

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**  
**ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**  
**Центральний інститут післядипломної освіти**  
**Кафедра психології управління**

*Н. В. Гордієнко, С. В. Казакова*

**КОНФЛІКТ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ:**  
**МОЖЛИВОСТІ КОНСТРУКТИВНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

*Спецкурс*

для слухачів очно-дистанційної форми навчання  
в системі післядипломної освіти



**Київ – 2020**

**Конфлікт у закладі освіти: можливості конструктивного розв'язання / Гордієнко Н. В., Казакова С. В.: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної освіти. – К., 2020. – 47 с.**

*Схвалено вченою радою Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (протокол № 5 від «08» вересня 2020 р.).*

*Рецензенти:*

**Брюховецька О. В.**, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології та особистісного розвитку Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

**Овдієнко І. М.** кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології та педагогіки НПУ ім. М. П. Драгоманова

Навчально-методичну розробку присвячено висвітленню особливостей та психологічних умов попередження та розв'язання конфліктів в освітніх організаціях. Розробка містить робочий навчальний план, програмний зміст, інформаційні матеріали для спецкурсу, а також завдання для самостійної роботи, питання для самоконтролю й список використаної та рекомендованої літератури.

Призначено педагогічним, науково-педагогічним працівникам та керівникам освітніх організацій, викладачам інститутів післядипломної педагогічної освіти, практичним психологам, а також усім, хто цікавиться проблемами попередження та розв'язанням конфліктів в освітніх організаціях.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| Вступ.....   | 4  |
| Робочий навчальний план.....                           | 5  |
| Зміст спецкурсу.....                                   | 5  |
| 4. Завдання для самостійної роботи.....                | 7  |
| 5. Питання для самоконтролю.....                       | 7  |
| 6. Інформаційно-методичні матеріали для спецкурсу..... | 8  |
| 6.1. Блок 1 Інформаційно-смісловий компонент.....      | 8  |
| 6.2. Блок 2 Діагностичний компонент.....               | 24 |
| 6.3. Блок 3 Розвивальний компонент.....                | 36 |
| 7. Література.....                                     | 41 |
| 8. Глосарій.....                                       | 34 |

## ВСТУП

У складних умовах сьогодення зростає роль конструктивної взаємодії в різних сферах суспільного життя, що актуалізує пошук психологічних умов подолання напруженості та конфліктності в міжособистісних стосунках. Особливої ваги набуває визначення психологічних умов попередження та розв'язання конфліктів в освітніх організаціях як соціальних інституціях, що готують підростаючі покоління.

Одним із кроків на шляху до вирішення даної проблеми є даний спецкурс.

*Мета* спецкурсу полягає у висвітленні психологічних умов попередження та розв'язання конфліктів в освітніх організаціях.

У результаті опанування змісту даного спецкурсу слухачі – персонал освітніх організацій отримають *знання* щодо сутності, особливостей та чинників і психологічних умов конфліктів в освітніх організаціях; *усвідомлять* власну відповідальність за попередження та конструктивне розв'язання конфліктів; розвинути *вміння* та навички управління конфліктами в освітніх організаціях.

Спецкурс розрахований на 12 годин, 8 з яких реалізуються у формі дискусії і елементів тренінгу на очному етапі навчання, а 4 – через самостійну роботу на дистанційному етапі. За потреби кількість годин може бути змінена.

*Колектив авторів*

## РОБОЧИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПЛАН

| Назви тем  | Вид занять    | Загальна кількість годин | У тому числі |         |
|--|---------------|--------------------------|--------------|---------|
|  |               |                          | ауд.         | самост. |
| Т. 1. Конфлікти в закладах освіти: сутність і причини виникнення   | тем. дискусія | 4                        | 2            | 2       |
| Т. 2. Психологічні умови попередження та можливості конструктивного розв'язання конфліктів у закладах освіти | навч. тренінг | 8                        | 6            | 2       |
| Усього:  |               | 12*                      | 8*           | 4*      |

\* – за потреби кількість годин може бути змінена

### ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ

#### **Тема 1. Конфлікти в закладах освіти: сутність і причини виникнення (тематична дискусія)**

*Мета:* актуалізація знань щодо сутності й особливостей конфліктів в закладах освіти.

#### *Питання для обговорення*

1. Конфлікт: сутність, види, типи, функції.
2. Чинники виникнення конфліктів в освітніх організаціях.
3. Роль персоналу закладів освіти у конструктивному вирішенні конфліктних ситуацій.

*Література :* [1–3; 7–8; 11–13; 22].

#### **Тема 2. Психологічні умови попередження та можливості конструктивного розв'язання конфліктів у закладах освіти (елементи тренінгу)**

*Мета тренінгу:* розвиток умінь і навичок працівників освітніх організацій щодо діагностики, попередження та подолання конфліктів в закладах освіти, застосуванню набутих знань та умінь у конфліктних ситуаціях професійної діяльності.

#### *Завдання тренінгу:*

1. Оволодіння працівниками закладів освіти знаннями про динаміку та особливості взаємодії в конфліктних ситуаціях.
2. Оволодіння методами діагностики стратегій поведінки особистості в конфліктних ситуаціях.

3. Сприяння розвитку здатності особистості освітян до управління конфліктами в освітніх організаціях.

#### **Вступ до тренінгу**

- *Мультимедійна презентація*: «Що ми сьогодні будемо робити?» (визначення мети і завдань тренінгу);

- *Групове обговорення теми*: «Як ми організуємо свою роботу?» (обговорення організаційних моментів – часу роботи, перерв, правил взаємодії учасників тощо).

**Етап 1 (підготовчий). Актуалізація працівниками освітніх організацій знань про динаміку та особливості взаємодії в конфліктних ситуаціях.**

- *Криголам*: «Мене звати ... Мої позитивні риси...».

- *Криголам*: «Я почуваю себе в даний момент як ... (герой мультфільму)».

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Конфлікт – це ...», «Педагог у конфліктній ситуації...», «Конфлікт у закладі освіти – це ...».

- *Актуалізація опорних знань з теми* (див. інформаційно-методичні матеріали).

**Етап 2 (діагностичний). Визначення основних стратегій розв'язання конфліктних ситуацій особистості освітянина.**

- *Метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням)*: «Основні стратегії поведінки особистості в конфліктних ситуаціях: ...».

- *Психологічний практикум*: самодіагностика особливостей особистості та її поведінки в конфліктних ситуаціях за допомогою: а) тесту «Чи конфліктна ви особистість?»; б) методики діагностики стратегій розв'язання конфліктних ситуацій Д. Джонсона і Ф. Джонсона; в) методики А. Є. Єршова «Конфліктні ситуації»; г) тесту «Схильність до афективних станів» д) Вправи «Самооцінка раціональної поведінки в конфлікті» (тексти методик наведено в інформаційно-методичних матеріалах); е) Рольова гра «Згладжування конфліктів»; Вправа-самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті.

**Етап 3 (праксеологічний). Розвиток здатності особистості до управління конфліктними ситуаціями в освітніх організаціях.**

- *Аналіз ситуацій*: аналізуються конфліктні ситуації з власного досвіду професійної діяльності персоналу освітніх організацій та шляхи їх розв'язання;

- *Групова робота* (техніки регулювання, подолання і вирішення конфліктів): визначення шляхів вирішення конфліктної ситуації (за допомогою складання твору «Конфлікт в освітній організації»);

- *Групова робота*: засіб картографії або візуалізації конфлікту (див. інформаційно-методичні матеріали).

#### **Етап 4 (акмеологічний). Закріплення і розвиток конструктивних особистісних новоутворень.**

Здійснюється через виконання спеціальних завдань для самостійної роботи на дистанційному етапі навчання.

##### **Заключна частина тренінгу**

- *Рефлексивний аналіз: «Що дав мені тренінг?».*
- *Анкетне опитування: «Оцінка ефективності тренінгу».*
- *Побажання учасників один одному у вигляді «подарунків» власних позитивних рис особистості, що забезпечують можливість конструктивно діяти в різноманітних напружених умовах сьогодення.*

*Література: [4–6; 9–10; 14–19].*

#### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

1. Проаналізувати конфліктні ситуації в освітній організації, свідками або учасником яких Ви були, їх типові причини. Пригадати, яким чином ці ситуації розішлись або як Ви їх вирішили, яким чином можна було їх попередити.

2. Проаналізувати власну поведінку і визначити стратегію, яку Ви частіше за все використовуєте в конфліктних ситуаціях. Розробити рекомендації щодо її можливого вдосконалення.

3. Скласти індивідуальну програму розвитку здатності до управління конфліктними ситуаціями в освітніх організаціях.

#### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке конфлікт?
2. Які чинники конфліктів в освітніх організаціях?
3. Дати характеристику конфліктної особистості.
4. Які існують типи конфліктів?
5. Які стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях?
6. Що таке конфліктогени?
7. Які основні функції конфлікту?
8. Які є типи взаємодії в конфлікті?
9. Чи існує оптимальний стиль поведінки в конфлікті?
10. Які складові управління конфліктами в освітніх організаціях?

## **ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ СПЕЦКУРСУ**

### **БЛОК 1. ІНФОРМАЦІЙНО-СМИСЛОВИЙ КОМПОНЕНТ**

#### **1. Сутність і складові конфлікту.**

Керівники освітніх організацій витрачають до чверті та більше за свій робочий час на врегулювання різного роду конфліктів і їх наслідків. Ця цифра збільшується до 30 % для керівників нижчої ланки. У зв'язку з цим, одним з ключових елементів на сьогоднішній день в освітній організації є усвідомлення того, що управління і вирішення конфліктів стало найважливішим завданням.

Конфлікт розглядається як протиборство, протидія, а не просто існуючі протиріччя або відсутність порозуміння. В якості суб'єктів соціальної взаємодії виступають не лише люди, але й їх об'єднання, соціально-етнічні та територіальні громади, організації, союзи, держави.

У психологічній літературі визначення терміна «конфлікт» трактують по-різному.

Слово «конфлікт» походить від латинського *con* – разом і *flictus* – удар, тобто дослівний переклад означає «зіткнення». Однак можна скористатися й іншим словом, наприклад «протидія». Таке розуміння цього терміна допомагає краще зрозуміти зміст явища, умови його існування, а отже – і засоби його подолання.

Неможливо, щоб конфліктів не було. Конфлікт – це норма, тут нічого не можна змінити. Людина приречена на конфлікти з першого дня життя.

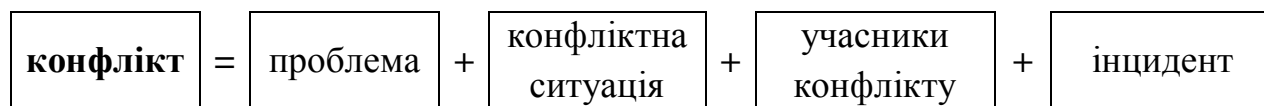
**Конфлікт** – це надзвичайно складне та суперечливе психологічне явище, до вивчення глибинних причин виникнення та розвитку якого вчені тільки приступають. З усіма своїми плюсами і мінусами конфлікти неминучі, більше того, найчастіше необхідні. Іноді без них проблема так і не вирішується.

**Конфлікт** (лат. *conflictus* – зіткнення) – це процес гострого або різкого загострення, зіткнення протиріч двох або більше сторін у вирішенні проблеми, що має особисту значущість для кожного з учасників. Конфлікт можна визначити як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей, яке (зіткнення) супроводжується негативними емоційними переживаннями [17]. Під несумісними тенденціями у даному випадку розуміють протилежно спрямовані, але рівні за значущістю потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні установки, плани як окремих працівників освітніх організацій, так і формальних чи неформальних груп, які функціонують у цих організаціях.



Конфлікти бувають різні. Конфлікт між двома людьми, між групами, колективами, націями, державами. В основі кожного конфлікту лежить ситуація, яка включає протилежні позиції сторін із будь-якого приводу; неможливість отримати те, що потрібно, чи те, що хочеться; різні точки зору на одне й те саме питання. Але щоб конфлікт почав розвиватися, необхідно поштовх, коли одна із сторін починає діяти, зачіпаючи інтереси іншої.

### Формула конфлікту:



### Типи конфліктів

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, зокрема:

#### 1. За сутністю суперечностей:

- *конфлікт ролей* – зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або кількома людьми (групами);
- *конфлікт бажань* (зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей кількох людей (груп) з приводу того самого бажання);
- *конфлікт норм поведінки* (зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп)).

#### 2. За носіями суперечності:

- *внутрішньоособистісні (інтраперсональні)* – суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї та роботи;
- *міжособистісні (інтерперсональні)* – між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності;
- *конфлікт між особою та групою* – особа займає позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються їх учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або осуд індивіда групою;

- *міжгрупові (інтергрупові)* – 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. Між групові конфлікти виникають між неформальними групами.

Крім того, виокремлюють конфлікти *за ступенем вирішення проблем* (конструктивні; неконструктивні; *за часом* (гострі; хронічні) та ін.

Конфлікти створюють напружені взаємини між людьми, переносять їхню увагу з безпосередніх проблем на «з'ясування стосунків», важко позначаються на їхньому нервово-психічному стані. Водночас вони можуть мати і творчу силу, якщо подолання поліпшує взаємини, сприяє взаєморозумінню між людьми. Позитивна роль конфліктної взаємодії полягає в зростанні самосвідомості її учасників. Часто конфліктів формує та утверджує цінності, єднає однодумців, є запобіжником каналом безпечного, конструктивного вивільнення емоцій. Тому до нього не слід ставитися однозначно, а в процесі його аналізу варто враховувати як соціальну природу так і психологічні наслідки.

Конфлікти бувають різних масштабів: від невеликих суперечок до військових дій. Вони проходять у різних формах: непорозуміння, незгода, боротьба, війна. Багато з людей конфлікти розуміють лише як негативне явище, яке передбачає наявність щонайменше двох учасників. Проте люди переживають і внутрішні конфлікти, коли зовнішній супротивник відсутній, а сутичка відбувається неначебто між непримиренними сторонами нас самих. Внутрішній конфлікт – це незгода із самим собою, наша реакція на необхідність вибору з двох чи більше варіантів наших бажань, мотивів, інтересів, цілей. Якщо людина робить вибір між власними потребами, ідеалами та зовнішніми вимогами, вона ставить себе перед внутрішнім конфліктом.

### **Причини конфліктів:**

#### ***Загальні причини:***

- соціально-політична та економічна ситуація в суспільстві;
- соціально-демографічні – відображають розбіжності між людьми, обумовлені їх статтю, віком, приналежністю до певних етнічних груп;
- соціально-психологічні – явища у соціальних групах (взаємини, лідерство, настрої, групова динаміка);
- індивідуально-психологічні – індивідуальні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви), що є неприйнятними для іншої сторони.

### **Часткові причини:**

- *розподіл ресурсів* (ресурси – матеріали, інформація, людські ресурси й фінанси, якими б значними вони не здавались, завжди обмежені, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів, адже люди, як правило, найважливішою і найдостойнішою вважають свою ділянку роботи і завжди бажають отримати більше; поглиблюється через недостатнє фінансування освітньої галузі;

- *взаємозалежність завдань* (можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи, що яскраво проявляється в закладі освіти, де на вихованні та розвитку особистості учня \ студента зосереджується практично весь педагогічний колектив);

- *недоліки в управлінні організацією*: а) *надмірний контроль* (тотальний контроль призводить до того, що людина втрачає самовладання і через знервованість починає помилятися); б) *недостатня мотивація персоналу* (коли не вдається узгодити потреби індивідів з потребами організації), в) *відсутність пошани до керівників* (через незадоволеність рівнем їх ділової та управлінської компетентності);

- *відмінності в уявленнях і цінностях* (зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей, коли 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 та комунікативної компетентності учасників конфлікту* (погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту, що може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим особам або групі зрозуміти ситуацію або погляди інших);

- *відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді* (коли людина не відчуває ідентичності з партнером, вона налаштовується на те, що не зрозуміє її, виникають бар'єри спілкування) та ін.

Усі зазначені причини, які у реальному житті часто поєднуються одна з одною, зумовлюють *об'єктивно-суб'єктивну природу* конфліктів. Це означає, що, з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріального забезпечення певної галузі народного господарства, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру, мірою толерантності у

спілкуванні тощо).

Отже, як правило конфлікт виникає, коли одна людина дозволяє собі ображати іншу. Невміння спілкуватися посилює суперечки і призводить до опору. В цій ситуації утворюється ризик виникнення конфлікту. Про це нам можуть сигналізувати наступні стани:

**Дискомфорт.** Інтуїтивно ми відчуваємо, що щось не так, хоча словами це висловити важко. Малі діти в таких випадках починають плакати, кричати, капризувати.

**Інцидент.** Якась дрібниця викликає тимчасове хвилювання чи роздратування. Оponent потрапляє під «гарячу руку».

**Непорозуміння.** Дуже часто в ситуаціях непорозуміння ми можемо робити неправильні висновки з того, що відбувається. Як літературний прийом «непорозуміння» часто застосовують автори серіалів. Непорозуміння може посилюватись, якщо ситуація пов'язана з емоційною напругою одного з учасників конфлікту.

**Напруга.** Цей стан заважає спокійному сприйняттю іншої людини, її дій. Наші почуття стосовно цієї людини змінюються в гірший бік. Ситуація стає напруженою, у будь-який момент може спалахнути сварка.

**Криза.** Це важкий стан у житті людини, спричинений захворюванням, утратою друга, грошей, становища в суспільстві. Є і вікові кризи, у тому числі криза підліткового віку. У кризовому стані звичайні норми людської поведінки можуть втратити свою силу. Людина вдається до крайнощів: насильства, утрати контролю над емоціями, жорстоких суперечок із взаємними образами.

### Функції конфлікту

Маючи значний енергетичний потенціал, конфлікт відіграє велику роль у регуляції поведінки та діяльності працівників освітніх організацій, здійснюючи як позитивні, так і негативні функції.

Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації (чи переважатимуть у ньому негативні аспекти, чи він відіграватиме позитивну роль) значною мірою залежить від того, наскільки керівник освітньої організації усвідомлює значущість конфлікту, і наскільки він здатний керувати ним, посилюючи позитивні функції конфлікту та мінімізуючи негативні (табл. 1).

#### Позитивні та негативні функції конфлікту

| Позитивні функції     | Негативні функції  |
|-----------------------|--|
| Оновлює життя         | Руйнує життя, колективи                                      |
| Піднімає дух, тонізує | Руйнує особистість, породжує різного роду внутрішні проблеми |

|  |  |
|--|--|
| Коли правильно вирішується, то зумовлює професійне та особистісне зростання  | Коли вирішується неправильно, призупиняє професійне зростання, руйнує життя в цілому   |
| Коли конфлікт відкрито обговорюється і рефлексується, об'єднує колективи, інші спільноти, оновлює міжособистісні стосунки.   | Коли конфлікти не обговорюються, вони порушують спілкування, зумовлюють напруженість, хронічні конфлікти, поглиблюють проблеми.  |
| Забезпечує єдність поглядів і співпрацю  | Ставить під загрозу інтереси учасників, приховує істинні бажання, цілі, спричинює маніпулювання  |
| Слугує клапаном, який дозволяє звільнитись від негативних емоцій, діяти при цьому конструктивним, цивілізованим шляхом   | Потребує неефективного витрачання енергетичних ресурсів, має ефект снігової лавини, зумовлює ескалацію конфліктів і напруженості.  |
| Забезпечує самоосмислення своїх потреб, інтересів та виокремленню найбільш пріоритетних із них; дає можливість людям висловити свої думки, сприяючи їхній самореалізації та самоствердженню тощо | Зумовлюють емоційну нестабільність, нервовість, невпевненість у собі; у крайніх випадках – відсутність позитивної життєвої програми, перспективної лінії життя, У людей з акцентуаціями може перерости в агресію, жорстокість, насильство. |
| У разі конструктивного розв'язання сприяє зростанню довіри до керівника як лідера, здатного ефективно вирішувати проблеми, підвищити ефективність професійної діяльності.                        | У разі ескалації знижує репутацію лідера, людини, позбавляє довіри, змінює пріоритетні завдання або первинну мету, що ставить під загрозу як професійні стосунки, так і виконання професійної діяльності загалом.                          |

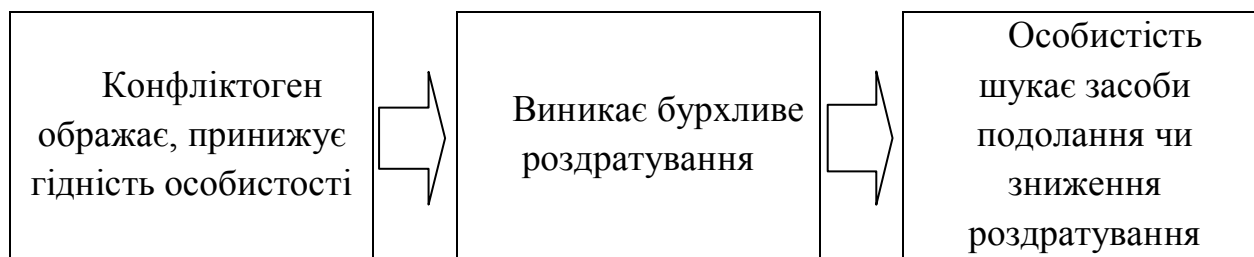
**Ескалація конфлікту** – це посилення напруги у міжособистісних відносинах, що загострює конфлікт.

Чим більше стадій проходить конфлікт, тим важче його долати. Тому ставиться завдання блокувати ескалацію конфлікту. Потрібен вплив на фактори ескалації конфліктів – конфліктогени.

**Конфліктогени** – це всі вербальні і невербальні (зухвала поза, байдужість, презирство) компоненти спілкування особистості або групи, що можуть сприяти виникненню та ескалації конфліктів.

На конфліктоген, адресований людині, вона намагається відповісти більш сильним конфліктогеном, що і становить механізм ескалації конфлікту.

**Реакція на конфліктогени** розгортається за схемою:



**Засоби зняття роздратування**, вибір яких зумовлює прогноз розгортання міжособистісних відносин та динаміку конфлікту:

- *конструктивні* (прийоми самовладання);
- *афективні* (бурхливо емоційні) реакції з негативним забарвленням, що мають форму агресивних проявів, спрямованих на конфліктогенне джерело. Основною причиною конфліктних, викликаних лише конфліктогенами, ситуацій є невміння володіти собою, недостатність культури вираження емоцій в учасників конфлікту.

#### **Психологічний зміст конфліктогенів:**

1. *Прояв агресивності*, яка властива будь-кому, як спонтанної особистісної риси: природна (людина з підвищеною природною агресивністю – дуже конфліктна особа, яка отримує психологічне розвантаження за рахунок інших; з низькою агресивністю – апатична, безхарактерна людина, не здатна відстояти свою думку, нерішуча); ситуативна (захисна реакція на конфліктну ситуацію, спричинена фрустрацією); вікова (наприклад, підліткова) агресія.

2. *Прояв егоцентризму особистості* – замкненості на собі, егоїзму (ціннісна орієнтація особистості, де пріоритетними виступають корисливі потреби без врахування інтересів інших людей), зацикленість на собі (маніпулювання, використання іншого як засобу досягнення своєї мети).

3. *Прагнення до переваги і влади над іншими* (накази, погрози, негативна критика, хвалькуватість, нав'язування порад, байдужість, сарказм, іронія, прояви зверхності з відтінками доброзичливості: «Як можна цього не знати?», «Заспокойтесь!», «Ви ж розумна людина, а робите...»).

4. *Прояв підсвідомого психологічного захисту на зовнішні або внутрішні конфліктогени* (прізвиська, образи, лайки).

5. *Прояв необґрунтованих страхів і підвищеної тривожності* (погрози, допити, хвалькуватість, категоричність, приховування інформації, ситуативна агресія).

#### **Структура та динаміка конфліктів в освітніх організаціях**

Основними *складовими* конфліктів є: *сторони конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, способи поведінки в конфлікті.*

**Сторони конфлікту** – конкретні учасники конфліктної ситуації:

- за внутрішньоособистісного конфлікту – «аспект особистості–аспект особистості» (наприклад, «потреба в професійному вдосконаленні – потреба в економічному «виживанні»);
- за міжособистісного конфлікту – «особистість – особистість» (наприклад, «учитель – учитель», «учитель – директор школи»);
- за внутрішньогрупового конфлікту – «особистість – група» (наприклад, «новий директор школи – педагогічний колектив»);
- за міжгрупового конфлікту – «група – група» (наприклад, педагогічний колектив, який працює з «елітними» класами – педагогічний колектив, який працює зі «звичайними» класами»).

Сторони (учасники) конфлікту, характеризуються, передусім, відповідними потребами, інтересами, ціннісними орієнтаціями, соціальними установками тощо.

У конфліктних ситуаціях різні люди поведуться по-різному. Деякі науковці виділяють такі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях.

**Борці** – ті, хто любить боротися. Борці йдуть навпростець, погрожують насильством, їхня позиція може бути неогрунтована, суперечлива, але вони голосно, з натиском відстоюють її.

**Реалісти** – ті, хто дивиться на життя як на можливість просто жити. Це потребує від них відвертості. Реалісти розглядають невдачі як нові можливості, не відступають від своєї думки, але при цьому сприймають аргументи протилежної сторони, шукають можливість залагодити справу, якщо це можливо.

**Максималісти** – ті, у кого переважає потреба неодмінно бути першими у всьому. Відстоюють тільки власну позицію, їх дуже важко переконати, що інша людина може бути правою по-своєму. Якщо програють чи йдуть на компроміс, залишаються незадоволеними, оскільки все одно вважають, що правильна позиція була тільки в них.

**Нейтральні** – ті, хто не займає ніякої позиції («моя хата скраю»). Не відстоюють ніякої позиції й уникають протистояння. Своєї внутрішньої позиції не виявляють, тому з ними повністю залагодити справу неможливо.

**Миротворці** – ті, хто йде на поступки, щоб зменшити напругу. Миротворці вдають, що все гаразд. Готові викручуватися, як тільки можна, щоб залагодити конфлікт, нехай навіть проблема вирішується несправедливо. Небезпечні, оскільки ніколи не розкривають своєї справжньої позиції.

Важливо зрозуміти, що кожний із названих стилів ефективний тільки за певних умов. Треба вміти адекватно використовувати кожен із них і робити свідомий вибір, ураховуючи конкретні обставини.

**Умови (фон) перебігу конфлікту** – це зовнішній контекст, в якому виникає й розвивається конфлікт. Крім *матеріально-економічних характеристик*, важливим показником умов конфлікту є *соціально-психологічне середовище* – конкретні соціальні групи, до яких належать учасники конфлікту (особливості структури їхніх взаємостосунків, норм поведінки тощо), або окремі особи, з якими взаємодіють учасники конфлікту і які мають пряме або опосередковане відношення до виникнення та розгортання конфлікту.

Наприклад, конфлікт між директором школи та його заступником у педагогічному колективі, це характеризується несприятливим соціально-психологічним кліматом, буде розв'язуватися набагато складніше, ніж аналогічний конфлікт у колективі з позитивною соціально-психологічною атмосферою, оскільки тло, на якому відбувається конфлікт, з самого початку є більш негативним.

**Образи конфліктної ситуації** – ідеальні картини, уявлення про конфліктну ситуацію, які створюють собі її учасники, зокрема:

- *уявлення учасників конфлікту про самих себе* (свої потреби, інтереси, цінності, можливості тощо);
- *уявлення про своїх противників у конфлікті* (їхні інтереси, потреби, цінності, можливості тощо);
- *уявлення про тло розгортання конфлікту* (позитивне, нейтральне або негативне);
- *уявлення про наслідки конфлікту* (до яких результатів може призвести конфлікт, його поглиблення або швидке розв'язання).

Образи конфліктної ситуації визначаються об'єктивними умовами і виступають безпосередніми детермінантами конфлікту. При цьому *образи конфліктної ситуації, які притаманні учасникам конфлікту, і реальність можуть не збігатися*. Наприклад, директор школи, вступаючи відкрито у конфлікт з групою вчителів, діяльністю яких він незадоволений, може неадекватно оцінити міру довіри, підтримки його рештою педагогічного колективу. Це сприятиме поглибленню конфлікту і переростанню його з локального у загальний конфлікт між директором школи й усім педагогічним колективом. Тому однією з першочергових умов успішного запобігання та розв'язання конфлікту є формування адекватних образів (уявлень) про конфлікт у його учасників.

**Способи поведінки в конфліктній ситуації** – це конкретні дії учасників конфлікту, зміст яких визначається мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони».



Динаміка міжособистісного конфлікту – це його розгортання в часі з певною послідовністю (табл.. 2).

Таблиця 2

### Стадії та етапи розгортання конфліктів

| Стадії конфліктів   | Етапи розгортання конфліктів  |
|---|---|
| <i>Перша стадія</i> зародження конфлікту – конфліктна ситуація          | 1. Виникнення конфліктної ситуації.<br>2. Прояв сигналів конфлікту, напруги, кризи у стосунках, інциденти.<br>3. Усвідомлення інтересів та перешкод кожної сторони конфлікту, прояв ворожості.  |
| <i>Друга стадія</i> розвитку конфлікту – конфліктне протиборство сторін | 4. Початок конфліктного протиборства сторін – дії один проти одного.<br>5. Ескалація конфлікту. Інформаційне та енергетичне протиборство.   |
| <i>Третя стадія</i> – завершення конфлікту                              | 6. Завершення конфлікту – будь-яке його завершення (конструктивне чи деструктивне).<br>7. Постконфліктна ситуація:<br>а) нормалізація стосунків, співробітництво;<br>б) переростання конфлікту в інше протиборство, непримиримі стосунки. |

### Особливості конфліктної взаємодії:

1. *Партнерська взаємодія* – люди визнають, взаємно приймають один одного, схильні до взаєморозуміння, пошуку можливостей взаємовигідної співпраці.

2. *Маніпулятивна взаємодія* – коли один учасник намагається використовувати іншого задля досягнення, реалізації своїх цілей, для тиску на групу. Найпоширеніші види маніпуляцій передбачають апеляцію до: 1) жалості та зумовленого нею почуття провини; 2) гордості, амбіцій, почуття гідності; 3) цікавості, яка ініціюється через створення інтриги, приховування частини інформації.

3. *Конфліктна, суперницька взаємодія, що виникає у разі:*

- різноманітних деструктивних внутрішньоособистісних конфліктів і невідрефлексованих цілей та бажань;
- сформованих або перейнятих конфліктних (агресивних) стереотипів поведінки;
- деформованої структури управління організацією, в якій не ініціюються норми співпраці та підтримки;

- розгорнутого інформаційного конфлікту, недостатньої, неповної, хибної інформація про особисті цілі та наміри учасників конфлікту, його ресурсний потенціал тощо.

### Конфліктність особистості

Особистісним фактором виникнення конфліктів є рівень конфліктності особистості. Коли цей рівень високий, говорять про конфліктну особистість, яка схильна до конфліктних взаємовідносин. Для такої особистості характерні:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей та здібностей, яка може бути як завищеною, так і заниженою, яка може суперечити адекватній оцінці навколишніх людей – і ґрунт для виникнення конфлікту готовий;
- прагнення домінувати будь-що, де це можливо й неможливо, будь-якою ціною бути першою;
- консерватизм, ригідність мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;
- надмірна принциповість і прямолінійність у висловах і думках, прагнення сказати те, що є, на погляд особи, правдою, іншому в очі, незважаючи ні на що;
- певний набір емоційних якостей особи: тривожність, агресивність, упертість, дратливість; часте переважання поганого настрою;
- необґрунтована критика інших людей; несправедливе оцінювання вчинків і дій інших, приниження значення і ролі іншої людини;
- прагнення до незалежності, яке переростає у прагнення робити «все, що хочу»;
- безцеремонне втручання в особисте життя інших, виявлення ініціативи там, де не просять.

Виокремлюють декілька форм конфліктної поведінки, які виявляються залежно від індивідуального рівня конфліктності особистості:

- активно-конфліктна поведінка (виклик);
- пасивно-конфліктна поведінка (відповідь на виклик);
- конфліктно-компромісна поведінка;
- компромісна поведінка.

Різне поєднання конфліктних якостей у характері конкретної людини обумовлює *типи конфліктних особистостей*, до яких належать наступні:

- 1) демонстративні: прагнуть будь-що перебувати у центрі уваги;
- 2) ригідні: надмірна честолюбність, завищена самооцінка, небажання рахуватись з думкою інших;

3) некеровані: імпульсивність, нестриманість, зухвалість, знижений самоконтроль, агресивна, екстравагантна поведінка;

4) педантичні: надмірні вимоги до інших, різка критика, тривожність, підозрілість, чутливість до оцінок з боку керівництва;

5) раціоналісти: використовують конфлікт як засіб досягнення своїх цілей;

6) безвольні: без власних переконань, принципів, діють під впливом інших.

Слід підкреслити, що основними джерелами **прогнозування конфліктів** є вивчення індивідуально-психологічних особливостей людей, а також об'єктивних і суб'єктивних умов і чинників взаємодії між ними (стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та ін.).

### **Управління конфліктами в закладах освіти**

Вплив конфлікту на функціонування освітньої організації може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації або дисфункціональним і призводити до зниження її ефективності. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють.

Саме керівник покликаний вирішувати конфлікти, що виникають між підрозділами організації, між керівниками і працівниками, між закладом і споживачами освітніх послуг й ін. Управлінцю для успішного виконання своїх функцій слід ураховувати такі складні стани взаємодії людей, як протиріччя і напругу, брати до уваги відмінності в позиціях та інтересах учасників спільної діяльності, уміти запобігати зіткненням і ефективно управляти ними, переводячи в конструктивну площину.

**Управління конфліктами в освітніх організаціях** передбачає розв'язання таких основних завдань:

1) застосування управлінським персоналом спеціальних способів та прийомів *попередження конфліктів*;

2) пошук можливостей *розв'язання* конфлікту шляхом орієнтації опонентів на співпрацю чи компроміс;

3) *подолання* вже існуючих, реальних конфліктів шляхом обходу конфліктної ситуації (у разі неможливості досягнути компромісу чи співпраці опонентів).

Основними напрямками **попередження конфліктів в освітніх організаціях** є:

- чітке планування діяльності освітньої організації з визначенням конкретних обов'язків усіх її працівників;

- підбір і розподіл завдань між співробітниками з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей; постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;

- дотримання принципу соціальної справедливості у будь-яких рішеннях, що зачіпають інтереси колективу і особи; створення однакових можливостей і умов для всіх працівників щодо підвищення їхньої педагогічної майстерності та професійного зростання;

- постійне та рівномірне інформування працівників про можливі нововведення, зміни; залучення працівників до спільного обговорення актуальних проблем життєдіяльності освітньої організації та пошуків оптимальних шляхів їх розв'язання (зокрема, під час проведення оперативних нарад, засідань методичних об'єднань, педагогічної ради тощо);

- визначення чітких критеріїв оцінки роботи кожного працівника і впровадження їх у життя відповідно до заздалегідь визначеної процедури;

- формування зрілої організаційної культури й культури спілкування персоналу освітніх організацій; організація психологічного навчання персоналу з метою попередження емоційного вигорання та професійних деформацій особистості освітян, сприяння їх самореалізації у професійній діяльності.

**Фактичне розв'язання конфлікту** полягає у ліквідації відкритого конфлікту в результаті врахування або реалізації інтересів однієї (силове розв'язання) чи обох (*коопераційне розв'язання*) сторін конфлікту.

У разі *силового розв'язання конфлікту* обидві сторони спрямовують свої зусилля на досягнення перемоги й пригнічення протилежної сторони. Можливі такі основні форми силового розв'язання конфлікту як боротьба сторін або примушування (третьою стороною). У процесі силового розв'язання конфлікту можуть застосовуватися різні (часто не дуже порядні!) засоби, особливо, коли до конфлікту стає причетна особа, що стоїть вище у службовій ієрархії:

- підрив репутації;
- дискредитування;
- блокування просування по службі;
- обмеження можливостей, підвищення заробітної плати та отримання премій тощо.

Проте досвідчений менеджер освіти у таких випадках не вдається до складних інтриг, а використовує засоби, які завжди є у його розпорядженні – переведення на нижчу посаду або звільнення з роботи основних винуватців.

За *коопераційного розв'язання конфлікту* коли учасники конфлікту працюють спільно з метою вирішити проблему. Коопераційне розв'язання конфлікту досягається з допомогою:

- досягнення компромісу у результаті введення переговорів між сторонами конфлікту, у тому числі за сприяння посередника (медіатора);
- спільного розв'язання сторонами проблеми на основі співпраці.

Слід підкреслити, що коопераційне розв'язання конфлікту є найбільш складним способом, оскільки *крім перетворення об'єктивної конфліктної ситуації* (як це спостерігається за силового розв'язання конфлікту чи розв'язання за допомогою третьої сторони), такий підхід передбачає ще й *перетворення самих учасників конфлікту* (зміну їх інтересів, потреб, установок тощо).

В останньому випадку *розв'язання «реальних» конфліктів* передбачає пошук відповідей на такі три ключових запитання:

1. Чому сторони вступають в конфлікт?
2. Чого хочуть домогтися учасники конфлікту?
3. Як можна досягти бажаного результату?

Адекватна відповідь на ці запитання дозволить досягти:

- *коллаборативної перемоги*, коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін, які прямо або опосередковано беруть участь у конфлікті;
- *процедурного задоволення* (задоволення не лише результатом, а й перебігом процесу); а, відтак, і психологічного задоволення всіх учасників конфлікту.

В окремих випадках відповідь на вищезазначені запитання шукають безпосередньо учасники конфлікту, без посередників. Але, як правило, це можливо лише за високої культури сторін, їх здатності до саморегуляції, а також наполегливого прагнення найшвидше і найефективніше розв'язати конфлікт. Частіше у даному процесі беруть участь арбітри чи медіатори, якими, зокрема, можуть бути керівники освітніх організацій.

Слід зазначити, що роль арбітра і, особливо, медіатора, потребує спеціальної психологічної підготовки.

Аналіз відповідей на запитання *«Чому сторони вступають у конфлікт?»* передбачає з'ясування *основних потреб* і сформованих на цій основі *інтересів учасників конфлікту*. При цьому доцільно користуватися класифікацією основних груп потреб особистості за А. Маслоу (фізіологічні потреби; потреби в безпеці; потреби в приналежності; потреби в повазі та самоповазі; потреби в самоактуалізації тощо).

Аналізуючи інтереси, важливо пам'ятати, що вони завжди виражають життєву спрямованість опонентів і тому обговоренню в процесі переговорів не підлягають, оскільки змусити людей змінити свої інтереси – даремна справа. Предметом обговорення може бути лише *ступінь важливості, значущості цих інтересів у момент конфлікту*, яку справді можна, принаймні тимчасово,

змінити.

У більшості випадків учасники конфліктів не завжди чітко самі усвідомлюють свої інтереси, не завжди можуть відшукати коректну форму для ознайомлення з ними протилежної сторони, а тим паче, не завжди «підносяться» до усвідомлення необхідності зрозуміти, чого прагне протилежна сторона. Те саме, на жаль, досить часто спостерігається й тоді, коли керівник освітньої організації виступає «арбітром» у розв'язанні конфлікту. Замість з'ясування, які саме інтереси «виборюють» учасники конфліктної ситуації, що насправді турбує людей, деякі керівники вдаються лише до дисциплінарних санкцій як щодо правих, так і винуватих), чи намагаються настільки «подавити» людину, щоби вона змінила свої інтереси.

Аналіз відповідей на запитання **«Чого домагаються учасники конфлікту?»** дає змогу з'ясувати *вимоги учасників конфлікту*, ті принципово спірні питання, які сягають «корінням» в інтереси кожної зі сторін. Фактично йдеться про те, чого саме людина бажає для реалізації своїх інтересів. Так, учитель, який має потребу в самореалізації, може висунути такі вимоги: можливість упроваджувати свою, оригінальну методику викладання предмета; звільнення від постійних перевірок та критичних зауважень заступника директора школи; забезпечення умов для видання авторської програми тощо.

Слід підкреслити, що вимоги, які висувають учасники конфлікту, підлягають обговоренню: з приводу них можна дискутувати, вести певні переговори, оцінювати, вимірювати, порівнювати тощо. Але треба завжди брати до уваги те, що сторони конфлікту при цьому фактично домовляються не про вимоги, а про ті інтереси, які криються за певними вимогами. При висуванні та обговоренні вимог необхідно домагатися, щоб вони були обґрунтованими й чітко сформульованими.

Аналіз відповідей на питання **«Як можна досягти бажаного результату?»** передбачає визначення *позицій сторін*, тобто їхніх міркувань і пропозицій щодо розв'язання спірних питань і задоволення інтересів учасників конфлікту. Наприклад, у конфліктній ситуації вчителя з керівництвом школи щодо вимоги визнати оригінальність його методики викладання предмета, можуть бути обґрунтовані такі позиції: 1) проведення «відкритих» уроків; 2) підготовка виступу на засіданні метод об'єднання; 3) рецензування методики вчителями-практиками, методистами, науковцями; 4) обговорення дискусійних питань в педагогічній пресі тощо.

Слід зазначити, що, висуваючи та аналізуючи рішення щодо розв'язання конфліктів, жодна зі сторін, не має права на монополію, рішення приймаються сторонами спільно.

**Керівник як медіатор (посередник)** у розв'язанні конфліктів мусить

діяти у декілька етапів.

1. *Підготовчий етап* (досягнення попередньої згоди учасників на обговорення конфлікту; вибір зручного для всіх часу й місця проведення обговорення; прийняття правила «тут і тепер», тобто обговорення лише даної конфліктної ситуації, при цьому обговорення особистості учасників конфлікту, особливо їх «слабких сторін» заборонено).

2. Етап «випускання пари» (висування претензій учасників один до одного, в процесі якого медіатор слідкує за дотриманням прийнятих правил та можливими проявами спільної позиції учасників по певних питаннях, що може спрямувати їх на подальшу співпрацю; ознакою завершення етапу є поява повторів у претензіях, коли учасники йдуть «по колу»).

3. Етап обговорення можливої угоди (учасники формулюють, чого б вони бажали отримати, а чим можуть поступитися; завдання медіатора – звертати увагу учасників на можливі пункти компромісної угоди).

4. Етап складання угоди і обговорення способів контролю за її дотриманням (за наслідками обговорення складається угода, завдання медіатора – сприяти усвідомленню необхідності її дотримання та допомога у визначенні способів контролю її дієвості).

**Подолання конфліктів**, як правило, здійснюється в двох основних напрямках: 1) управління латентними (прихованими) конфліктами; 2) подолання відкритих (реальних) конфліктів.

*Управління латентними (прихованими) конфліктами* передбачає розпізнавання та усвідомлення конфліктних ситуацій. Це сприятиме зменшенню внутрішнього напруження сторін конфлікту, пошуку шляхів розв'язання конфлікту вже на ранніх етапах його розгортання, виявленню помилкових конфліктів. Досягти цього можна, зокрема, створенням у рамках психологічних служб установ освіти спеціальних служб типу «Ваш настрій» чи «Бюро скарг», які б виявляли приховані конфлікти. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та групових заходів сприятиме подоланню виявлених конфліктів.

*Подолання відкритих (реальних) конфліктів* іноді здійснюється за допомогою так званого «обходу» конфлікту, до якого вдаються тоді, коли успішне розв'язання його неможливе, що передбачає:

- *ізоляцію, «розведення» сторін* – коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, в результаті чого в них зникає необхідність у контактуванні (наприклад, переведення когось із працівників в іншу школу);
- *обмеження можливостей* – коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації своїх інтересів (наприклад, коли керівника методоб'єднання позбавляють посади);

- *уведення штрафних санкцій* – коли в результаті застосування реальних чи можливих адміністративних санкцій сторони змушені припинити конфлікт (наприклад, коли конфлікують двоє вчителів, на них може позитивно вплинути попередження директора школи про винесення догани обом за некоректну поведінку);

- *жеребкування, голосування, арбітражне рішення* (за рекомендацією «третейського суду» – спеціальної незацікавленої комісії чи особи);

- *витіснення* – коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, чи самими учасниками конфлікту, в надії, що напружена ситуація з часом зникне сама собою (наприклад, при конфлікті між двома заступниками директора школи, обумовленому особливостями їх характеру, директор не звертає на це уваги, сподіваючись, що конфлікт зникне само собою);

- *співіснування* – мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів, толерантно ставляться один до одного.

- *зміна напрямку енергії* – один із ефективних способів подолання конфлікту, коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік для виконання спільних завдань або для подолання зовнішніх «ворогів» (наприклад, доручення сторонам конфлікту підготувати вмотивоване спростування критичних зауважень колег з інших шкіл щодо організації навчального процесу);

Слід підкреслити, що обхід (подолання) конфлікту стає можливим лише за умови *активного впливу керівника на об'єктивну конфліктну ситуацію*.



## **БЛОК 2. ДІАГНОСТИЧНИЙ КОМПОНЕНТ**

### **Тест «Чи конфліктна ви особистість?» [21]**

*Інструкція.* Чи конфліктна ви особистість? Щоб дізнатися це, скористайтеся тестом, вибравши по одній відповіді на кожне питання.

1. У громадському транспорті почалася суперечка на підвищених тонах. *Ваша реакція?*

- а) не беру участі;
- б) коротко висловлююся на захист сторони, яку вважаю правою;
- в) активно втручаюся, ніж «викликаю вогонь на себе».

2. *Чи виступаєте ви на зборах з критикою керівництва?*

- а) ні;
- б) лише тоді, коли маю для цього вагомі підстави;
- в) критикую з будь-якого приводу не лише керівництво, а й тих, хто його захищає.

3. *Чи часто сперечаєтесь з друзями?*

- а) лише якщо вони не ображаються;
- б) лише з принципових питань;
- в) суперечки – моя стихія.

4. *Як ви реагуєте, якщо хтось йде в обхід черги, в якій ви стоїте?*

- а) обурююся в душі, але мовчу: собі дорожче;
- б) роблю зауваження;
- в) проходжу вперед і починаю спостерігати за порядком.

5. *Вдома на обід подали недосолене блюдо. Ваша реакція?*

- а) не буду піднімати бучу через дрібниці;
- б) мовчки візьму сільничку;
- в) не втримаюся від їдких зауважень і, бути може, демонстративно відмовлюся від їжі.

6. *Якщо на вулиці, в транспорті вам наступили на ногу...*

- а) з обуренням подивлюся на кривдника;
- б) сухо зроблю зауваження;
- в) висловлюся, не соромлячись у виразах!

7. *Якщо хтось із близьких купив річ, яка вам не сподобалася ...*

- а) промовчу;
- б) обмежуся коротким тактовним коментарем;
- в) влаштую скандал.

8. *Не пощастило в лотереї. Як ви до цього поставитесь?*

- а) постараюся здаватися байдужим, але в душі дам собі слово ніколи більше не брати участь в ній;

б) не приховую досаду, але поставлюсь до того, що сталося з гумором, пообіцявши взяти реванш;

- в) програш надовго зіпсує настрій.

Тепер підрахуйте набрані бали, виходячи з того, що кожне а – 4 бали, б – 2, в – 0 балів.

Від 22 до 32 балів. Ви тактовні і миролюбні, прагнете відійти від суперечок і конфліктів, уникаєте критичних ситуацій на роботі й удома. Вислів «Платон мені друг, але істина дорожче!» ніколи не був вашим девізом. Саме тому вас, можливо, іноді називають пристосуванцем. Наберіться сміливості, якщо обставини вимагають висловлюватися принципово, незважаючи на особи.

Від 12 до 20 балів. Ви маєте славу людини конфліктної. Але насправді конфліктуєте лише тоді, якщо немає іншого виходу та інші засоби вичерпані. Ви жорстко відстоюєте свою думку, не думаючи про те, як це відіб'ється на вашому службовому становищі або приятельських стосунках. При цьому не виходите за рамки коректності, не принижуетесь до образ. Все це викликає до вас повагу.

До 10 балів. Спори і конфлікти – це повітря, без якого ви не можете жити. Полюбляєте критикувати інших, але якщо чуєте зауваження на свою адресу, можете «з'їсти живцем». Часто ваша критика – заради критики, а не для користі справи. Дуже важко доводиться тим, хто поруч з вами – на роботі і вдома. Ваша нестриманість і грубість можуть відштовхнути людей. Намагайтеся перебороти свій характер

### Методика діагностики стратегій розв'язання конфліктних ситуацій

#### Д. Джонсона і Ф. Джонсона [4]

*Інструкція.* Уважно прочитайте вислови та прислів'я і, користуючись наведеною нижче шкалою, визначте, наскільки кожне з них відповідає вашим діям під час конфліктів:

- 5 – відповідає в усіх випадках;
- 4 – відповідає у більшості випадків;
- 3 – деколи відповідає;
- 2 – відповідає, але дуже рідко;
- 1 – ніколи не відповідає.

#### Текст опитувальника

| Вислови та прислів'я   | Бали      |
|--|-----------|
| 1. Від суперечки легше утриматися, аніж потім здихатися її.  | 1 2 3 4 5 |
| 2. Якщо ви не можете примусити людину думати так, як ви робите, то примусьте її робити так, як ви думаєте. | 1 2 3 4 5 |
| 3. Теплі слова розтоплюють холодні серця.  | 1 2 3 4 5 |
| 4. Послуга за послугу.   | 1 2 3 4 5 |
| 5. Давай приходь і подумаємо разом.  | 1 2 3 4 5 |
| 6. Під час суперечки заслуговує похвали той, хто перший замовкне.  | 1 2 3 4 5 |
| 7. Чия сила, того і правда.  | 1 2 3 4 5 |
| 8. Солодкі слова роблять солодким рух уперед.  | 1 2 3 4 5 |

|  |           |
|--|-----------|
| 9. Краще синиця у жмені, аніж журавель у небі.   | 1 2 3 4 5 |
| 10. Істина знаходиться в знаннях.  | 1 2 3 4 5 |
| 11. Той, хто б'ється і тікає, доживає до нової битви.  | 1 2 3 4 5 |
| 12. Той перемагає блискуче, хто примушує своїх ворогів тікати врозтіч.   | 1 2 3 4 5 |
| 13. Убий ворога своєю надмірною добротою.  | 1 2 3 4 5 |
| 14. Чесний обмін думками не приведе до суперечки.  | 1 2 3 4 5 |
| 15. Ніхто не може претендувати на істину в останній інстанції, але кожен може зробити свій внесок у неї.                           | 1 2 3 4 5 |
| 16. Тримайся подалі від тих, хто незгідний з тобою.  | 1 2 3 4 5 |
| 17. Тільки той, хто вірить у перемогу, перемагає у полі битви.   | 1 2 3 4 5 |
| 18. Добре слово мало коштує, та дорого цінується.  | 1 2 3 4 5 |
| 19. Зуб за зуб – це чесна гра.   | 1 2 3 4 5 |
| 20. Тільки той, хто готовий відмовитися від власного права на істину в останній інстанції, збагатиться від істин, які знають інші. | 1 2 3 4 5 |
| 21. Уникайте сварливих людей – вони зроблять ваше життя нещасним.  | 1 2 3 4 5 |
| 22. Людина, яка не тікає сама, змушує тікати інших.  | 1 2 3 4 5 |
| 23. М'які слова забезпечують гармонію.   | 1 2 3 4 5 |
| 24. Хочеш мати хорошого друга – зроби йому щось приємне.   | 1 2 3 4 5 |
| 25. Відкрито говори про свої конфлікти і йди їм на зустріч – тільки це приведе до їх найкращого вирішення.                         | 1 2 3 4 5 |
| 26. Найкращий спосіб улагодження конфліктів – уникати його зовсім.   | 1 2 3 4 5 |
| 27. Займаю тверду, рішучу позицію (на тім стою і не можу інакше).  | 1 2 3 4 5 |
| 28. Лагідність перемагає гнів.   | 1 2 3 4 5 |
| 29. Краще щось, аніж нічого з того, що ти хочеш.   | 1 2 3 4 5 |
| 30. Щирість, чесність і довір'я гори звернуть.   | 1 2 3 4 5 |
| 31. Немає нічого важливішого, ніж те, за що тобі треба боротися.   | 1 2 3 4 5 |
| 32. У світі завжди існують переможці і переможені.   | 1 2 3 4 5 |
| 33. Вони на тебе з каменем, а ти до них з прихильністю.  | 1 2 3 4 5 |
| 34. Якщо двоє йдуть на компроміс, то справедливе рішення гарантоване.  | 1 2 3 4 5 |
| 35. Правди можна добитися, воюючи й воюючи.  | 1 2 3 4 5 |

*Опрацювання та інтерпретація результатів.*

Опитувальник Д. Джонсона і Ф. Джонсона базується на класифікації Р. Блейка і Д. Мутона і створений для діагностики стилю поведінки особистості під час конфлікту і з урахуванням двох умов: важливості досягнення мети (орієнтація на власні інтереси) та підтримання хороших стосунків з опонентами (орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони (рис. 1).

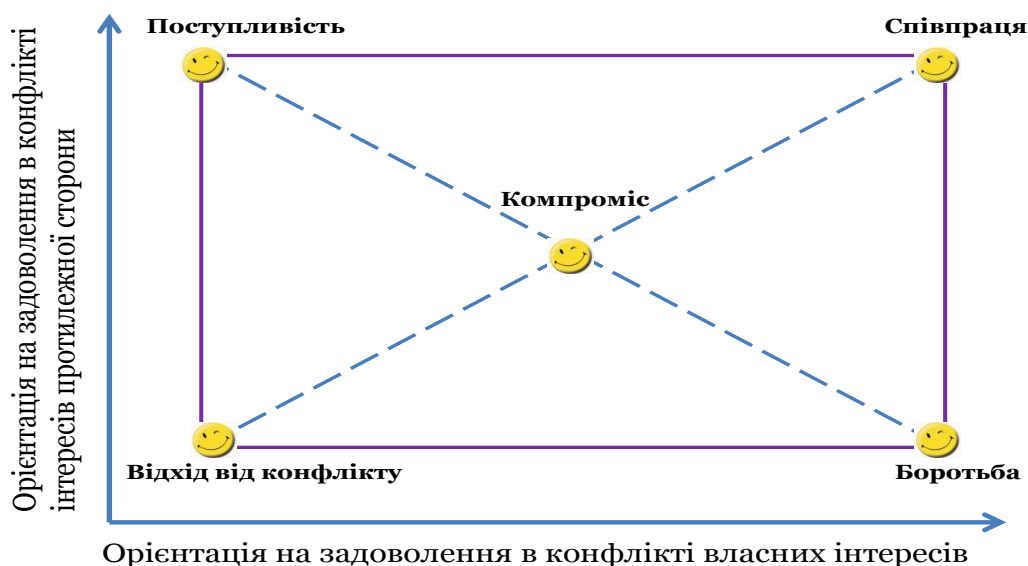


Рис. 1. Стили поведінки в конфліктній ситуації

Ключ до опитувальника

| Втеча, відхід від конфлікту | Примус, боротьба | Згладжування, поступливість | Компроміс | Колаборація, співпраця |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------|-----------|------------------------|
| 1                           | 2                | 3                           | 4         | 5                      |
| 6                           | 7                | 8                           | 9         | 10                     |
| 11                          | 12               | 13                          | 14        | 15                     |
| 16                          | 17               | 18                          | 19        | 20                     |
| 21                          | 22               | 23                          | 24        | 25                     |
| 26                          | 27               | 28                          | 29        | 30                     |
| 31                          | 32               | 33                          | 34        | 35                     |

Чим більшою є загальна сума балів за певною стратегією розв'язання конфлікту, тим частіше ви схильні застосовувати цю стратегію. Чим менша загальна сума, тим рідше ви користуєтесь нею.

1. **«Черепаша» (втеча, відхід від конфлікту).** Черепашки втікають і ховаються у свій панцир, щоб обминати конфлікти. Вони відмовляються від власних цілей та стосунків. Вони тримаються далі як від спірних питань, через які виникає конфлікт, так і від людей, до яких він причетний. Вони відчувають себе безпомічними. Вони вважають, що намагатися вирішувати конфлікт – справа повністю безнадійна. Вони переконані, що легше втекти, (фізично та психологічно) від конфлікту, аніж зіткнутися з ним.

**2. Акула (примус, боротьба).** Акули намагаються перемагати опонентів тим, що силоміць примушують їх приймати потрібне їм рішення конфлікту. Для них найважливішими є власні цілі, а стосунки з людиною мають дуже мале значення. Вони будь-якою ціною готові добиватися своїх цілей. Потреби інших людей їх не турбують. Їх мало хвилює те, чи вони комусь подобаються, чи проявляє хтось до них прихильність. Акули переконані, що конфлікти вирішуються тоді, коли один перемагає другого, який програє. Вони хочуть бути переможцями. Перемога, на їхню думку, дає людям почуття гордості та успіху. Поразка викликає почуття безсилля, неадекватності і невдачі. Вони намагаються здобути перемогу, приголомшуючи суперників, нападаючи раптово, а також залякуючи або загрожуючи їм з позиції сили.

**3. «Плюшевий ведмедик» (згладжування, поступливість).** Для ведмедиків – стосунки найважливіші, а власні сили не мають великого значення. Ведмедики хочуть подобатися, хочуть, щоб їх любили і цінували. Вони вважають, що краще уникнути конфлікту заради гармонії, і впевнені, що конфлікти не можна обговорювати без шкоди для стосунків. Вони бояться завдати болю, образити, псувати стосунки під час конфлікту. Щоб зберегти стосунки, вони готові пожертвувати особистими цілями. Плюшеві ведмедики немов би кажуть: "Я жертвую власними цілями, роби все, що ти хочеш, аби тільки я тобі подобався". Плюшеві ведмедики намагаються згладити конфлікт, побоюючись зіпсувати стосунки.

**4. «Лисиця» (компроміс).** Лисиці невибагливі як у своїх цілях, так і в стосунках з іншими людьми. Лисиці шукають компромісу. Вони жертвують частиною своїх домагань під час конфлікту і переконують іншу особу поступитися теж якоюсь часткою своїх цілей. Вони шукають такого рішення конфлікту, коли б обидві сторони мали якусь вигоду – "золоту середину", між двома крайніми позиціями. Вони готові пожертвувати заради досягнення згоди для спільного добра як частиною своїх домагань, так і стосунків.

**5. «Сова» (колаборація, співпраця).** Сиви дуже високо цінують власні цілі і стосунки. Вони розглядають конфлікти як проблему, яку треба розв'язувати, і шукають таке рішення, яке б задовольнило як їхні власні цілі, так і цілі супротивної сторони в конфлікті. Сиви сприймають конфлікти як засіб поліпшення стосунків шляхом послаблення напруження між двома людьми. Вони намагаються розпочати дискусію, яка розцінила б конфлікт як проблему. Шукаючи рішення, які б задовольнили як їх самих, так і іншу особу, сиви підтримують стосунки. Сиви не заспокоюються доти, доки не знайдене рішення, яке б задовольнило і власні, і чужі цілі. Вони також не заспокоюються доти, доки напруга не спаде і негативні емоції не будуть повністю зняті.

## Методика А. Є. Єршова «Конфліктні ситуації» [6]

*Інструкція:* запропоновано набір типових ситуацій, кожна з яких містить чотири варіанти розв'язання (А, Б, В, Г). Уважно ознайомтеся зі змістом ситуації, проаналізуйте кожне рішення, оберіть той варіант, який вважаєте правильним. Пам'ятайте, що на кожну ситуацію ви можете вибрати лише одну відповідь. Намагайтеся бути щирими та об'єктивними.

### Ситуації

1. Між двома вашими підлеглими виник конфлікт з особистих питань, який заважає їм успішно працювати. Кожен із них поодиноці звертається до вас із проханням, щоб ви розібралися та підтримали його позицію

*Оберіть свій варіант поведінки у цій ситуації (Ваша позиція)*

А) Я мушу припинити конфлікт на роботі. А вирішувати конфліктні ситуації – це їхня особиста справа.

Б) Найкраще попросити розібратися у конфлікті представників громадських організацій, профспілки.

В) Передусім особисто розберуся у мотивах конфлікту, віднайду найдоцільніший для обох спосіб примирення.

Г) З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих, і через нього впливатиму на цих людей.

2. У вас склалися напружені стосунки з колегою, рівним вам за статусом. Припустимо, що причини цього вам не зовсім відомі. Але нормалізувати стосунки необхідно для того, щоб не страждала робота.

*Яких би ви вжили заходів, щоб подолати напруженість у взаєминах із колегою.*

А) Відкрито викличу колегу на відверту розмову, щоб з'ясувати справжні причини напружених взаємин.

Б) Насамперед, спробую розібратися у власній поведінці стосовно нього.

В) Звернуся до колеги зі словами: «Від наших напружених взаємин страждає справа. Час домовитися, як працювати далі».

Г) Звернуся до інших колег, які знають про наші взаємини й можуть бути посередниками в їх нормалізації.

3. У вашому колективі є працівник, який скоріше вважається працівником, ніж працює. Його це становище влаштовує, а вас ні.

*Як ви вчините у цьому випадку?*

А) Поговорю з цією людиною віч-на-віч. Дам їй зрозуміти, що для неї краще звільнитися за власним бажанням.

Б) Напишу доповідну вищому керівництву із пропозицією «скоротити» цю одиницю.

В) Запропоную профспілці обговорити цю ситуацію та підготувати свої

пропозиції про те, як учинити з цією людиною.

Г) Віднайду для цієї людини підходящу справу. Прикріплю наставника. Посилю контроль за її працею.

*4. Підлеглий ігнорує ваші поради та вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи помилок, на які ви йому вказуєте. Як ви будете вчиняти з цим підлеглим у подальшому?*

А) Розібравшись у мотивах опору та переконавшись в їх нераціональності, застосую звичні адміністративні заходи покарання.

Б) В інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову, порозумітися, налаштувати на діловий контакт.

В) Звернуся до активу колективу, щоб вони зауважили на його неправильну поведінку і вжили заходів втручання збоку громадськості.

Г) Спробую розібратися в тому, чи не роблю я сам помилок у взаєминах із цим підлеглим, потім вирішу, як учинити.

*5. Підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання в строк, хоча обіцяв зробити цю важливу роботу до наміченої дати. Удруге не виконав ваші завдання у строк, хоча обіцяв і давав слово, що подібне більше не повториться. Як би вчинили?*

А) Дочекаюся виконання завдання. А потім суворо поговорю наодинці, попередивши востаннє.

Б) Не чекаючи виконання завдання, поговорю з ним про причини повторного зриву, доб'юся виконання завдання, покараю за зрив коштами.

В) Пораджуся із працівником, авторитетним у колективі, як учинити з порушником. Якщо такої людини немає, винесу питання про недисциплінованість працівника на збори колективу.

Г) Не чекаючи виконання завдання, передам питання про покарання працівника на вирішення активу.

*6. При розподілі премії деякі працівники колективу зробили висновок, що їх незаслужено обійшли, і звернулися до вас із скаргою:*

А) Премію розподіляє та затверджує преміальна комісія, а я тут ні до чого.

Б) Не хвилюйтеся, ви отримаєте премію наступного разу.

В) Добре, я ще раз обміркую це питання, спробую врахувати ваші претензії.

Г) Премію розподілено згідно з затвердженим положенням, відповідно до трудових досягнень кожного.

### ***Опрацювання та інтерпретація результатів.***

Методика виявляє переважання у керівника при вирішенні конфліктів чотирьох орієнтацій:

1. І– на інтерес, на цілі справи: 5а, 2в, 1а, 6г, 3в, 4 б.

2. С – на себе, на свій особистісний досвід: 5б, 2б, 1в, 6в, 3а, 4г.

3 О –на офіційну субординацію, думку вищого керівництва: 5г, 2а, 1б, 6а, 3б, 4а.

4. К – на психологічний клімат в колективі, взаєностосунки з людьми: 5в, 2г, 1г, 6б, 3г, 4в.

*Орієнтація на справу (I)* характеризує ваш рівень компетентності, здатність до самостійного прийняття рішень, вашу особистісну продуктивність.

*Орієнтація на взаємини з людьми (K)* характеризує вашу виховну, гуманну спрямованість, уміння делегувати повноваження, залучати членів колективу у процес прийняття рішень.

*Орієнтація на офіційну субординацію (O)* характеризує ваше прагнення дотримуватися зовнішнього вияву діяльності керівника, здаватися керівником, дотримуватися великої дистанції з підлеглими, зберігати авторитет за будь-яку ціну.

*Орієнтація на себе (C)* характеризує ваше прагнення реалізувати себе на керівній роботі, досягти особистісних цілей, прагнення до самостійності та незалежності.

Переважання суми I та C – ініціативний тип; O – та K – виконавчий тип.

### **Тест «Схильність до афективних станів» [20]**

*Інструкція:* Відзначте твердження-характеристики, з якими Ви згодні.

1. Довго пам'ятаєте образи чи образи, які вам нанесли.
2. Завжди з'ясовуєте з кимось стосунки (або з однією й тією ж людиною, або з різними партнерами).
3. Вам дуже важко зробити перший крок до примирення, коли Вас хтось образив.
4. Довго переживаєте через несправедливість по відношенню до себе.
5. Дрібні неприємності зазвичай розповідаєте близьким людям, шукаючи співчуття.
6. Кілька днів подумки з'ясовуєте свої відносини з кривдником («висловлюєте» йому, що думаєте, доводите свою правоту і т. п.).
7. Посварившись із близькою людиною, можете не розмовляти з нею довгий час.
8. Довго переживаєте конфуз, що з вами трапився, допущений промах, помилку в роботі.
9. Довго переживаєте конфлікти з близькими людьми.
10. Після конфлікту вдома (на роботі) буваєте до того засмучені, що йти додому (на роботу) вам здається просто нестерпним.



11. Часто важко засинаєте через те, що проблеми прожитого або майбутнього дня весь час крутяться в ваших думках.

12. Не в змозі відволіктися від важких проблем, які потребують вирішення.

### *Опрацювання та інтерпретація результатів.*

Підрахуйте сумму ствердних відповідей. Чим більше ствердних відповідей отримано вами, тим більше дисфункціональним є стереотип вашого емоційної поведінки:

10–12 балів – афективність стала невід’ємною рисою вашого характеру;

5–9 балів – афективність певною мірою властива вам, можливо досягла рівня тенденції;

4 бали і менше – вам не властиві дисфункціональні афективні стани.

### **Діагностика готовності до переговорів і розв’язання конфліктів [6]**

**Інструкція.** Розпочинаючи тест, пригадайте в подробицях останній конфлікт, у якому Ви були учасником. Оцініть рівень своїх знань, умінь, здібностей, яві Ви змогли виявити в ситуації переговорів, веденні спорів і дискусій, розв’язанні конфліктів.

#### **Текст опитувальника:**

За дев’ятибальною шкалою оцініть, наскільки Ви компетентні і підготовлені, щоб:

| <b>А) Знати:</b>   |                   |
|--|-------------------|
| 1. Історію зародження і розвитку конфлікту   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Психологічні й інші особливості учасників конфлікту та осіб з найбільшого оточення                          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Особливості типів і видів конфліктів  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Основні прийоми і правила ведення спорів  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Основні прийоми і правила ведення переговорів   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Основні прийоми і правила розв’язання конфлікту   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Сильні і слабкі сторони, якості, що у вас виявляються в конфліктній ситуації і під час ведення переговорів. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| <b>Б) Уміти</b>  |                   |
| 1. Визначити і діагностувати вид і тип конкретного конфлікту   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Йти на розумні компроміси   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Установити контакти навіть з вороже налаштованими до вас особами  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Застосовувати контрприйоми проти «брудних»  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

|   |                   |
|---|-------------------|
| прийомів, методів   |                   |
| 5. Нейтралізувати дії осіб, що розпалюють конфлікт                                  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Вести переговори з розв'язання конфлікту, навіть якщо опонент уникає переговорів | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Передбачати й прогнозувати перебіг розвитку подій, пов'язаних з конфліктом       | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| <b>В) Бути здатним</b>  |                   |
| 1. Виявити принциповість і гнучкість у розв'язанні конфлікту                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 2. Установити діалог і коректно вести спори, перемовини                             | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 3. Самокритично оцінити ситуацію і прогнозувати розвиток подій                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 4. Виявляти підтримку і високоморальні якості під час загострення конфлікту         | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 5. Зацікавити опонента в позитивному розв'язанні конфлікту                          | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 6. Бачити можливі тенденції розвитку конфлікту                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| 7. Враховувати і не допускати колишніх прорахунків і помилок                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

### Обробка й інтерпретація результатів:

Визначте рівень своєї компетентності і готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів. Окремо порахуйте по блоках рівень:

- знань;
- умінь;
- здібностей.

Чим більший сумарний бал, тим краще Ви підготовлені до ведення переговорів і розв'язання конфліктів.

| Рівень готовності до ведення переговорів і розв'язання конфліктів | Сумарна кількість балів по відповідях на 7 питань тесту |
|---|---|
| 1 - дуже низький  | 7 - 14  |
| 2 – низький   | 15 – 20   |
| 3 – нижчий від середнього   | 21 – 26   |
| 4 – трохи нижчий від середнього                                   | 25 – 32   |
| 5 – середній  | 33 – 38   |
| 6 – трохи вищий за середній                                       | 39 – 44   |
| 7 – вищий за середній   | 45 – 50   |
| 8 – високий   | 51 – 56   |
| 9 – дуже високий  | 57 – 63   |

Порахувавши окремо рівень знань, умінь, здібностей успішно вести спори, переговори і розв'язувати конфлікти, на основі порівняльного аналізу зробіть висновки. Чого Вам більше бракує — знань, умінь чи здібностей? На основі цього *розробіть програму самоосвіти і саморозвитку.*

### Методика 1.3. Самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті [6]

**Інструкція.** Проаналізуйте свої дії за п'ятьма позиціями у конфліктах, які відбувалися за Вашої участі, й оцініть їх за п'ятибальною шкалою:

- оцінка 1 означає повну відповідність Вашої поведінки тій чи іншій позиції;
- оцінка 5 означає, що Вам не притаманна така поведінка.

#### Текст опитувальника:

|   | Позиція  | Оцінка   | Позиція  |
|---|--|----------|--|
| 1 | «Відкритість» розуму. Ви налаштовані на розуміння доказів і аргументів опонента                | 12 3 4 5 | Ви ніколи не намагаєтесь зрозуміти свого опонента  |
| 2 | Позитивне ставлення до опонента  | 12 3 4 5 | Негативне ставлення до опонента  |
| 3 | Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції   | 12 3 4 5 | Ви віддаєтесь стихіям і емоціям  |
| 4 | Співпраця. Ви не робите ставку на односторонній виграш, а орієнтуєтесь на рівність і співпрацю | 12 3 4 5 | Ви прагнете до одностороннього виграшу   |
| 5 | Терпимість. Ви визнаєте право людей бути такими, якими вони є                                  | 12 3 4 5 | Ви нестерпні до опонента, вас дратують емоції, його позиція чи точка зору, які не збігаються з вашою |

#### Обробка та інтерпретація результатів

*Відхилення вліво від показника «3» за середнім арифметичним за всіма позиціями свідчить про те, що Ви володієте достатніми ознаками «мудрої поведінки» в конфлікті.*

*Відхилення вправо від вибраного показника свідчить про те, що Ви не володієте достатніми ознаками «мудрої поведінки» в конфлікті.*

У цьому разі Вам необхідно звернутися до технологій раціональної поведінки в конфлікті і розпочати тренування.

## Методика 1.4. Розвиток емпатії [6]

### Інструкція

1. Подумайте, чи здатні Ви відповісти на такі запитання: «Що я зараз переживаю?», «Чого я в цей момент хочу?», «Навіщо я це роблю?». Якщо Ви можете це собі сказати, то Ви маєте здатність думати за інших.

2. Поміркуйте, чому в однакових ситуаціях Ви іноді дієте одним способом, а інколи — іншим. Пригадайте конкретні події. Потрібно знати причини своїх дій. Це допоможе Вам розуміти причини дій інших.

3. Назвіть (подумки) ім'я людини, яка Вам є неприємною. З'ясуйте, в чому причина.

4. Пригадайте випадок, коли під час бесіди Ваш співрозмовник наполягав на абсурдній, як Вам здається, точці зору. Навіщо він це робив?

5. Чи були випадки, коли Ви, слухаючи промовця, подумки вважали, що він каже одне, а має на увазі інше. Чому Ви так думали?

6. Якщо Ви хочете розвинути свої здібності розуміти переживання і наміри інших людей, виробіть у себе звичку спостерігати:

- зверніть увагу на якусь людину, оцініть її емоційний стан;
- навчіться слухати інших людей;
- перед тим як щось пропонувати чи висловлювати прохання, подумайте, чи можуть Вам заперечити;
- спостерігаючи за людиною, спробуйте здогадатись, в якому вбранні ця людина буде наступного разу. Чи часто Ваші прогнози справджуються?
- коли переглядаєте по телевізору художні фільми, періодично вимикайте звук і намагайтеся не втратити зв'язку між подіями. Це допоможе Вам розвинути здатність ідентифікувати себе з іншими людьми.

7. Коли відвідаєте картинну галерею, поспостерігайте за людьми, які уважно розглядатимуть картину: а) на якій зображена радісна подія; б) де зображена сумна чи трагічна подія. Порівняйте поведінку обох груп людей, зверніть увагу на їхні обличчя, осанку, жести, характер спілкування між ними. Чи помітили Ви відмінності?

### **БЛОК 3. РОЗВИВАЛЬНИЙ КОМПОНЕНТ**

#### **Засіб картографії або візуалізації конфлікту**

*Мета:* знаходження спільної точки зору.

Процес картографії конфлікту містить три етапи:

- 1) визначити проблему заявою загального характеру;
- 2) визначити і сформулювати головних учасників конфлікту (бажано вголос, учасники повинні бути присутні);
- 3) які потреби і обмеження, побоювання кожного учасника чи групи.

*Картографія* (рис. 2):

1) обмежує дискусію або обговорення конфлікту формальними і чіткими межами, що допомагає позбавитись від зайвих емоцій і переживань.

2) створює груповий процес, в ході якого можливе сумісне і партнерське обговорення проблеми.

3) надає всім учасникам можливість сказати, що їм треба, можливо вперше у житті.

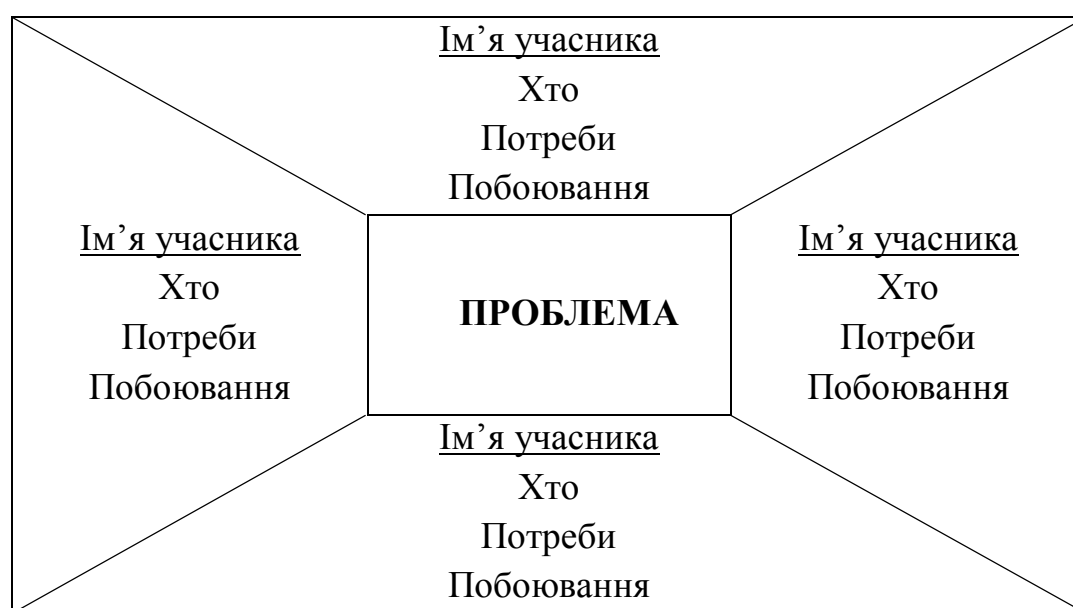
4) створює атмосферу розуміння і діалогу.

5) створює атмосферу емпатії.

6) дозволяє кожному учаснику більш явно, відкрито побачити не тільки свою, але й іншу точку зору.

7) надає систематизованого характеру поглядам кожного учасника конфлікту.

8) наштовхує на нові, більш ефективні альтернативи, пошук більш продуктивних рішень тощо.



**Рис. 2. Карта конфлікту.**

## **Вправа «Уміння відмовити»**

*Проаналізуйте правила поведінки в конфліктній ситуації.*

1. Дайте вашому опоненту однозначну та ясну відповідь «ні». Аргументуйте свою відмову доступно і чітко, без зайвих вибачень.
2. Щоб вас зрозуміли однозначно, відповідайте швидко, без зайвих пауз. Це вкаже, що ви не вагаєтеся у своєму рішенні.
3. Намагайтеся відкрито дивитися на людину, з якою розмовляєте. Відстежуйте сигнали невербальної поведінки, спробуйте помітити ознаки невпевненості, наприклад, блукаючий погляд, погляд убік, руки, що прикривають рот.
4. Якщо ви відчуваєте, що ситуація викликає у вас злість, дайте вашому партнеру зрозуміти, що злитися лише на його поведінку, що це ніяк не стосується його як особистості.
5. Усі ваші коментарі з приводу інциденту повинні формулюватися як «Я - висловлювання»: «Я відчуваю те-то і те-то, тому що ти робиш те-то і те-то».
6. Запропонуйте альтернативу поведінки для вашого опонента.
7. По закінченні взаємодії, якщо не все вийшло так, як вам хотілося б, не лайте себе. Кращим виходом буде аналіз і рефлексія моменту «зісковзування» на агресію чи невпевненість.
8. Обов'язково похваліть себе навіть за маленьке досягнення. Це лише початок, і ви неодмінно навчитесь конструктивно діяти в конфліктних ситуаціях!

### ***Вправа Самооцінка раціональної поведінки в конфлікті (10 хв.)***

Проаналізуйте свої дії за 11 позиціями в конфлікті, які проходили з вашою участю, і оцініть їх за п'ятибальною шкалою: оцінка 1 означає повну відповідальність вашої поведінки тій чи іншій позиції, а оцінка 5 - вам не притаманна така поведінка.

| № з/п | Позиція  | Оцінка    |
|-------|--|-----------|
| 1     | Критично оцінюю партнера                               | 1 2 3 4 5 |
| 2     | Приписую йому негідні чи погані наміри                 | 1 2 3 4 5 |
| 3     | Демонструю знаки переваги                              | 1 2 3 4 5 |
| 4     | Звинувачую і приписую відповідальність тільки партнеру | 1 2 3 4 5 |
| 5     | Ігнорую інтереси суперника                             | 1 2 3 4 5 |
| 6     | Бачу все тільки зі своєї позиції                       | 1 2 3 4 5 |
| 7     | Применшую заслуги партнера                             | 1 2 3 4 5 |
| 8     | Перебільшую свої заслуги                               | 1 2 3 4 5 |

|    |   |           |
|----|---|-----------|
| 9  | Зачіпаю «больові точки» і вразливі місця партнера | 1 2 3 4 5 |
| 10 | Висуваю перед партнером безліч претензій          | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Дратуюсь, зриваюсь на крик, підвищую голос        | 1 2 3 4 5 |

*Оцінювання результатів:*

Відхилення вправо від показника «3» за середнім арифметичним по всіх позиціях свідчить про те, що ви володієте достатніми навичками раціональної поведінки в конфлікті.

Відхилення вліво від вибраного показника свідчить про те, що ви не володієте достатніми навичками раціональної поведінки. У цьому разі вам необхідно проаналізувати причини недостатньо розвинутих навичок раціональної поведінки в конфлікті і розпочати тренування.

***Вправа Рольова гра "Згладжування конфліктів" (10 хв.)***

*Мета* вправи: відпрацювання умінь і навичок згладжування конфліктів.

Ведучий розповідає про важливість такого вміння як уміння швидко і ефективно згладжувати конфлікти; оголошує про те, що зараз досвідченим шляхом варто спробувати з'ясувати основні методи врегулювання конфліктів.

Учасники розбиваються на трійки. Протягом 5 хвилин кожна трійка придумує сценарій, за яким двоє учасників представляють конфліктуючі сторони (наприклад, сваряться подружжя), а третій - грає миротворця, арбітра.

На обговорення ведучий виносить наступні питання:

- *Які методи згладжування конфліктів були продемонстровані?*
- *Які, на ваш погляд, цікаві знахідки використовували учасники під час гри?*
- *Як варто було поводитися тим учасникам, кому не вдалося згладити конфлікт?*

***Вправа Самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті(10 хв.)***

Проаналізуйте свої дії за п'ятьма позиціями «мудрої поведінки» співпадають з вашою у конфліктах, які відбувалися з вашою участю, й оцініть їх за п'ятибальною шкалою за поданою матрицею:

| № з/п | Позиція   | Оцінка    | Позиція   |
|-------|---|-----------|---|
| 1     | «Відкритість» розуму. Ви налаштовані на розуміння доказів і аргументів опонента | 1 2 3 4 5 | Ви ніколи не намагаєтесь зрозуміти свого опонента |
| 2     | Позитивне ставлення до опонента   | 1 2 3 4 5 | Негативне ставлення до опонента                   |

|   |  |           |   |
|---|--|-----------|---|
| 3 | Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції   | 1 2 3 4 5 | Ви віддаєтесь стихіям і емоціям   |
| 4 | Співпраця. Ви не робите ставку на односторонній виграш, а орієнтуєтесь на рівність і співпрацю | 1 2 3 4 5 | Ви прагнете до одностороннього виграшу  |
| 5 | Терпимість. Ви визнаєте право людей бути такими, якими вони є                                  | 1 2 3 4 5 | Ви нетерпимі до опонента, вас дратують його емоції, позиція чи точка зору, які не співпадають з Вашою |

### *Оцінювання результатів:*

Відхилення вліво від показника «3» за середнім арифметичним по всіх позиціях свідчить про те, що ви володієте достатніми ознаками «мудрої поведінки» в конфлікті.

Відхилення вліво від вибраного показника свідчить про те, що ви не володієте достатніми навичками раціональної поведінки. У цьому разі вам необхідно проаналізувати причини недостатньо розвинутих навичок раціональної поведінки в конфлікті і розпочати тренування.

### ***Вправа "Дар переконання" (10 хв.)***

*Мета вправи:* надання допомоги учасникам в розумінні того, що таке переконлива мова, розвиток навичок переконливою мови.

Викликаються два учасники. Кожному з них ведучий дає сірникову коробку, в одному з яких лежить кольорова папірець. Після того, як обидва учасники з'ясували в кого з них в коробці лежить папірець - кожен починає доводити "публіці" те, що саме у нього в коробці лежить папірець. Завдання публіки вирішити шляхом консенсусу, у кого ж саме лежить в коробці папірець. У випадку, якщо "публіка" помилилася - психолог придумує їй «покарання» (наприклад, протягом однієї хвилини пострибати).

Під час обговорення важливо проаналізувати ті випадки, коли "публіка" помилилася - які вербальні та невербальні компоненти змусили її повірити в брехню.

*Зворотній зв'язок. Чи корисні були надбані знання та вміння в розв'язанні та профілактиці конфліктів?(5 хв.)*



## ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
2. Ващенко І. В. Конфлікт та його сутнісні характеристики / І. В. Ващенко // Психологія : зб. наук. пр. – К., 2000. – Вип.3 (10). – С. 47–54.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с.
4. Дзюба Т. М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту / Т. М. Дзюба ; за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Полтава : ПОППО. – 2005. – 64 с.
5. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – СПб. : Питер, 2000. – 238 с.
6. Ершов А. А. Социально-психологические аспекты конфликтов / А. А. Ершов // Организационная психология : хрестоматия ; сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова, И. М. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – С. 331–338.
7. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг ; сокр. пер. с нем. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
8. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів / А. Т. Ішмуратов. – К. : Наук. думка, 1996. – 190 с.
9. Карамушка Л.М. Психологія управління конфліктами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, Т. М. Дзюба. – К. : Наук. світ, 2009. – 268 с.
10. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. / І. О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
11. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика // Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 416 с.
12. Митина Л. М. Психология конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – М. : МПСИ, 2002. – 400 с.
13. Пірен М. І. Конфлікти і управлінські ролі: соціально-психологічний аналіз/ М. І. Пірен. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 200 с.
14. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2003. – С. 190–208.
15. Семенова Е. М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога : учеб. пособ. / Е. М. Семенова. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 224 с.
16. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.

17. Управление конфликтами, изменениями и стрессами // М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – С. 516–562.

18. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Институт психотерапии, 2005. – 490 с.

19. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта / Б. И. Хасан. – СПб. : Питер и др., 2003. – 250 с.

20. Тест «Схильність до афективних станів» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://azps.ru/tests/stest/122.html>

21. «Чи конфліктна ви особистість?» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socio.125mb.com/test-otsenka-urovnya-25216.html>.

22. Юсупов И. М. Психология взаимопонимания / Юсупов И. М. – Казань : Татар. книжн. изд-во, 1991. – 192 с.

## ГЛОСАРІЙ

**Борці** – ті, хто любить боротися. Борці йдуть навпростець, погрожують насильством, їхня позиція може бути неогрунтована, суперечлива, але вони голосно, з натиском відстоюють її.

**Взаємодія партнерська** – люди визнають, взаємно приймають один одного, схильні до взаєморозуміння, пошуку можливостей взаємовигідної співпраці.

**Взаємодія маніпулятивні** – коли один учасник намагається використовувати іншого задля досягнення, реалізації своїх цілей, для тиску на групу. Найпоширеніші види маніпуляцій передбачають апеляцію до: 1) жалості та зумовленого нею почуття провини; 2) гордості, амбіцій, почуття гідності; 3) цікавості, яка ініціюється через створення інтриги, приховування частини інформації.

**Дискомфорт** – Інтуїтивно ми відчуваємо, що щось не так, хоча словами це висловити важко. Малі діти в таких випадках починають плакати, кричати, капризувати.

**Інцидент** – Якась дрібниця викликає тимчасове хвилювання чи роздратування. Опонент потрапляє під «гарячу руку».

**Ескалація конфлікту** – це посилення напруги у міжособистісних відносинах, що загострює конфлікт.

**Конфлікт** (лат. *conflictus* – зіткнення) – це процес гострого або різкого загострення, зіткнення протиріч двох або більше сторін у вирішенні проблеми, що має особисту значущість для кожного з учасників.

- *внутрішньоособистісні (інтраперсональні)* – суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї та роботи;

- *міжособистісні (інтерперсональні)* – між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності;

- *конфлікт між особою та групою* – особа займає позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються їх учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або осуд індивіда групою;

- *міжгрупові (інтергрупові)* – учасниками виступають соціальні групи. Між групові конфлікти виникають між неформальними групами.

#### ***Загальні причини конфлікту:***

- соціально-політична та економічна ситуація в суспільстві;
- соціально-демографічні – відображають розбіжності між людьми, обумовлені їх статтю, віком, приналежністю до певних етнічних груп;
- соціально-психологічні – явища у соціальних групах (взаємини, лідерство, настрої, групова динаміка);
- індивідуально-психологічні – індивідуальні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви), що є неприйнятними для іншої сторони.

#### ***Часткові причини конфлікту:***

- *розподіл ресурсів* (ресурси – матеріали, інформація, людські ресурси й фінанси, якими б значними вони не здавались, завжди обмежені, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів, адже люди, як правило, найважливішою і найдостойнішою вважають свою ділянку роботи і завжди бажають отримати більше; поглиблюється через недостатнє фінансування освітньої галузі;

- *взаємозалежність завдань* (можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи, що яскраво проявляється в закладі освіти, де на вихованні та розвитку особистості учня \ студента зосереджується практично весь педагогічний колектив);

- *недоліки в управлінні організацією: а) надмірний контроль* (тотальний контроль призводить до того, що людина втрачає самовладання і через знервованість починає помилятися); б) *недостатня мотивація персоналу* (коли

не вдається узгодити потреби індивідів з потребами організації), в) *відсутність пошани до керівників* (через незадоволеність рівнем їх ділової та управлінської компетентності);

- *відмінності в уявленнях і цінностях* (зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей, коли 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 та комунікативної компетентності учасників конфлікту* (погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту, що може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим особам або групі зрозуміти ситуацію або погляди інших);

- *відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді* (коли людина не відчуває ідентичності з партнером, вона налаштовується на те, що не зрозуміє її, виникають бар'єри спілкування) та ін.

**Конфліктогени** – це всі вербальні і невербальні (зухвала поза, байдужість, презирство) компоненти спілкування особистості або групи, що можуть сприяти виникненню та ескалації конфліктів.

**Криза** – Це важкий стан у житті людини, спричинений захворюванням, утратою друга, грошей, становища в суспільстві. Є і вікові кризи, у тому числі криза підліткового віку. У кризовому стані звичайні норми людської поведінки можуть втратити свою силу. Людина вдається до крайнощів: насильства, утрати контролю над емоціями, жорстоких суперечок із взаємними образами.

**Максималісти** – ті, у кого переважає потреба неодмінно бути першими у всьому. Відстоюють тільки власну позицію, їх дуже важко переконати, що інша людина може бути правою по-своєму. Якщо програють чи йдуть на компроміс, залишаються незадоволеними, оскільки все одно вважають, що правильна позиція була тільки в них.

**Миротворці** – ті, хто йде на поступки, щоб зменшити напругу. Миротворці вдають, що все гаразд. Готові викручуватися, Ю як тільки можна,

щоб залагодити конфлікт, нехай навіть проблема вирішується несправедливо. Небезпечні, оскільки ніколи не розкривають своєї справжньої позиції.

**Напруга** – Цей стан заважає спокійному сприйняттю іншої людини, її дій. Наші почуття стосовно цієї людини змінюються в гірший бік. Ситуація стає напруженою, у будь-який момент може спалахнути сварка.

**Непорозуміння** – Дуже часто в ситуаціях непорозуміння ми можемо робити неправильні висновки з того, що відбувається. Як літературний прийом «непорозуміння» часто застосовують автори серіалів. Непорозуміння може посилюватись, якщо ситуація пов'язана з емоційною напругою одного з учасників конфлікту.

**Нейтральні** – ті, хто не займає ніякої позиції («моя хата скраю»). Не відстоюють ніякої позиції й уникають протистояння. Своєї внутрішньої позиції не виявляють, тому з ними повністю залагодити справу неможливо.

**Образи конфліктної ситуації** – ідеальні картини, уявлення про конфліктну ситуацію, які створюють собі її учасники

**Реалісти** – ті, хто дивиться на життя як на можливість просто жити. Це потребує від них відвертості. Реалісти розглядають невдачі як нові можливості, не відступають від своєї думки, але при цьому сприймають аргументи протилежної сторони, шукають можливість залагодити справу, якщо це можливо.

**Способи поведінки в конфліктній ситуації** – це конкретні дії учасників конфлікту, зміст яких визначається мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників: «орієнтація на задоволення власних інтересів» та «орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони».

**Сторони конфлікту** – конкретні учасники конфліктної ситуації.

**Умови (фон) перебігу конфлікту** – це зовнішній контекст, в якому виникає й розвивається конфлікт.

**Навчальне видання**

**Гордієнко Наталія Василівна  
Казакова Світлана Володимирівна**

**РОЗВИТОК ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ  
ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ  
ДО МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

*Спецкурс*

*для слухачів очно-дистанційної форми навчання  
в системі післядипломної освіти*

Комп'ютерна верстка – *Я. Й. Васильченко*

Підписано до друку 05.12.2019 Формат  
Папір офсетний № 1. Гарнітура Таймс.  
Тираж 300 Друк офсетний. Ум.арк. 2,16

Видавництво Державного закладу вищої освіти  
«Університет менеджменту освіти» НАПН України  
вул. Січових стрільців, 52-А, м. Київ, 04053, тел.: (044)484-10-96

