовища, виховання. До них належать:

— нетерпимість до недоліків інших;

— знижена самокритичність;

— імпульсивність;

— нестриманість у почуттях;

— усталені негативні забобони, упередженість до людей;

— схильність домінувати;

— схильність підкорювати собі інших;

— невихованість;

— відсутність внутрішньої духовної культури;

— неуважність до людей;

— корисливість;

— егоїзм.

А.Я. Анцупов також зазначає, що знання особистісних чинників, які впливають на виникнення міжособистісних конфліктів, відіграє важливу роль у попередженні конфліктів. До особистісних особливостей учасників конфліктів, які визначають виникнення конфліктів, він відносить:

— оцінку поведінки іншої людини як неприпустимої: якщо поведінка партнера по спілкуванню відповідає нашим очікуванням, вписується в нашу систему уявлень про бажану або припустиму поведінку, то взаємодія з ним продовжуватиметься безконфліктно;

— низький рівень соціально-психологічної компетентності: людина може навіть не знати про значну кількість варіантів мирного завершення передконфліктної ситуації, або, знаючи про такі можливості, не вміти застосовувати їх на практиці;

— недостатня здатність до емпатії – розуміння емоційного стану іншої людини, співпереживання та співчуття до неї;

— завищений або занижений рівень домагань: завищені домагання часто викликають негативні реакції у оточуючих, а занижені домагання пов'язані із підвищеною тривожністю, невпевненості у власних силах, прагненнями уникнути відповідальності;

— тип темпераменту, зокрема, особистість з холеричним темпераментом імовірно, частіше буде вирішувати суперечності міжособистісної взаємодії конфліктним способом;

— наявність акцентуацій характеру.

Загалом суб'єктивні чинники виникнення конфліктів пов'язані із тими процесами, які відбуваються у психіці людини в процесі її взаємодії з оточуючими людьми.

За зовнішніми проявами конфлікту не завжди легко визначити його справжні причини. Такою зовнішньою ситуацією конфлікту є привід. Причина становить джерело конфлікту, перебіг якого, його глибина, тривалість обумовлені чинниками. Класифікацію чинників конфлікту представляє Таблиця 1.3.

Таблиця 1.3.

Чинники міжособистісних конфліктів за В. Лінкольном

№ п/п	Тип чинників і їх основний зміст	Форми прояву
1.	Інформаційні чинники: неприйнятність інформації для однієї із сторін.	Неповні і неточні факти; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або інформація, передана із запізненням; ненадійність джерел інформації; сторонні факти; неадекватні акценти.
2.	Поведінкові чинники: недоречність, грубість, нетактовність і т.п.	Прагнення до переваги; прояв агресивності; егоїзму; порушення обіцянок; мимовільне порушення комфортних відносин.
3.	Міжособистісні чинники: незадоволеність від взаємодії між сторонами.	Дисбаланс у відносинах; несумісність у цінностях, інтересах, манерах поведінки і спілкування; відмінність в освітньому рівні; класові відмінності; негативний досвід відносин у минулому; низький рівень довір'я і авторитетності.
4.	Ціннісні фактори: протилежність принципів поведінки.	Вірування і поведінка (забобони, уподобання, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні і інші цінності; етичні цінності (уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість).
5	Структурні фактори: відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко піддаються зміні.	Влада, система управління; право власності; норми поведінки, «правила гри»; соціальна приналежність.

Для опису типів поведінки людей в конфліктній ситуації К. Томас запропонував використовувати двомірну модель регулювання конфлікту, основними вимірюваннями якої складають два незалежні параметри:

1) міра реалізації власних інтересів, досягнення своїх цілей;

2) рівень кооперативності, врахування інтересів іншої сторони.

Кеннетом У.Томасом і Ральфом Х.Кілменном (1972) були описані основні найпоширеніші стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Стиль поведінки в конкретному конфлікті, вказують вони, визначається тією мірою, в якій ви хочете задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно або активно, та інтереси іншої сторони, діючи спільно або індивідуально. Ці автори розрізняють п'ять основних стилів поведінки при конфлікті: пристосування, компроміс, співпраця, ігнорування, суперництво або конкуренція.

Швалб Ю.М. і Данчева О.В. пропонують графічне зображення співвідношення між різними типами поведінки особистості у конфліктній ситуації за допомогою куба (див. рис. 1.1).

М.Пірен (1997) зауважує, що інколи цих п'ять стилів конфліктної поведінки зводять до трьох:

1. Суперництво;
2. Самооборона (водночас ухилення і пристосування);
3. Співробітництво (включає і партнерство).

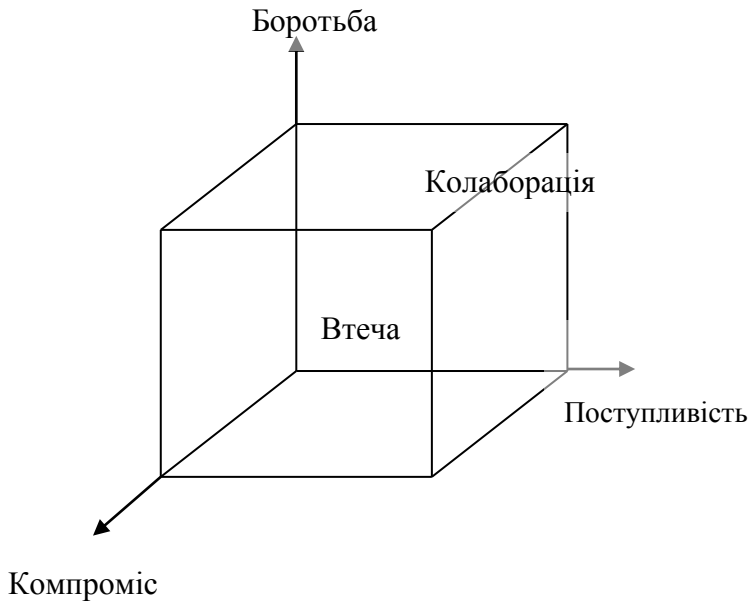


Рисунок 1.1. Співвідношення між різними типами поведінки особистості у конфліктній ситуації за допомогою куба

Конфліктогенною вважають людину, у якої переважає стиль суперництва, інколи самооборони і майже не зустрічається стиль партнерства. Точно так, як і жоден стиль керівництва не може бути ефективним у всіх без виключення ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфлікту не може бути виділений як найкращий. Треба навчитися ефективно використовувати кожний з них і свідомо робити той або інший вибір, враховуючи конкретні обставини.

Принциповими для розвитку конфлікту є такі психологічні моменти, як сприйняття ситуації її учасниками, їх ставлення до неї, стратегії їх поведінки. Саме вони призводять до того, що на основі однієї і тієї ж причини виникають конфлікти абсолютно різних психологічних типів.

Ділова суперечка. У ситуації цього типу між учасниками виникають розбіжності з якогось певного питання, конкретного, частіше всього пов'язаного з їх спільною діяльністю.

Формалізація відносин. Для конфліктних ситуацій, що розвиваються по цій схемі, характерне збільшення зони розбіжності, що розповсюджуються на більш широке коло питань. Опоненти, як правило, сумніваються у можливості угоди, а іноді і просто не бажають обговорювати дискусійні питання.

Психологічний антагонізм. Учасники ситуації часом не можуть чітко визначити, в чому саме полягають їх розбіжності. Опоненти не прагнуть прийти до угоди.

Провідне значення для подолання деструктивних конфліктів має управлінська компетентність керівника. Помилки управлінської діяльності класифікують у три групи:

1) порушення службової етики;
2) порушення трудового законодавства;
3) несправедлива оцінка підлеглих.

Дослідження показують, що всіх працівників за їх схильністю до конфліктів можна розділити на три групи:

— стійкі до конфліктів;

— конфліктні;

— утримуються від конфліктів.

Чисельність останньої групи складає десь близько 6-7% всього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу — до важких працівників. Інші 9/10 самі прагнуть впорядкованості.

Отже, життя без конфліктів неможливе, оскільки саме завдяки наявності суперечностей відбувається розвиток, удосконалення як окремої особистості, так і системи міжособистісних взаємин. Знання особистісних чинників, які впливають на виникнення міжособистісних конфліктів, відіграє важливу роль у попередженні конфліктів. Серед чинників виникнення конфліктів виділяють об'єктивні та суб'єктивні чинники. Вплив цих чинників не залежить від учасників конфліктної ситуації. Загалом чинники виникнення конфліктів пов'язані із тими процесами, які відбуваються у психіці людини в процесі її взаємодії з оточуючими людьми.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЧИННИКІВ СТИЛЮ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ У МІЖОСОБИСТІСНОМУ КОНФЛІКТІ

2.1. Методична база та етапи емпіричного дослідження

Дослідно-експериментальна робота з визначення особистісних чинників стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті проводилась у закладі дошкільної освіти №23 «Лелека» міста Кам'янець-Подільського. Всього у дослідженні взяли участь 25 вихователів і 10 осіб технічного персоналу, віком від 25 до 50 років.

Для дослідження були використані такі основні методи: спостереження; опитування; бесіда; тестування; аналіз документації, методи статистичної обробки отриманих даних.

З метою вивчення особистісних чинників стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті було використано методику діагностики способів реагування на конфліктну ситуацію К.Томаса (адаптована Н.В.Грішиною); факторний особистісний опитувальник Р.Кеттела 16-PF.

Спостереження — метод емпіричного дослідження. В психології застосовують переважно для збору та найпростішого узагальнення первинної інформації. Основою цього явища є притаманне кожній людині оціночне ставлення до дійсності. Саме тому застосування цього методу завжди тісно переплітається з розробкою складних технічних прийомів, що забезпечують надійність даних.

Бесіда — метод одержання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації в ході вільного діалогу на певну тему. В психології один із методів вивчення психіки особистості, який може доповнювати методи спостереження та експерименту або

використовуватися як самостійний метод дослідження. Бесіда передбачає насамперед активність дослідника, який ставить запитання, частково відповідає на них, а частково спонукає своїх досліджуваних шукати відповіді. Бесіда як правило не обмежена в часі. Для успішного проведення бесіди необхідно створити психологічно сприятливу атмосферу.

Аналіз документів — один з основних методів одержання конкретного знання про соціальну реальність на основі інформації, зафіксованої в різних документах.

Першим етапом нашого дослідження було проведення методики діагностики стилів поведінки у конфліктній ситуації К.Томаса (адаптована Н.В.Грішиною). Методика спрямована на визначення стилю поведінки в конфлікті, і складається з 30 запитань. На кожне запитання вимагається однозначна відповідь “А” чи “Б”.

При обробці результатів підраховується кількість питань, які співпадають з ключем тесту. Далі за кількістю балів, підраховується та форма поведінки в конфліктній ситуації, у якій досліджуваний набрав найбільшу кількість балів.

Існує п’ять основних стилів вирішення конфлікту. Вони описані і широко використовуються в програмах навчання управління справами, в основі яких лежить система, що називається методом Томаса. Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль вирішення конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов’язані з загальним джерелом будь-якого конфлікту – неспівпаданням інтересів двох чи більше сторін.

Стиль конкуренції. Як показує сітка, людина, що використовує стиль конкуренції, досить активна і в переважній більшості йде до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, зате здатна на вольові рішення.

Згідно опису динаміки процесу Томасом, людина намагається, в першу чергу, задовольнити власні інтереси, не враховуючи інтереси інших, спонукаючи їх приймати своє власне вирішення проблем. Для досягнення своєї мети, така людина використовує свої вольові якості, і якщо її воля досить сильна, то це їй вдається.

Стиль уникнення. Другий з п'яти основних підходів до вирішення конфліктної ситуації реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми чи просто ухиляється від вирішення конфлікту. Цей стиль можна використовувати, коли проблема, якої торкаються, не дуже важлива для людини, коли вона не хоче витрачати сили на її вирішення, чи коли вона відчуває, що, знаходиться в безнадійному положенні.

Стиль пристосування. Він означає те, що людина діє сумісно з іншою, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Томас говорить, що людина діє у такому стилі, коли «жертвує» своїми інтересами на користь іншої людини, поступаючись їй чи жаліючи її.

Оскільки, використовуючи цей підхід, людина відсуває свої інтереси в сторону, чинити так краще тоді, коли вклад у цьому випадку не дуже великий, чи коли ставка на позитивне рішення проблеми не дуже велика.

Стиль співробітництва. Використовуючи цей стиль, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але при цьому намагається співпрацювати з іншою стороною. Цей стиль потребує більш довгої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки людина з початку «викладає на стіл» потреби та інтереси обох сторін, а потім обговорює їх. Цей стиль особливо ефективний коли сторони мають різні приховані потреби. В таких випадках буває важко визначити джерело незадоволення.

Стиль компромісу. В середині сітки знаходиться стиль компромісу. Людина дещо поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Іншими словами, людина погоджується на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини. Компроміс досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні з співробітництвом.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тою мірою, якою людина хоче задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси іншої сторони (діючи сумісно чи індивідуально).

Якщо представити це у графічній формі, можна отримати сітку Томаса, (див. табл. 2.1) що дозволяє визначити місце та назву для кожного з п’яти основних стилів вирішення конфлікту.

Якщо почати зі сторони, на якій відмічені активні та пасивні дії, то, у випадку, коли реакція пасивна, людина буде старатися вийти з конфлікту; коли ж вона активна, то людина намагатиметься вирішити його.

Верхня частина сітки розкриває сумісні дії. Якщо особа надає перевагу сумісним діям, то вона буде намагатися вирішити конфлікт разом з іншою людиною чи групою людей, які в ньому задіяні. Якщо ж надає перевагу індивідуальним діям, то вона буде шукати свій шлях вирішення проблеми, чи шлях уникнення її вирішення.

Коли скласти разом ці дві частини сітки, вийде матриця з п’яти стилів.

Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і ні один з них не може бути виділений як найкращий.

Таблиця 2.1

Сітка Томаса-Кілмана

	Індивідуальні дії		**Спільні дії**
Активні дії	Конкуренція		Співпраця
		Компроміс	
Пасивні дії	Ухилення		Пристосування

З метою повноцінного аналізу особистісних чинників конфліктних форм поведінки в працівників ДНЗ ми скористалися опитувальником Р. Кеттелла, що і стало нашим другим етапом дослідження.

Даний опитувальник є одним з найбільш поширених анкетних методів оцінки індивідуально-психологічних особливостей особистості як за кордоном, так і у нас в країні. Він розроблений під керівництвом Р.Б. Кеттелла і призначений для опису широкої сфери індивідуально-особистісних властивостей. Відмінною рисою даного опитувальника є його орієнтація на виявлення незалежних 16 факторів (шкал, первинних рис) особистості. Кожен фактор утворює кілька поверхневих рис, об'єднаних навколо однієї центральної риси.

Факторний особистісний опитувальник Р.Кеттелла 16-PF складається зі 105 запитань. На кожне запитання вимагається однозначна відповідь “А”, “Б” чи “В”. При опрацюванні результатів, оцінки виставляють окремо за кожним фактором. Це здійснюється за допомогою ключа, у ньому пропонують оцінки відповідей на запитання. Після знаходження суми оцінок за кожним фактором, “сирі” бали переводять у стени за нормативною таблицею.

При інтерпретації результатів, описують фактори, за якими досліджуваний отримав найвищі (8-10 стенів) і найнижчі (1-3 стени) оцінки.

Для нашого дослідження ми використали такі фактори як:

— фактор А. (афектотимія – комунікабельний, легкий у спілкуванні, емоційно лабільний, відкритий, довірливий, гнучкий, безтурботний і шизотимія – уособлений, відчужений, усамітнений, холодний і формальний у спілкуванні);

— фактор В (високий інтелект – розумний, має високі загальні розумові здібності, має високу схильність до аналізу, широкі інтелектуальні інтереси і низький інтелект – не здатний розв'язувати логічні завдання, навчається повільно, повільно міркує, не доводить справу до кінця);

— фактор С (сила «Я» – емоційно стійкий, спокійний, вільний від невротичних симптомів, вміє тримати себе в руках, здатен досягти мети без особливих труднощів і слабкість «Я» – збудливий, нетерплячий, інтереси не стійкі, нездатний впоратись з життєвими труднощами, капризний);

— фактор Е (домінантність – наполегливий, напористий, самовпевнений, енергійний, активний, конфліктний, має виразне прагнення до самоствердження, незалежності і конформність – покірливий, залежний, пасивний, невпевнений у собі, скромний, тактовний, обережний, керується думкою оточуючих, не може відстояти свою точку зору);

— фактор G (сила «Над-Я» – совісний, відповідальний, обов'язковий, морально вихований, наполегливий, вимогливий до порядку, дисциплінований, добросовісний і слабкість «Над-Я» – безвідповідальний, легковажний, неспокійний, презирливо ставиться до

моральних цінностей, заради власної вигоди здатний на нечесність або обман);

— фактор N (проникливість – соціально досвідчений, хитрий, практичний, обачний, честолюбний, стриманий, орієнтується у соціальних ситуаціях, знається на мотивах і вчинках інших людей, схильний до інтриг і безпосередність – наївний, відкритий, простий у спілкуванні, соціально незграбний, природний, безпосередній, прямолінійний, задоволений досягнутим, має прості смаки, не вміє хитрувати);

— фактор O (гіпотимія – схильний до почуття провини, сумний, похмурий, боязливий, занепокоєний, напружений, чутливий до зауважень, вразливий, недооцінює себе, схильний до сумних роздумів, важко переживає негаразди і гіпертимія – самовпевнений, життєрадісний, спокійний, не чутливий до зауважень, безтурботний, впевнений, сміливий, відчуває себе у безпеці);

— фактор Q1 (радикалізм – гнучкий, легко змінює свої погляди, терпимий до суперечностей, прагне конструктивних перетворень, має різноманітні інтелектуальні інтереси і консерватизм – ригідний, не любить змін, поважає сталі ідеї, погляди, способи дії, все нове сприяє упереджено);

— фактор Q3 (контроль бажань – властивий високий самоконтроль поведінки, організований, регулює свої емоції і поведінку, керує своїми діями, вміє планувати життя. Наполегливо долає перешкоди і імпульсивний – має слабку волю, не здатний керувати бажаннями. Не вміє організувати свій час і порядок виконання дій);

— фактор Q4 (фрустрованість – напружений, тривожний, схвильований, роздратований, знаходиться у стані збудження, емоційно

не стійкий, переважає знижений настрій, не переносить критики і нефрустрованість – розслаблений, незворушний, спокійно ставиться до успіхів і невдач, задоволений станом справ, не прагне до змін і досягнень).

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження особистісних чинників стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті.

Можливість виникнення конфлікту існує у всіх сферах. Конфлікти виникають на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, протиборстві різних суджень, потреб, бажань, стилів життя, надій, інтересів та особистісних особливостей. Конфлікт – це невід'ємна особливість будь-якого процесу соціального розвитку.

Так як саме від стилю поведінки і буде залежати тривалість протікання конфлікту між працівниками, ми вирішили дослідити стилі поведінки в конфлікті у працівників ЗДО за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса.

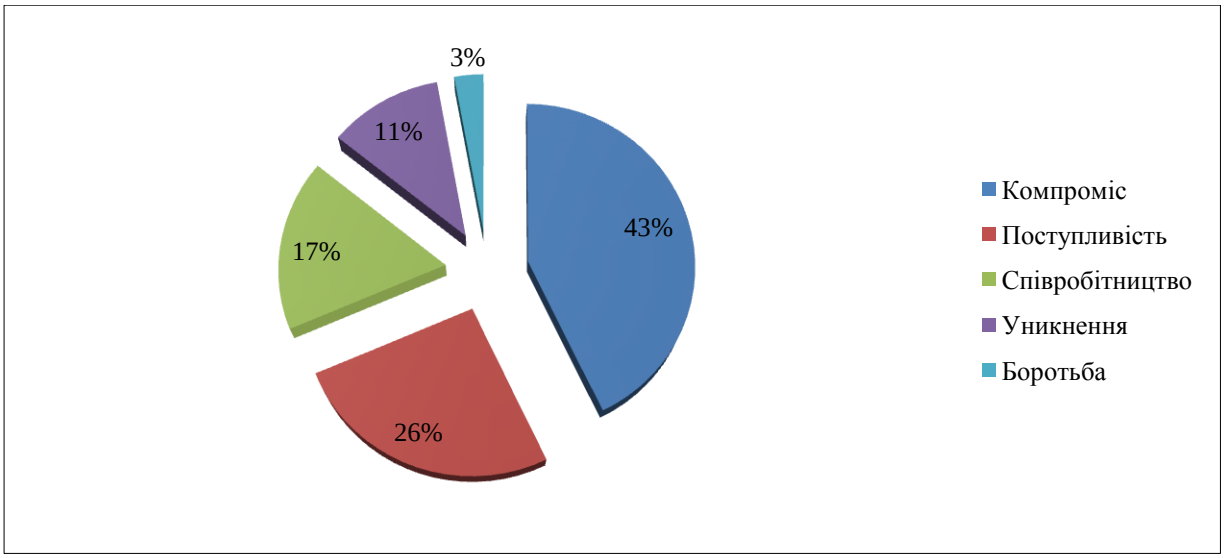


Рисунок 2.1. Типи поведінки працівників в конфлікті

Першим етапом дослідження було вивчення таких стратегій поведінки працівників у конфліктних ситуаціях як: компроміс,

поступливість, співробітництво, відхід від конфлікту, боротьба. Дані, які ми отримали після проведеного дослідження, підрахувавши середнє значення за кожною стратегією і порівнявши їх ми зобразити за допомогою діаграми (див. рис. 2.1.).

Отже, з рисунку 2.1. чітко видно, що такий стиль поведінки як компроміс (зговірливість) обрали – 42,9% респондентів. У представників цього стилю частково задовольняються у конфлікті власні інтереси, й інтереси опонента. Це свідчить про готовність працівників до врегулювання розбіжностей через взаємні дії та взаємні поступки. Найменшу кількість балів респонденти надали стилю боротьби або «конкуренції» – 2,9% – тут у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально – інтереси опонента.

За таким стилем поведінки в конфлікті, як поступливість, 25,7% досліджуваних орієнтовані на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Тобто, можна сказати, що це власна поразка і перемого опонента.

Співробітництво обрали 17,1% працівників, а це свідчить про те, що цей тип поведінки забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента. 11,4% досліджуваних обрали – стиль уникнення конфлікту, при цьому конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і інтереси опонента. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають уваги, вважають, що вона зникне само по собі.

Проаналізувавши отримані результати дослідження, буде доцільним вказати, які особистісні характеристики притаманні людям, що обирають ту чи іншу стратегію поведінки в конфліктних ситуаціях.

Для працівників, які надають перевагу такій стратегії поведінки як боротьба або суперництво, тобто для тих, що прагнуть добитися

задоволення своїх інтересів в збиток іншим, притаманні такі особистісні характеристики як домінантність, енергійність, успішність у справах, орієнтація на себе, вимогливість, прямолінійність, суворість в оцінці оточуючих, схильність звинувачувати у всьому усіх, роздратованість, низька схильність до співпраці, не гнучкість та не компромісність при вирішення проблем, вони рідко слідують правилам спілкування при розв'язанні конфліктів.

Працівникам, що рідко надають перевагу стратегії поведінки суперництва або боротьби, притаманні впевненість в собі, наполегливість, енергійність, орієнтація на навколишніх, скромність, емоційна стриманість, ввічливість, гнучкість та компромісність у вирішенні проблем, слідування правилам, прагнення допомагати, відповідальність по відношенню до людей, делікатність, щирість, ставлення до людей проявляється в симпатії, опіці.

Для респондентів, що надають перевагу такій стратегії поведінки як компроміс, тобто прагнуть укласти угоду між учасниками ситуації шляхом взаємних поступок, притаманні такі особистісні характеристики як впевненість в собі, наполегливість, схильність до співпраці, енергійність, скромність, емоційна стриманість, конформність, м'якість, гнучкість у вирішенні проблем, прагнення бути у згоді з думками оточуючих, відповідальність по відношенню до людей, делікатність, доброта.

Досліджуваним, які рідко надають перевагу стратегії поведінки компроміс, притаманні домінантність, енергійність, обізнаність, впевненість в собі, незалежність, самозадоволеність, впертість, наполегливість, критичність.

Для працівників, які надають перевагу такій стратегії поведінки як поступливість, тобто принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншого, притаманні такі особистісні характеристики як

скромність, поступливість, конформність, очікування допомоги від оточуючих, намагання бути в згоді з думками оточуючих, дружелюбність, делікатність, безкорисливість.

Респонденти, що рідко надають перевагу стратегії поведінки поступливості, притаманні впевненість у собі, наполегливість, критичність, незалежність, відстоювання власної думки, впертість, егоїстичність, не відповідальність по відношенню до людей.

Для працівників ДНЗ з високим та низьким рівнями використання стратегії поведінки уникнення конфлікту притаманні такі особистісні характеристики як впевненість в собі, енергійність, впертість, компетентність, прямолінійність, наполегливість, критичність, ініціативність, відповідальність, підозріливість, емоційна стриманість.

Досліджувані з високим та низьким рівнями використання стратегії поведінки співробітництва, тобто учасники конфлікту приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін, відповідають такі особистісні характеристики як енергійність, авторитетність, компетентність, проявляються егоїстичні риси, присутні наполегливість, критичність до навколишніх людей, скромність, відповідальний по відношенню до інших, намагається допомогти оточуючим, рішучість, впевненість в собі, прямолінійність.

Отже, при вивченні особливостей стилю поведінки у конфлікті, серед працівників дитячого садка були отримані наступні дані, що свідчать про те, що працівникам більш притаманний стиль поведінки в конфліктній ситуації як – компроміс, тобто врегулювання проблеми шляхом взаємних поступок. Він є особливо ефективним, якщо сторони усвідомлюють, що одночасне досягнення одного і того самого неможливе. Якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів розв’язання проблеми, він може не бути оптимальним виходом з конфлікту.

Таким чином, аналіз результатів за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті показав, що основний тип поведінки в конфлікті, у працівників ЗДО є компроміс за ним іде поступливість, далі співробітництво, відхід від конфлікту і останнім типом є боротьба.

Факторний особистісний опитувальник Р.Кеттелла 16-PF дозволяє вивчати вираженість особистісних рис по 16 незалежним один від одного факторам. Кожен фактор методики біполярний, тобто має два полюси, які не мають якого-небудь позитивного чи негативного морального або патологічного значення. О.П. Єлісєєв вважає, що методика Р.Кеттела дозволяє отримати деяку інтегральну модель особистості, так як дозволяє судити про типологічних її властивості, включаючи характер. Результати цього етапу дослідження представлені в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Вираженість особистісних властивостей працівників закладу дошкільної освіти №23

№з/п	**Назва фактора**	**Властивості особистості**	**Середня оцінка фактору в стенах по усій вибірці**	**Вираженість фактора-властивості**
1.	A	афектотимія і шизотимія	3,62	Низька
2.	B	високий інтелект і низький інтелект	10	Висока
3.	C	сила «Я» і слабкість «Я»	5,28	Середня
4.	E	домінантність і конформність	7,42	Середня
5.	G	сила «Над-Я» і слабкість «Над-Я»	6,14	Середня

6.	N	проникливість і безпосередність	7,31	Середня
7.	O	гіпотимія і гіпертимія	7,37	Середня
8.	Q_1	радикалізм і консерватизм	5,85	Середня
9.	Q_3	контроль бажань і імпульсивний	6,37	Середня
10.	Q_4	фрустрованість і нефрустрованість	6,82	Середня

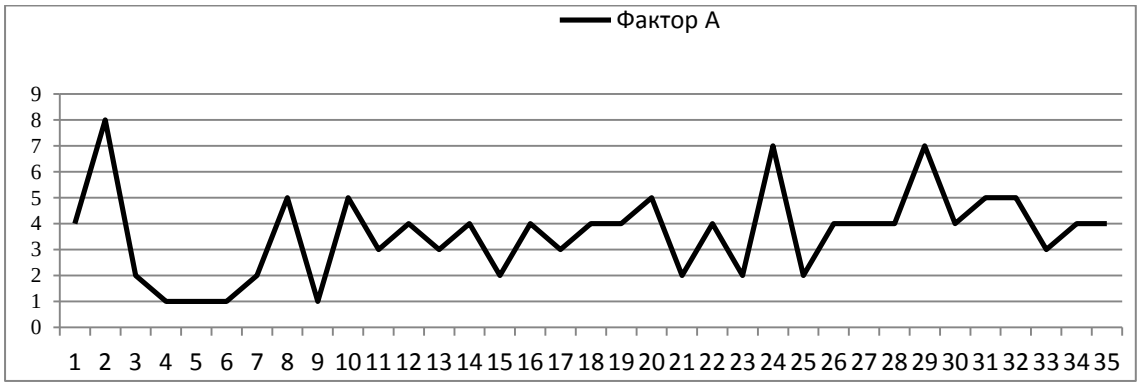


Рисунок 2.2. Фактор А (афектотимія – шизотимія)

З рисунку 2.2 видно, що за фактором А, 57,1% досліджуваних – отримали середні показники, 40% - низькі, і 2,85 % досліджуваних високі показники. Це означає що більшість працівників є комунікабельними, легкими у спілкуванні, емоційно лабільними, відкритими, довірливими мають хороший характер, легко знаходять собі друзів і здатні до співпраці.

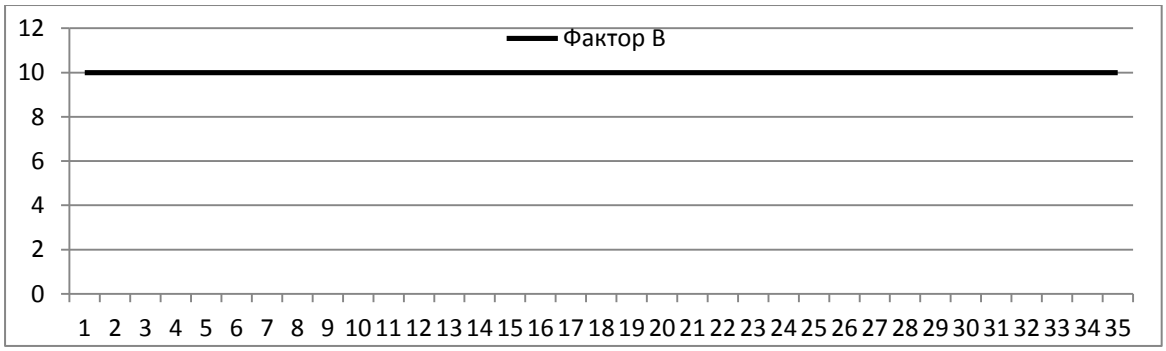
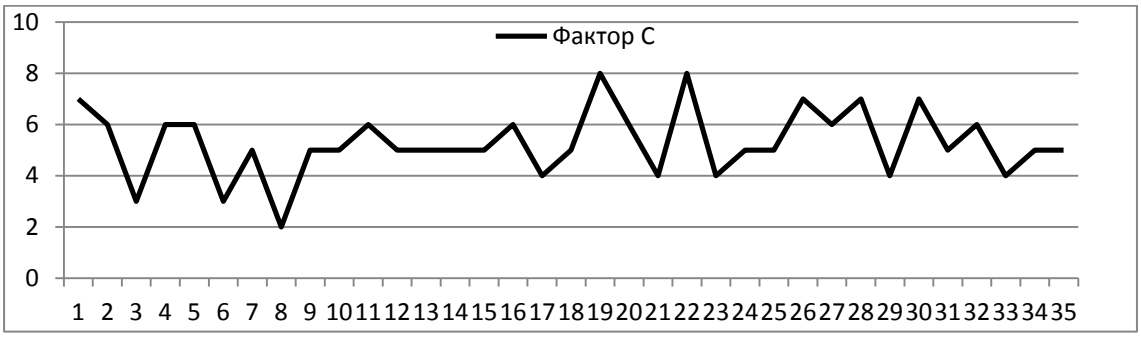


Рисунок 2.3. Фактор В (високий інтелект – низький інтелект)

За фактором В (рис. 2.3), усі досліджувані інтелектуально розвинені, розумні, мають високу здатність до роботи, швидко сприймають і засвоюють нові механізми роботи. Такі люди можуть бути здатні не лише до абстрактного, а й до комбінаторного мислення.



Діаграма 2.4. Фактор С – (Сила «Я» - Слабкість «Я»)

Після обробки результатів з'ясувалося, що за фактором С – 85,7% досліджуваних отримали середні показники, 8,57% – низькі. Працівники з такими показниками є роздратованими, швидко втомлюються, емоційно збудливі також спостерігається мінливість інтересів. У 5,71% досліджуваних виявилися високі показники, про них можна сказати, що вони є емоційно зрілі, мають сильну нервову систему, що проявляється у відсутності нервової втоми, реалістичні, стримані та працездатні працівники. Досліджувані, які отримали середні показники є емоційно стійкими особистостями, які адекватно оцінюють дійсність.

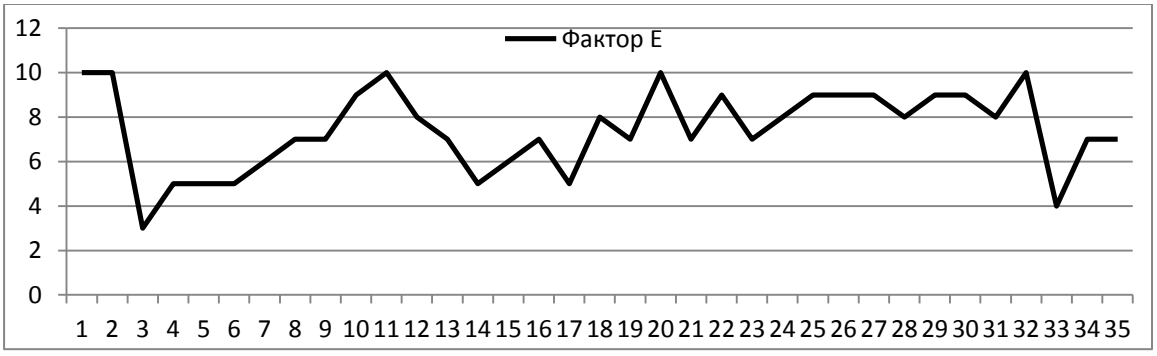


Рисунок 2.5. Фактор Е – (Домінантність – Конформність)

За фактором Е, у 48,5% досліджуваних виявились середні показники, така ж сама кількість досліджуваних відповіли на високі

показники, 3% досліджуваних показали низький показник, що означає що ці працівники сором'язливі, покірливі, м'які. Такі люди часто бувають залежними, беруть провину на себе а також хвилюються про можливі допущені помилки. Середні і високі показники свідчать про те, що особистості прагнуть до незалежності, певного домінування та агресивності, є хвальковиті, конфлікті і мають виразне прагнення до самоствердження, самостійності, ігнорують авторитети.

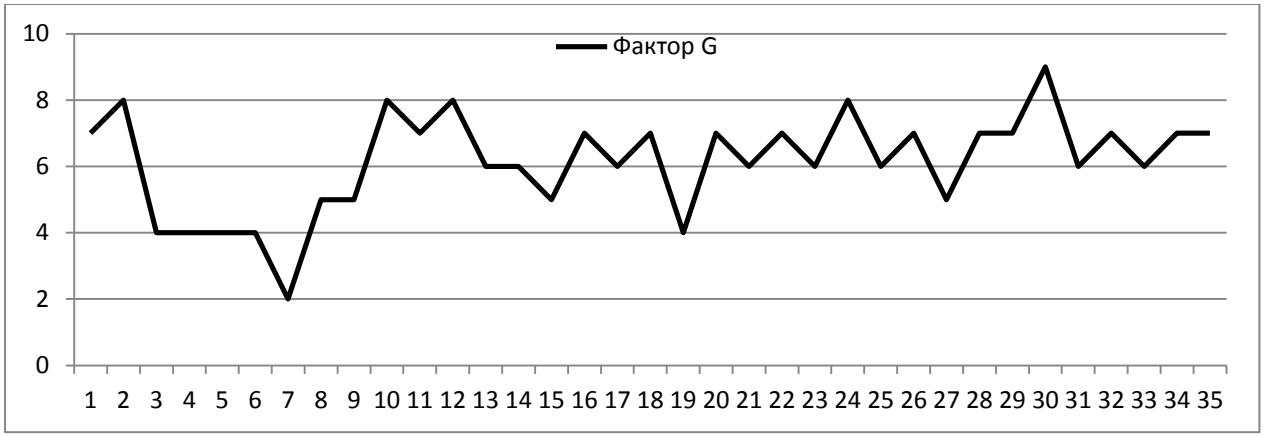


Рисунок 2.6. Фактор G – (Сила «Над-Я» – Слабкість «Над-Я»)

При низьких показниках , за фактором G, 3% досліджуваних схильні до непостійності, впливу чуток та обставин. Такі люди не зосереджують власних зусиль на дотриманні групових норм. Вони характеризуються без принциповістю, неорганізованістю. При середніх показниках 82,8% досліджуваних є свідомі та наполегливі працівники, на яких можна «покластись». Досліджувані у яких високий показник 14,2%, про них можна сказати що це люди вимогливі до себе, наполегливі у досягненні мети, точні, відповідальні, що мають ділову спрямованість.

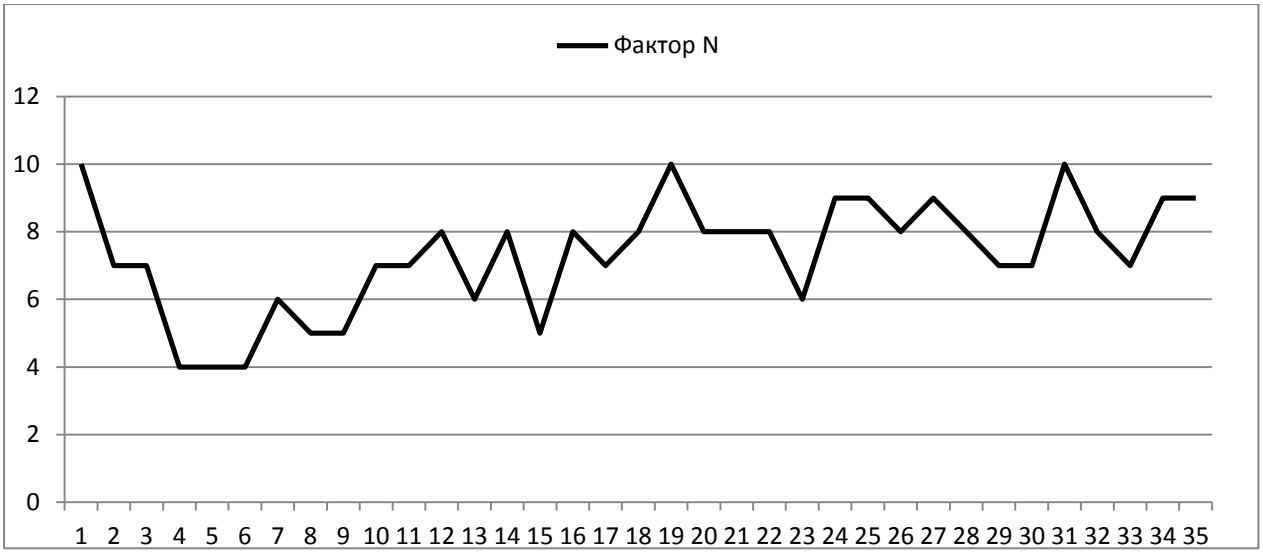


Рисунок 2.7. Фактор N – (Проникливість – Безпосередність)

При середніх показниках за фактором N – 48,6% досліджуваних, з одного боку можуть бути прямими, безхитрісними та сентиментальними, а з іншого – це хитрі та проникливі особи. При високих показниках 51,4% досліджуваних це люди, що мають схильність до аналізу, їх інтелектуальний підхід до оцінки ситуації близький до цинізму. Низьких показників за цим фактором не виявлено.

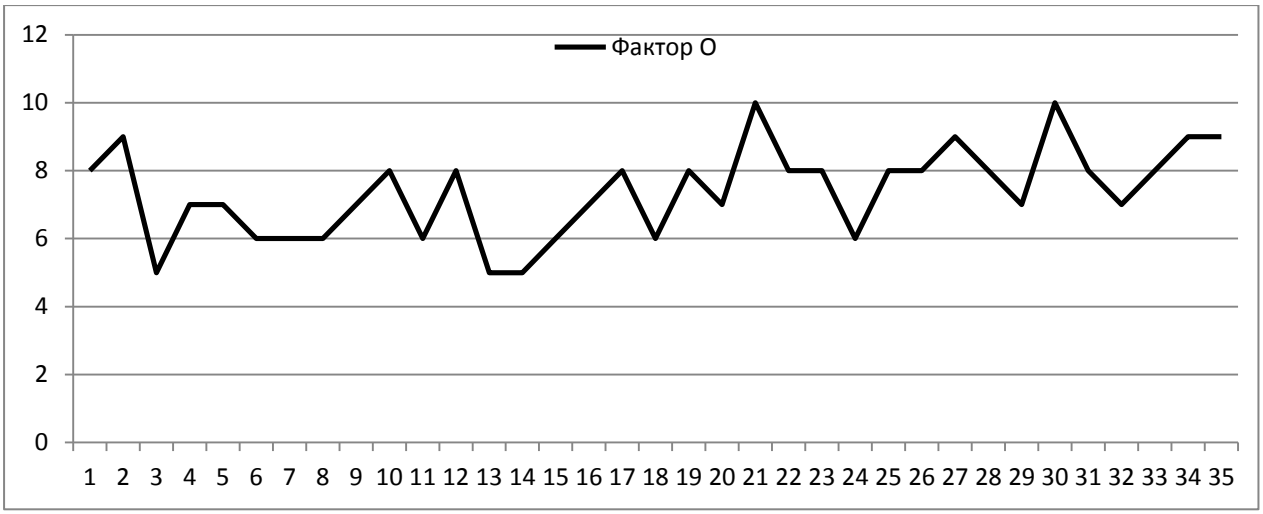


Рисунок 2.8. Фактор O – (Гіпотимія – Гіпертимія)

Працівники, які набрали за фактором O, середню кількість балів складає 48,6% досліджуваних, з одного боку це довірливі та спокійні люди, з іншого – це тривожні, депресивні, занепокоєні особи. При

високих показниках 51,4% досліджуваних це люди, що мають іноді депресивні настрої та занепокоєні. Такі працівники спрямовані на свій внутрішній світ, здатні аналізувати все, що відбувається навколо них.

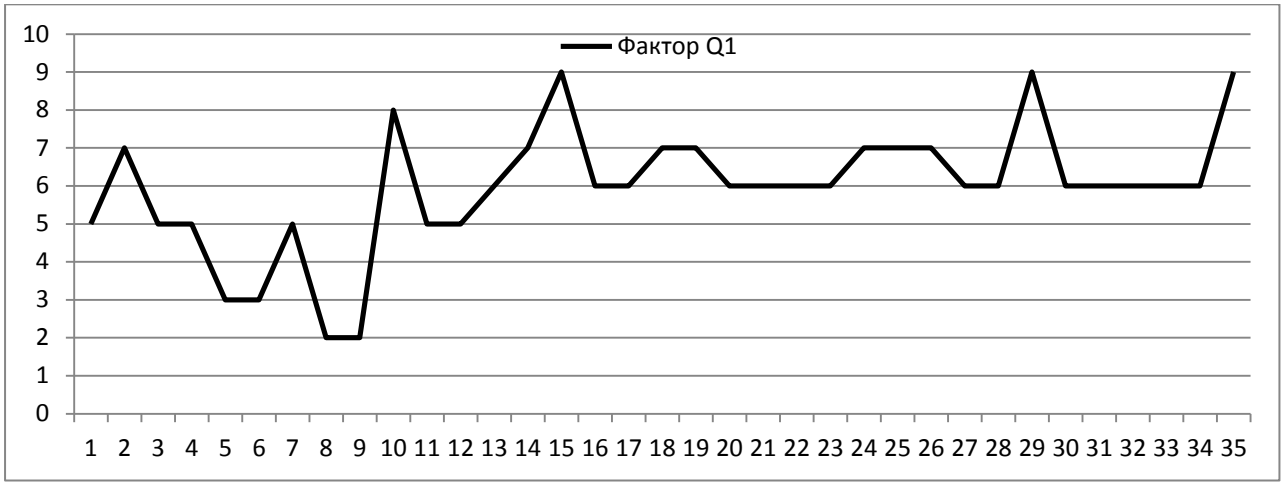


Рисунок 2.9. Фактор Q1 – (Радикалізм – Консерватизм)

При низькому показникові за фактором Q1, 11,4% досліджуваних – це досить консервативні люди, які не звикли змінювати власні думки, переконання та рішення, їх майже не можливо переконати в будь-чому (якщо в них уже з цього приводу є власна думка). Вони все перевіряють, можуть бути достатньо підозрілими та недовірливими, чинять супротив змінам. При помірних або середніх показниках 80% досліджуваних це консервативно-традиційні люди, що терпляче ставляться до труднощів, з іншого боку, це люди що схильні до критичності, експериментування, аналізу та вільнодумства.

При високих показниках 8,57% досліджуваних – це працівники, що характеризуються аналітичним складом мислення і намагаються мати значну кількість необхідної інформації. Такі люди досить спокійно сприймають зміни, більш схильні до експериментування та сприймання різноспрямованих поглядів інших людей, не довіряють авторитетам.

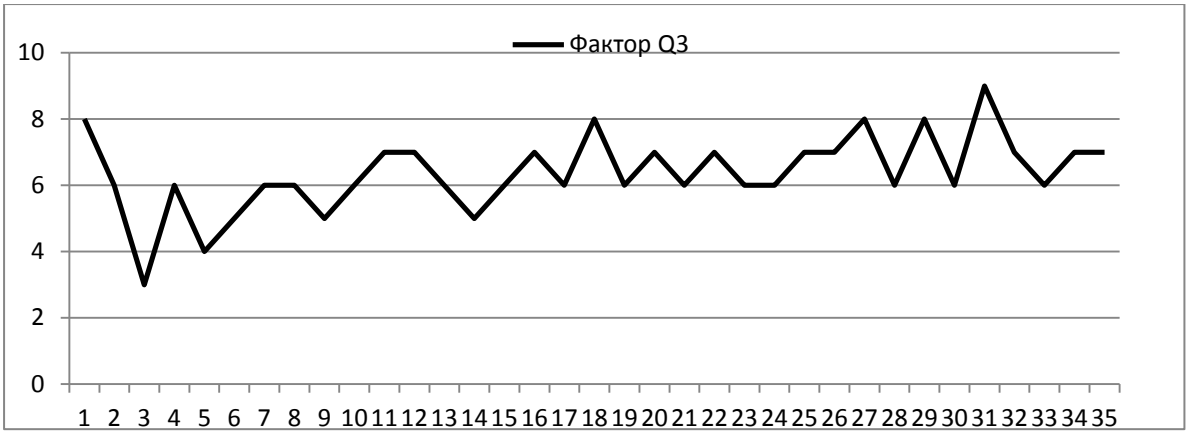


Рисунок 2.10. Фактор Q3 - (Контроль бажань – Імпульсивний)

Працівників, які б мали низькі показники за фактором Q_3 не виявлено. Помірну кількість балів набрали 85,7% досліджуваних, тобто це – люди внутрішньо не дисципліновані, у яких наявний внутрішній конфлікт. Високу кількість балів набрало 14,2 % досліджуваних, це люди, які здатні контролювати власні емоції та свою поведінку, їм властиво доводити справу до кінця, також вони є цілеспрямовані та інтегровані особистості при внутрішньому контролі суспільної поведінки.

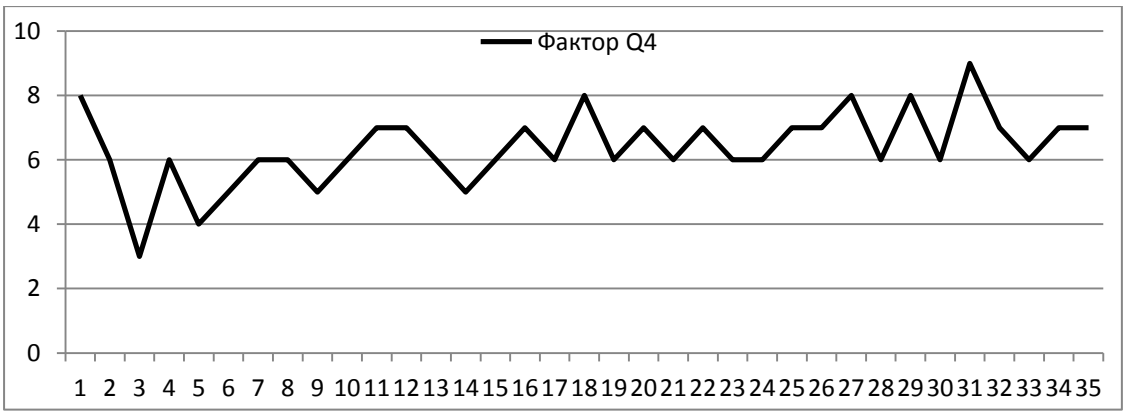


Рисунок 2.11. Фактор Q_4 – (Фрустрованість – Нефрустрованість)

Низьку кількість балів за фактором Q_4, набрали 5,8% досліджуваних – це люди, що схильні до розслабленості, врівноваженості, заспокоєння. За певних умов їхня над задоволеність

може призвести до лінощів та досягнення низьких результатів. 71,4% досліджуваних набрали середню кількість балів – це люди, що зберігають незначне напруження, яке проявляється в деякій скутості дій та думок. Високу кількість балів набрали 22,8% досліджуваних, такі працівники досить важко переживають власні поразки та особливо на них впливають психотравмуючі ситуації, при травмуючому переживанні яких у них можуть виникати нервові зриви, а іноді навіть і неврози. Таким людям властиве невдоволення бажань, деколи така напруга може призвести до збудливості.

За даними, отриманими в результаті дослідження, за методикою Р. Кеттелла було виявлено, що у досліджуваних найвищий бал відводиться фактору В – інтелекту, тобто працівники є розумними, мають високі загальні розумові здібності, широкі інтелектуальні інтереси, наполегливі, здатні швидко оволодівати новими технічними засобами, а також здатні знаходити нові рішення проблем.

Низький бал за фактором А – афектотимія і шизотимія, працівники із таким результатом не цікавляться життям оточуючих і надають перевагу спілкуванню з книгами, намагаються працювати на одинці, скриті «холодні» і формальні у спілкуванні. Усі інші фактори, які ми досліджували, а це фактори С, Е, G, N, O, Q_1, Q_3, Q_4 — набрали середній бал, тобто такі працівники є емоційно стійкі, спокійні, совісні, відповідають за свої вчинки, стримані у конфліктних ситуаціях, що виникають навколо них. Такі працівники також сприймають нові погляди та ідеї, які виникають, не зупиняються при зіткненні зі складними проблемами, а також яку б справу не розпочали завжди доводять до кінця.

Порівнявши результати проведеного нами дослідження за методикою діагностики стилів поведінки у конфлікті К.Томаса

(адаптована Н.В.Грішиною) і факторним особистісним опитувальником Р.Кеттела 16-PF, нами був отриманий такий результат (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вираженість особистісних властивостей у підгрупах працівників із різними стилями поведінки у конфліктній ситуації

Підгрупи працівників із переважаючим стилем поведінки	Середні показники особистісних властивостей									
	афектотимія і шизотимія	високий і низький інтелект	сила "Я" і слабкість "Я"	домінантність і конформність	сила "Над-Я" і слабкість "Над-Я"	проникливість і безпосередність	гіпотимія і гіпертимія	радикалізм і консерватизм	контроль бажань і імпульсивний	фрустрованість і нефрустрованість
Компроміс	3,7	10	5,5	7,2	6	7,4	7,4	5,6	6,4	7
Поступливість	3,4	10	5,2	7,8	6,4	7,1	7,5	5,2	6,5	6,8
Співпраця	3,1	10	4,8	6,6	5,1	6,5	6,6	6,6	6	6
Уникнення	4,2	10	5,2	7	7	8/B	7,2	6,7	6,2	7,2
Боротьба	4	10	5	7	7	9/B	9/B	6	7	7

Із табл. 2.3 помітно, що у працівників зі всіма стилями поведінки – високі показники за шкалою В, тобто високий інтелект. У працівників зі стилем уникнення високі показники помітні за шкалою N – проникливість. Такі працівники є обачними, естетично витонченими, стриманими, вміють гнучко будувати свою поведінку. У працівників зі стилем боротьба, високі показники за шкалами N і O, такі люди є соціально досвідченими, вміють гнучко будувати свою поведінку, чутливі до зауважень та важко переживають негаразди.

У працівників міської друкарні з усіма стилями поведінки низьких результатів за шкалами Кеттелла не виявлено. Результати табл.2.3 представлені також у профілях, які подано нижче:

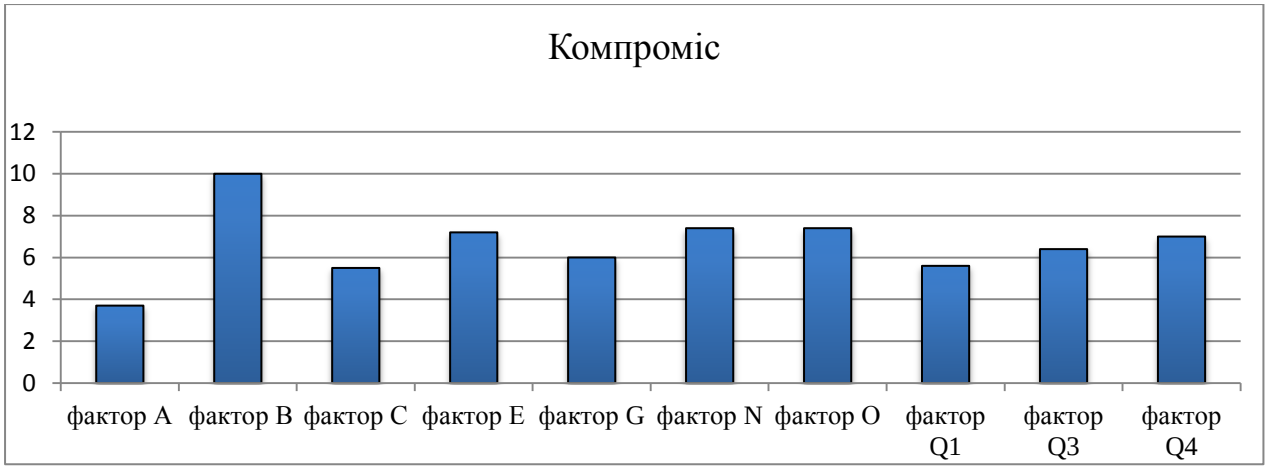


Рисунок 2.12. Узагальнений особистісний профіль представників із стилем — Компроміс

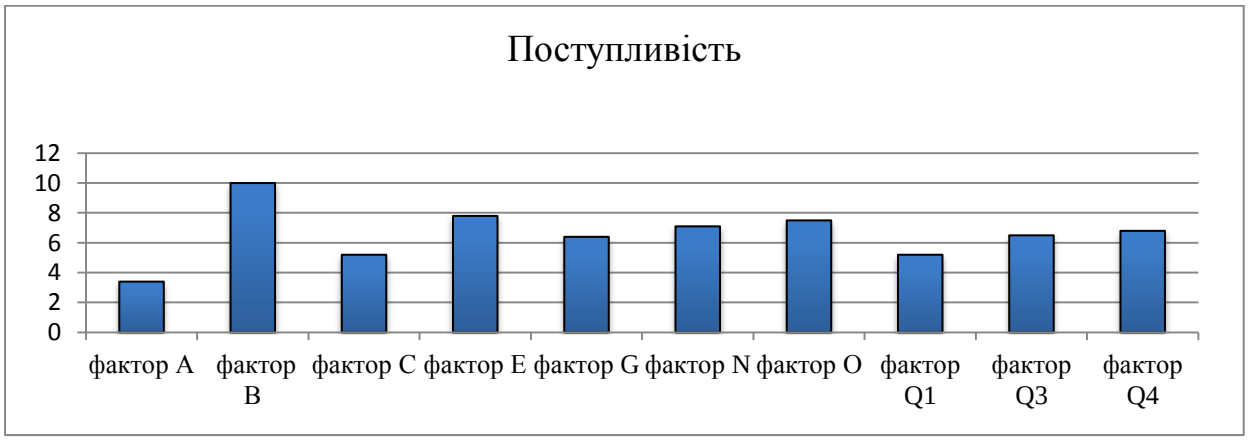


Рисунок 2.13. Узагальнений особистісний профіль представників із стилем — Поступливість

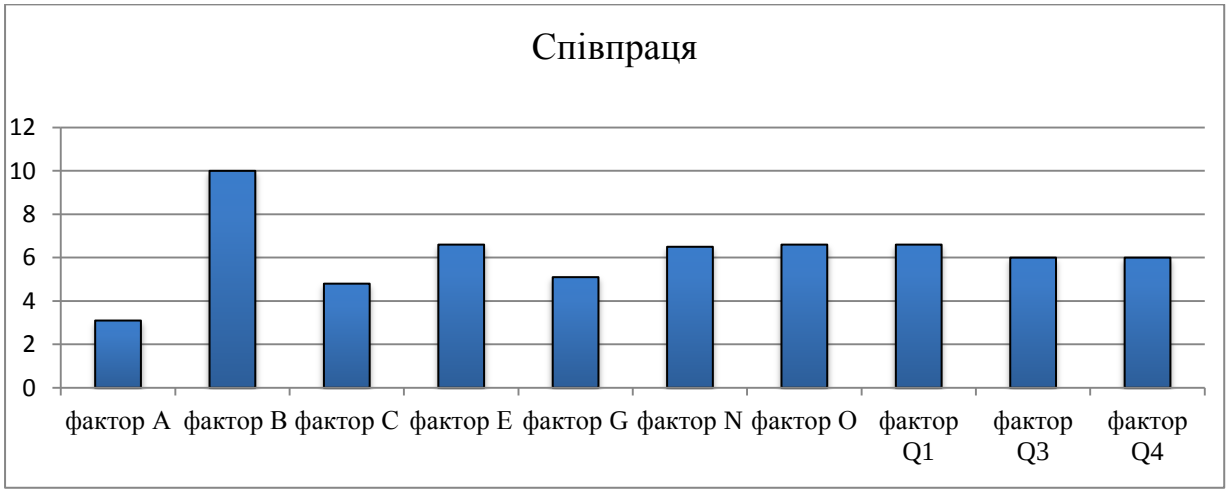


Рисунок 2.14. Узагальнений особистісний профіль представників із стилем — Співпраця

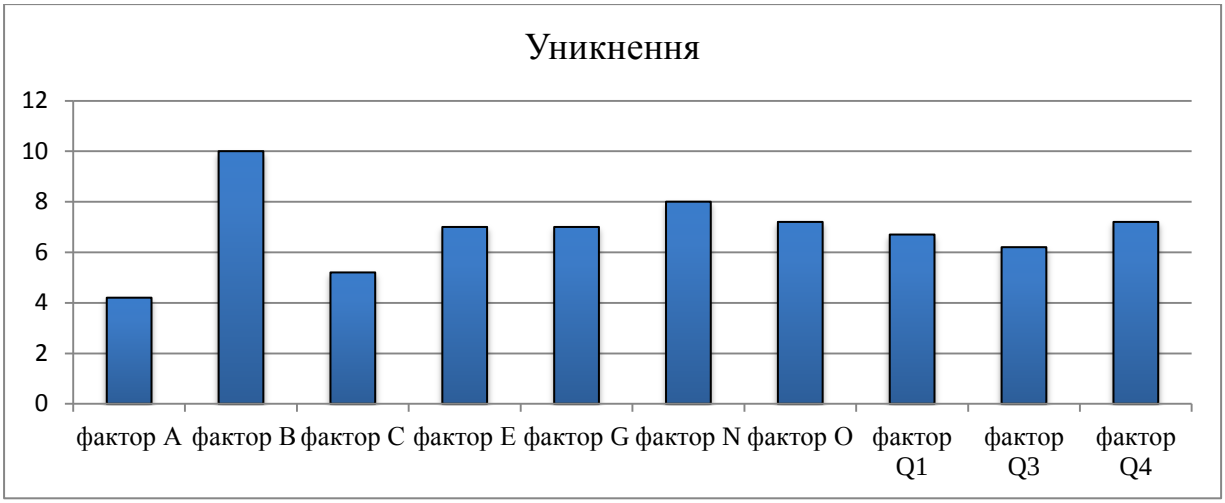


Рисунок 2.15. Узагальнений особистісний профіль представників із стилем — Уникнення

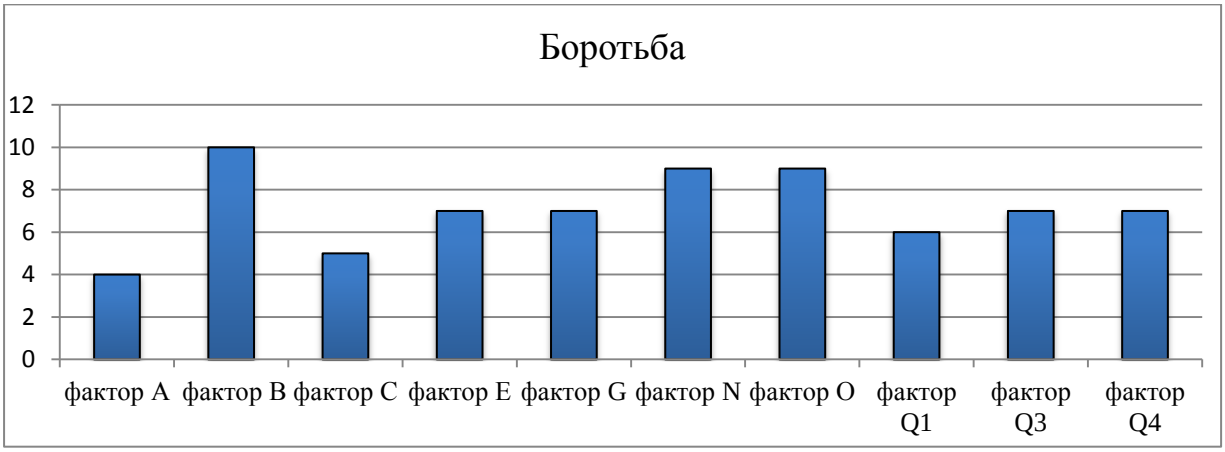


Рисунок 2.16. Узагальнений особистісний профіль представників із стилем — Боротьба

Отже, порівнявши результати за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса і факторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла, ми виявили, що усі досліджувані, закладу дошкільної освіти діляться на 5 груп:

1. Працівники, які використовують стиль поведінки в конфлікті боротьбу – (2,9%), високі показники показали за такими шкалами: шкала B(інтелект), G(Сила «Над-Я»), N(проникливість), O (гіпотимія), тобто такі працівники відзначаються прагненням до перемоги за

рахунок інших людей, ці працівники є сильними волею, не дуже зацікавлені у співпраці з іншими працівниками і прагнуть в першу чергу задовольнити власні інтереси.

2. Працівники, які використовують співробітництво або співпрацю, як стиль поведінки в конфліктній ситуації (17,1%) характерні наступні шкали: шкала B(інтелект), E (домінантність), N (проникливість), Q_1 (Радикалізм), такі працівники орієнтовані на виграш обох сторін. Учасники відмовляються від силового протистояння. Розв'язання конфлікту відбувається шляхом переговорів.

3. Працівники, які використовують стиль поведінки в конфлікті – компроміс (42,9%), люди із таким стилем поведінки орієнтуються на взаємні поступки або стан перемир'я, у цих працівників високі показники за шкалами: B (інтелект), E (домінантність), N (проникливість), O (гіпотимія). Такий стиль є найбільш ефективним, якщо обидві сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно це нездійсненно.

4. Працівники, які використовують стиль поведінки в конфліктній ситуації – відхід від конфлікту або іншими словами можна назвати його як уникнення, (11,4%), даним досліджуваним притаманні шкала B(інтелект), G(Сила «Над-Я»), N(проникливість), Q_4 (фрустрованість) такі працівники при такому стилі поведінки не розв'язують проблем, які виникли. Проблема, яка постала, є не така важка, але працівник не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для вироблення рішення і не хоче витрачати час та сили на її рішення.

5. Працівники, які використовують стиль поведінки в конфлікті – поступливість (25,7%) відповідають такі ж самі шкали як і працівникам із стилем компроміс, тобто шкала B (інтелект), E (домінантність), N (проникливість), O (гіпотимія), такі працівники діють спільно з іншою стороною, але при цьому не намагаються відстоювати власні інтереси в

цілях залагодження суперечок і відновлення нормальної робочої атмосфери.

Загалом можна сказати, що це колектив із почуттям відповідальності, стабільності, з діловою спрямованістю. Група товариська, присутня здатність до встановлення міжособистісних контактів. Також є присутня досить висока емоційна стабільність, в цілому відкрита і добродушна, з адекватною самооцінкою, високим рівнем інтелекту. Працівники, в дошкільному закладі, здібні управляти своїми невдачами, домагаються успіху і схильні до організаторської діяльності. Це група працівників володіє оптимальним емоційним тонусом і стресостійкістю.

2.3 Методичні рекомендації щодо оптимізації поведінки працівників при вирішені міжособистісного конфлікту

Щоб домогтися позитивного розв’язання конфлікту, передусім, слід реально оцінити і проаналізувати конфлікт, а це означає, що працівник повинний:

а) відрізнити безпосередній привід конфліктної сутички від її причини, яка нерідко маскується учасниками конфлікту;

б) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт. У нагоді можуть стати життєвий шлях людини, особливо за останній період, її погляди, переконання, основні інтереси і запити;

в) визначити спрямованість конкретних дій учасників конфліктів. У засобах, що застосовуються ними, відбиваються мотиви участі людини в конфлікті;

г) визначити «ділову (об'єктивну) зону» конфлікту. Важливо встановити, якою мірою предмет неурегульованої розбіжності стосується взаємодії працівників, системи організації й оплати праці в

підрозділі, а якою - особливостей ділових і особистісних взаємовідносин конфліктуючих сторін. Це дозволяє одночасно, і встановити характер міжособистісного конфлікту, і локалізувати його сферу;

д) вислухати усіх учасників конфлікту (бути неупередженим, стриманим, не робити ніяких передчасних висновків).

Методи управління та контролю в конфліктних ситуаціях є тими інструментами, оволодіти якими може кожен, хто бажає. Вони допоможуть розв'язати практично будь-яку проблему: внутрішній конфлікт або конфлікт з оточуючими людьми.

Із результатів дослідження помітно, що в усіх досліджуваних за факторним особистісним опитувальником Р. Кеттела середні показники по усіх факторах і лише за шкалою В, тобто інтелект – найвищі. З усього вище сказаного, можна сказати, що усі працівники вміють правильно виходити із конфліктної ситуації, розв'язувати конфлікт, ще до його початку, адже вони є інтелектуально розвинені, мають високу схильність до аналізу.

Узагальнивши усі за і проти, мною були розроблені такі рекомендації, які спрямовані на запобігання конфліктних взаємодій:

1. візьміть під контроль особисті емоції й оберіть час для розв'язання конфлікту тоді, коли ви перебуваєте в підходящому емоційному стані.

2. Розкривайте за уявними причинами справжні: для цього необхідно уважніше стежити за партнером, його поведінкою та станом.

3. Локалізуйте конфлікт: протидія інстинктивному бажанню перейти до тотального наступу, щоб перемогти.

4. Уникайте конфлікт за відсутності шансів на перемогу (при цьому зовнішній конфлікт переходить у внутрішній з усіма наслідками

для здоров'я й працездатності, постійне уникнення конфлікту травмує особистість).

5. Уникайте надмірної концентрації уваги на захисті: запуск психологічних механізмів захисту не дає змоги щось змінити в обстановці та поведінці партнера.

6. Тримайте ініціативу у своїх руках, диктуючи партнеру емоції, тему розмови, вибір соціальних ролей, мовний стиль, ступінь чіткості правил гри.

7. Не спростовуйте аргументи супротивника в тому ж порядку і в таких самих об'ємних пропорціях, в яких їх викладає супротивник: спочатку слід переформувати аргументи на своїй формі.

Пам'ятка до розв'язання конфліктів використовується у роботі психолога з конфліктуючими, активізує їх самопізнання. Спрямована на забезпечення стратегії «Колаборація», коли виграє кожен. Подаємо один з варіантів пам'ятки до розв'язання конфліктів.

Здійснити самоаналіз конфліктної ситуації за такими пунктами.

1. У чому мої справжні потреби, в чому їх потреби, чи хочу я сприятливого розв'язання для обох;

2. Творчий підхід – які нові можливості розкриваються в ситуації. Замість того, щоб думати, «як це могло б бути», бачити нові можливості в тому, «що є»;

3. Емпатія – як би я почувався на їх місці, що вони намагаються сказати, чи вислухав я їх як слід, чи знають вони, що я їх чую;

4. Оптимальне самоствердження – що я хочу змінити, як я можу їм це сказати без звинувачень, чи відображає ця заява мої почуття, а не мою думку про те, хто винен. Будь м'яким з людьми і жорстким з проблемою;

5. Спільна влада – чи не зловживаю я владою, чи не роблять цього вони, чи не можемо ми співробітничати;

6. Як керувати емоціями – що я відчуваю, чи покладаю я на когось провину за свої почуття, чи допоможе це справі, якщо я розповім їм про свої почуття, що я хочу змінити, чи позбавився я бажання покарати їх, що я можу зробити, щоб краще володіти моїми емоціями (висловити на папері, поговорити з другом, прибрати в квартирі);

7. Готовність розв'язати конфлікт – чи хочу я розв'язати конфлікт, чим викликана моя образа:

— минулим, але болючим інцидентом;

— певною потребою, в якій я відмовляю собі;

— тим, що мені в них не подобається, бо я не хочу визнати це за собою;

8. Картографія конфлікту;

9. Розробка альтернатив – які можливості, навіть фантастичні. Будьте винахідливі;

10. Переговори – чого я хочу досягти, як досягти справедливого результату при взаємному виграші, що вони можуть дати мені, що можу їм дати я, чи ігнорую я їх заперечення, які питання я хочу включити в угоду, що я можу запропонувати, щоб вони зберегли свої обличчя;

11. Посередництво – чи потрібен посередник, хто може виконати роль посередника, чи підходить мені роль посередника, чи можу я створити атмосферу, щоб люди знайшли спільну мову;

12. Розширення кругозору – чи бачу я повну картину, який вплив може мати конфлікт на подальші події і життя.

Завершальний етап вирішення конфлікту за допомогою ефективної тактики співпраці передбачає переговори. Звичайно однією з умов початку переговорного процесу є тимчасове перемир'я. Але можливі варіанти, коли на стадії попередніх домовленостей сторони не

тільки не припиняють ворогувати, але йдуть на загострення конфлікту, прагнучи зміцнити свої позиції на переговорах.

Переговори передбачають взаємний пошук компромісу конфліктуючих сторін і включають такі процедури як:

— визнання наявності конфлікту;

— затвердження процедури, правил і норм;

— виявлення основних спірних питань;

— дослідження можливих варіантів рішення проблеми;

— пошук угоди з кожного спірного питання і врегулювання конфлікту в цілому;

— виконання всіх прийнятих взаємних зобов'язань.

В основу переговорного процесу може бути закладений метод компромісу на основі взаємних поступок сторін, або метод консенсусу, орієнтований на спільне розв’язання існуючих проблем.

Методи ведення переговорів і їх результат залежить не тільки від відносин між протиборчими сторонами, але і від внутрішнього положення кожної із сторін, відносин з «союзниками» і інших позаконфліктних чинників.

Керівник (якщо він сам є однією із сторін конфлікту) повинен заздалегідь, по можливості повно проаналізувати ситуацію, що склалася. Задачі керівника по вирішенню конфлікту полягають у наступному:

— необхідно з’ясувати причину конфлікту;

— визначити цілі конфліктуючих сторін;

— намітити сфери зближення точок зору конфліктуючих сторін і уточнити поведінкові особливості суб'єктів конфлікту.

Проведене таким чином дослідження дає можливість скласти загальне уявлення про всі аспекти конфліктної ситуації.

Конкретні дії керівника залежать від того, якої мети домагаються учасники – ближньої (тактичної) чи віддаленої (стратегічної).

Тактична мета вимагає конкретних дій: прийняти чи відмінити рішення, вибачитися, пояснити, визнати помилку.

Стратегічна – комплекс дій, віддалений результат, негайно не досягається. Вона передбачає реорганізацію роботи, покращення її умов, зміну режиму. Проте робити перший крок потрібно без зволікання, не обмежуватися обіцянками.

Велике значення, на думку психологів, у залагодженні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори, передбачаючі вміння провести бесіду зі своїм опонентом. Якщо потрібно змінити ставлення робітника до обов'язків, вирішальним моментом є переконати, що це не забаганка керівника, а об'єктивна необхідність.

Якщо подія відбулася, і нічого змінити не можна, а працівник продовжує бурхливо реагувати, створюючи напругу, не може заспокоїтися, керівник повинен виявити співчуття, заспокоїти.

У спілкуванні з конфліктуючими керівникові слід дотримуватися наступних правил:

— виявляти витримку, максимальний такт, обережність;

— вислухати, дати висловитися;

— не поспішати з висновками, обіцянками, рішеннями;

— вислухати всіх учасників;

Нижче нами перелічені загальні методичні рекомендації сформульовані з метою, допомогти учасникам конфлікту знайти вихід з нього, або попередити його ще до початку активних дій:

Рекомендація 1. Якщо виникає конфлікт, то не піддавайтеся емоціям, і не поспішаєте його форсувати (конфліктуйте не поспішаючи).

Рекомендація 2. Аналізуючи конфліктну ситуацію, шукайте причину і не «зациклюйтесь» на самому факті конфлікту.

Рекомендація 3. Аналізуйте всі «позитивні» і «негативні» моменти тих чи інших варіантів розвитку конфлікту.

Рекомендація 4. Не прагніть «зам’яти» конфлікт, а доведіть його до логічного кінця (якщо, звичайно, переконані у своїй правоті і твердо вірите, що вас зрозуміють і підтримають у колективі).

Рекомендація 5. Не конфліктуйте через дрібниці.

Оскільки в колективі завжди працюють люди з неоднаковими ціннісними орієнтаціями, то їхні інтереси і мотиви також різноманітні. Однак володіння мистецтвом ефективного розв'язання конфліктів, як правило, є джерелом розвитку колективу і підвищення ефективності і якості його роботи.

Рекомендація 6. (універсальне правило високоморальних взаємин людей) – не ставтесь до інших так, як ви не хотіли би, щоб вони ставились до Вас. Суть даного правила полягає в тому, що важливо завжди, а особливо в ситуації пошуку виходу з конфлікту, уміти зберегти в собі об'єктивність і бачити в конфліктуючому, насамперед, людину.

Рекомендація 7. Дайте людям відчути свою значимість. Дійсно, людям властиво відчувати свою значимість і непогрішність. Тому не загострюйте увагу на недоліках супротивників, а знайдіть у них ті якості, ті вчинки, що характеризують їх з позитивної сторони. Тим самим ви перекинете «місток» від конфронтації до примирення. Визнаючи достоїнства своїх супротивників, ви вже цим самі робите крок назустріч до примирення і розв'язання конфлікту. Це, природно,

не означає, що варто закрити очі на недоліки. Якщо акцентувати увагу на промахах, помилках своїх супротивників, то це значить загнати в безвихідь насамперед самого себе. Якщо вам вистачить сили волі знайти і привселюдно визнати у своєму супротивнику хоч щось гарне, гідне уваги, то ви маєте шанс вийти з конфліктної ситуації досить мирно. Є надія, що протилежна сторона також викине білий прапор примирення.

Рекомендація 8. Чітке визначення своєї мети. Проблема цілей у вирішенні конфлікту – це проблема їхньої ясності. Тому, вирішуючи той чи інший конфлікт, прагніть до конкретизації цілей, які ви собі ставите. Буває, що ви висуваєте не зовсім реальні, а ще гірше – помилкові цілі. Це стає зрозумілим, якщо провести їх елементарний аналіз. Наприклад: Вас втягли в конфліктну ситуацію усупереч вашим бажанням і намірам. І, зрозумівши це, ви повинні зосередитися на одній – єдиній меті: як з найменшими втратами вийти з конфлікту, не збільшуючи його.

Рекомендація 9. Хто робить перший крок до примирення, той виграє. При цьому використовуйте прийом доброго слова, що додає нам сили, а іноді і розв'язує конфліктну ситуацію. Наприклад: «Останнім часом я все частіше ловлю себе на думці, що я не права»; «Учора я розмовляла по телефону з вашим сином, він у вас просто дипломат»; «Я вас розумію, усі творчі натури – люди непрості і найчастіше конфліктні»; «Людям творчим і неординарним зрозуміти один одного не так-те просто!».

Отже, як видно з вищесказаного, сучасні психологія та конфліктологія мають масу способів вирішення протиріч і конфліктних ситуацій. Проблема залишається в тому, щоб правильно і вчасно користуватися даним багажем знань, використовувати його професійно і цілеспрямовано.

ВИСНОВКИ

У сучасній науці немає також спільної точки зору до визначення причин виникнення міжособистісних конфліктів. Багато дослідників зверталися до питання їх детермінації, але більшість із них описували організаційний конфлікт у руслі виробничих стосунків.

Проведене теоретичне і практичне дослідження не складного психологічного феномену, яким є чинники стилю поведінки працівників у міжособистісному конфлікті дозволяє зробити наступні висновки:

1. Вивчення спеціальної психологічної літератури засвідчує, що проблема міжособистісних конфліктів викликає постійний інтерес у дослідників. У значній кількості наукових праць зарубіжних, радянських та вітчизняних психологів реалізувалися різні підходи до вивчення міжособистісних конфліктів, досліджувалися фактори їх виникнення, особливості протікання, шляхи вирішення тощо. Однак, всупереч тому, що проблема вивчення міжособистісних конфліктів має тривалу історію, на сьогоднішній день у психологічній науці не склалося єдиного розуміння даного феномену.

2. Термін “конфлікт” можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло. Сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В окремих випадках він може заважати задоволенню потреб індивіда і досягненню цілей організації.

3. До найпоширеніших психологічних конфліктів відносяться міжособистісні, що охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт врешті-решт зводиться до міжособистісного. Чіткого визначення конфлікту очевидно дати не

можна. Але коли йдеться про нього, то ми одразу уявляємо картину протиборства двох людей на підставі зіткнення протилежно спрямованих мотивів.

4. Вияв міжособистісних конфліктів можливий і практично неминучий у трудовому колективі. Тут можна виділити основні типи конфліктів залежно від службового становища, яке займають конфліктуючі сторони: а) керівник — підлеглий; б) між працівниками одного рангу. До того ж конфлікт може мати службовий або неслужбовий характер.

5. Життя без конфліктів неможливе, оскільки саме завдяки наявності суперечностей відбувається розвиток, удосконалення як окремої особистості, так і системи міжособистісних взаємин. Знання особистісних чинників, які впливають на виникнення міжособистісних конфліктів, відіграє важливу роль у попередженні конфліктів.

6. Серед чинників виникнення конфліктів виділяють об'єктивні та суб'єктивні чинники. До об'єктивних чинників виникнення конфлікту належать: несприятливі умови праці; недоліки в її організації; дисбаланс між правами та обов'язками, нечітке їхнє визначення; відсутність або недостатність матеріально-технічної бази для успішного виконання діяльності. До суб’єктивних чинників виникнення конфлікту належать: неправильні дії однієї або обох сторін конфлікту; порушення професійної етики; порушення трудової чи навчальної дисципліни, посадових інструкцій і т. ін. Чинники виникнення конфліктів пов'язані із тими процесами, які відбуваються у психіці людини в процесі її взаємодії з оточуючими людьми.

7. Дослідивши працівників ЗДО за методикою діагностики способів реагування на конфліктну ситуацію К.Томаса (адаптована Н.В.Грішиною), ми виявили їх стиль поведінки в конфлікті. Із відповідей досліджуваних помітно, що більшість опитуваних, тобто

42,9% респондентів обрали – компроміс, як стиль поведінки в конфлікті. Частково задовольняються у конфлікті власні інтереси, й інтереси опонента. Найменшу кількість балів працівники дитячого садка надали стилю боротьби або «конкуренції» – 2,9%, тут у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально – інтереси опонента. За таким стилем поведінки в конфлікті, як поступливість, 25,7% досліджуваних орієнтовані на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Співробітництво обрали 17,1% працівників, а це свідчить про те, що цей тип поведінки забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента. 11,4% досліджуваних обрали - Відхід від конфлікту, при цьому конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і інтереси опонента.

8. За результатами дослідження за факторним особистісним опитувальником Р.Кеттела 16-PF, було виявлено, що у досліджуваних найвищий бал відводиться фактору В – інтелекту, тобто працівники є розумними, мають високі загальні розумові здібності, широкі інтелектуальні інтереси, наполегливі, здатні швидко оволодівати новими технічними засобами, а також здатні знаходити нові рішення проблем. Низький бал за фактором А – афектотимія і шизотимія, працівники із таким результатом не цікавляться життям оточуючих і надають перевагу спілкуванню з книгами, намагаються працювати на одинці, скриті, “холодні” і формальні у спілкуванні.

9. У процесі дослідження було виявлено, що підгрупа працівників для якої характерний стиль поведінки в конфлікті – компроміс відповідають такі шкали як: шкала В (інтелект), Е (домінантність), N (проникливість), О (гіпотимія). Працівникам із стилем поведінки – поступливість відповідають такі ж самі шкали як і працівникам із

стилем компроміс. Для працівників у яких було виявлено співпрацю як стиль поведінки в конфліктній ситуації характерні наступні шкали: шкала B(інтелект), E(домінантність), N(проникливість), Q_1 (Радикалізм). Досліджуваним із стилем уникнення притаманні шкала B(інтелект), G(Сила “Над-Я”), N(проникливість), Q_4 (фрустрованість). Респондентам, яким притаманний стиль боротьби характерні шкала B(інтелект), G(Сила “Над-Я”), N(проникливість), O (гіпотимія).

10. Методи управління та контролю в конфліктних ситуаціях є тими інструментами, оволодіти якими може кожен, хто бажає. Вони допоможуть розв’язати практично будь-яку проблему: внутрішній конфлікт або конфлікт з оточуючими людьми. Щоб домогтися позитивного розв’язання конфлікту, передусім, слід реально оцінити і проаналізувати конфлікт, а це означає, що працівник повинний: відрізнити безпосередній привід конфліктної сутички від її причини, яка нерідко маскується учасниками конфлікту; з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт; визначити спрямованість конкретних дій учасників конфліктів; вислухати усіх учасників конфлікту (бути неупередженим, стриманим, не робити ніяких передчасних висновків).

11. У спілкуванні з конфліктуючими керівникові слід дотримуватися наступних правил: виявляти витримку, максимальний такт, обережність; вислухати, дати висловитися; не поспішати з висновками, обіцянками, рішеннями; вислухати всіх учасників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г.М. Социальная психология: Учеб. пособие. – СПб.: Речь, 2005. – 244 с.

2. Городяненко В.Г. Соціологія. Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий центр "Академія", 2002, 560 с.

3. Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций // Вопросы психологии, 1997. - №1. – С.121-132.

4. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.Н. Введение в общую теорию конфликтов. – М., 1993 г. – С. 8.

5. Долинська А.В., Матяш-Заяц А.П. Психологія конфлікту. Навчальний посібник. — К.: Каравела, 2011. — 304 с.

6. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. — 1980. — Т. 1. — № 6. — С. 119–133.

7. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. – Київ Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с. – С. 114–127.

8. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. – Кам’янець-Подільський, 2004. – 352 с.

9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер,2001. – 360 с.

10. Ершов А.А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе, их разрешение). — Л., 1976. – С. 87-89.

11. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.

12. Ішмуратов А.Г. Конфлікт і згода. — К.: Наукова думка, 1996. — 190 с.

13. Карамушка Л.М., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. – К.: Каравела, 2011.

14. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник/ О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук. - К.: Кондор, 2003.- 296с

15. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2002. – 256 с.

16. Практика з психології у системі фахової підготовки студентів вищого навчального закладу: Н.М.Гончарук. Навчальний посібник. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2010. – 228 с.

17. Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. проф. М. І. Пірен, проф. І. В. Ложкіна. — Чернівці–Київ, 1995.

18. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі: Навчальний посібник для економічних спеціальностей в.н.з.– К.: Лібра. –1998. – 270 с.

19. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разшерение. – Мн.:Амалфея, 1996. – 288 с.

Додаток А

Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної)

Інструкція: На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б і перенесіть її після виконання методики в бланк для відповідей.

№ з/п	Варіант відповіді	Твердження
1	А	Іноді я даю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
	Б	Замість того, щоб обговорювати наші розходження, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося
2	А	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
	Б	Я намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншої людини та власні
3	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
4	А	Я намагаюсь знайти компромісне рішення
	Б	Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини
5	А	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюсь знайти підтримку іншої людини
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
6	А	Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе
	Б	Я намагаюсь домогтися свого
7	А	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
	Б	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого

8	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися-свого
	Б	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
9	А	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь суперечності
	Б	Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого
10	А	Я твердо намагаюся досягти свого
	Б	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
11	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
	Б	Я намагаюся заспокоїти свого опонента і насамперед зберегти наші стосунки
12	А	Здебільшого я уникаю займати ту позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
13	А	Я пропоную варіант серединної позиції
	Б	Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму
14	А	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю точкою зору і цікавлюся її поглядами
	Б	Я намагаюсь продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї точки зору
15	А	Я намагаюсь заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
	Б	Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16	А	Я намагаюсь не вразити почуття іншої людини
	Б	Я намагаюсь переконати опонента у перевагах MGS'І ПОЗИЦІЇ
17	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися

		свого
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
18	А	Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
19	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі пору шені інтереси і спірні питання
	Б	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
20	А	Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності
	Б	Я намагаюсь найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох
21	А	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
	Б	Я завжди схиляюсь до прямого обговорення проблеми
22	А	Я намагаюсь знайти серединну позицію між моїми поглядами і переконаннями іншої людини
	Б	Я відстоюю свої бажання
23	А	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас
	Б	Іноді я надаю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24	А	Якщо позиція іншої людини здається їй надзвичайно важливою, я намагатимусь піти назустріч таким побажанням
	Б	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу
25	А	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів
	Б	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника

26	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити побажання кожного з нас
27	А	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
28	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку іншої людини
29	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності
30	А	Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини
	Б	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху

Обробка результатів

Дайте відповідь на кожне запитання тесту. Якщо ваша відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», позначте знаком +. Кількість балів, набрана учасником опитування за кожного шкалою, дає уявлення про те, наскільки виражена у нього та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.

«Ключ»

№ п/п	Боротьба	Співробітництво	Компроміс	Відхід від конфлікту	Поступливість
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			

9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Е					

Інтерпретація результатів:

За допомогою цього тесту можна визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких встановлюється мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників; *«орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів опонента».* Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації:

• відхід від конфлікту;

• поступливість;

• боротьба;

• компроміс;

• співробітництво.

Охарактеризуємо окремо кожен з п'яти типів поведінки.

Відхід від конфлікту, або намагання його не помітити — це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і інтереси опонента. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають уваги, вважають, що вона зникне сама по собі. Суть такої поведінки чудово відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки воно тихе», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Відтак жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка — поразка» (власна поразка — поразка опонента).

Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути:

• усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;

• якесь особливе ставлення до опонента;

• намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;

• індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Боротьба, або «конкуренція» — тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально — інтереси опонента. Зміст такої поведінки можна охарактеризувати за допомогою приказок: «Сильний завжди правий», «Переможців не судять», а результат поведінки описати формулою «перемога —поразка» (власна перемога—поразка опонента).

Поступливість, іншими словами, жертовність — тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Зміст такої поведінки відображають відомі приказки: «Убий ворога своєю добротою»,

«Підстав щоку», «Мир за будь-яку ціну», а результат поведінки визначає формула «поразка —перемога» (власна поразка—перемога опонента).

Компроміс, або зговірливість — тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті і власних інтересів, й інтересів опонента, що досягається за такої умови: «Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені — в іншому». Зміст такої поведінки втілений у приказках: «Краще півхлібини, ніж нічого», «Поганий мир ліпший за добру сварку», а результат поведінки описується формулою «поразка — поразка» (частково власна поразка — частково поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

Співробітництво — тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента. Зміст такої поведінки описують приказки: «Одна голова добре, а дві ліпше», «Те, що добре для вас, те добре і для мене», а результат поведінки визначає формула «перемога — перемога» (власна перемога — перемога опонента).