

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

Р.А. Калениченко, І.М. Мороз,
Н.Є. Стерн, Є.О. Телебенєва

КОНФЛІКТОЛОГІЯ



Київ – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

**Р.А. Калениченко, І.М. Мороз,
Н.Є. Стерн, Є.О. Телебенєва**

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

*Затверджено Вченою радою
Київського національного університету
будівництва і архітектури
як навчальний посібник для підготовки здобувачів
бакалаврського першого рівня вищої освіти спеціальності А5
«Професійна освіта».*

Київ – 2026

*Публікується за рішенням Вченої ради Київського національного університету
будівництва і архітектури № 43 від 28 травня 2026 року*

Рецензенти:

Шамич О.М., *д-р психол. наук, професор, завідувач кафедри фізичного виховання і спорту
Київського національного університету будівництва і архітектури;*

Миронець С.М., *д-р психол. наук, професор, завідувач кафедри психології Державного
торгівельно-економічного університету;*

Корсун С.І., *к-т. психол. наук, доцент, адвокат, член наглядової ради Українського центру
психології безпеки.*

Автори:

Калениченко Р. А. передмова, (підрозділи 3.1; 4.3; 5.2; 6.2; питання для самоперевірки;
списки використаної літератури; додатки); **Мороз І.М.** (підрозділи 1.1-1.2; 1.5; 2.1; 4.1-4.2;
Стерн Н.Є. (підрозділи 1.3; 2.2; 3.2; 5.1; 6.3); **Телебенєва Є.О.** (підрозділи 1.4; 2.3; 6.1; 6.4;
інформаційні ресурси).

Калениченко Р.А.

К 17 Конфліктологія: Навч. посібник / Р.А. Калениченко, І.М. Мороз,
Н.Є. Стерн, Є.О. Телебенєва. – К.: КОМПРИНТ, 2026. – 200 с.

ISBN 978-617-8877-24-8

У посібнику в ході психологічного аналізу представлено конфлікт як складне соціальне явище, надана загальна характеристика конфлікту, визначено його функції, причини, структурну модель, динаміку етапів, стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса-Кілменна, показані класифікації конфліктів. Описано об'єкт, предмет і завдання конфліктології, методи дослідження конфліктології як науки. Представлено місце конфліктогенів у конфліктах. Відображено психологічні аспекти управління конфліктами, сутність управління конфліктом та його діагностики. Представлено методи регулювання конфліктів, особливості управління емоціями в конфліктній взаємодії, технології ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті місце переговорів і посередництва у вирішенні конфліктів.

Призначено для здобувачів вищої освіти університету спеціальності А5 «Професійна освіта», спеціалізації А5.39 «Професійна освіта (Цифрові технології)» згідно освітньої програми Професійна освіта (Комп'ютерні технології) та спеціалізації А5.34 «Професійна освіта (Машинобудування)» згідно освітньої програми Професійна освіта (Машинобудування).

Навчальний посібник «Конфліктологія» безумовно буде корисним для тих, хто прагне оволодіти основами психологічних знань, практично пізнати себе та тих, хто навколо, застосувати певні психологічні методики, правила спілкування й поведінки в конфліктних ситуаціях, а також для батьків, вихователів, психологів, соціологів, учителів загальноосвітніх шкіл, ліцеїв, коледжів, викладачів, керівників усіх рівнів, які працюють з людьми, займаються практичними питаннями навчання, виховання, вивчення особистості, комплектування колективу та соціально-психологічним забезпеченням професійної діяльності.

УДК 316.48(075.8)

ISBN 978-617-8877-24-8

© Р.А. Калениченко, І.М. Мороз, Н.Є. Стерн, Є.О. Телебенєва
© КНУБА 2026

Зміст

Передмова	4
Тема 1. Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни	6
1.1. Об'єкт, предмет та задачі конфліктології	6
1.2. Методи дослідження в конфліктології	9
1.3. Конфлікт як складне соціальне явище	13
1.4. Функції конфліктів	16
1.5. Класифікації конфліктів	19
<i>Питання для самоперевірки</i>	24
Тема 2. Структура конфлікту	25
2.1. Структурна модель конфлікту	25
2.2. Причини конфліктів	28
2.3. Конфліктогени	32
<i>Питання для самоперевірки</i>	37
Тема 3. Динаміка конфлікту	39
3.1. Динаміка етапів конфлікту	39
3.2. Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса-Кілменна	46
<i>Питання для самоперевірки</i>	52
Тема 4. Управління конфліктами	53
4.1. Сутність управління конфліктом та його діагностика	53
4.2. Картографія конфлікту	61
4.3. Методи регулювання конфліктів	68
<i>Питання для самоперевірки</i>	76
Тема 5. Раціоналізація поведінки в конфлікті: управління емоціями та спілкуванням	78
5.1. Управління емоціями в конфліктній взаємодії	78
5.2. Технології ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті	86
<i>Питання для самоперевірки</i>	97
Тема 6. Переговори та посередництво у вирішенні конфліктів	99
6.1. Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів	99
6.2. Принципи медіації	106
6.3. Поведінка партнерів у переговорному процесі	117
6.4. Посередництво у розв'язанні конфліктів	119
<i>Питання для самоперевірки</i>	121
<i>Список використаної літератури</i>	122
<i>Інформаційні ресурси</i>	123
Додатки	125
1. Методики дослідження різних сфер конфліктології	125
2. Перелік питань до підсумкового контролю	187
3. Глосарій	189

Передмова

У навчальному посібнику представлено теоретичний і фактологічний матеріал для проведення лекційних занять з дисципліни «Конфліктологія» здобувачам вищої освіти університету спеціальності А5 «Професійна освіта», спеціалізації А5.39 «Професійна освіта (Цифрові технології)» згідно освітньої програми Професійна освіта (Комп'ютерні технології) та спеціалізації А5.34 «Професійна освіта (Машинобудування)» згідно освітньої програми Професійна освіта (Машинобудування).

Метою викладання навчальної дисципліни **“Конфліктологія”** є формування у здобувачів вищої освіти системи знань про природу, структуру, динаміку та закономірності розвитку конфліктів, набуття практичних умінь аналізу, прогнозування, попередження та конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності й міжособистісній взаємодії, а також розвиток навичок ефективної комунікації, управління емоціями та ведення переговорного процесу.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни **“Конфліктологія”** є:

- засвоєння теоретичних основ конфліктології як науки, її категоріального апарату, методів дослідження та сучасних підходів до вивчення конфліктів;
- формування уявлення про структуру, функції, причини виникнення та динаміку розвитку конфліктів;
- оволодіння знаннями щодо основних типів конфліктів, стилів поведінки особистості в конфліктній взаємодії та способів їх регулювання;
- набуття практичних умінь діагностики, аналізу та управління конфліктними ситуаціями;
- розвиток навичок ефективного спілкування, емоційної саморегуляції та конструктивної поведінки у конфлікті;
- формування вмінь застосовувати переговорні технології та медіацію для врегулювання конфліктів у професійній та соціальній сферах;
- розвиток здатності до попередження конфліктів, підтримання позитивного психологічного клімату та ефективної взаємодії в колективі.

Знати:

- основні категорії, принципи та методи конфліктології;
- сутність, структуру, функції та класифікації конфліктів;

- причини виникнення конфліктів та особливості їх розвитку;
- основні етапи динаміки конфлікту;
- стилі поведінки особистості в конфліктній ситуації;
- методи діагностики, профілактики та регулювання конфліктів;
- психологічні особливості конфліктної взаємодії;
- способи управління емоціями та технології ефективного спілкування;
- принципи та етапи переговорного процесу;
- основи медіації та посередництва у вирішенні конфліктів.

Вміти:

- аналізувати конфліктні ситуації та визначати їх причини;
- застосовувати методи діагностики й картографії конфлікту;
- прогнозувати розвиток конфліктів та визначати шляхи їх попередження;
- обирати адекватні стилі поведінки залежно від конфліктної ситуації;
- застосовувати методи конструктивного врегулювання конфліктів;
- ефективно комунікувати в умовах конфліктної взаємодії;
- управляти власними емоціями та сприяти зниженню емоційної напруги;
- використовувати переговорні технології та елементи медіації у професійній діяльності;
- підтримувати сприятливий психологічний клімат у колектив.

За допомогу в підготовці посібника й рецензування роботи та слушні поради висловлюємо вдячність професорам О.М. Шамичу і С.М. Миронцю та доценту С.І. Корсуну а також професору М.С. Корольчуку за надані апробовані ним методики дослідження різних конфліктологічних проблем.

Авторський колектив

Тема 1. Розвиток конфліктології як науки та навчальної дисципліни

1.1. Об'єкт, предмет та задачі конфліктології

1.2. Методи дослідження в конфліктології

1.3. Конфлікт як складне соціальне явище

1.4. Функції конфлікту

1.5. Класифікації конфліктів

1.1. Об'єкт, предмет і задачі конфліктології

Конфліктологія як наукова і навчальна дисципліна сформувалася в межах розвитку соціогуманітарного знання як відповідь на зростання складності соціальних взаємодій, урізноманітнення форм соціальних суперечностей та необхідність їх наукового осмислення і практичного регулювання. Вона має виразно міждисциплінарний характер, інтегруючи підходи соціології, психології, філософії, теорії управління та правознавства, що дозволяє комплексно аналізувати конфлікт як багатовимірне явище соціальної реальності [10; 13; 14].

У сучасних умовах конфліктологія виступає не лише теоретичною галуззю знань, а й прикладною сферою, орієнтованою на розробку практичних технологій попередження, регулювання та конструктивного розв'язання конфліктів у різних сферах суспільного життя — від міжособистісного рівня до рівня організацій і державного управління [4; 7; 9].

Об'єктом конфліктології є вся сукупність соціальних відносин, у межах яких виникають, розвиваються і завершуються суперечності між індивідами, групами, організаціями та соціальними інститутами. Це означає, що конфліктологія охоплює широкий спектр взаємодій — від мікрорівня (міжособистісні конфлікти) до макрорівня (соціальні, політичні, економічні конфлікти) [10; 13].

Об'єкт також включає не лише самі конфлікти як явища, але й передумови їх виникнення, контексти розвитку та наслідки для соціальних систем.

Предмет конфліктології є більш вузьким і конкретним порівняно з об'єктом. Він охоплює:

закономірності виникнення конфліктів;
механізми їх розвитку та трансформації;
структуру конфліктної взаємодії;
динаміку конфліктних процесів;
способи та технології управління конфліктами;
умови їх попередження та конструктивного завершення [10; 14].

Таким чином, предмет конфліктології фокусується не просто на описі конфліктів, а на виявленні внутрішніх механізмів їх функціонування та можливостей цілеспрямованого впливу на них.

Узагальнюючи, **конфліктологія** – це система наукових знань про закономірності виникнення, розвитку та завершення конфліктів, а також про принципи, методи й технології управління ними [10; 14].

Теоретико-методологічне значення конфліктології

Як наука, конфліктологія виконує важливу методологічну функцію, оскільки формує цілісне уявлення про природу соціальних суперечностей. Вона дозволяє розглядати конфлікт не як випадкове або виключно негативне явище, а як закономірний елемент соціального розвитку, який може виконувати як деструктивні, так і конструктивні функції [13; 21].

У межах сучасного гуманітарного знання конфліктологія сприяє поглибленню розуміння соціальної взаємодії, підвищенню аналітичного рівня дослідження суспільних процесів і формуванню практико-орієнтованих підходів до управління соціальною поведінкою [1; 4].

Система завдань конфліктології є багаторівневою та охоплює як фундаментальні, так і прикладні аспекти. До **основних задач** належать:

- дослідження сутності конфлікту як соціального та психологічного явища;
- уточнення понятійно-категоріального апарату конфліктології;
- вивчення типології конфліктів та їх класифікаційних ознак;
- аналіз причин, джерел і умов виникнення конфліктів на різних рівнях соціальної взаємодії;
- дослідження динаміки конфліктних процесів та етапів їх розвитку;
- оцінка впливу конфліктів на функціонування соціальних систем;
- розробка методів діагностики конфліктних ситуацій;
- створення технологій прогнозування розвитку конфліктів;
- формування інструментів профілактики та попередження конфліктів;

розробка стратегій конструктивного вирішення та управління конфліктами [1; 10; 13; 14].

Таким чином, конфліктологія поєднує теоретичне осмислення соціальних суперечностей із практичною орієнтацією на їх регулювання, що робить її прикладною наукою з високим рівнем соціальної значущості.

У сучасній науковій традиції виділяють кілька **ключових напрямів розвитку** конфліктологічного знання:

соціально-філософський напрям – розглядає конфлікт як універсальне соціальне явище, аналізує його роль у розвитку суспільства, діалектику протиріч та змін;

соціологічний (організаційний) напрям – досліджує конфлікти у соціальних групах, організаціях, інституціях, аналізує їх структуру та функціонування;

психологічний напрям – зосереджується на індивідуальних особливостях поведінки учасників конфлікту, емоційних реакціях, мотивації та когнітивних викривленнях;

управлінсько-прикладний напрям – орієнтований на розробку технологій управління конфліктами в організаціях та системах управління [13; 7; 9].

Кожен із цих напрямів доповнює інші, формуючи комплексне бачення конфліктних процесів.

Специфіка конфліктологічного підходу

Особливість конфліктології полягає у її орієнтації на аналіз причинно-наслідкових зв'язків у конфліктних процесах. Вона досліджує не лише зовнішні прояви конфлікту, а й глибинні структурні причини його виникнення – соціальні, психологічні, організаційні та культурні фактори [10; 13].

Важливим є також акцент на управлінні конфліктами, що передбачає перехід від реактивного реагування до проактивного впливу — тобто прогнозування, попередження та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій.

Ключові проблемні поля сучасної конфліктології

Сучасна конфліктологія концентрується навколо трьох базових проблемних блоків:

Онтологічний блок – визначення сутності конфлікту, його структури, типів, учасників і функцій;

Аналітико-діагностичний блок – розробка методів виявлення, аналізу та оцінки конфліктних ситуацій;

Прикладний блок – формування технологій регулювання, попередження та вирішення конфліктів [14; 1; 10].

Таким чином, конфліктологія виступає як інтегративна наука, що поєднує теорію, методологію та практику управління соціальними суперечностями.

Практичне значення конфліктології

Практична значущість конфліктології обумовлена універсальністю конфліктів як соціального явища. Конфлікти супроводжують усі сфери суспільного життя – від міжособистісної взаємодії до глобальних соціальних процесів. Їх повне усунення є неможливим, а інколи навіть небажаним, оскільки конфлікт може виконувати функції соціального оновлення, розвитку та балансування інтересів [13; 21].

У цьому контексті важливою є зміна ставлення до конфлікту: від сприйняття його як виключно негативного явища до розуміння його як потенційно конструктивного процесу, який за умов належного управління може сприяти розвитку системи взаємовідносин.

Особливе значення конфліктологія має для управлінської діяльності, оскільки керівники різних рівнів постійно стикаються з необхідністю прийняття рішень у конфліктних ситуаціях. Володіння конфліктологічними знаннями дозволяє їм не діяти інтуїтивно, а використовувати науково обґрунтовані підходи до аналізу та вирішення конфліктів [7; 9; 13].

Таким чином, конфліктологія є необхідним елементом професійної підготовки сучасного фахівця, незалежно від сфери його діяльності, оскільки формує здатність ефективно діяти в умовах соціальної напруженості та суперечностей.

1.2. Методи дослідження в конфліктології

Метод у науковому розумінні – це система принципів, правил, прийомів і процедур теоретичного та емпіричного пізнання дійсності, що забезпечує отримання, аналіз та інтерпретацію інформації про досліджуване явище. У межах Конфліктологія методологічний апарат формується як інтеграція підходів соціології, психології, філософії, теорії управління та інших гуманітарних наук, що дозволяє досліджувати конфлікт як складне

багатовимірне соціальне явище [10; 13; 14].

Методологічна специфіка конфліктології полягає в тому, що вона *поєднує емпіричні та теоретичні методи*, орієнтуючи дослідження не лише на опис конфліктів, а й на їх пояснення, прогнозування та практичне регулювання. Таким чином, методи конфліктології виконують одночасно пізнавальну і прикладну функції [1; 10].

У межах сучасної науки методи дослідження конфліктів умовно поділяються за їх функціональним призначенням та рівнем аналізу:

- методи вивчення та оцінки особистості – спостереження, опитування, інтерв'ю, тестування, психодіагностичні методики;
- методи дослідження соціально-психологічних явищ у групах – спостереження, соціометрія, анкетування, фокус-групи, експертні оцінки;
- методи діагностики конфліктів – аналіз ситуацій, контент-аналіз, експертне інтерв'ю, аналіз документів та результатів діяльності;
- методи управління конфліктами – структурні методи впливу, організаційні технології, метод картографії конфлікту, переговорні технології [7; 10; 13].

Такий поділ відображає багаторівневність конфліктологічного аналізу – від індивідуального рівня до рівня організаційних і соціальних систем.

Емпіричні методи становлять основу первинного збору інформації про конфліктні ситуації. Найбільш поширеними є:

- спостереження, яке дозволяє фіксувати поведінкові реакції учасників конфлікту в природних або контрольованих умовах;
- опитування та анкетування, що забезпечують отримання суб'єктивних оцінок, думок та установок учасників;
- інтерв'ю, яке дає можливість глибше дослідити мотиваційні та емоційні аспекти конфліктної поведінки;
- тестування, що використовується для виявлення індивідуально-психологічних особливостей учасників конфлікту [7; 13].

Застосування емпіричних методів дозволяє сформувати первинну інформаційну базу для подальшого теоретичного аналізу конфліктів.

Теоретичні методи спрямовані на інтерпретацію та узагальнення отриманих даних. Вони дозволяють виявити внутрішні закономірності конфліктних процесів та їх структуру.

Структурно-функціональний підхід передбачає аналіз конфлікту як системи взаємопов'язаних елементів. Конфлікт розглядається у відносно статичному стані, що дозволяє виявити його структуру: сторони, об'єкт, предмет, причини, ресурси та межі.

Його головна перевага полягає в можливості чіткого структурування конфліктної ситуації, що є важливою умовою для подальшої діагностики та управління. Водночас обмеження методу полягає в тому, що він не враховує динаміку змін конфлікту, який за своєю природою є процесуальним явищем [10; 14].

Процесуально-динамічний метод. Цей метод дозволяє досліджувати конфлікт у розвитку, як послідовність етапів і фаз. Аналізуються передконфліктна ситуація, виникнення, ескалація, кульмінація та завершення конфлікту.

Особливу увагу приділяють механізмам ескалації та деескалації, а також факторам, що впливають на зміну інтенсивності конфлікту. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт як процес, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників [10; 13].

Метод типологізації конфліктів. Типологізація є важливим інструментом систематизації конфліктів за різними критеріями: сферою виникнення, рівнем взаємодії, тривалістю, кількістю учасників, характером причин та наслідків.

Завдяки класифікації стає можливим не лише впорядкувати різноманіття конфліктів, але й виявити їх загальні та специфічні характеристики. Це створює основу для розробки диференційованих стратегій управління конфліктами [1; 14].

Метод прогнозування конфліктів. Прогнозування є одним із ключових прикладних методів конфліктології. Воно передбачає науково обґрунтоване передбачення можливості виникнення конфлікту, його розвитку та потенційних наслідків.

На відміну від інтуїтивних припущень, *конфліктологічний прогноз* базується на системному аналізі структурних, динамічних і типологічних характеристик конфлікту. Це забезпечує його наукову обґрунтованість і практичну цінність [10; 13].

Прогнози можуть бути:

- короткострокові – орієнтовані на найближчі зміни ситуації;
- середньострокові – пов’язані з розвитком конфлікту в межах певного процесу;
- довгострокові – спрямовані на стратегічне моделювання конфліктних тенденцій.

Окрему групу становлять ***діагностичні методи, спрямовані на виявлення природи конфлікту та його ключових характеристик.***

До них належать:

- аналіз конфліктної ситуації;
- експертні оцінки;
- контент-аналіз комунікацій;
- аналіз документів і результатів діяльності [7; 10].

Ці методи дозволяють визначити глибину конфлікту, рівень його ескалації та потенційні сценарії розвитку.

Методи управління конфліктами. Прикладний рівень конфліктології пов’язаний із розробкою методів впливу на конфліктні ситуації. Основними є:

- стратегія уникнення конфлікту;
- стратегія силового регулювання;
- стратегія переговорів як конструктивного способу досягнення згоди;
- технології медіації та посередництва [7; 10; 13].

Кожна стратегія має власну ефективність залежно від типу конфлікту, його інтенсивності та контексту. Переговори розглядаються як найбільш конструктивний механізм, що дозволяє досягти взаємоприйняттого рішення без руйнування соціальних зв’язків.

Таким чином, методи дослідження конфліктів утворюють багаторівневу систему, що включає емпіричні, теоретичні, діагностичні та управлінські інструменти. Їх поєднання забезпечує цілісне вивчення конфлікту як складного соціального процесу, а також створює підґрунтя для ефективного практичного впливу на нього.

Методологічна сила конфліктології полягає саме в інтеграції різних підходів, що дозволяє переходити від опису конфлікту до його пояснення, прогнозування та регулювання [10; 13; 14].

1.3. Конфлікт як складне соціальне явище

Розвиток будь-якого суспільства є суперечливим і багатовимірним процесом, у межах якого постійно взаємодіють різноспрямовані інтереси, цінності та потреби соціальних суб'єктів. У результаті цих взаємодій виникають соціальні суперечності, які за певних умов трансформуються у конфлікти. У конфліктології конфлікт розглядається як центральна категорія, що відображає одну з базових форм соціальної взаємодії та динаміки суспільного розвитку [10; 14; 20].

Конфлікт як форма соціальної взаємодії

У науковій традиції конфлікт визначається не як випадкове відхилення від «нормального» стану суспільства, а як закономірний елемент соціального буття. Як підкреслюється в сучасних дослідженнях, соціальні системи неминуче містять внутрішні суперечності, що є джерелом як напруження, так і розвитку [21]. У цьому контексті конфлікт постає як форма взаємодії, що відображає процес зіткнення інтересів і цілей різних соціальних суб'єктів.

Важливою характеристикою є те, що конфлікт не є фізичним об'єктом, а існує як процесуальний стан людських відносин. Він проявляється у поведінці, комунікації, діях і контрдіях учасників соціальної взаємодії, тобто має виражений діяльнісний характер [1; 14].

Базові властивості конфлікту

Конфлікт як соціальне явище має низку сутнісних характеристик, які дозволяють відрізнити його від суміжних феноменів соціальної взаємодії:

- соціальна зумовленість – конфлікт виникає у процесі функціонування суспільства та відображає його внутрішні суперечності;
- об'єктивно-суб'єктивна природа – він базується як на реальних суперечностях, так і на їх усвідомленні учасниками;
- діяльнісний характер – конфлікт проявляється у взаємодії сторін, їхніх діях і контрдіях;

– універсальність – конфлікти присутні в усіх сферах суспільного життя;
– тимчасовість – конфлікт є фазовим станом соціальних відносин, а не їх постійною характеристикою [10; 16; 20].

У цьому сенсі конфлікт може розглядатися як природна форма соціальної напруги, яка виникає у процесі розподілу ресурсів, влади, статусів або цінностей.

Однією з ключових ознак конфлікту є його **усвідомленість**. Суперечності стають конфліктом лише тоді, коли вони усвідомлюються соціальними суб'єктами і знаходять відображення у їхній поведінці. Саме усвідомлення несумісності інтересів перетворює латентну суперечність у відкрите протиборство [14; 23].

У цьому контексті конфлікт слід розуміти як осмислену взаємодію сторін, у межах якої кожен учасник прагне реалізувати власні цілі, часто через обмеження або зміну позицій іншої сторони. Така взаємодія може набувати як відкритих, так і прихованих форм.

Конфлікт і суміжні соціальні явища

Для більш точного розуміння сутності конфлікту важливо розмежовувати його з іншими близькими, але не тотожними явищами соціальної взаємодії.

Суперечність є базовою категорією, що відображає об'єктивну неузгодженість інтересів, цілей або цінностей. Вона може існувати без відкритого протистояння. Конфлікт же виникає тоді, коли ця суперечність набуває активної форми взаємодії сторін [10; 14].

Конкуренція характеризується як регламентоване протиборство за ресурси або вигоди. Вона не завжди переходить у конфлікт, оскільки може відбуватися у межах встановлених норм і правил [23].

Суперництво пов'язане з прагненням до соціального визнання і демонстрацією переваги. Воно може як ескалувати до конфлікту, так і залишатися у межах соціально прийнятної взаємодії [13].

Ворожість є психологічною установкою, яка відображає негативне ставлення до іншої сторони, але не обов'язково призводить до відкритого конфлікту.

Криза є більш широким системним станом, що характеризується порушенням стабільності соціальної системи та може включати множинні конфлікти як один із елементів її прояву [20].

Динаміка конфлікту як процесу

Конфлікт є процесуальним явищем, що розвивається у часі та проходить низку етапів. У загальному вигляді його динаміка включає передконфліктну стадію, ескалацію, кульмінацію та завершення. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт як систему змінних взаємодій, що залежать від поведінки учасників, ресурсного забезпечення та зовнішніх умов [15; 17].

Особливу роль у розвитку конфлікту відіграє **механізм ескалації**, коли початкові суперечності поступово посилюються через взаємні дії сторін. Водночас можливі процеси деескалації, які пов'язані з переговорами, посередництвом або зміною мотивації учасників.

Конструктивні та деструктивні функції конфлікту

Сучасна конфліктологія відходить від виключно негативної інтерпретації конфлікту, підкреслюючи його багатофункціональний характер. Як зазначав Л. Козер, конфлікт може виконувати інтегративну функцію, сприяючи оновленню соціальних структур та норм [21].

До **основних функцій конфлікту** належать:

- деструктивна – руйнування стабільних зв'язків і зниження ефективності взаємодії;
- конструктивна – стимулювання змін, інновацій та розвитку системи;
- діагностична – виявлення прихованих проблем і суперечностей;
- регулятивна – переосмислення норм і правил взаємодії [20; 21].

Таким чином, конфлікт є не лише джерелом напруження, але й механізмом соціального оновлення.

Отже, конфлікт як складне соціальне явище являє собою багатовимірний процес взаємодії соціальних суб'єктів, що виникає на основі об'єктивних і суб'єктивних суперечностей, усвідомлюється учасниками та проявляється у формі протиборства. Його сутність не може бути зведена лише до негативних

наслідків, оскільки конфлікт виконує важливі функції у розвитку соціальних систем, забезпечуючи їх адаптацію, трансформацію та оновлення [10; 14; 20; 21].

У цьому контексті конфліктологія розглядає конфлікт як нормальний і невід’ємний елемент соціального життя, який потребує не усунення, а наукового розуміння, діагностики та ефективного управління.

1.4. Функції конфліктів

Проблема функцій конфлікту є однією з ключових у сучасній конфліктології, оскільки дозволяє визначити місце і роль конфліктних процесів у життєдіяльності особистості, соціальних груп, організацій і суспільства загалом. Конфлікт як соціальне явище не може бути однозначно оцінений лише як негативний або позитивний, оскільки його наслідки залежать від контексту, структури взаємодії сторін та способів управління ним [10; 14; 20].

Функція конфлікту відображає, з одного боку, його соціальне призначення та наслідки, а з іншого – характер взаємозв’язку з іншими елементами соціальної системи. У цьому сенсі конфлікт виступає механізмом виявлення, актуалізації та часткового або повного вирішення соціальних суперечностей. Водночас слід підкреслити, що далеко не кожен конфлікт призводить до конструктивного розв’язання проблеми, тому його «корисність» завжди є відносною та ситуативно зумовленою [1; 16].

Позитивні (функціональні) аспекти конфлікту

У сучасній конфліктології виокремлюється низка позитивних функцій конфлікту, які проявляються за умов його конструктивного регулювання.

Інноваційна функція полягає в тому, що конфлікти сприяють оновленню соціальних і організаційних систем. Вони виявляють приховані недоліки, неефективні структури та застарілі управлінські практики, стимулюючи пошук нових рішень і форм діяльності. У цьому контексті конфлікт виступає джерелом змін та розвитку системи [7; 13].

Сигнальна функція полягає у своєчасному виявленні соціальної напруги. Конфлікт сигналізує про наявність глибинних суперечностей, які потребують управлінського втручання. Таким чином, він виконує роль своєрідного індикатора стану соціальної системи [10].

Інтеграційна функція проявляється у згуртуванні групи перед зовнішнім

викликом. Як зазначав Л. Козер, зовнішній конфлікт може сприяти посиленню внутрішньої солідарності та підвищенню групової єдності [21]. Це особливо характерно для організаційних і професійних спільнот.

Диференціююча функція полягає у структуризації соціальної системи. Конфлікт сприяє уточненню ролей, статусів і функцій учасників взаємодії, що підвищує рівень організаційної визначеності та прозорості внутрішніх зв'язків [14; 20].

Функція зниження емоційної напруги полягає у розрядці внутрішнього психологічного напруження, яке накопичується в процесі тривалих суперечностей. Конфліктна взаємодія дозволяє учасникам «вивільнити» емоції, що за певних умов може запобігати прихованій деструкції взаємин [1].

Нормативна функція пов'язана з оновленням правил, процедур і соціальних норм. У процесі конфлікту нерідко виникає потреба у перегляді регламентів взаємодії, що сприяє розвитку більш ефективних механізмів соціального регулювання [10; 14].

Діагностична функція дозволяє виявити слабкі місця в системі управління, проблеми комунікації та приховані інтереси учасників. Конфлікт у цьому випадку виступає інструментом аналізу реального стану організації або соціальної групи [7; 13].

Профілактична функція полягає у запобіганні явищу «групового мислення», коли домінування однієї позиції пригнічує альтернативні думки. Конфлікт сприяє різноманітності поглядів і підвищує якість прийняття рішень, оскільки стимулює критичне обговорення проблем [20].

Функціональний і дисфункціональний конфлікт

У сучасній теорії конфліктології важливим є розрізнення функціональних і дисфункціональних конфліктів, що відображає їх вплив на ефективність соціальної системи.

Функціональний конфлікт сприяє підвищенню якості рішень, розвитку організації, залученню учасників до активної взаємодії та зростанню продуктивності. Він виконує конструктивну роль, оскільки спрямований на вирішення проблеми, а не на руйнування відносин.

Натомість **дисфункціональний конфлікт** характеризується руйнуванням комунікацій, зниженням морального клімату, посиленням недовіри та

поляризацією груп. Він відволікає ресурси від основних завдань, посилює внутрішню напругу та може призводити до організаційної дезінтеграції [14; 20].

Узагальнено ці відмінності можна подати як протиставлення двох типів наслідків конфлікту: **конструктивного**, що сприяє розвитку системи, та **деструктивного**, що порушує її стабільність.

Негативні функції конфлікту

Попри наявність позитивних аспектів, конфлікт за відсутності ефективного управління може мати значні дисфункціональні наслідки.

Одним із найпоширеніших негативних ефектів є погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Це проявляється у зниженні рівня довіри, зростанні незадоволеності, емоційній напрузі та підвищенні плинності кадрів, що безпосередньо впливає на ефективність організації [13; 7].

Конфлікти можуть також перешкоджати впровадженню інновацій і організаційних змін, оскільки учасники часто орієнтуються на захист власних позицій, а не на пошук оптимальних рішень.

У випадку зовнішніх конфліктів нерідко формується надмірна групова лояльність, що посилює непродуктивну конкуренцію між підрозділами організації та знижує рівень кооперації [10].

Важливим негативним наслідком є формування стереотипу «ворога», коли інша сторона сприймається виключно як джерело загрози. Це призводить до спрощеного, поляризованого бачення ситуації та зниження можливостей для конструктивного діалогу [20].

Додатково слід зазначити, що навіть після завершення конфлікту може зберігатися тривала психологічна напруженість і недовіра, що ускладнює подальшу взаємодію сторін і відновлення ефективної комунікації.

Конфлікт також може призводити до значних матеріальних і моральних втрат, оскільки ресурси учасників спрямовуються не на досягнення спільних цілей, а на протидію опоненту [14].

Отже, функції конфлікту мають багатовимірний характер і проявляються як у позитивних, так і в негативних наслідках для соціальних систем. Конфлікт може виступати як джерело розвитку, інновацій і структурних змін, так і як фактор дестабілізації та руйнування соціальних зв'язків.

Як підкреслюється в сучасних дослідженнях, ключовим є не сам факт

наявності конфлікту, а спосіб його регулювання та управління. Саме від цього залежить, чи виконає конфлікт конструктивну функцію розвитку, чи набуде дисфункціонального характеру [10; 14; 20; 21].

1.5. Класифікації конфліктів

У практиці роботи сучасних організацій постійно виникає необхідність вибору різноманітних методів впливу на конфлікти і управління ними. Для ефективності важливо визначитися з типом конфлікту і співвідносити з ним методи, що обираються.

Тип конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

Відомо, що проблема типології виникає у всіх науках, що мають справу з безліччю різнорідних об'єктів.

У зв'язку з різноманітністю критеріїв класифікації конфліктів відбулася відмова від пошуку єдиної типології як повної і однозначної, тому існують різні підходи до визначення типів конфліктів. Розглянемо деякі із них:

- за *сферами прояву* виділяють: політичні, економічні, соціальні, сімейно-побутові, управлінські, юридичні, ідеологічні, релігійні тощо. конфлікти;
- за *функціональними наслідками* виділяють **конструктивні** і **деструктивні** конфлікти;
- за *способами врегулювання* розрізняють **конфлікти антагоністів**, супроводжувані непоступливістю і непримиренністю сторін, і **компромісні**, які припускають варіантність подолання розбіжностей, взаємозближення поглядів, інтересів, цілей;
- за *ступенем конфліктного протистояння* виділяють: приховані і відкриті конфлікти.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів явно виражені: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації і рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У прихованому конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але, при цьому, використовуються побічні способи

впливу. Це відбувається за умов, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого або ж він не має достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

- *за принципом доцільності*: закономірні (неминучі), необхідні, вимушені, функціонально невиправдані;

- *за комунікативною спрямованістю* виділяють вертикальні (начальник – підлеглий), горизонтальні (рівні по статусу) і змішані конфлікти;

- *за можливими наслідками* (функціональний та дисфункціональний) тощо.

- *залежно від кількості учасників* конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів.

Серед внутрішньоособистісних конфліктів можна виділити такі:

Конфлікт потреб. Потреби особистості можуть протистояти одна одній і спонукати до різноспрямованих дій.

Конфлікт між потребою та соціальними нормами. Сильна потреба зіштовхується із соціальними нормами, і виявляються труднощі з її забезпеченням.

Конфлікт соціальних норм. Людина не може прийняти певне рішення в силу рівнозначного тиску двох або більше соціальних норм.

Конфлікт нереалізованого бажання. Проявляється у розриві між бажанням особистості та об'єктивною можливістю його реалізувати.

Рольовий конфлікт. Породжується неможливістю або труднощами особистості реалізуватися в декількох ролях (роль матері та начальника підприємства) або при різному розумінні вимог до певної ролі.

Конфлікт неадекватної самооцінки. Полягає у особистій переоцінці своїх претензій і недооцінки своїх можливостей.

Розглянуті типи конфліктів не вичерпують всіх можливих варіантів внутрішньоособистісних конфліктів.

Класифікація *за складністю прийняття вибору*: конфлікти «плюс – плюс», «плюс – мінус», «мінус – мінус».

Конфлікти «плюс – плюс» передбачають вибір одного з двох сприятливих варіантів, наприклад: куди поїхати відпочивати або що придбати (автомобіль якої марки)? При цьому, хоч вибір здійснюється з бажаних альтернатив, конфлікт може супроводжуватися внутрішньою напругою, оскільки сам вибір часто буває складним і болісним.

Конфлікти «плюс – мінус» – це конфлікти, в яких приймається рішення, коли кожний з варіантів містить і позитивні, і негативні наслідки, а вибрати потрібно один з урахуванням вирішення загального завдання. Наприклад, звільнення підлеглого є альтернативою для керівника: а) позитивний аспект – звільнення поганого працівника; б) негативний аспект – необхідність знайти нового співробітника. У цьому випадку, доводиться прораховувати ряд варіантів, необхідні емоційні і матеріальні витрати для реалізації поставленого завдання.

Конфлікти «мінус – мінус» – це конфлікти, при яких в однієї особистості виникає необхідність приймати рішення, всі варіанти якого мають негативні наслідки. Наприклад, на вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. Керівник має зробити вибір, оскільки в цій ситуації він обмежений у часі.

Міжособистісні конфлікти – це зіткнення індивідів між собою на основі протилежно спрямованих мотивів. В такому виді конфлікту присутні не обов'язково два учасники, їх може бути більше.

Ці конфлікти є найбільш поширеними, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт можна звести до міжособистісного. Навіть в міждержавних конфліктах трапляються зіткнення між лідерами або представниками держав. Саме цей тип конфліктів достатньо поширений у виробничих колективах, сім'ї, соціальному середовищі. В організації він може виявлятися по-різному.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися при прямому зіткненні осіб. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями, іноді, просто не в змозі ладнати між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей відрізняються докорінно. Узагальнено причини та фактори міжособистісних конфліктів розкрито В.Лінкольном (табл. 6).

Таблиця 1.1.

Причини та фактори міжособистісних конфліктів по В. Лінкольну

Тип факторів і їх основний зміст	Форми прояву
Інформаційні фактори – неприйнятність інформації для однієї сторони	Неповні і неточні факти; чутки, мимовільна дезінформація; передчасна інформація або така, що запізнилася; ненадійність джерел інформації; сторонні факти; неадекватні акценти
Поведінкові фактори – недоречність, грубість, безтактовність тощо	Прагненні переваги; прояв агресивності, егоїзму; порушення обіцянок; мимовільне порушення комфортних стосунків
Фактори стосунків – незадоволеність від взаємодії між сторонами	Дисбаланс у стосунках; несумісність цінностей, інтересів, способів поведінки і спілкування; різниця в рівні освіти; класові відмінності; негативний досвід стосунків у минулому; низький рівень довіри
Ціннісні фактори – протилежність принципів поведінки	Вірування і поведінка (забобони, уподобання, пріоритети); прихильність до групових традицій, цінностей, норм; релігійні, культурні, політичні та інші цінності; моральні цінності
Структурні фактори – відносно стабільні об'єктивні обставини, які важко змінити	Влада, система управління; право власності; норми поведінки, «правила гри»; соціальна приналежність

Міжособистісні конфлікти мають такі специфічні особливості:

- протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються обличчя до обличчя);
- виявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;
- висока емоційна забарвленість відносин, в такому конфлікті важко керувати своїми емоціями ;
- зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, але і тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;

- міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки характерів, темпераментів, інтелекту, волі і інших індивідуально-психологічних властивостей суб'єктів конфліктного протистояння.

У **міжгруповому** конфлікті протидіючими сторонами виступають групи (малі, середні або макрогрупи), а також окремі представники цих груп, якщо в умовах конфліктних дій ці учасники сприймають свої дії в площині міжгрупового вибору.

Мотиваційний підхід розглядає поведінку груп стосовно інших як відображення їхніх внутрішніх проблем, тобто, тут групова ворожість виявляє проблеми в самій групі. Подібна думка обґрунтована в працях З.Фрейда, який вважав, що аутогрупова ворожість може виступати основним способом підтримки єдності і внутрішньої стабільності групи.

Існує також теорія фрустраційної детермінації агресії, в рамках якої міжгрупова ворожість пояснюється заниженням оцінки стану своєї групи порівняно з іншою, приниженням в правах і в соціальному статусі.

Варто зазначити, що, незважаючи на те, що групи складаються з окремих індивідів, їх поведінка змінюється під впливом об'єднання у групи. З точки зору соціальної психології існують ряд факторів впливу групи на індивіда, що змінюють його поведінку.

Групова поляризація – явище зростання екстремальності думок у процесі прийняття групового рішення. Тобто, групове обговорення не усереднює думку індивіда, а навпаки, зміщує її до одного з полюсів.

Груповий фаворитизм – надання переваги чому-небудь або кому-небудь членами групи тільки за фактом приналежності його до своєї групи.

Конформізм – тенденція змінювати свою поведінку або переконання в результаті реального або уявного впливу групи.

Соціальні лінощі – тенденція у поведінці людей зменшувати свої зусилля при об'єднанні з іншими для досягнення спільної мети.

Міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем суспільного життя у зв'язку з активізацією міжгрупової конфліктності в організаціях, які складаються з безлічі груп, як формальних, так і неформальних. Часто, через розбіжності цілей починають конфліктувати один з одним функціональні групи в середині організації.

Конфлікт **між особистістю і групою**. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо людина займе позицію, відмінну від позиції групи. Такий конфлікт виступає в декількох варіантах:

- керівник – колектив;
- рядовий член колективу – колектив;
- лідер – група.

Причини конфліктів, які виникають між особистістю і групою, пов'язані з порушенням рольових очікувань; з неадекватністю внутрішньої установки особи щодо свого статусу; порушенням групових норм.

Важливою особливістю даного виду конфліктів є те, що конфліктна взаємодія здійснюється на основі зіткнення і особистих, і групових мотивів, а образи конфліктної ситуації представлені першим суб'єктом в індивідуальних поглядах і оцінках, а другим – в групових.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте зв'язок конфліктології з іншими науками.
2. Дайте характеристику внутрішньоособистісним конфліктам.
3. Дайте характеристику міжособистісним конфліктам.
4. Проаналізуйте особливості міжгрупових конфліктів.

Тема 2. Структура конфлікту.

2.1. Структурна модель конфлікту

2.2. Причини конфліктів.

2.3. Конфліктогени

2.1. Структурна модель конфлікту

У сучасній конфліктології аналіз конфлікту здійснюється на основі двох взаємопов'язаних підходів – структурного і процесуального. Структурний підхід зосереджується на вивченні умов, що формують конфлікт, та ключових параметрів, які визначають поведінку його учасників. Процесуальний підхід, своєю чергою, акцентує увагу на динаміці конфлікту – його виникненні, розвитку, ескалації та завершенні. У практиці наукового аналізу ці підходи, як правило, використовуються комплексно, оскільки лише їх поєднання дозволяє адекватно відобразити як статичні, так і динамічні характеристики конфліктної взаємодії [10; 14; 20].

Загальна структурна схема конфлікту

У найзагальнішому вигляді конфлікт може бути представлений як послідовність трьох взаємопов'язаних елементів:

конфліктна ситуація → інцидент → конфлікт

Така схема відображає логіку переходу від латентної напруженості до відкритого протистояння. Конфліктна ситуація формує потенційну основу для суперечності, інцидент виступає каталізатором її активізації, а сам конфлікт є вже розгорнутою формою взаємодії сторін у стані протиборства [1; 14].

Важливо підкреслити, що сприйняття ситуації завжди є суб'єктивним. Одна й та сама соціальна реальність може оцінюватися учасниками по-різному залежно від їхніх цінностей, досвіду, інтересів і когнітивних установок. Саме тому конфліктна ситуація часто існує не лише як об'єктивний стан, але й як його інтерпретація сторонами взаємодії.

Конфліктна ситуація є вихідним і фундаментальним компонентом конфлікту. Вона являє собою сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, які створюють передумови для виникнення протиріччя між сторонами.

Об'єктивна складова конфліктної ситуації включає реальні суперечності інтересів, дефіцит ресурсів, організаційні або соціальні обмеження. Суб'єктивна складова пов'язана з тим, як ці умови сприймаються та інтерпретуються учасниками взаємодії [10; 16].

У конфліктології виділяють кілька *типів конфліктних ситуацій*:

- *об'єктивно існуюча, але не усвідомлена сторонами* – суперечність наявна, однак учасники її не ідентифікують як конфліктну;
- *існуюча та усвідомлена, але неадекватно інтерпретована* – сторони бачать проблему, але неправильно оцінюють її причини або масштаб;
- *відсутня об'єктивно, але суб'єктивно сприймається як конфліктна* – так звані ілюзорні або помилкові конфлікти;
- *об'єктивно існуюча і правильно усвідомлена* – найбільш класичний варіант конфліктної ситуації [14; 20].

Саме ці варіанти визначають різний рівень складності управління конфліктами, оскільки ефективність регулювання значною мірою залежить від адекватності сприйняття ситуації її учасниками.

Інцидент як механізм переходу до конфлікту

Інцидент є подією або дією, яка запускає процес переходу від конфліктної ситуації до відкритого конфлікту. Він виконує роль «пускового механізму» і може мати як випадковий, так і цілеспрямований характер.

Інцидентом може бути:

- конкретний вчинок однієї зі сторін;
- порушення норм або правил взаємодії;
- зовнішня подія, що загострює суперечність;
- емоційна реакція або спонтанна поведінка учасника [1; 13].

Важливо, що інцидент не створює конфлікт сам по собі, а лише актуалізує вже наявну конфліктну ситуацію. У цьому сенсі він є точкою переходу від латентного стану суперечності до відкритої фази протистояння.

Одним із найскладніших для визначення елементів є *предмет конфлікту*. Він відображає те, навколо чого безпосередньо розгортається протиборство сторін.

Предмет конфлікту може включати:

- матеріальні ресурси;
- соціальні статуси або ролі;
- цінності та ідеологічні установки;
- управлінські рішення або повноваження;
- умови взаємодії між сторонами [10; 14].

Особливістю предмета конфлікту є його динамічність: у процесі розвитку конфлікту він може змінюватися, розширюватися або трансформуватися. Нерідко первинний предмет конфлікту заміщується вторинними питаннями, що ускладнює його розв'язання.

Сторони конфлікту та рівні їх участі

Сторони конфлікту є його основними суб'єктами. Ними можуть виступати окремі індивіди, соціальні групи, організації або навіть соціальні інститути. У конфліктології важливо розрізняти:

- актуальних учасників – тих, хто безпосередньо бере участь у конфліктній взаємодії;
- потенційних учасників – тих, чиї інтереси зачіпаються конфліктом, але які не залучені безпосередньо [14; 23].

Крім того, в структурі конфлікту можуть існувати треті сторони – спостерігачі, посередники або арбітри, які впливають на перебіг конфлікту, хоча не завжди є його безпосередніми учасниками.

Образ конфліктної ситуації

Образ конфліктної ситуації є суб'єктивною моделлю реальності, яка формується у свідомості кожного учасника. Він включає уявлення про:

- власну позицію і роль у конфлікті;
- мотиви та цілі іншої сторони;
- характер ситуації та її розвиток;

– можливі наслідки взаємодії [13; 20].

Саме від адекватності цього образу значною мірою залежить стратегія поведінки сторін. Викривлене або спотворене сприйняття часто призводить до ескалації конфлікту, навіть за відсутності об'єктивних підстав.

Позиції та дії учасників конфлікту

Позиції учасників відображають їхні інтереси, цінності, цілі та побоювання. Вони формують мотиваційну основу конфліктної поведінки і визначають напрям дій сторін.

Дії учасників конфлікту є зовнішнім проявом їхніх позицій і можуть включати як конструктивні, так і деструктивні форми поведінки. До них належать переговори, компроміси, протидія, тиск, блокування рішень або кооперація [7; 10].

У сучасній конфліктології дії сторін розглядаються як стратегічно обумовлені моделі поведінки, що залежать від оцінки ресурсів, сили опонента та очікуваних наслідків.

2.2. Причини конфліктів

Таким чином, структурна модель конфлікту дозволяє розглядати його як систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічну функцію у формуванні та розвитку конфліктної взаємодії. Конфліктна ситуація створює передумови, інцидент активізує процес, а предмет, сторони, образ ситуації та дії учасників визначають зміст і характер протиборства.

Комплексний аналіз структурних компонентів є необхідною умовою для ефективної діагностики, прогнозування та управління конфліктами, що підкреслюється в сучасних дослідженнях конфліктології [10; 14; 20].

Причини виникнення конфліктів у соціальній взаємодії є складним і багаторівневим явищем, оскільки сам конфлікт майже ніколи не має однієї єдиної детермінанти. У більшості випадків він формується як результат взаємодії низки об'єктивних і суб'єктивних факторів, які поступово накопичуються, переплітаються та створюють напружену ситуацію. Саме тому встановлення первинної причини конфлікту часто є складним аналітичним завданням, що потребує реконструкції всього ланцюга подій, рішень та взаємодій між суб'єктами [10; 14; 20].

У конфліктології **причини конфлікту** визначаються як сукупність явищ, подій і умов, що передують конфліктній взаємодії та за певних обставин запускають її розвиток. При цьому важливо враховувати, що причини конфліктів можуть бути як зовнішніми щодо суб'єктів, так і внутрішніми, пов'язаними з їхніми психологічними особливостями та особливостями сприйняття ситуації [1; 16].

Загальні причини конфліктів

У науковій літературі виділяють загальні причини конфліктів, які в тій чи іншій мірі характерні для більшості соціальних конфліктів незалежно від їхнього типу або сфери виникнення. До них належать:

- соціально-політичні та економічні чинники, що відображають загальний стан суспільства, рівень стабільності, розподіл влади та ресурсів;
- соціально-демографічні особливості, пов'язані з віком, статтю, етнічною приналежністю, соціальним статусом та іншими характеристиками суб'єктів;
- соціально-психологічні чинники, які включають особливості групової взаємодії, лідерства, комунікації та соціальної поведінки;
- індивідуально-психологічні особливості особистості, такі як темперамент, характер, рівень домагань, потреби та установки [13; 20].

Окремо виділяють часткові причини конфліктів, які безпосередньо пов'язані з конкретною сферою їх виникнення – трудовою, сімейною, освітньою, політичною або міжнародною. Вони мають ситуативний характер і залежать від специфіки конкретної соціальної системи [14].

Об'єктивні причини конфліктів

Об'єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі та свідомості учасників і зумовлені структурними характеристиками соціальної системи. До найбільш поширених належать:

- обмеженість ресурсів, які необхідно розподіляти між учасниками взаємодії;
- взаємозалежність завдань у процесі спільної діяльності;
- відмінності в цілях та інтересах сторін;
- розбіжності в ціннісних орієнтаціях;
- недосконалість комунікаційних процесів;
- незбалансованість посадових ролей і функцій;

– недостатній рівень мотивації працівників [10; 13; 14].

У межах організаційної конфліктології особливу увагу приділяють саме об'єктивним причинам, оскільки вони формують структурне підґрунтя конфліктності в організації.

Організаційно-управлінські причини конфліктів

Важливу групу становлять причини організаційно-управлінського характеру, які безпосередньо пов'язані з якістю управлінських рішень і структурою організації.

Серед них можна виділити:

- недостатню розробленість нормативно-правових механізмів регулювання соціальних відносин;
- неефективний розподіл ресурсів між підрозділами організації;
- відмінності в цілях структурних підрозділів;
- високу взаємозалежність завдань при нечіткому розподілі функцій;
- незбалансованість робочих місць, коли обов'язки не підкріплені відповідними правами і ресурсами;
- неадекватні системи контролю, що викликають недовіру та напруженість;
- недостатній рівень управлінської компетентності керівництва;
- низьку мотивацію персоналу [7; 10; 13].

З позицій сучасної управлінської конфліктології, саме ці чинники часто виступають системоутворюючими у виникненні організаційних конфліктів, оскільки вони формують постійну напруженість у структурі організації.

Соціально-психологічні причини конфліктів

Соціально-психологічні причини пов'язані з особливостями взаємодії людей у групах і організаціях. До них належать:

- незадовільна комунікація, що проявляється у втраті, викривленні або недостатності інформації;
- неоднозначність критеріїв оцінки роботи та нечіткість посадових обов'язків;
- помилкові або приховані припущення щодо намірів інших учасників;
- нерозуміння позицій іншої сторони через дефіцит комунікації;

– відмінності у стилях поведінки та життєвому досвіді [13; 20].

Особливої уваги заслуговує проблема комунікаційних бар'єрів, які можуть виступати каталізатором конфлікту навіть за відсутності об'єктивних суперечностей.

У цьому контексті дослідження показують, що схильність до конфліктної поведінки є неоднорідною серед працівників: існують особи, схильні до конфліктів, ті, що їх уникають, і нейтральні учасники. Водночас лише невелика частка працівників систематично створює конфліктні ситуації, тоді як більшість прагне стабільності та впорядкованості соціальних відносин [7].

Суб'єктивні причини конфліктів

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників і їхньою схильністю до вибору конфліктної стратегії поведінки.

До них відносять:

- негативний соціально-психологічний клімат у колективі;
- невідповідність формальної та неформальної структур організації;
- наявність негативних рис характеру (егоїзм, агресивність, низький самоконтроль);
- завищену самооцінку та рівень домагань;
- підвищену тривожність;
- психологічні бар'єри у спілкуванні [13; 20].

Важливо підкреслити, що суб'єктивні причини не існують ізольовано від об'єктивних. У реальній соціальній практиці конфлікти, як правило, є результатом їх поєднання, де об'єктивні умови створюють основу, а суб'єктивні фактори визначають форму та інтенсивність конфліктної взаємодії.

Сучасна конфліктологія виходить із того, що поділ причин на *об'єктивні* та *суб'єктивні* є умовним. Будь-який конфлікт формується на перетині структурних умов соціальної системи та індивідуального сприйняття цих умов учасниками взаємодії.

Якщо суб'єкт не приймає рішення про вступ у конфліктну взаємодію, навіть за наявності об'єктивних суперечностей конфлікт може не виникнути.

Водночас суб'єктивне загострення сприйняття може трансформувати навіть незначну суперечність у повноцінний конфлікт [10; 14].

Таким чином, причини конфліктів є багаторівневою системою взаємопов'язаних факторів, що включає соціально-економічні, організаційні, соціально-психологічні та індивідуально-психологічні компоненти. Їх взаємодія формує складну динаміку конфліктних процесів, у межах яких об'єктивні умови створюють потенціал конфлікту, а суб'єктивне сприйняття визначає його актуалізацію та розвиток.

Розуміння природи причин конфліктів є ключовою умовою для їх ефективної діагностики, прогнозування та управління, що підкреслюється в сучасних дослідженнях конфліктології [10; 14; 20].

2.3. Конфліктогени

Конфліктогени є важливим елементом механізму виникнення та ескалації конфліктів. У сучасній конфліктології вони розглядаються як специфічні психологічні та поведінкові чинники, що здатні запускати або посилювати конфліктну взаємодію між людьми. Саме через конфліктогени приховані суперечності часто переходять у відкриту форму протистояння [10; 13].

Конфліктогени – це вербальні або невербальні компоненти поведінки особистості чи групи, які сприяють виникненню, розвитку або загостренню конфлікту. До них належать слова, інтонації, жести, дії або навіть бездіяльність, що викликають негативну емоційну реакцію іншої сторони та провокують конфліктну поведінку [5].

Особливістю конфліктогенів є те, що вони часто сприймаються як незначні або випадкові прояви поведінки, однак у системі міжособистісних взаємин здатні накопичуватися та створювати атмосферу психологічної напруженості. За певних умов саме конфліктоген виступає безпосереднім поштовхом до переходу конфлікту з потенційної стадії у відкриту форму [10; 14].

Психологічна природа конфліктогенів

Психологічна сутність конфліктогенів полягає у тому, що вони зачіпають значущі потреби особистості:

– потребу у повазі;

- потребу у визнанні;
- потребу у безпеці;
- потребу у справедливості;– потребу у самоствердженні [13; 20].

Коли людина сприймає певні слова або дії як загрозу власній гідності, статусу чи інтересам, виникає емоційне напруження, що створює передумови для конфліктної реакції.

У цьому контексті конфліктоген виступає не лише зовнішнім подразником, але й психологічним сигналом, який активізує захисні механізми особистості.

Закон ескалації конфліктогенів

У теорії конфліктології важливе місце займає закон ескалації конфліктогенів. Його суть полягає в тому, що кожен наступний конфліктоген, як правило, є сильнішим за попередній. Іншими словами, людина схильна відповідати на негативний вплив ще більш інтенсивною негативною реакцією [5; 10].

Наприклад:

- зауваження породжує відповідне різке висловлювання;
- критика викликає образу та агресію;
- агресивний тон провокує ще жорсткішу відповідь.

Таким чином формується механізм «конфліктної спіралі», коли поступове накопичення конфліктогенів призводить до ескалації конфлікту.

Саме тому психологи та конфліктологи пропонують два базові правила безконфліктної взаємодії:

Правило 1. Не застосовувати конфліктогени.

Правило 2. Не відповідати конфліктогеном на конфліктоген [9].

Дотримання цих правил дозволяє перервати процес ескалації ще на початкових етапах конфліктної взаємодії.

Основні види конфліктогенів

У конфліктології існує кілька підходів до класифікації конфліктогенів. Найбільш поширеним є їх поділ за характером психологічного впливу на особистість.

1. Конфліктогени прямого негативного ставлення

До цієї групи належать відкриті негативні прояви поведінки:

- накази;
- погрози;
- звинувачення;
- різка критика;
- сарказм;
- глузування;
- приниження;
- агресивні висловлювання [5].

Подібні конфліктогени безпосередньо зачіпають самооцінку людини та викликають захисну або агресивну реакцію.

Особливо небезпечними є публічні форми критики, оскільки вони поєднують психологічний тиск із приниженням соціального статусу особистості.

2. Конфліктогени поблажливого ставлення

Зовні такі прояви можуть виглядати доброзичливими, однак приховано містять елемент зверхності:

- принизлива похвала;
- демонстративне співчуття;
- іронічні жарти;
- поблажливі поради;
- знецінення переживань співрозмовника [13].

Подібна поведінка створює у людини відчуття меншовартості, що нерідко провокує приховане невдоволення та міжособистісну напруженість.

3. Хвастощі та демонстративне самоствердження

Конфліктогеном може виступати і надмірна демонстрація власних переваг:

- постійне підкреслення власних успіхів;
- демонстрація статусу;
- самовихваляння;
- акцентування уваги на помилках інших [5].

Такі прояви особливо негативно сприймаються у колективах, де важливими є принципи рівності та взаємної поваги.

4. Менторська поведінка

Одним із найбільш поширених типів конфліктогенів є прагнення до психологічного домінування:

- нав'язування власної думки;
- категоричність суджень;
- моралізаторство;
- повчання;
- постійне виправлення співрозмовника;
- демонстрація власної «правильності» [10; 13].

Менторський стиль спілкування створює асиметрію у взаємовідносинах та формує приховане психологічне протистояння.

5. Нечесність і нещирість

Потужними конфліктогенами є:

- приховування інформації;
- маніпуляція;
- обман;
- подвійні стандарти;
- нещирість у спілкуванні [14].

Втрата довіри між учасниками взаємодії значно підвищує ризик виникнення тривалих і деструктивних конфліктів.

6. Порушення норм етики спілкування

До цієї групи належать:

- ігнорування співрозмовника;
- перебивання;
- відсутність елементарної ввічливості;
- невиконання обіцянок;
- перекладання відповідальності;
- демонстрація байдужості [5].

Навіть незначні порушення норм соціальної взаємодії можуть поступово накопичувати негативний емоційний фон у колективі.

7. Регресивна поведінка

Конфліктогенами можуть виступати й поведінкові реакції інфантильного типу:

- демонстративна образливість;
- уникнення відповідальності;

- безпідставні виправдання;
- перекладання провини на інших;
- впертість і небажання чути аргументи іншої сторони [13].

Подібні форми поведінки ускладнюють конструктивну комунікацію та сприяють емоційній ескалації конфлікту.

Вербальні та невербальні конфліктогени

Конфліктогени можуть проявлятися не лише у словах, але й у невербальній поведінці.

До вербальних конфліктогенів належать:

- грубий тон;
- образливі висловлювання;
- категоричні формулювання;
- негативні оцінки;
- погрози [10].

Невербальні конфліктогени включають:

- агресивну міміку;
- демонстративне ігнорування;
- жести зверхності;
- вторгнення у психологічний простір іншої людини;
- саркастичну посмішку;
- демонстративне мовчання [13].

У багатьох випадках саме невербальні сигнали викликають сильнішу емоційну реакцію, ніж слова.

Конфліктогени в організаційному середовищі

В умовах організації конфліктогени мають особливе значення, оскільки постійна взаємодія працівників створює підвищений ризик накопичення психологічної напруженості.

Найбільш поширеними організаційними конфліктогенами є:

- несправедливий розподіл навантаження;
- ігнорування думки працівників;
- публічна критика підлеглих;
- авторитарний стиль керівництва;

- порушення професійної етики;
- відсутність зворотного зв'язку [7; 9; 13].

Особливо небезпечними є систематичні конфліктогени, які поступово формують негативний соціально-психологічний клімат у колективі.

Профілактика конфліктогенів

Попередження конфліктогенів є важливою складовою управління конфліктами. Основними напрямками профілактики є:

- розвиток культури спілкування;
- формування навичок емоційної саморегуляції;
- розвиток емпатії;
- удосконалення комунікативної компетентності;
- дотримання норм професійної етики;
- використання конструктивного зворотного зв'язку [10; 13; 20].

Важливе значення має також розвиток конфліктологічної культури особистості, що передбачає здатність усвідомлювати власні конфліктогенні прояви та контролювати їх.

Таким чином, конфліктогени є важливими психологічними механізмами виникнення та ескалації конфліктів. Вони можуть проявлятися у словах, інтонаціях, поведінці, жестах або формах взаємодії між людьми. Особливу небезпеку становить їх накопичення та взаємне посилення, що призводить до розвитку конфліктної спіралі.

Розуміння природи конфліктогенів, закономірностей їх впливу та способів профілактики є важливою умовою формування ефективної міжособистісної взаємодії та конструктивного управління конфліктами в організаціях і суспільстві загалом [10; 13; 20].

Питання для самоперевірки

1. Структурні елементи конфлікту та їх аналіз.
2. Об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів.
3. Конфліктна особистість та конфліктогени.
4. Співвідношення понять «причина конфлікту» та «інцидент».
5. Етапи та фази конфлікту.
6. Соціальна ідентичність як чинник конфлікту.

7. Наведіть приклад конкретної конфліктної ситуації та проаналізуйте її структуру.

Тема 3. Динаміка конфлікту

3.1. Динаміка етапів конфлікту

3.2. Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса-Кілменна

3.1. Динаміка етапів конфлікту

Конфлікт як складне соціально-психологічне явище не виникає миттєво і не завершується одномоментно. Він розгортається у часі, проходячи певні послідовні стадії розвитку, змінюючи інтенсивність, форми прояву та характер взаємодії між сторонами. Саме тому в конфліктології особливого значення набуває дослідження динаміки конфлікту, тобто закономірностей його виникнення, розвитку, ескалації та завершення [10; 14].

Поняття «**динаміка конфлікту**» визначається як процес поетапного розвитку конфлікту від моменту зародження суперечності до його завершення або трансформації. Динаміка конфлікту відображається через два взаємопов'язані поняття:

- етапи конфлікту;
- фази конфлікту [4; 10].

Етапи конфлікту характеризують послідовність розвитку конфліктної взаємодії, тоді як фази відображають рівень інтенсивності конфлікту та можливості його врегулювання на певному часовому відрізку.

Дослідження динаміки конфлікту має важливе практичне значення, оскільки дозволяє:

- прогнозувати розвиток конфлікту;
- визначати критичні точки ескалації;
- обирати ефективні методи управління конфліктом;
- своєчасно застосовувати профілактичні заходи [13; 20].

У сучасній конфліктології вважається, що чим раніше виявлено конфлікт і визначено його стадію, тим вищою є ймовірність конструктивного врегулювання.

Основні етапи розвитку конфлікту

1. Виникнення і розвиток суперечливої ситуації

Початковим етапом конфлікту є виникнення суперечності між сторонами. На цьому рівні ще відсутнє відкрите протистояння, однак уже формуються об'єктивні або суб'єктивні передумови конфлікту [10].

Суперечність може виникати через:

- несумісність інтересів;
- обмеженість ресурсів;
- розбіжності у цілях;
- відмінності у цінностях та поглядах;
- порушення комунікації;
- незадоволення потреб учасників взаємодії [13; 14].

На цьому етапі конфлікт часто перебуває у прихованому стані. Учасники можуть ще не усвідомлювати наявності конфліктної ситуації або не надавати їй значення.

У разі навмисного характеру конфлікту одна зі сторін може свідомо загострювати суперечність, створюючи умови для подальшого протистояння.

Особливістю цього етапу є потенційність конфлікту: суперечність уже існує, але ще не перейшла у відкриту форму.

2. Усвідомлення конфліктної ситуації

Наступним етапом є сприйняття ситуації як конфліктної хоча б однією зі сторін. Саме з цього моменту конфлікт набуває психологічного виміру [4; 5].

Учасники починають:

- оцінювати поведінку іншої сторони як загрозову;
- формувати негативне емоційне ставлення;
- інтерпретувати дії опонента через призму конфлікту;
- шукати пояснення причин суперечності [10].

На цьому етапі відбувається формування образу конфлікту – суб'єктивного уявлення про:

- причини конфлікту;

- мотиви іншої сторони;
- власні інтереси;
- можливі способи реагування [13].

Зовнішніми проявами усвідомлення конфлікту можуть бути:

- погіршення настрою;
- напруженість у спілкуванні;
- уникнення контактів;
- критичні висловлювання;
- демонстрація недовіри [14].

Саме на цьому етапі особливого значення набувають емоції, оскільки вони суттєво впливають на подальшу поведінку сторін. Рациональна оцінка ситуації поступово поступається місцем емоційному сприйняттю.

У конфліктології цей етап вважається переломним, оскільки саме тут конфлікт переходить із латентної у психологічно актуалізовану форму.

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії

Третій етап характеризується переходом до активних дій сторін одна проти одної. Конфлікт стає відкритим і набуває зовнішніх форм прояву [10; 14].

Учасники починають:

- відкрито висловлювати претензії;
- демонструвати незгоду;
- застосовувати психологічний тиск;
- використовувати конфліктогени;
- протидіяти один одному [13].

Початком відкритої конфліктної взаємодії часто стає інцидент – конкретна подія або дія, що виконує роль каталізатора конфлікту.

Інцидент може бути:

- випадковим;
- навмисним;
- спровокованим зовнішніми обставинами [4].

Особливістю цього етапу є те, що сторони вже не лише усвідомлюють суперечність, але й переходять до практичної реалізації своїх намірів.

Відкрита конфліктна взаємодія може проявлятися:

- у словесних суперечках;
- у порушенні співпраці;
- у боротьбі за ресурси;
- у спробах дискредитації опонента;
- у психологічному або адміністративному тиску [20].

4. Розвиток та ескалація конфлікту

Етап розвитку відкритого конфлікту є найбільш динамічним і напруженим. На цьому рівні конфлікт набуває максимальної гостроти [10].

Учасники:

- чітко формулюють свої позиції;
- висувують вимоги;
- мобілізують ресурси;
- залучають союзників;
- посилюють інтенсивність протидії [13; 20].

Цей період називається ескалацією конфлікту.

Ескалація характеризується:

- посиленням емоційної напруженості;
- зростанням агресивності;
- звуженням можливостей компромісу;
- переходом від раціонального до емоційного реагування;
- розширенням кола учасників конфлікту [14].

Однією з важливих закономірностей ескалації є укрупнення суб'єктів конфлікту. До протистояння можуть залучатися:

- колеги;
- керівництво;
- соціальні групи;
- громадська думка [10].

У цей період сторони часто перестають концентруватися на реальному предметі конфлікту й переходять до боротьби за психологічну перевагу.

Для ескалації характерні:

- жорстка поляризація позицій;
- формування образу ворога;
- зростання взаємної недовіри;
- використання стереотипів та упереджень [20].

Саме на цьому етапі конфлікт може набути деструктивного характеру та спричинити значні психологічні, організаційні й соціальні втрати.

5. Вирішення або припинення конфлікту

Завершальним етапом є припинення конфлікту. Воно означає завершення активної конфліктної взаємодії між сторонами [4; 10].

Форми завершення конфлікту можуть бути різними:

- повне розв'язання конфлікту;
- компроміс;
- примирення сторін;
- одностороння перемога;
- взаємне виснаження;
- згасання конфлікту;
- трансформація в інший конфлікт [14].

На цьому етапі сторони оцінюють:

- результати конфлікту;
- досягнення або втрату цілей;
- ефективність власної поведінки;
- перспективи подальших взаємин [13].

Важливо розрізняти:

- завершення конфлікту;
- остаточне розв'язання конфлікту.

Навіть після припинення відкритого протистояння суперечність може залишатися невирішеною, що створює ризик повторного загострення.

Тому конструктивне вирішення конфлікту передбачає:

- усунення причин суперечності;
- нормалізацію взаємин;
- відновлення комунікації;
- досягнення прийняттого для сторін результату [20].

Фази конфлікту

Окрім етапів, динаміка конфлікту характеризується фазами, які відображають ступінь інтенсивності конфліктного процесу.

Зазвичай виділяють такі фази:

- початкова;
- фаза підйому;
- пік конфлікту;
- фаза спаду;
- завершальна фаза [10].

Фази можуть повторюватися циклічно, особливо якщо конфлікт не був остаточно вирішений.

При кожному новому циклі:

- зростає емоційна втома сторін;
- посилюється недовіра;
- звужуються можливості конструктивного врегулювання [14].

Тому раннє втручання у конфлікт вважається найбільш ефективним способом управління конфліктними процесами.

Аналіз динаміки конфлікту має важливе прикладне значення для:

- психології управління;
- організаційної діяльності;

- педагогічної практики;
- медіації;
- переговорного процесу [7; 9; 13].

Розуміння закономірностей розвитку конфлікту дозволяє:

- своєчасно виявляти конфліктні тенденції;
- прогнозувати поведінку учасників;
- запобігати ескалації;
- обирати адекватні стратегії врегулювання [20].

Особливо важливо враховувати, що кожен етап конфлікту потребує різних методів впливу. Наприклад:

- на ранніх стадіях ефективними є профілактика та комунікація;
- на етапі ескалації – переговори та посередництво;
- на завершальній стадії – відновлення взаємин і постконфліктна робота [10; 14].

Таким чином, динаміка конфлікту відображає закономірний процес розвитку конфліктної взаємодії від виникнення суперечності до завершення конфлікту. Вона включає систему взаємопов'язаних етапів і фаз, кожна з яких характеризується специфічними психологічними та соціальними особливостями.

Розуміння динаміки конфлікту є необхідною умовою ефективного управління конфліктними процесами, оскільки дозволяє не лише аналізувати вже існуючі конфлікти, але й прогнозувати їх розвиток, попереджати ескалацію та забезпечувати конструктивне врегулювання [10; 14; 20].

Таблиця 3.1.

Співвідношення етапів і фаз конфлікту залежно від можливості його вирішення

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.	90%

Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік	4. Розвиток відкритого конфлікту	5%
Фаза спаду	5. Вирішення конфлікту	20%

3.2. Стратегії (стилі) поведінки в конфлікті за двомірною моделлю Томаса-Кілменна

Кожен конфлікт по-своєму унікальний, неповторюваний за причинами виникнення, формами взаємодії двох або більш сторін, результатами і наслідками. До того ж, кожна людина, а також і будь-яка спільність знаходять свою манеру, свій стиль поведінки в конфліктних ситуаціях.

Стиль в цьому контексті означає спосіб здійснення певних інтересів, дій з досягненням наміченої мети і разом з тим – манеру спілкування. Стиль конфліктної поведінки є водночас міжособистісним методом управління конфліктом.

У конфліктології з 70-х років ХХ ст. визнано існування наступних п'яти стилів (стратегій) конфліктної поведінки: *ухиляння, поступка, конфронтація, співробітництво, компроміс*. Описали і систематизували ознаки різних стилів американці Кеннет Томас і Ральф Кілменн. Вони також запропонували графічне зображення співвідношення цих стратегій, яке отримало назву сітка Томаса – Кілменна.

Сітка Томаса – Кілменна демонструє, що вибір конфліктної поведінки залежить як від інтересів сторін, які беруть участь в конфлікті, так і від характеру дій, що виконуються ними. Сам стиль поведінки в конфлікті визначається мірою задоволення власних інтересів (діючи активно чи пасивно) та інтересів протилежної сторони (діючи спільно чи індивідуально).

Якщо представити це в графічній формі, то отримаємо сітку із п'яти основних стилів вирішення конфлікту. Ця сітка допоможе визначити власний стиль поведінки та стиль будь-якої іншої людини.

Кожна людина може в якійсь мірі використовувати усі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Окрім того, ефективність кожного із цих стилів залежить від специфіки конфлікту, інтересів та можливостей сторін. Яка ж специфіка кожного з названих стилів поведінки в конфліктах?

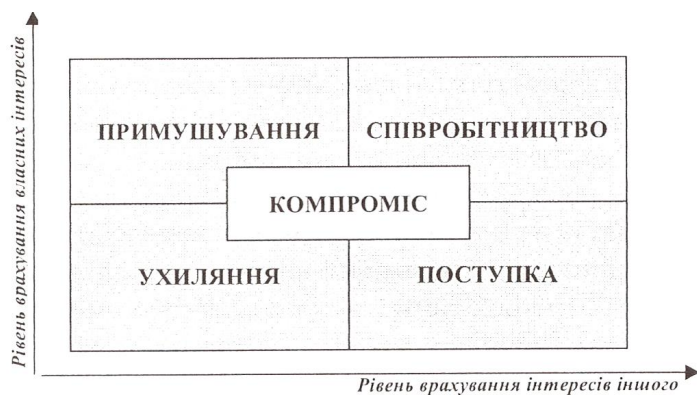


Рисунок 3.1. Двомірна модель стилів конфліктної поведінки Томаса – Кілменна [4; 5]

Ухиляння як стиль поведінки в конфліктах характеризується явною відсутністю бажання співпрацювати з будь-ким і докласти активних зусиль для здійснення власних інтересів, рівно як піти назустріч опонентам; прагненням вийти з конфліктного поля, піти від конфлікту. Такий стиль поведінки звичайно вибирають в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала зіткнення, не представляється суб'єкту конфлікту суттєвою, важливою; предмет розбіжностей, на його думку, дріб'язковий, заснований на несуттєвих відмінностях, не заслуговує витрати часу і сил;
- виявляється можливість досягти власних цілей іншим, неконфліктним шляхом;
- зіткнення відбувається між рівними або близькими по силі (рангу) суб'єктами, що свідомо уникають ускладнень у взаєминах;
- учасник конфлікту відчуває свою неправоту або має опонентом людину, яка володіє більш високим рангом, напористою вольовою енергією;
- потрібно відстрочити гостре зіткнення, щоб виграти час, більш докладно проаналізувати ситуацію, що склалася, зібратися з силами, заручитися підтримкою прихильників;
- бажано уникнути подальших контактів з важкою за характером людиною або украй тенденційним, надмірно упередженим опонентом, який навмисно шукає приводу для загострення відносин.

Ухиляння буває цілком виправданим в умовах міжособистісного конфлікту, що виникає з причин суб'єктивних, емоційних. Цей стиль частіше за все використовують реалісти за вдачею. Люди такого складу, як правило, тверезо оцінюють переваги і слабкості позицій конфліктуючих сторін. Навіть будучи зачепленими «за живе», вони остерігаються ув'язування в суперечку, не поспішають приймати виклику, розуміючи, що часто-густо єдиним засобом виграшу в міжособистісній суперечці виявляється ухиляння від участі в ній.

Інша справа, якщо конфлікт виник на об'єктивній основі. В такій ситуації ухиляння і нейтралітет можуть виявитися неефективними, оскільки спірна проблема зберігає своє значення, а причини, що її породили, самі собою не зникають, а ще більш поглиблюються.

Поступка (приспособування) як стиль пасивної поведінки відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаєминах за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення. На відміну від ухиляння, цей стиль припускає в більшій мірі враховувати інтереси опонентів і не уникати сумісних з ними дій. Звичайно, приспособування доцільне в тих ситуаціях, коли:

- учасник конфлікту ще не дуже стурбований проблемою, що виникла, не вважає її достатньо суттєвою для себе і тому проявляє готовність взяти до уваги інтереси іншої сторони, поступаючись їй, якщо володіє більш високим рангом, або приспособовуючись до неї, якщо виявляється рангом нижче;

- опоненти демонструють домовленість і навмисно поступаються один одному в чомусь, враховуючи те, що, мало втративши, придбають більше: добрі взаємовідносини, обопільну згоду, партнерські зв'язки;

- створюється тупикова ситуація, що вимагає послаблення напруженості пристрастей, принесення якоїсь жертви заради збереження миру у відносинах і попередження конфронтаційних дій, не поступаючись, звичайно, своїми принципами, в першу чергу, етичними;

- є щире бажання однієї з конфліктуючих сторін надати підтримку опоненту, при цьому відчувати себе цілком задоволеним своєю добросердістю;

- виявляється змагання опонентів, не спрямоване на жорстку конкуренцію, неодмінне нанесення збитку іншій стороні.

Поступка застосовується при будь-якому типі конфліктів. Але, мабуть, цей стиль поведінки найбільш підходить до конфліктів організаційного характеру,

зокрема по ієрархічній вертикалі: підлеглий – начальник тощо. В таких ситуаціях буває вкрай цінною підтримка взаєморозуміння, дружнього ставлення і атмосфери ділової співпраці, тому сторони намагаються не давати простору запальній полеміці, виразу гніву і тим більше загроз, бути постійно готовим поступитися власними перевагами, якщо вони здатні нанести збитків інтересам і правам опонента.

Зрозуміло, стиль поступки, обраний як зразок конфліктної поведінки, може виявитися і малоефективним. Він зовсім не прийнятний в ситуаціях, коли суб'єкти конфлікту охоплені відчуттям образи і роздратування, не хочуть відповідати один одному доброзичливою взаємністю, а їх інтереси та цілі не піддаються згладжуванню і узгодженню.

Конфронтація (примус) за своєю спрямованістю орієнтована на те, щоб, діючи активно і самостійно, добиватися здійснення власних інтересів без урахування інтересів інших сторін, які безпосередньо беруть участь в конфлікті, а то і в збиток їм. Той, хто застосовує подібний стиль поведінки, прагне нав'язати іншим своє рішення проблеми, сподівається тільки на свою силу, не приймає сумісних дій. При цьому виявляються елементи максималізму, вольовий натиск, бажання будь-яким шляхом, включаючи силовий тиск, адміністративні й економічні санкції, залякування, шантаж і т. ін., примусити опонента прийняти вигідну точку зору, будь за що взяти верх над ним, отримати перемогу в конфлікті. Як правило, конфронтацію обирають в тих ситуаціях, коли:

- проблема має життєво важливе значення для учасника конфлікту, який вважає, що він володіє достатньою силою для її швидкого вирішення на свою користь;
- конфліктуюча сторона займає максимально вигідну для себе, по суті, безпрограшну позицію і має можливості використовувати її для досягнення власної мети;
- суб'єкт конфлікту впевнений, що пропонуваний ним варіант рішення проблеми найкращий в даній ситуації, і, маючи більш високий ранг, наполягає на ухваленні цього рішення;
- учасник конфлікту в даний момент позбавлений іншого вибору і практично не ризикує щось втратити, діючи рішуче в захист своїх інтересів і прирікаючи опонентів на програш.

Конфронтація зовсім не означає, що неодмінно вживається груба сила або робиться ставка лише на владу і високий ранг того, хто добивається перемоги своєї думки, власних інтересів. Можливо, що настійливе прагнення виграти протистояння спирається на переконливіші аргументи, на уміння одного з опонентів майстерно драматизувати свої ідеї, подавати їх в ефектному викладі, в манері помітного виклику.

Не можна, проте, забувати, що будь-який тиск, в якій би «елегантній» формі він не відбувався, може обернутися вибухом неприборканих емоцій, руйнуванням поважних і довірчих відносин, надмірно негативною реакцією з боку тих, хто виявиться переможеним і не залишить спроб добитися реваншу. Тому конфронтаційність, бажання вважати себе завжди правим – малопридатний стиль поведінки в більшій частині міжособистісних конфліктів, не кращий варіант збереження здорової морально-психологічної атмосфери в організації і створення умов, які дозволяють співробітникам ладнати один з одним.

Співробітництво, як і конфронтація, націлене на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але, на відміну від конфронтаційного стилю, співробітництво припускає не індивідуальний, а сумісний пошук такого рішення, яке відповідає прагненням всіх конфліктуючих сторін. Це можливо за умови своєчасної і точної діагностики проблеми, яка породила конфліктну ситуацію, з'ясування як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно заради досягнення спільної для всіх мети.

Стиль співробітництва охоче використовується тими, хто сприймає конфлікт як нормальне явище соціального життя, як потребу розв'язати ту або іншу проблему без нанесення збитку будь-якій стороні. В конфліктних ситуаціях можливість співробітництва з'являється в тих випадках, коли:

- проблема, що викликала розбіжності, представляється важливою для конфліктуючих сторін, кожна з яких не має наміру ухилитися від її сумісного рішення;
- сторони мають час та бажання попрацювати над проблемою, що виникла;
- конфліктуючі сторони мають приблизно рівний ранг або зовсім не звертають уваги на різницю в своїх положеннях; кожна сторона бажає добровільно і на рівноправній основі обговорити спірні питання, з тим щоб дійти повної згоди щодо взаємовигідного рішення значущої для всіх проблеми;
- сторони, залучені в конфлікт, поступають як партнери, довіряють одна

одній, зважають на потреби, побоювання, переваги опонентів.

Вигоди співробітництва безперечні: кожна сторона одержує максимальну користь при мінімальних витратах. Але такий шлях просування до позитивного результату конфлікту по-своєму тернистий. Він вимагає часу і терпіння, мудрості і дружньої прихильності, уміння виразити і аргументувати свою позицію, уважного вислуховування опонентів, коли вони пояснюють свої інтереси, пошук альтернатив і злагодженого вибору з них в ході переговорів взаємоприйняттого рішення. Нагородою за сумісні зусилля служить конструктивний результат, спільно знайдений оптимальний вихід з конфлікту, а також зміцнення партнерської взаємодії.

Компроміс займає серединне місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає готовність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей стиль в рівній мірі припускає активні і пасивні дії, індивідуальні і колективні зусилля. Стиль компромісу переважний тим, що він дозволяє, хоча і частково, задовольнити домагання кожної із залучених в конфлікт сторін. До компромісу звертаються в ситуаціях, коли:

- суб'єкти конфлікту добре поінформовані щодо його причин і розвитку, щоб судити про обставини перебігу конфлікту і можливі способи його вирішення;
- рівні за рангом сторони, маючи взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність змиритися з даним станом справ і розстановкою сил, задовольнитися тимчасовим, але слухним варіантом вирішення протиріч;
- учасники конфлікту, які мають різний ранг, схилиються до досягнення домовленості, щоб виграти час і зберегти сили, не йти на розрив відносин, уникнути зайвих втрат;
- опоненти, оцінивши ситуацію, що склалася, коригують свої цілі з урахуванням змін, які відбулися в процесі конфлікту;
- всі інші стилі поведінки в конкретному конфлікті не приносять ефекту.

Компроміс часто є вдалою можливістю прийти хоч до якогось рішення. Сторони частково задовольняють свої інтереси, причому, якщо це рішення скоро виявить свої недоліки, завжди можна повернутися до проблеми та спробувати вирішити її інакше. Здатність до компромісу – ознака реалізму і високої культури спілкування, тобто якості, особливо цінована в управлінській практиці. Не слід,

проте, вдаватися до нього без потреби, поспішати з ухваленням компромісних рішень. Потрібно перевірити, чи ефективний в даному випадку компроміс порівняно з іншими стратегіями поведінки в конфлікті[4; 5; 9].

Кожен із цих стилів ефективний в певних умовах і не може бути кращим чи гіршим за інші. Варто оцінити ситуацію та свідомо обрати модель поведінки в конфлікті; ефективно використовувати кожен із стилів, враховуючи конкретні обставини та особливості свого характеру.

Питання для самоперевірки

1. Переговори у вирішенні конфлікту. Підготовка та правила проведення
2. Моделі поведінки партнерів у переговорному процесі
3. Принциповий підхід у переговорах
4. Загальна характеристика посередництва (медіаторингу). Правила посередництва
5. Формальне та неформальне посередництво

Тема 4. Управління конфліктами

- 4.1. *Сутність управління конфліктом та його діагностика.*
- 4.2. *Картографія конфлікту.*
- 4.3. *Методи регулювання конфліктів.*

4.1. Сутність управління конфліктом та його діагностика

У сучасному суспільстві конфлікти є невід’ємною складовою соціальної взаємодії. Вони виникають у різних сферах людської діяльності – міжособистісній, професійній, організаційній, політичній, економічній та міждержавній. Повне усунення конфліктів є неможливим, оскільки суперечності об’єктивно закладені в самій природі соціальних відносин. Саме тому особливого значення набуває не стільки боротьба з конфліктами, скільки ефективне управління ними [10; 14].

Управління конфліктом є одним із центральних напрямів сучасної конфліктології, оскільки дозволяє переводити конфлікт із деструктивної площини у конструктивну, мінімізувати негативні наслідки та використовувати потенціал конфлікту для розвитку системи взаємовідносин [13; 20].

У науковій літературі **управління конфліктом** визначається як цілеспрямований процес впливу на розвиток конфліктної взаємодії з метою попередження, регулювання, послаблення або конструктивного вирішення конфлікту [10].

У широкому значенні управління конфліктом охоплює:

- прогнозування конфліктів;
- профілактику конфліктних ситуацій;
- діагностику конфліктів;
- регулювання конфліктної взаємодії;
- врегулювання та завершення конфлікту;
- постконфліктну стабілізацію взаємовідносин [14].

На відміну від традиційного уявлення про конфлікт як виключно негативне явище, сучасна конфліктологія розглядає управління конфліктом як

процес оптимізації соціальної взаємодії. У цьому контексті метою є не повне усунення конфлікту, а забезпечення його конструктивного перебігу [13; 21].

Особливості управління конфліктами

Управління конфліктами має низку специфічних особливостей:

- конфлікт є динамічним явищем, що постійно змінюється;
- поведінка учасників значною мірою залежить від емоційного стану;
- конфліктні процеси часто супроводжуються дефіцитом інформації;
- сторони можуть приховувати свої реальні інтереси;
- конфлікт має як об'єктивні, так і суб'єктивні причини [10; 20].

Ці особливості ускладнюють процес управління конфліктом і потребують комплексного підходу до аналізу ситуації.

Управління конфліктом передбачає не лише вплив на зовнішні прояви протистояння, але й роботу з його глибинними причинами, психологічними механізмами та системою міжособистісних відносин.

До основних ***цілей управління конфліктом*** належать:

- попередження деструктивного розвитку конфлікту;
- зниження рівня соціальної та психологічної напруженості;
- мінімізація матеріальних і моральних втрат;
- забезпечення конструктивної взаємодії сторін;
- досягнення взаємоприйнятної рішення;
- збереження або відновлення соціальних зв'язків [7; 10].

У межах організаційної діяльності ефективне управління конфліктами також сприяє:

- покращенню соціально-психологічного клімату;
- підвищенню ефективності комунікації;
- зростанню продуктивності праці;
- зниженню рівня плинності кадрів;
- підвищенню якості управлінських рішень [9; 13].

Основні етапи управління конфліктом

Процес управління конфліктом є послідовною системою взаємопов'язаних дій.

1. Прогнозування конфлікту

Прогнозування передбачає виявлення потенційних суперечностей та оцінку ймовірності їх переходу у відкритий конфлікт.

На цьому етапі аналізуються:

- особливості соціального середовища;
- характер взаємовідносин між сторонами;
- рівень напруженості;
- конфліктогенні фактори;
- попередній досвід взаємодії [10; 14].

Прогнозування дозволяє завчасно підготувати заходи щодо профілактики конфлікту.

2. Профілактика конфлікту

Профілактика конфліктів спрямована на усунення або послаблення факторів, що можуть спричинити конфліктну взаємодію.

Основними профілактичними заходами є:

- удосконалення комунікації;
- чіткий розподіл обов'язків;
- забезпечення справедливого розподілу ресурсів;
- формування позитивного психологічного клімату;
- розвиток культури спілкування;
- підвищення рівня конфліктологічної компетентності персоналу [7; 13].

Профілактика є найбільш ефективною формою управління конфліктами, оскільки дозволяє уникнути значних витрат, пов'язаних із розвитком відкритого протистояння.

3. Діагностика конфлікту

Одним із ключових етапів управління конфліктом є його діагностика.

Діагностика конфлікту – це процес виявлення та аналізу основних характеристик конфліктної ситуації з метою визначення причин, структури, динаміки та можливих шляхів врегулювання конфлікту [10].

Якісна діагностика є основою ефективного управління конфліктом, оскільки помилки на цьому етапі можуть призвести до неправильного вибору стратегії впливу.

Діагностика конфлікту спрямована на вирішення таких *завдань*:

- визначення предмета конфлікту;
- виявлення реальних причин конфлікту;
- аналіз інтересів і мотивів сторін;
- оцінка рівня ескалації;
- визначення структури конфлікту;
- прогнозування можливого розвитку ситуації;
- оцінка ресурсів сторін;
- виявлення прихованих учасників конфлікту [13; 20].

Особливо важливим є розмежування:

- приводу конфлікту;
- справжньої причини конфлікту.

У багатьох випадках зовнішній привід лише активізує глибші суперечності, які накопичувалися тривалий час.

Основні методи діагностики конфлікту

У сучасній конфліктології використовується комплекс методів діагностики конфліктів.

Спостереження

Спостереження дозволяє аналізувати:

- поведінку учасників;
- характер комунікації;
- емоційні реакції;
- невербальні прояви конфліктності [10].

Метод є особливо ефективним для виявлення прихованої напруженості в колективі.

Опитування та інтерв'ю

Ці методи використовуються для отримання інформації про:

- суб'єктивне бачення ситуації;
- оцінку поведінки опонента;
- рівень задоволеності взаємовідносинами;
- емоційний стан сторін [13].

Інтерв'ю дозволяє глибше дослідити мотиви поведінки учасників конфлікту.

Соціометрія

Соціометричний метод застосовується для дослідження міжособистісних взаємин у групі.

Він дозволяє:

- виявити неформальні групи;
- визначити рівень згуртованості колективу;
- встановити наявність міжособистісної напруженості;
- виявити ізольованих або конфліктних членів групи [13].

Аналіз документів і результатів діяльності

У межах організаційної конфліктології важливим джерелом інформації є:

- службова документація;
- скарги;
- результати перевірок;
- показники ефективності діяльності [9].

Аналіз таких матеріалів дозволяє виявити системні причини конфліктів.

Метод картографії конфлікту

Одним із сучасних методів діагностики є картографія конфлікту.

Вона передбачає графічне відображення:

- учасників конфлікту;
- їхніх інтересів;
- взаємозв'язків;
- рівня впливу сторін;
- потенційних союзників [10; 20].

Метод допомагає краще зрозуміти структуру конфлікту та визначити можливі напрями його врегулювання.

Психологічні методи дослідження

Особливе місце в системі діагностики конфліктів займають психологічні методи дослідження. Їх застосування дозволяє виявити індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту, рівень їх конфліктності, домінуючі стратегії поведінки, емоційний стан, мотивацію та особливості міжособистісної взаємодії [7; 13].

Психологічне тестування використовується як у наукових дослідженнях, так і в практиці організаційного управління, медіації, психологічного консультування та кадрової роботи. Найчастіше застосовуються:

- тести визначення рівня конфліктності особистості;
- методики оцінки стилів поведінки у конфлікті;
- опитувальники міжособистісних відносин;
- методики діагностики агресивності, тривожності та емоційної напруженості;
- соціометричні методики дослідження міжгрупових і міжособистісних відносин [10; 13; 22].

Однією з найбільш відомих психодіагностичних методик є ***модель Томаса–Кілмена***, розроблена К. Томасом і Р. Кілменом. Вона дозволяє визначити домінуючий стиль поведінки особистості у конфлікті:

- конкуренція;
- співробітництво;
- компроміс;
- уникнення;
- пристосування [22].

Використання психологічних тестів у конфліктології має важливе практичне значення, оскільки дозволяє не лише діагностувати наявні суперечності, а й прогнозувати потенційні конфлікти, здійснювати

профілактику конфліктної поведінки та обирати ефективні стратегії управління конфліктами [7; 10].

Принципи діагностики конфлікту

Ефективна діагностика конфлікту повинна базуватися на таких принципах:

Об’єктивність. Аналіз конфлікту має ґрунтуватися на фактах, а не на емоційних оцінках чи особистих симпатіях.

Системність. Конфлікт необхідно розглядати як складну систему взаємопов’язаних елементів.

Комплексність. Діагностика повинна враховувати:

- психологічні;
- соціальні;
- організаційні;
- економічні фактори [14].

Конфіденційність. Особливо важливою є етичність роботи з інформацією про учасників конфлікту.

Динамічність. Конфлікт постійно змінюється, тому діагностика має здійснюватися не одноразово, а протягом усього процесу управління конфліктом [10].

Рівні управління конфліктами

У сучасній конфліктології виділяють кілька рівнів управління конфліктами:

- внутрішньоособистісний;
- міжособистісний;
- груповий;
- організаційний;
- соціальний [13].

На кожному рівні використовуються специфічні методи впливу.

Наприклад:

- на міжособистісному рівні важливими є комунікація та переговори;
- на організаційному – структурні зміни та управлінські рішення;

– на соціальному – правові та політичні механізми регулювання [14].

Стратегії управління конфліктом

У практиці управління конфліктами використовуються різні стратегії поведінки.

Найбільш поширеними є:

- уникнення;
- пристосування;
- компроміс;
- суперництво;
- співробітництво [22].

Модель Томаса – Кілмана розглядає ці стратегії через співвідношення:

- орієнтації на власні інтереси;
- орієнтації на інтереси іншої сторони [22].

Найбільш конструктивною вважається стратегія співробітництва, оскільки вона орієнтована на пошук взаємовигідного рішення.

Роль керівника в управлінні конфліктами

В організаціях ключову роль в управлінні конфліктами відіграє керівник.

Він повинен:

- своєчасно виявляти конфліктні тенденції;
- підтримувати ефективну комунікацію;
- забезпечувати справедливість управлінських рішень;
- виступати посередником у конфліктних ситуаціях;
- формувати позитивний психологічний клімат [7; 9].

Низький рівень конфліктологічної компетентності керівника часто стає причиною ескалації організаційних конфліктів.

Постконфліктний етап управління

Після завершення конфлікту важливим є етап постконфліктної стабілізації.

Він включає:

- відновлення взаємовідносин;
- усунення психологічної напруженості;
- аналіз причин конфлікту;
- профілактику повторного загострення [10; 20].

Ігнорування цього етапу може призвести до повторного виникнення конфлікту в майбутньому.

Таким чином, управління конфліктом є складним багаторівневим процесом цілеспрямованого впливу на конфліктну взаємодію з метою її конструктивного регулювання. Його ефективність значною мірою залежить від своєчасної та якісної діагностики конфлікту, яка дозволяє виявити справжні причини суперечностей, оцінити структуру конфлікту та визначити оптимальні шляхи його врегулювання.

Сучасна конфліктологія розглядає управління конфліктами як необхідний елемент професійної діяльності керівника, педагога, психолога та будь-якого фахівця, діяльність якого пов'язана із системою соціальних взаємовідносин [10; 13; 20].

4.2. Картографія конфлікту

Одним із сучасних методів аналізу та управління конфліктами є картографія конфлікту. Цей метод широко використовується у психології, конфліктології, управлінні персоналом, медіації та переговорному процесі, оскільки дозволяє системно дослідити структуру конфлікту, визначити його приховані причини, інтереси сторін та можливі шляхи врегулювання [2; 10; 14].

Картографія конфлікту являє собою графічне, логічне або схематичне відображення конфліктної ситуації, яке допомагає впорядкувати інформацію про конфлікт, встановити взаємозв'язки між його елементами та зменшити рівень емоційного сприйняття проблеми. У практичному значенні карта

конфлікту виступає інструментом діагностики, аналізу та прогнозування розвитку конфліктної взаємодії [10; 13].

У сучасній конфліктології картографія розглядається не лише як технічний метод фіксації інформації, а як важливий аналітичний механізм, що дозволяє перейти від поверхового сприйняття конфлікту до глибокого розуміння його структури, інтересів сторін та прихованих суперечностей [14; 15].

Метод картографії конфлікту сформувався на основі системного та структурно-функціонального підходів до аналізу соціальних явищ. Його головна ідея полягає у тому, що будь-який конфлікт має внутрішню структуру, яка складається із взаємопов'язаних елементів:

- учасників конфлікту;
- предмета конфлікту;
- позицій сторін;
- інтересів;
- потреб;
- цілей;
- мотивів;
- ресурсів;
- умов розвитку конфлікту [10; 14].

У реальній конфліктній взаємодії сторони часто концентруються лише на зовнішніх проявах суперечності, не усвідомлюючи глибинних причин конфлікту. Саме тому картографія дозволяє структурувати інформацію та перевести конфлікт із емоційної площини у раціонально-аналітичну [7; 13].

Особливо важливим є те, що карта конфлікту допомагає виявити:

- справжні інтереси сторін;
- приховані мотиви;
- психологічні бар'єри;
- фактори ескалації;
- можливі точки компромісу [2; 10].

Таким чином, картографія конфлікту сприяє не лише аналізу ситуації, а й створює підґрунтя для конструктивного врегулювання суперечностей.

Головною метою картографії конфлікту є створення цілісної моделі конфліктної ситуації. Така модель дозволяє:

- систематизувати інформацію;
- знизити суб'єктивність оцінювання;
- виявити ключові проблеми;
- визначити причини конфлікту;
- оцінити ступінь загрози;
- прогнозувати подальший розвиток конфлікту;
- обрати ефективну стратегію управління [10; 14; 15].

Картографія конфлікту має особливе значення у складних багатосторонніх конфліктах, де існує значна кількість учасників, різноманітні інтереси та високий рівень емоційної напруженості.

Метод дозволяє:

- уникнути спрощеного бачення ситуації;
- побачити конфлікт очима різних сторін;
- відокремити факти від емоцій;
- встановити причинно-наслідкові зв'язки;
- виявити приховані джерела напруження [7; 13].

У практиці управління конфліктами картографія часто використовується:

- у діяльності керівників;
- у роботі HR-фахівців;
- у медіації;
- у переговорному процесі;
- у психологічному консультуванні;
- у сфері публічного управління [2; 9].

Основні елементи карти конфлікту

Карта конфлікту включає декілька взаємопов'язаних структурних блоків.

Учасники конфлікту

Першим етапом картографії є визначення сторін конфлікту. Важливо враховувати не лише безпосередніх учасників, а й потенційних суб'єктів, інтереси яких зачіпає конфліктна ситуація [10].

Учасники можуть бути:

- індивідуальними;
- груповими;
- організаційними;
- соціальними.

При цьому виділяють:

- основних учасників;
- другорядних учасників;
- посередників;
- союзників;
- прихованих учасників [14].

Предмет конфлікту

Предмет конфлікту – це проблема або суперечність, через яку виникає протиборство між сторонами.

Предмет може бути:

- матеріальним;
- статусним;
- ціннісним;
- інформаційним;
- психологічним [15].

На практиці сторони нерідко декларують один предмет конфлікту, тоді як реальна причина має прихований характер. Саме тому картографія дозволяє розмежувати:

- зовнішні претензії;
- реальні інтереси;
- приховані мотиви [10; 13].

Позиції сторін

Позиція – це офіційно заявлена вимога, яку сторона висуває у конфлікті.

Позиції зазвичай мають жорсткий характер і можуть суперечити одна одній. Однак за позиціями часто приховуються глибші потреби та інтереси [2; 19].

Наприклад:

- позиція: «підвищити заробітну плату»;
- інтерес: «забезпечити відчуття справедливості та стабільності».

Саме тому сучасна конфліктологія рекомендує переходити від боротьби позицій до аналізу інтересів сторін [19].

Інтереси і потреби

Інтереси відображають те, чого сторони прагнуть досягти внаслідок конфлікту.

Вони можуть бути:

- економічними;
- соціальними;
- психологічними;
- статусними;
- професійними [7; 10].

Потреби є ще глибшим рівнем мотивації та часто мають емоційний характер:

- потреба у визнанні;
- безпеці;
- повазі;
- самореалізації;
- контролі [13].

Аналіз інтересів і потреб є одним із найважливіших етапів картографії, оскільки саме на цьому рівні найчастіше знаходяться можливості для компромісу.

Емоції та психологічні фактори

Будь-який конфлікт має емоційну складову. Тому карта конфлікту повинна враховувати:

- страх;

- образу;
- агресію;
- тривожність;
- недовіру;
- фрустрацію [7; 13].

Ігнорування емоційного компоненту суттєво знижує ефективність управління конфліктом.

Етапи побудови карти конфлікту

У сучасній конфліктології виділяють кілька основних етапів картографії конфлікту.

Збір інформації

На цьому етапі здійснюється:

- аналіз ситуації;
- спостереження;
- бесіда;
- опитування;
- вивчення документів;
- психологічна діагностика [10; 13].

Визначення учасників конфлікту

Встановлюються:

- основні сторони;
- приховані учасники;
- союзники;
- посередники.

Виявлення предмета конфлікту

Аналізуються:

- суперечності;
- ресурси;
- причини;
- цілі сторін.

Аналіз позицій та інтересів

Визначаються:

- офіційні вимоги;
- реальні інтереси;
- приховані потреби.

Встановлення факторів ескалації

Виявляються:

- конфліктогени;
- комунікативні бар'єри;
- психологічні установки;
- організаційні проблеми [5; 10].

Розробка шляхів врегулювання

На завершальному етапі формуються:

- можливі сценарії розвитку;
- шляхи деескалації;
- переговорні стратегії;
- управлінські рішення [2; 14].

Картографія конфлікту має важливе прикладне значення. Її використання дозволяє:

- підвищити ефективність управлінських рішень;
- знизити рівень емоційної напруженості;
- покращити комунікацію між сторонами;
- запобігти ескалації конфлікту;
- сформувати основу для переговорів [2; 9].

Особливо ефективним цей метод є:

- в організаційному управлінні;
- у кадровій роботі;
- в освітньому середовищі;
- у сфері бізнес-комунікації;
- у медіації та посередництві [2; 7].

Картографія конфлікту допомагає перейти від хаотичного реагування на конфлікт до системного управління ним, що є важливою умовою конструктивного врегулювання суперечностей.

Таким чином, картографія конфлікту є одним із найбільш ефективних сучасних методів аналізу та управління конфліктними ситуаціями. Вона дозволяє комплексно дослідити структуру конфлікту, виявити справжні причини протистояння, визначити інтереси сторін та сформувати оптимальні шляхи врегулювання суперечностей. Використання картографії сприяє підвищенню ефективності переговорного процесу, попередженню ескалації конфліктів та формуванню конструктивної взаємодії між учасниками конфлікту [2; 10; 14; 19].

4.3. Методи регулювання конфліктів

Однією з центральних проблем сучасної конфліктології є проблема регулювання конфліктів. Конфлікти є невід'ємною складовою суспільного життя, а тому повне їх усунення є неможливим. У зв'язку з цим основним завданням управління конфліктами виступає не ліквідація конфлікту як явища, а забезпечення його конструктивного перебігу, мінімізація негативних наслідків та використання потенційних позитивних можливостей конфліктної взаємодії [10; 14; 15].

У сучасній науковій літературі поняття «регулювання конфлікту» розглядається як цілеспрямований вплив на конфліктний процес з метою послаблення його деструктивних проявів, обмеження ескалації, стабілізації взаємовідносин сторін та створення умов для подальшого врегулювання суперечностей [1; 10].

Регулювання конфлікту є складним багаторівневим процесом, що включає:

- діагностику конфлікту;
- аналіз причин і структури конфлікту;
- оцінку інтересів сторін;
- вибір способів впливу;
- реалізацію управлінських заходів;
- контроль наслідків конфліктної взаємодії [7; 13].

Теоретичні основи регулювання конфліктів

Сучасна конфліктологія виходить із того, що конфлікт не завжди має негативний характер. За умови ефективного управління він може виконувати конструктивні функції:

- стимулювати розвиток;
- сприяти оновленню системи;
- виявляти приховані проблеми;
- покращувати комунікацію;
- активізувати інноваційні процеси [13; 21].

Саме тому регулювання конфлікту спрямоване не лише на припинення протиборства, а й на створення умов для конструктивної взаємодії між сторонами.

Важливим теоретичним положенням є також розмежування понять:

- «припинення конфлікту»;
- «врегулювання конфлікту»;
- «вирішення конфлікту».

Припинення конфлікту означає завершення відкритої конфліктної взаємодії, однак суперечність може залишатися невирішеною.

Регулювання конфлікту передбачає контроль над перебігом конфлікту та обмеження його деструктивного впливу.

Вирішення конфлікту є найбільш складною формою завершення конфлікту, оскільки передбачає усунення або суттєве послаблення причин суперечності [10; 14].

Основні принципи регулювання конфліктів

Ефективне регулювання конфліктів ґрунтується на певних принципах.

Принцип об'єктивності

Передбачає неупереджене вивчення конфліктної ситуації, аналіз причин конфлікту та врахування інтересів усіх сторін [10].

Принцип системності

Конфлікт розглядається як система взаємопов'язаних елементів:

- причин;
- умов;
- учасників;
- мотивів;
- наслідків [14].

Принцип комплексності

Регулювання конфлікту повинно охоплювати:

- організаційні;
- психологічні;
- комунікативні;
- соціальні фактори [7; 13].

Принцип своєчасності

Чим раніше виявлено конфлікт і розпочато його регулювання, тим вищою є ймовірність конструктивного вирішення суперечності [10].

Принцип співробітництва

Передбачає орієнтацію не на знищення опонента, а на пошук взаємоприйнятної рішення [19].

Класифікація методів регулювання конфліктів

У сучасній конфліктології методи регулювання конфліктів поділяють на кілька основних груп:

- організаційні;
- структурні;
- соціально-психологічні;
- переговорні;
- адміністративні;
- педагогічні;
- медіаційні [10; 14; 15].

Організаційні методи регулювання конфліктів

Організаційні методи пов'язані зі зміною умов функціонування соціальної системи або організації.

До них належать:

- удосконалення структури управління;
- чіткий розподіл повноважень;
- визначення посадових обов'язків;
- оптимізація комунікації;
- покращення умов праці;
- усунення перевантаження персоналу [9; 13].

Однією з найбільш поширених причин організаційних конфліктів є невизначеність функцій і відповідальності. Саме тому чітка регламентація діяльності значно знижує ризик виникнення суперечностей.

Організаційні методи особливо ефективні:

- у трудових колективах;
- у сфері публічного управління;
- у великих організаціях;
- у виробничому середовищі [9].

Структурні методи регулювання конфліктів

Структурні методи спрямовані на зміну системи взаємодії між учасниками конфлікту.

До основних структурних методів належать:

- роз'яснення вимог до роботи;
- координація та інтеграція діяльності;
- формування загальноорганізаційних цілей;
- використання системи стимулювання [10; 13].

Роз'яснення вимог до роботи дозволяє:

- усунути невизначеність;
- зменшити роль чуток;

- уникнути подвійного підпорядкування;
- попередити конфлікти відповідальності.

Координаційні механізми забезпечують узгодження діяльності підрозділів та сприяють зниженню міжгрупового напруження.

Особливе значення має формування спільних цілей, оскільки орієнтація на загальний результат сприяє інтеграції колективу та послаблює міжособистісні суперечності [13; 21].

Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи пов'язані з впливом на:

- емоції;
- установки;
- мотивацію;
- міжособистісні відносини;
- психологічний клімат [7; 13].

До них належать:

- переконання;
- навіювання;
- психологічна підтримка;
- індивідуальні бесіди;
- тренінги;
- розвиток комунікативної культури;
- формування навичок конструктивного спілкування.

Важливу роль відіграє профілактика конфліктогенів:

- агресивних висловлювань;
- сарказму;
- приниження;
- демонстрації зверхності;
- ігнорування співрозмовника [5].

Особливе значення соціально-психологічні методи мають у педагогічній діяльності, управлінні персоналом та міжособистісній взаємодії [3; 13].

Адміністративні методи

Адміністративні методи базуються на використанні влади, дисципліни та нормативного регулювання.

До них належать:

- наказ;
- заборона;
- примус;
- дисциплінарні заходи;
- службові розпорядження [10].

Такі методи дозволяють швидко припинити відкриту фазу конфлікту, однак вони не завжди усувають його справжні причини.

Недоліком адміністративних методів є ризик:

- прихованого невдоволення;
- зростання психологічної напруженості;
- формування опору;
- погіршення соціально-психологічного клімату [13].

Тому їх використання потребує обережності та поєднання з іншими методами регулювання.

Переговори як метод регулювання конфліктів

Одним із найбільш ефективних і конструктивних способів регулювання конфліктів є переговори.

Переговори – це процес взаємодії сторін конфлікту з метою узгодження інтересів і досягнення взаємоприйнятної рішення [2; 14].

У сучасній конфліктології переговори розглядаються як універсальний механізм:

- зниження напруженості;
- попередження ескалації;
- пошуку компромісу;
- формування співробітництва [19].

Основними принципами конструктивних переговорів є:

- орієнтація на інтереси, а не позиції;
- взаємна повага;
- відкритість комунікації;
- пошук спільних рішень;
- відмова від особистісних нападів [19].

Переговорний процес включає:

Підготовку.

Обмін інформацією.

Визначення інтересів.

Пошук альтернатив.

Узгодження рішення.

Контроль виконання домовленостей [2].

Медіація як сучасний метод регулювання конфліктів

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває медіація.

Медіація – це спосіб врегулювання конфлікту за участю нейтрального посередника – медіатора, який допомагає сторонам досягти добровільної угоди [2; 14].

Основними принципами медіації є:

- добровільність;
- конфіденційність;
- нейтральність медіатора;

- рівність сторін;
- самостійність прийняття рішення [2].

Перевагами медіації є:

- збереження взаємовідносин;
- зниження емоційної напруженості;
- економія часу;
- можливість врахування інтересів усіх сторін;
- формування довготривалих домовленостей [14].

Психологічні аспекти регулювання конфліктів

Ефективність регулювання конфліктів значною мірою залежить від психологічних особливостей учасників:

- рівня емоційної стабільності;
- самоконтролю;
- здатності до емпатії;
- комунікативної культури;
- конфліктологічної компетентності [7; 13].

Важливе значення має розвиток:

- навичок активного слухання;
- емоційного інтелекту;
- конструктивної критики;
- толерантності;
- навичок саморегуляції.

Саме психологічна готовність до співробітництва часто визначає успішність врегулювання конфлікту.

Профілактика конфліктів

Важливим напрямом регулювання є профілактика конфліктів.

Профілактика передбачає:

- раннє виявлення суперечностей;

- усунення конфліктогенів;
- покращення комунікації;
- формування сприятливого психологічного клімату;
- удосконалення управління [5; 10].

Попередження конфлікту значно ефективніше, ніж подолання наслідків його ескалації.

Таким чином, методи регулювання конфліктів являють собою складну багаторівневу систему способів впливу на конфліктну взаємодію, спрямовану на зниження деструктивних проявів конфлікту та створення умов для конструктивного вирішення суперечностей. Сучасна конфліктологія розглядає регулювання конфліктів як поєднання організаційних, психологічних, переговорних та медіаційних технологій, що дозволяють забезпечити стабільність соціальних відносин і підвищити ефективність взаємодії між людьми та соціальними групами [2; 10; 14; 19].

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «управління конфліктом» та охарактеризуйте його основні завдання.
2. У чому полягає відмінність між управлінням, регулюванням і вирішенням конфлікту?
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління конфліктом.
4. Які чинники впливають на ефективність управління конфліктами в організації?
5. Розкрийте зміст діагностики конфлікту та визначте її основні завдання.
6. Які методи діагностики конфліктів використовуються у сучасній конфліктології?
7. Яку роль у діагностиці конфліктів відіграють психологічні методи та психодіагностичне тестування?
8. Охарактеризуйте сутність і основні елементи картографії конфлікту.
9. Які можливості надає метод картографії конфлікту для аналізу конфліктної ситуації?

10. Назвіть основні методи регулювання конфліктів та охарактеризуйте їх особливості.

11. У чому полягають переваги переговорів як методу регулювання конфлікту?

12. Розкрийте сутність медіації та посередництва у процесі врегулювання конфліктів.

13. Які стратегії поведінки учасників конфлікту можуть використовуватися під час його регулювання?

14. Охарактеризуйте роль керівника в управлінні та регулюванні організаційних конфліктів.

15. Які наслідки може мати неефективне управління конфліктами в організації?

ТЕМА 5.

Раціоналізація поведінки в конфлікті: управління емоціями та спілкуванням

5.1. Управління емоціями в конфліктній взаємодії

5.2. Технології ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті.

5.1. Управління емоціями в конфліктній взаємодії

Конфліктна взаємодія практично завжди супроводжується сильними емоційними переживаннями. Саме емоційний компонент значною мірою визначає характер поведінки учасників конфлікту, інтенсивність протистояння, рівень агресії та можливість конструктивного врегулювання суперечностей. У зв'язку з цим управління емоціями є одним із ключових напрямів сучасної конфліктології та психології конфлікту [4; 10; 15].

Емоції виступають важливим регулятором міжособистісної поведінки. Вони відображають ставлення людини до подій, ситуацій та інших осіб, а також сигналізують про ступінь задоволення або незадоволення її потреб та інтересів. У конфлікті емоційна напруга часто посилює суб'єктивне сприйняття ситуації, ускладнює раціональний аналіз і сприяє ескалації протистояння [3; 8].

Конфліктологія розглядає емоції не лише як супровідний елемент конфлікту, а як один із його структурних компонентів, що впливає на мотивацію, комунікацію та поведінкові стратегії учасників. Надмірна емоційна напруженість здатна змінювати характер сприйняття конфліктної ситуації, викликати когнітивні викривлення, посилювати недовіру та формувати образ опонента як «ворога» [10; 13].

У сучасних наукових підходах емоції в конфлікті розглядаються як природна реакція особистості на загрозу її інтересам, статусу, цінностям або психологічному комфорту. Найчастіше у конфліктній взаємодії проявляються:

- гнів;
- образа;
- тривога;
- страх;
- роздратування;

- агресія;
- фрустрація;
- почуття несправедливості;
- емоційне виснаження [4; 15].

Інтенсивність емоцій залежить від значущості конфліктної ситуації для особистості, рівня психологічної стійкості, індивідуальних особливостей людини, попереднього досвіду та соціального контексту.

Емоційний аспект конфлікту має подвійний характер. З одного боку, емоції можуть виконувати конструктивну функцію, оскільки дозволяють людині усвідомити важливість проблеми, мобілізують внутрішні ресурси та стимулюють активність. З іншого боку, неконтрольовані емоційні реакції нерідко стають джерелом деструктивної поведінки, провокують ескалацію конфлікту і руйнують міжособистісні відносини [1; 10].

Особливо небезпечними є так звані афективні реакції – короточасні емоційні стани високої інтенсивності, під час яких людина частково втрачає здатність до самоконтролю та раціонального аналізу ситуації. У стані афекту підвищується ймовірність агресивної поведінки, образливих висловлювань, необдуманих рішень і конфліктогенних дій [3; 8].

Управління емоціями в конфлікті передбачає систему психологічних і поведінкових дій, спрямованих на:

- усвідомлення власних емоційних станів;
- контроль емоційних реакцій;
- зниження рівня емоційної напруги;
- попередження ескалації конфлікту;
- підтримання конструктивної комунікації;
- формування психологічної стабільності учасників взаємодії [10; 15].

Важливим елементом емоційного самоконтролю є розвиток емоційного інтелекту. Під емоційним інтелектом розуміють здатність людини усвідомлювати власні емоції та емоції інших людей, правильно їх інтерпретувати і регулювати свою поведінку відповідно до ситуації [7; 8].

У контексті конфліктної взаємодії емоційний інтелект включає:

- самосвідомість – розуміння власних переживань;
- саморегуляцію – здатність контролювати емоції;
- емпатію – здатність розуміти емоційний стан іншої людини;
- соціальні навички – ефективну комунікацію та взаємодію;
- мотивацію – орієнтацію на конструктивне вирішення проблеми [7].

Високий рівень емоційного інтелекту сприяє більш ефективному управлінню конфліктами, зниженню агресивності та підвищенню здатності до співробітництва.

Однією з головних причин ескалації конфлікту є нездатність сторін контролювати негативні емоції. У стані сильного емоційного напруження людина:

- спрощує сприйняття ситуації;
- перебільшує негативні наміри опонента;
- зосереджується на емоціях, а не на суті проблеми;
- демонструє жорсткі поведінкові реакції;
- втрачає здатність до компромісу [10; 13].

Саме тому управління емоціями розглядається як важлива умова конструктивного регулювання конфлікту.

Психологічні механізми емоційної поведінки в конфлікті

Емоційна поведінка людини у конфлікті формується під впливом складної взаємодії психологічних механізмів. Важливу роль відіграють індивідуальні особливості особистості, рівень самоконтролю, попередній життєвий досвід та сформовані моделі реагування на стресові ситуації [3; 8].

У психології виділяють кілька типових ***механізмів емоційного реагування у конфлікті***:

- агресивне реагування;
- уникнення емоційної взаємодії;
- пасивно-захисна поведінка;
- раціоналізація;
- психологічне витіснення;
- проекція власних переживань на опонента [3].

Особливо поширеним є *механізм проєкції*, коли людина приписує іншому власні негативні емоції або наміри. Це ускладнює об'єктивне сприйняття ситуації та підсилює взаємну недовіру.

У конфліктній взаємодії часто проявляється феномен *емоційного зараження* – процес передачі емоційного стану від однієї людини до іншої. Агресивна або напружена поведінка одного учасника здатна провокувати аналогічні реакції в інших учасників конфлікту [4].

У групових конфліктах емоційне зараження може швидко охоплювати значну кількість людей, підвищуючи ризик масових емоційних реакцій та деструктивної поведінки.

Стрес і його вплив на конфліктну поведінку

Конфлікт є потужним стресогенним фактором. У стані конфлікту активізуються захисні механізми психіки, зростає внутрішня напруга, погіршується здатність до самоконтролю та об'єктивного оцінювання ситуації [8; 15].

Психологічний стрес у конфлікті може проявлятися через:

- підвищену дратівливість;
- емоційну нестабільність;
- агресивність;
- тривожність;
- психологічне виснаження;
- порушення комунікації;
- імпульсивність поведінки [3].

Тривалий конфліктний стрес негативно впливає не лише на психоемоційний стан людини, а й на її професійну діяльність, міжособистісні стосунки та фізичне здоров'я.

У зв'язку з цим важливого значення набувають методи психологічної саморегуляції та профілактики емоційного виснаження.

Основні способи управління емоціями у конфлікті

У сучасній конфліктології виділяють кілька основних способів емоційної саморегуляції.

Усвідомлення емоцій

Першим етапом управління емоціями є здатність людини розпізнавати власний емоційний стан. Усвідомлення емоцій дозволяє своєчасно помітити зростання напруги та попередити імпульсивні реакції [3].

Людина, яка здатна визначити власні переживання, має більше можливостей контролювати свою поведінку в конфлікті.

Контроль імпульсивних реакцій

Одним із найважливіших механізмів саморегуляції є стримування миттєвих агресивних реакцій. Конфліктна ситуація часто викликає бажання негайно відповісти на образу або психологічний тиск. Проте імпульсивні дії зазвичай лише поглиблюють протистояння [15].

Для зниження емоційної напруги рекомендується:

- тимчасово припинити дискусію;
- уникати різких висловлювань;
- контролювати інтонацію та невербальні реакції;
- переключити увагу на аналіз ситуації;
- використовувати техніки психологічної саморегуляції [8].

Раціоналізація конфліктної ситуації

Раціоналізація передбачає свідомий перехід від емоційного реагування до логічного аналізу проблеми. Учасник конфлікту намагається оцінити ситуацію об'єктивно, відокремити факти від емоцій та зосередитися на пошуку рішення [10].

Раціональний підхід дозволяє:

- знизити рівень агресії;
- уникнути персоналізації конфлікту;
- зосередитися на інтересах, а не на взаємних звинуваченнях;
- підвищити ефективність переговорів [19].

Розвиток емпатії

Емпатія є важливим механізмом конструктивної взаємодії. Вона дозволяє зрозуміти емоційний стан іншої сторони, врахувати її переживання та мотиви поведінки [3; 7].

Розвиток емпатії сприяє:

- зниженню агресивності;
- покращенню взаєморозуміння;
- формуванню довіри;
- пошуку взаємоприйнятних рішень [15].

Комунікативний самоконтроль

Управління емоціями нерозривно пов'язане з культурою спілкування. У конфлікті важливо контролювати:

- зміст висловлювань;
- тон спілкування;
- невербальні сигнали;
- рівень емоційної експресії [4].

Особливо важливим є уникнення конфліктогенів – образливих висловлювань, приниження, сарказму, погроз, демонстративної неповаги [5].

Техніки психологічної саморегуляції

У практиці управління конфліктами широко використовуються спеціальні техніки психологічної саморегуляції, які дозволяють знизити рівень емоційної напруги та стабілізувати психоемоційний стан людини [8; 15].

До найбільш поширених технік належать:

- дихальні вправи;
- м'язова релаксація;
- аутотренінг;
- позитивне самонавіювання;
- переключення уваги;
- метод «емоційної паузи»;
- когнітивне переосмислення ситуації [8].

Метод «емоційної паузи» полягає у свідомому відтермінуванні реакції на конфліктогенний вплив. Навіть коротка пауза дозволяє знизити емоційне напруження та уникнути імпульсивних дій.

Когнітивне переосмислення передбачає зміну способу інтерпретації ситуації. Людина намагається оцінити конфлікт не як особисту загрозу, а як проблему, що потребує конструктивного вирішення.

Управління емоціями у професійній діяльності

Управління емоціями є особливо важливим у професійній діяльності керівника. Керівник виступає не лише учасником конфлікту, а й організатором взаємодії між людьми. Його емоційна поведінка безпосередньо впливає на психологічний клімат колективу та інтенсивність конфліктів [9; 13].

Ефективний керівник повинен:

- демонструвати емоційну врівноваженість;
- уникати агресивного стилю спілкування;
- контролювати власні емоційні реакції;
- підтримувати атмосферу психологічної безпеки;
- сприяти конструктивному діалогу [9].

Особливе значення управління емоціями має у професіях типу «людина – людина», де рівень комунікативного навантаження є особливо високим.

Управління емоціями у переговорному процесі

Особливе значення управління емоціями має у переговорному процесі. Надмірна емоційність учасників переговорів ускладнює досягнення домовленостей, знижує ефективність комунікації та підвищує ризик ескалації конфлікту [2; 19].

У процесі переговорів рекомендується:

- зберігати спокій;
- уникати емоційного тиску;
- уважно слухати співрозмовника;
- контролювати невербальні прояви;
- концентруватися на інтересах, а не на емоціях [2; 19].

У сучасних підходах до переговорів особлива увага приділяється вмінню відокремлювати проблему від особистості опонента. Саме такий підхід дозволяє уникнути надмірної емоційної персоналізації конфлікту та зосередитися на пошуку взаємовигідного рішення [19].

Таким чином, емоційний компонент є невід'ємною складовою будь-якого конфлікту. Емоції можуть як посилювати конфліктне протистояння, так і сприяти його конструктивному врегулюванню. Управління емоціями передбачає розвиток самоконтролю, емоційного інтелекту, емпатії та навичок конструктивної комунікації. Саме здатність контролювати власні емоції та враховувати емоційний стан інших людей є важливою умовою ефективної взаємодії та успішного розв'язання конфліктів [4; 10; 15].

Управління емоціями в конфліктній взаємодії є одним із ключових елементів ефективної конфліктологічної компетентності, оскільки будь-який конфлікт супроводжується інтенсивними емоційними реакціями, які можуть як загострювати протистояння, так і сприяти його конструктивному розв'язанню. У сучасній конфліктології емоції розглядаються не як побічний ефект конфлікту, а як його структурний компонент, що безпосередньо впливає на поведінку сторін, прийняття рішень і характер взаємодії [8; 13; 20].

Емоційний компонент конфлікту проявляється у формі переживань, афективних реакцій, напруження, тривоги, агресії, образи або страху. Саме емоції часто визначають швидкість ескалації конфлікту, ступінь його гостроти та ймовірність переходу від конструктивної до деструктивної взаємодії. Як зазначається у психології управління, емоційна реакція нерідко випереджає раціональну оцінку ситуації, що знижує рівень усвідомленого контролю поведінки учасників [13].

Управління емоціями у конфлікті передбачає сукупність внутрішніх і зовнішніх механізмів регуляції емоційних станів. До внутрішніх механізмів належать саморегуляція, когнітивна переоцінка ситуації, розвиток емоційної стійкості та контроль імпульсивних реакцій. Зовнішні механізми пов'язані з організацією комунікативного середовища, використанням посередництва, зміною форм взаємодії та застосуванням технологій деескалації [7; 20].

Особливе значення має поняття емоційної саморегуляції, яке передбачає здатність особи усвідомлювати власні емоційні стани, розпізнавати їх причини та цілеспрямовано змінювати інтенсивність або спрямованість емоційної

реакції. У конфліктних ситуаціях це дозволяє уникати імпульсивних дій, які можуть мати незворотні наслідки для взаємин сторін.

Важливим інструментом управління емоціями є когнітивна переоцінка ситуації, яка полягає у зміні інтерпретації конфлікту. Замість сприйняття його як загрози або особистої образи, ситуація може розглядатися як проблема, що потребує вирішення. Такий підхід суттєво знижує рівень емоційної напруги та сприяє раціоналізації поведінки [8].

У конфліктологічній практиці значну роль відіграє розвиток емоційного інтелекту, який включає здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, управляти ними та використовувати їх для побудови ефективної взаємодії. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє зменшувати кількість конфліктогенів у спілкуванні та підвищує ймовірність конструктивного вирішення конфлікту [20].

Окремо слід виділити техніки зниження емоційної напруги, до яких належать дихальні вправи, паузи у спілкуванні, переключення уваги, вербалізація емоцій та використання нейтрального тону комунікації. Ці методи дозволяють стабілізувати емоційний стан і запобігти ескалації конфлікту.

Таким чином, управління емоціями в конфліктній взаємодії є складним багаторівневим процесом, що поєднує психологічні, когнітивні та поведінкові механізми. Його ефективність безпосередньо визначає можливість переходу від деструктивного протистояння до конструктивного вирішення конфлікту [13; 20].

5.2 Технології ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті

Ефективне спілкування є одним із ключових інструментів попередження, регулювання та конструктивного вирішення конфліктів. У конфліктології комунікація розглядається не лише як процес обміну інформацією, а як складна система взаємодії, що включає перцептивний, емоційний і поведінковий компоненти. Саме якість комунікації значною мірою визначає динаміку конфлікту, його інтенсивність і можливість переходу від деструктивної взаємодії до співробітництва [4; 7; 10].

Конфліктна комунікація характеризується підвищеною емоційною напругою, викривленням сприйняття інформації, появою бар'єрів розуміння та активізацією захисних механізмів. У таких умовах особливо важливим стає застосування спеціальних технологій ефективного спілкування, спрямованих на зниження конфліктогенності взаємодії та формування раціональної поведінки учасників [5; 15].

Раціональна поведінка в конфлікті передбачає здатність особистості відокремлювати емоційні реакції від змісту проблеми, орієнтуватися на інтереси, а не на позиційне протистояння, а також обирати такі способи взаємодії, які мінімізують руйнівні наслідки конфлікту та створюють умови для досягнення взаємоприйнятного рішення [10; 19].

Комунікативна природа конфлікту

У більшості випадків конфлікт супроводжується порушенням комунікації між сторонами. Це може проявлятися у викривленні інформації, її неповноті, селективному сприйнятті або свідомому приховуванні важливих даних. Такі комунікативні збої підсилюють недовіру та сприяють ескалації протистояння [4; 7].

Важливу роль відіграє також феномен «бар'єрів спілкування», до яких належать:

- семантичні бар'єри (різне розуміння термінів і висловлювань);
- психологічні бар'єри (упередження, недовіра, страх);
- соціальні бар'єри (статусні та рольові відмінності);
- емоційні бар'єри (агресія, образа, тривога);
- організаційні бар'єри (нечіткість ролей і відповідальності) [13; 15].

Подолання цих бар'єрів є базовою умовою ефективного управління конфліктом.

Основні технології ефективного спілкування в конфлікті

У сучасній конфліктології виділяють низку технологій, які сприяють конструктивній взаємодії між сторонами конфлікту.

1. Активне слухання

Активне слухання є базовою комунікативною технологією, що передбачає повну зосередженість на співрозмовнику, уточнення змісту його висловлювань та демонстрацію розуміння його позиції. Воно включає:

- перефразування сказаного;
- уточнювальні запитання;
- невербальну підтримку (кивки, контакт очима);
- відображення емоційного стану співрозмовника [7; 15].

Застосування активного слухання дозволяє зменшити рівень емоційної напруги та підвищити довіру між сторонами.

2. «Я-повідомлення»

Однією з найбільш ефективних технік є використання «Я-повідомлень», які дозволяють висловлювати власні почуття без звинувачення опонента. Структура такого повідомлення зазвичай включає:

- опис ситуації;
- вираження власних почуттів;
- пояснення наслідків;
- пропозицію щодо вирішення проблеми [10].

Наприклад, замість звинувачення «Ти мене не поважаєш» використовується формулювання «Я відчуваю роздратування, коли мої слова не враховуються».

3. Переформулювання та уточнення

Ця технологія полягає у свідомому перефразуванні висловлювань опонента з метою перевірки правильності розуміння. Вона дозволяє:

- уникнути непорозумінь;
- знизити рівень напруги;
- продемонструвати зацікавленість у позиції іншої сторони [4].

Раціональна поведінка як основа конструктивного конфлікту

Раціональна поведінка в конфлікті базується на принципі пріоритету логіки над емоціями. Вона передбачає усвідомлений вибір стратегій взаємодії, які спрямовані не на перемогу над опонентом, а на вирішення проблеми [19; 23].

Основними ознаками раціональної поведінки є:

- орієнтація на інтереси, а не на позиції;
- здатність до аналізу ситуації;
- контроль емоційних реакцій;
- готовність до компромісу;
- використання аргументів замість звинувачень [10].

Раціональна поведінка дозволяє уникнути ескалації конфлікту та створює умови для конструктивного діалогу.

Принципи ефективної конфліктної комунікації

Ефективна комунікація в конфлікті базується на ряді принципів, які забезпечують її конструктивний характер:

- ***принцип поваги до опонента*** – визнання його права на власну думку;
- ***принцип відкритості*** – готовність до обміну інформацією;
- ***принцип конструктивності*** – орієнтація на вирішення проблеми;
- ***принцип відповідальності*** – усвідомлення наслідків власних дій;
- ***принцип нейтралізації конфліктогенів*** – уникнення образливих висловлювань [5; 10].

Дотримання цих принципів сприяє зниженню агресивності та підвищенню ефективності взаємодії.

Стратегії поведінки в конфлікті

У конфліктології широко використовується модель стратегій поведінки, яка передбачає різні способи реагування на конфліктну ситуацію. Серед основних виділяють:

- уникнення – відхід від конфлікту без його вирішення;
- пристосування – поступка інтересами іншої сторони;
- конкуренція – прагнення досягти власних цілей за рахунок опонента;
- компроміс – взаємні поступки;
- співробітництво – пошук взаємовигідного рішення [22; 23].

Найбільш конструктивною стратегією вважається співробітництво, оскільки воно дозволяє врахувати інтереси обох сторін і забезпечити довгострокову стабільність взаємовідносин.

Невербальна комунікація в конфлікті

Важливу роль у конфліктній взаємодії відіграє невербальна комунікація. Жести, міміка, інтонація, постава та дистанція між співрозмовниками часто передають більше інформації, ніж слова.

Негативні невербальні сигнали (агресивна поза, різка інтонація, уникання зорового контакту) можуть посилювати конфлікт, тоді як відкриті жести, спокійний тон і доброзичлива міміка сприяють його деескалації [7].

Переговори як технологія раціональної взаємодії

Переговори є однією з ключових технологій раціонального вирішення конфліктів. Вони передбачають організований процес обміну позиціями між сторонами з метою досягнення взаємоприйнятного рішення [19].

Ефективні переговори базуються на:

- чіткому визначенні інтересів сторін;
- відокремленні людей від проблеми;
- пошуку взаємовигідних варіантів;
- використанні об'єктивних критеріїв оцінки рішень [19].

Саме переговорний процес дозволяє трансформувати конфлікт із деструктивного протистояння у конструктивну взаємодію.

Отже, технології ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті є важливим інструментом сучасної конфліктології. Вони дозволяють знизити рівень емоційної напруги, подолати комунікативні бар'єри та забезпечити конструктивне вирішення суперечностей. Використання активного слухання, «Я-повідомлень», раціонального аналізу ситуації та переговорних технологій формує основу ефективної взаємодії між сторонами конфлікту та сприяє стабілізації соціальних відносин [4; 10; 19].

Ефективне спілкування в конфліктній взаємодії є базовою умовою конструктивного вирішення суперечностей, оскільки саме комунікація виступає основним каналом передачі позицій, інтересів і намірів сторін. У конфліктології підкреслюється, що більшість конфліктів не виникають лише через об'єктивні суперечності, а значною мірою посилюються через комунікативні викривлення, непорозуміння та низьку культуру взаємодії [14; 17].

Рациональна поведінка у конфлікті передбачає здатність індивіда діяти на основі аналізу ситуації, а не під впливом емоційних імпульсів. Вона включає усвідомлення власних інтересів, прогнозування наслідків дій, а також вибір оптимальної стратегії взаємодії з урахуванням інтересів іншої сторони. У цьому контексті раціональність розглядається як здатність до усвідомленого управління поведінкою в умовах напруженої соціальної взаємодії [10].

Однією з ключових технологій ефективного спілкування є активне слухання. Воно передбачає повне зосередження на співрозмовнику, уточнення його позиції, перефразування змісту повідомлення та демонстрацію розуміння. Активне слухання дозволяє зменшити рівень напруженості, оскільки учасник конфлікту відчуває, що його позиція почута та врахована [17].

Важливим елементом раціональної комунікації є використання «Я-повідомлень», які дозволяють уникати звинувачувальної форми висловлювань. Замість оцінки поведінки іншої сторони акцент робиться на власних переживаннях і реакціях. Це суттєво знижує рівень конфліктогенності та зменшує ймовірність ескалації протистояння.

У системі ефективного спілкування значну роль відіграє контроль невербальної поведінки. Жести, міміка, інтонація, дистанція спілкування можуть як посилювати, так і послаблювати конфлікт. Невідповідність вербальних і невербальних сигналів часто призводить до недовіри та посилення напруги між сторонами [14].

Рациональна поведінка також передбачає вміння працювати з інформацією в конфлікті. Це включає відокремлення фактів від оцінок, перевірку достовірності інформації, уникнення чуток та емоційно забарвлених інтерпретацій. Такий підхід дозволяє мінімізувати викривлення реальності, які часто лежать в основі конфліктів.

Особливу роль у технологіях ефективного спілкування відіграє переговорний процес. Згідно з класичною моделлю переговорам властива орієнтація на інтереси, а не на позиції сторін. Це означає, що сторони прагнуть знайти взаємовигідне рішення, а не лише відстояти власну точку зору [19].

У сучасній конфліктології також активно застосовуються технології медіації, які передбачають залучення нейтральної третьої сторони для сприяння комунікації між учасниками конфлікту. Медіатор не приймає рішення, але допомагає структурувати діалог, зменшити емоційну напругу та спрямувати сторони до пошуку компромісу [2].

Таким чином, технології ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті формують основу конструктивної взаємодії. Їх застосування дозволяє трансформувати конфлікт із деструктивного процесу у механізм розвитку взаємин і досягнення взаємоприйнятних рішень [14; 17; 19].

Типи конфліктної комунікації (агресивна, пасивна, маніпулятивна)

Конфліктна комунікація не є однорідною: у реальній взаємодії люди застосовують різні стилі поведінки, які безпосередньо впливають на динаміку конфлікту, його інтенсивність та результат. У конфліктології прийнято виділяти три базові типи конфліктної комунікації: агресивну, пасивну та маніпулятивну. Кожен із цих типів відображає певний спосіб вираження інтересів, емоцій і ставлення до опонента, а також різний рівень конструктивності взаємодії.

Агресивна комунікація

Агресивний тип комунікації характеризується прямим або непрямим тиском на опонента з метою домінування та досягнення власних цілей за рахунок іншої сторони. Основною ознакою є орієнтація на «перемогу», а не на вирішення проблеми.

До проявів агресивної комунікації належать:

- підвищений тон голосу, крик, різкі інтонації;
- звинувачення, образи, приниження;
- категоричні судження («ти завжди», «ти ніколи»);
- ігнорування аргументів опонента;
- психологічний тиск або залякування.

Агресивна комунікація часто призводить до ескалації конфлікту, оскільки викликає у відповідь захисні реакції, контрагресію або повне припинення діалогу. Вона руйнує довіру між сторонами та переводить конфлікт у деструктивну фазу. У довгостроковій перспективі такий стиль взаємодії знижує ефективність співпраці та може закріплювати негативні моделі поведінки в групі чи організації.

Пасивна комунікація

Пасивний тип комунікації характеризується уникненням відкритого вираження власних думок, почуттів і потреб. Людина, яка використовує цей стиль, зазвичай намагається уникнути конфлікту будь-якою ціною, навіть якщо це призводить до порушення її інтересів.

Основні ознаки пасивної комунікації:

- уникнення прямого контакту та обговорення проблеми;
- замовчування власних потреб і незадоволення;
- згода «для вигляду» без внутрішнього прийняття рішення;
- низька ініціативність у вирішенні конфлікту;
- схильність до накопичення напруги.

Пасивна комунікація не вирішує конфлікт, а лише відтерміновує його прояв. Невисловлені претензії накопичуються і з часом можуть призвести до раптового емоційного вибуху або пасивно-агресивної поведінки. Такий стиль часто спостерігається у ситуаціях нерівності статусів або залежності однієї сторони від іншої.

Маніпулятивна комунікація

Маніпулятивний тип комунікації передбачає прихований вплив на опонента з метою досягнення власних інтересів без відкритого конфліктного протистояння. На відміну від агресії, маніпуляція діє непрямо і часто приховує справжні наміри.

До типових проявів маніпулятивної комунікації належать:

- використання емоційного тиску (почуття провини, страху, обов'язку);
- перекручення інформації або вибіркове її подання;
- «подвійні послання» (суперечливі сигнали);

- лестощі або штучне підсилення значущості іншої сторони;
- приховані погрози або умовні поступки.

Маніпулятивна комунікація є особливо небезпечною в довгострокових відносинах, оскільки руйнує довіру і створює приховану напругу. Конфлікт у таких умовах може бути латентним, але при цьому залишатися емоційно насиченим і потенційно вибуховим.

Таким чином, тип комунікації безпосередньо визначає характер конфліктної взаємодії. Найбільш конструктивною альтернативою агресивній, пасивній і маніпулятивній поведінці є асертивна комунікація, яка поєднує відкритість, повагу до опонента та чітке відстоювання власних інтересів без руйнування взаємин.

Психологічні захисти в конфлікті

У конфліктній ситуації особистість часто переживає підвищений рівень тривоги, напруги та внутрішнього дискомфорту. Для зниження цього емоційного навантаження психіка використовує механізми психологічного захисту. Це автоматичні, переважно несвідомі способи регуляції поведінки та сприйняття, які допомагають людині зберігати внутрішню рівновагу в умовах загрози самооцінці або значущим цінностям.

Психологічні захисти не вирішують конфлікт як такий, але впливають на його сприйняття та перебіг, часто спотворюючи реальність і ускладнюючи конструктивну взаємодію.

Заперечення

Заперечення полягає у відмові визнавати існування конфлікту або його значущості. Людина може ігнорувати очевидні ознаки проблеми, уникаючи необхідності діяти.

У конфлікті це проявляється як:

- «нічого серйозного не відбувається»;
- ігнорування претензій іншої сторони;
- уникнення обговорення проблеми.

Хоча заперечення тимчасово знижує тривогу, воно затягує конфлікт і може призводити до його раптової ескалації.

Проекція

Проекція полягає у перенесенні власних негативних почуттів або намірів на іншу сторону. Людина приписує опоненту ті мотиви, які фактично можуть бути її власними.

Наприклад:

- «Він мене не поважає» замість усвідомлення власної образи або агресії;
- приписування іншому ворожих намірів без достатніх підстав.

Проекція значно викривляє сприйняття конфліктної ситуації та ускладнює діалог.

Раціоналізація

Раціоналізація полягає у логічному поясненні власної поведінки або емоцій, які насправді мають інші причини. Людина створює «зручне» пояснення своїх дій, щоб зменшити внутрішній дискомфорт.

У конфлікті це може виглядати як:

- виправдання агресивної поведінки «об'єктивними причинами»;
- перекладання відповідальності на зовнішні фактори.

Раціоналізація знижує почуття провини, але заважає усвідомленню реальної суті проблеми.

Витіснення

Витіснення полягає у блокуванні неприємних думок, спогадів або емоцій. Людина «виштовхує» зі свідомості те, що викликає психологічний дискомфорт.

У конфліктній взаємодії це може проявлятися як:

- забування важливих деталей суперечки;
- ігнорування власних негативних емоцій;
- уникнення теми конфлікту.

Цей механізм знижує напругу, але не усуває причини конфлікту.

Заміщення

Заміщення полягає у перенесенні емоцій з реального об'єкта конфлікту на більш безпечний. Наприклад, агресія, спрямована на керівника, може проявлятися у вигляді роздратування щодо колег або близьких.

Це дозволяє частково розрядити емоції, але створює нові конфлікти в інших сферах взаємодії.

Регресія

Регресія – це повернення до більш примітивних моделей поведінки під впливом стресу. Людина може почати діяти імпульсивно, емоційно, без логічного аналізу ситуації.

У конфлікті це проявляється у:

- сльозах, образливості;
- відмові від раціонального діалогу;
- дитячих формах протесту.

Отже, ефективне спілкування та раціональна поведінка в конфлікті є ключовими умовами його конструктивного регулювання. Саме комунікація визначає, чи переросте суперечність у деструктивне протистояння, чи буде трансформована у можливість для розвитку взаємин і пошуку взаємовигідного рішення.

У межах теми було розглянуто основні технології комунікації в конфлікті, зокрема активне слухання, «Я-повідомлення», переформулювання висловлювань, а також принципи раціональної поведінки, що передбачають орієнтацію на інтереси, контроль емоцій та аналіз ситуації. Окрему увагу приділено стратегіям поведінки сторін, серед яких найбільш конструктивною є співробітництво, оскільки воно забезпечує врахування інтересів усіх учасників.

Важливим результатом є розуміння того, що конфлікт не є виключно негативним явищем: за умови правильного управління він може виконувати інноваційну, діагностичну та інтеграційну функції. Водночас неконтрольовані емоції, викривлена комунікація та деструктивні стилі поведінки значно підвищують ризик ескалації.

Отже, ефективне спілкування в конфлікті є не лише інструментом його вирішення, але й механізмом профілактики конфліктів, що дозволяє знижувати соціальну напругу та підтримувати стабільність взаємодії в різних сферах суспільного життя.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність управління емоціями в конфліктній взаємодії?
2. Які основні емоційні стани найчастіше виникають у конфлікті?
3. Яку роль відіграє емоційний інтелект у регулюванні конфліктів?
4. Що таке афективні реакції та чому вони є небезпечними в конфлікті?
5. Які основні способи психологічної саморегуляції використовуються для управління емоціями?
6. У чому полягає значення емпатії в конфліктній взаємодії?
7. Як стрес впливає на поведінку людини у конфлікті?
8. Які техніки дозволяють знизити емоційну напругу під час конфлікту?
9. У чому полягає сутність активного слухання як технології ефективного спілкування?
10. Що таке «Я-повідомлення» і як вони допомагають зменшити конфліктогенність спілкування?
11. Які основні бар'єри ефективної комунікації виникають у конфлікті?
12. Які стратегії поведінки в конфлікті вважаються найбільш конструктивними?
13. Яку роль відіграє невербальна комунікація у конфліктній взаємодії?
14. Чим відрізняється раціональна поведінка від емоційно-імпульсивної у конфлікті?
15. Чому переговори розглядаються як ключова технологія врегулювання конфліктів?
16. У чому полягає взаємозв'язок між емоційним станом і вибором стратегії поведінки в конфлікті?
17. Які основні ознаки конструктивного та деструктивного стилів спілкування в конфліктній взаємодії?
18. Як когнітивна переоцінка ситуації впливає на перебіг конфлікту?
19. Які невербальні сигнали можуть посилювати або знижувати рівень конфліктності?

20. У чому полягає роль переговорів і медіації у раціональному врегулюванні конфліктів?

21. У чому полягає сутність психологічних захистів особистості в конфліктній взаємодії?

22. Які основні типи конфліктної комунікації (агресивна, пасивна, маніпулятивна) та чим вони відрізняються?

23. Яким чином механізми психологічного захисту впливають на сприйняття конфліктної ситуації?

24. У чому полягає різниця між конструктивним і деструктивним використанням емоцій у конфлікті?

Тема 6.

Переговори та посередництво у вирішенні конфліктів

6.1. *Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів.*

6.2. *Принципи медіації.*

6.3. *Поведінка партнерів у переговорному процесі.*

6.4. *Посередництво у розв'язанні конфліктів.*

Медіація є одним із найпоширеніших альтернативних методів вирішення конфліктів (суперечок) у всьому світі. Впровадження медіації в Україні на сьогодні є одним із актуальних напрямів реформування системи доступу громадян до справедливого правосуддя й ефективним способом зменшення конфліктного потенціалу суспільства загалом. З цієї причини треба мати знання про медіацію, а також навички та вміння працювати з цим інструментом альтернативного вирішення конфліктів (суперечок).

6.1. Основний зміст та принципи переговорного процесу як способу врегулювання конфліктів

У літературі існують різні точки зору щодо походження терміна «*медіація*»:

– за однією версією, він походить від латинського «*mediatio*», що означає здійснення посередництва, або від «*mediare*», що означає бути посередником;

– за іншою версією, він виник від грецького слова «*medos*», яке означає нейтральний і незалежний від сторін. Медіація – це структурований, добровільний і конфіденційний процес позасудового врегулювання конфлікту (суперечки), в якому медіатор (посередник) допомагає сторонам зрозуміти свої інтереси та знайти ефективні способи щодо досягнення взаємоприйняттого рішення.

Метою медіації є обговорення, усвідомлення й оброблення складної конфліктної (проблемної) ситуації з метою знайти оптимальний вихід. Обговорення охоплює різні погляди та думки, які часто несумісні, стосовно

подій або варіантів вирішення складної ситуації. Результатом успішної медіації є конкретна угода, яка може бути юридично оформлена лише в тому разі, якщо всі сторони конфлікту (суперечки) згодні з її умовами [2].

Основними передумовами медіації є бажання сторін до мирного врегулювання конфлікту (суперечки) і добровільність їх участі в процесі медіації. Об'єднавши зусилля для розв'язання проблеми, сторони конфлікту можуть очікувати досягнення домовленостей і згоди, що сприяє конструктивним відносинам і спільній діяльності.

Медіація відрізняється від інших альтернативних методів урегулювання конфліктів, як-от переговори й арбітраж (рис. 6.1), за декількома **ключовими особливостями**:



Рисунок 6.1 Суттєві відмінності медіації від інших альтернативних способів урегулювання конфліктів

медіація – це специфічний вид переговорів, які мають свою власну структуру;

вона передбачає обов'язкову участь медіатора, який є як незалежна третя сторона;

медіатор не є представником жодної зі сторін конфлікту та їх адвокатом;

медіатор сприяє сторонам у проведенні переговорів і досягненні взаємоприйняттого рішення;

медіатор не займається дослідженням доказів і встановленням фактів;

медіатор не намагається примусити сторони до прийняття конкретного рішення і не надає порад щодо можливих варіантів рішень;

медіатор не приймає обов'язкового для сторін рішення;

велика активність і самостійний пошук можливих рішень з боку самих сторін є важливою частиною процесу медіації.

Отже, медіація є особливою формою переговорів, де роль медіатора визначається його місцем і функціями в цьому процесі. Оскільки медіатор не має повноважень для прийняття рішень, жодне рішення не може бути нав'язане без згоди обох сторін. Це сприяє зменшенню напруження між сторонами конфлікту та зменшенню ймовірності того, що будь-яка зі сторін буде вступати в конфлікт та захищати лише свої інтереси.

Приклад. Правильне розуміння сутності медіації важливе, оскільки це допомагає уникнути непорозумінь і помилок на практиці. Часто сторони можуть сприймати медіатора як адвоката або експерта, який надає поради щодо вирішення конфлікту. Іноді вони можуть розглядати медіатора як арбітра, який повинен ухвалити рішення. У таких випадках процедура медіації може стати конфронтувальною та погіршити ситуацію.

Медіацію можна проводити в різні моменти, оскільки вона є позасудовою процедурою. Це може бути до подання справи до суду, під час судового розгляду або виконання судового рішення. Основні складові медіації охоплюють:

1. Забезпечення розуміння. Медіація передбачає створення взаємного розуміння між сторонами конфлікту.

2. Чітка структура. Процес медіації має певний порядок і послідовність дій, що сприяє конструктивному діалогу та пошуку можливих варіантів

рішення. Водночас він є гнучким і дає змогу повертатися до попередніх етапів за потреби.

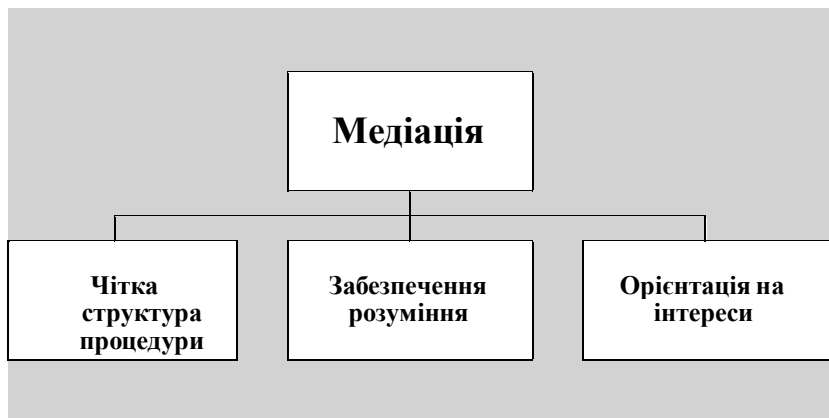


Рисунок 6.2 Основні компоненти медіації

3. **Забезпечення розуміння.** Основною метою медіатора є допомога сторонам конфлікту в розумінні їхніх почуттів, потреб та інтересів. Використовуючи різні медіаційні методи й інструменти, важливо переконатися, що сторони мають правильне уявлення про сутність проблеми (конфліктної ситуації). Спільне розуміння ситуації дає можливість аналізувати їхні інтереси та потреби.

4. **Орієнтація на інтереси.** Важливим аспектом медіації є визначення того, що є важливим для сторін конфлікту. Медіатор має спрямовуватися на виявлення справжніх інтересів і потреб учасників, а не на свої власні.

Приклад. Для початківців у медіації досить часто важливо прийняття самим медіатором рішення. Це може призвести до спроби прискорити переговорний процес. Важливо пам'ятати, що медіатор відповідає за проведення переговорів, а не за їхні результати. Тому потрібно акцентувати увагу на уважному розгляді інтересів і потреб сторін. Конструктивна співпраця під час медіаційної процедури можлива за дотримання певних вимог (рис. 6.3).



Рисунок 6.3 Завдання медіації

Як видно з усього вищезазначеного, центральною основою в медіації є пошук потреб та інтересів сторін у конфлікті. Зазвичай учасники конфлікту спотворюють свої істинні потреби й інтереси, асоціюючи їх зі своєю позицією. Тому важливо враховувати, що позиція сторін може охоплювати певні вимоги або заперечення (рис. 6.4).



Рисунок 6.4 Приклади мовленнєвих зворотів, що характеризують позиції сторін

Зазвичай у юридичній практиці такі позиції визначають предмет позову, наприклад відшкодування збитків, сплату аліментів, виплату заборгованості, виселення з житла тощо. Інтереси й потреби означають те, що дійсно має значення для учасників конфлікту. Це внутрішнє бажання особи, яке визначає її

позицію. Ніхто з експертів, зокрема медіатор, не може це встановити самостійно. Розуміння й усвідомлення власних потреб та інтересів, а також розуміння потреб та інтересів опонента допомагають знайти взаємоприйнятне рішення для обох сторін.

Приклад. Брат і сестра стали в конфлікт через спробу поділити шоколад, який батько залишив на столі. Після сварки батько вирішив поділити шоколад навпіл, давши одну половину синові, а іншу доньці. Проте обоє дітей залишилися незадоволені. Виявилося, що сестрі потрібен був акційний код, який був під обгорткою шоколаду, тоді як брат хотів обгортку додати до своєї колекції.



Рисунок 6.5 Позиції, інтереси, потреби

Медіацію часто сприймають як юридичну або психологічну послугу. Проте медіація, хоч і має елементи правознавства і психології, сама по собі не є ні юридичною, ні психологічною послугою. Юридична діяльність передбачає

аналіз фактів справи, пошук правових аргументів і підстав для вирішення спору. Адвокати зазвичай представляють інтереси однієї зі сторін, що може ускладнити використання медіації для вирішення конфлікту. Медіація натомість зосереджена на інтересах сторін, а не на предметі спору, і має відмінну спрямованість.

Психологічна діяльність зазвичай вивчає причини конфлікту й емоційний стан його учасників, працюючи з їхніми емоціями. На відміну від психології медіація охоплює не лише роботу з емоціями, але й розгляд проблеми й інтересів учасників конфлікту.

Медіація є практично орієнтованою міждисциплінарною галуззю, тісно пов'язаною з численними іншими сферами знань: правознавство, психологія, культурологія, лінгвістика і соціологія.

Сфери застосування медіації. Медіаційний процес не обмежується жодною конкретною галуззю права. Його можна використовувати в різних сферах, а саме:

- вирішенні справ значної тяжкості або випадків середньої тяжкості;
- примиренні в подружніх відносинах і встановлення нормальних стосунків поза шлюбом;
- покращенні взаємин між сусідами;
- досягненні згоди між сторонами в трудових правовідносинах;
- розв'язанні питань щодо відшкодування моральної та/або матеріальної шкоди;
- корпоративному управлінні – вирішення конфліктів між членами ради та встановлення меж між наглядом і управлінням, спорів акціонерів та інвесторів, між компанією й посадовими особами тощо;
- справах адміністративного характеру – урегулювання спорів між органами державної влади або місцевого самоврядування та приватними особами з метою мирного вирішення публічно-правових конфліктів і сприяння діалогу між громадянами та владними органами;
- господарських спорах – між суб'єктами підприємницької діяльності;
- вирішенні міжнародних конфліктів.

Також важливо зазначити, що медіація може застосовуватися не лише для вирішення конфліктів, але й у відносинах, пов'язаних із започаткуванням

бізнесу, а також у внутрішньоособистісних конфліктах, де особа не може самостійно визначитися щодо окремих аспектів свого життя.

Переваги медіації. Альтернативою судовому розгляду конфліктів стає медіація, яка має ряд очевидних переваг:

1. Заощадження часу: медіація може вирішити конфлікт за декілька годин, тижнів або, в окремих випадках, місяців, порівняно із судовим процесом, який може тривати роками.

2. Заощадження фінансових ресурсів: витрати на медіацію зазвичай значно менше, ніж на судовий процес, який охоплює судовий збір та витрати на адвокатів. У судовому процесі може також статися знецінення спору впродовж багатьох років, тоді як медіація може швидко вирішити конфлікт без втрати матеріальних цінностей.

3. Неофіційність: медіація дає змогу сторонам бути більш долученими в процес, оскільки вона не обмежена формальними правилами й процедурами судового процесу. Сторони самі обирають дати та тривалість зустрічей, що збільшує їх впевненість у подальшому результаті.

4. Гнучкість і контроль: під час медіації сторони мають контроль над процесом і переговорами, що дає змогу їм більш активно брати участь у прийнятті рішення.

5. Конфіденційність і репутація: медіація гарантує конфіденційність і нерозголошення інформації, зберігаючи репутацію обох сторін конфлікту, що відрізняється від відкритого судового процесу.

6. Сталість рішення: медіація дає змогу знайти рішення, яке задовольняє обидві сторони конфлікту, що зазвичай важко досягти в судовому процесі, який дотримується чітких норм права. Усі узгоджені в медіації рішення є практично виконуваними, оскільки вони базуються на спільній згоді сторін.

6.2. Принципи, види та моделі медіації

Механізм проведення медіаційної процедури базується передусім на системі певних принципів, які враховують досвід використання медіації в різних країнах, культурні особливості населення та юридичні традиції кожної конкретної держави. Історія розвитку медіації в зарубіжних країнах показує, що

принципи медіаційної процедури сформувалися під час практики, були сформульовані в документах, що стосуються медіаційної діяльності, і пізніше були закріплені в законодавчих актах.

У статті 4 проєкту Закону України «Про медіацію» наведено такі принципи медіації: добровільна участь, активна участь, самовизначення та рівність прав сторін у процесі медіації, незалежність, безперешкодність і нейтральність медіатора, а також конфіденційність інформації, що стосується медіації [2]. Варто зазначити, що цей перелік принципів не є вичерпним. З урахуванням норм проєкту Закону України «Про медіацію» і науково-практичного доробку медіаторської спільноти принципи медіації можна умовно поділити на організаційні й процедурні. Організаційні принципи описують особливості організації медіації та статус учасників цього процесу. Процедурні принципи визначають порядок проведення медіації (рис. 6.6).

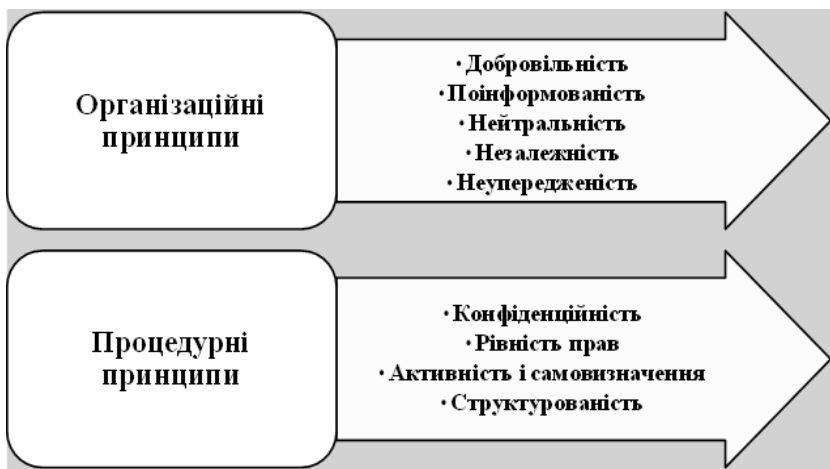


Рисунок 6.6 Процедурні принципи медіації

Принцип активності та самовизначення (принцип власної відповідальності), визначений у статті 6 проєкту Закону України «Про медіацію», передбачає, що учасники медіаційного процесу самостійно визначають обсяг питань, які будуть обговорюватися, можливі способи

вирішення конфлікту (спору) між ними, умови угоди, терміни й методи її виконання й інші питання, які стосуються конфлікту (спору) та процесу медіації, з урахуванням порад медіатора й інших учасників медіації. Остаточні рішення приймають виключно сторони, які беруть участь у медіації.

Медіатор діє як посередник, який координує медіаційний процес, стежить за дотриманням правил цього процесу та має компетентність, що сприяє усвідомленню сторонами власних інтересів і потреб один одного. Проте варто зазначити, що медіатор не приймає рішень і не надає жодних порад стосовно можливих рішень. Отже, самі сторони пропонують способи вирішення конфлікту та несуть відповідальність за їх реалізацію. Принцип добровільності означає, що сторони мають право самостійно вирішувати, чи брати участь у процедурі медіації і чи припиняти її на будь-якому етапі. Важливим аспектом цього принципу є їх право приймати рішення про вирішення конфлікту лише за взаємною згодою. Принцип добровільності в медіації має зовнішній і внутрішній аспекти (рис. 6.6).

Цікава думка. Двері до пізнання завжди відчиняються зсередини. Медіатор допомагає відчинити ці двері, але ці сторони самі рухаються до досягнення порозуміння. Також важливо зауважити, що принцип добровільності стосується не лише сторін конфлікту, а також медіатора. Добровільність медіатора полягає в тому, що у випадку, коли він розуміє, що немає можливості для конструктивної роботи в медіаційній процедурі, відсутні бажання сторін вирішити конфлікт, або з будь-яких інших причин, які можуть заважати проведенню медіації, він має право припинити переговори та вийти з них.

Принцип рівності прав у медіації гарантує, що всі сторони мають однаковий обсяг суб'єктивних прав та їм не надається ніяких привілеїв або обмежень на підставі раси, кольору шкіри, політичних, релігійних, статевих, етнічних чи соціальних переконань, майнового статусу, місця проживання, мови або будь-яких інших ознак. Кожній стороні надається однакова можливість висловити свої думки, висловити зауваження, визначити порядок денний, оцінити прийнятність пропозицій та умов для досягнення компромісу.

Принцип конфіденційності означає, що інформація, пов'язана з підготовкою та проведенням медіації, залишається конфіденційною, якщо сторони медіації не домовилися інакше. Ні медіатор, ні сторони й інші

учасники медіації не мають права розголошувати інформацію, що стосується медіаційного процесу, без згоди сторін. Конфіденційність також вимагає, щоб учасники конфлікту не використовували інформацію з медіації для інших цілей або проти інших учасників.

Також варто зазначити, що конфіденційність у медіації може бути процедурною і предметною. У медіації часто проводяться окремі зустрічі, під час яких кожна сторона може передати медіатору інформацію, яку вона не бажає відкривати іншій стороні. Межі конфіденційності такої інформації також повинні бути визначені медіатором, оскільки отримана під час окремих зустрічей інформація може суттєво вплинути на здійснення взаємовигідного вирішення конфлікту.

Принцип нейтральності та неупередженості медіатора, зазначений у ст. 8 проєкту Закону України «Про медіацію», вимагає, щоб медіатор був об'єктивним і нейтральним по відношенню до сторін конфлікту, допомагаючи їм спілкуватися, досягати згоди та вести переговори. Медіатор не має вказувати на перевагу жодній зі сторін, але повинен створити атмосферу, в якій сторони почувають себе комфортно. Медіатор також не втягується в сутність конфлікту та не намагається визначити, яке рішення він би взяв на себе у цій ситуації. Нейтральність медіатора оцінюється не стільки його внутрішніми переживаннями, скільки сприйняттям сторонами його неупередженості.

Принцип незалежності означає, що медіатор є незалежним від сторін конфлікту й інших осіб, як-от експерти, представники та державні органи. Ніхто не може втручатися в його роботу або викладати на нього певний тиск. Тобто медіатор є незалежним від зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть вплинути на процедуру медіації.

Принцип поінформованості передбачає, що сторони конфлікту повинні бути належно проінформовані щодо своїх правових та інших позицій, які можуть вплинути на прийняття подальших рішень. Це забезпечує, що медіаційний процес пройде відкрито та без упушень в інформації та фактах.

Також важливо зауважити, що сторони конфлікту мають право консультуватися з експертами в різних галузях для отримання необхідної інформації. Важливо забезпечити, щоб медіатор не намагався замінити собою

фахівця з предмета конфлікту та не надавав консультації сторонам, оскільки його роль полягає в інших аспектах процесу медіації.

Принцип структурованості та гнучкості в медіації означає, що медіатор має будувати переговори у визначеній послідовності. Всесвітня та національна практика свідчить про наявність конкретних етапів у медіаційному процесі, тому медіатор повинен рухатися послідовно від одного етапу до іншого. Ця структурованість допомагає досягти позитивних результатів у вирішенні конфлікту. Однак, на відміну від судового процесу, медіація також повинна бути гнучкою, що означає, що процес медіації є довільним і довірливим. Гнучкість сприяє взаємному вислуховуванню, розумінню та прийняттю інтересів і потреб інших сторін.

Принцип відкритості результату означає, що сторони приймають реальні рішення, які можуть бути виконані обома сторонами конфлікту в конкретному часі та місці. Ці рішення повинні бути зрозумілими та прийнятними для сторін, і вони самі визначають способи вирішення конфлікту.

Крім того, медіація має за завдання враховувати інтереси і потреби всіх сторін у конфлікті. Отже, відкритість рішення також полягає в тому, що враховуються всі важливі моменти для сторін конфлікту.

Види медіації

Класифікація видів медіації допомагає систематизувати цей консенсуальний процес, визначити сферу його застосування та взаємодію з різними видами юридичної практики, а також встановити місце медіації серед інших методів альтернативного вирішення спорів. Цю класифікацію можна проводити за різними критеріями, але одним із найбільш розповсюджених є поділ медіації за категоріями конфліктів, у яких вона використовується. З цієї точки зору виділяють такі види медіації: комерційна, корпоративна, сімейна, трудова, земельна, цивільна, владна та інші.

Деякі з цих видів медіації можуть поділятися на підвиди, наприклад сімейна медіація може охоплювати сімейно-фінансову медіацію для вирішення спорів щодо розподілу майна в подружжя або транскордонну сімейну медіацію для сімей, які проживають у різних країнах.

Також існують різні типи медіації в Німеччині, які були розроблені та визнані важливими в теорії та практиці. Ці типи містять корпоративну медіацію, трудову медіацію, сімейну медіацію, медіацію між жертвою і кривдником (відновне правосуддя), шкільну медіацію, медіацію в громаді, а також медіацію у сферах банкрутства, страхування, адміністративного права, соціального права, охорони здоров'я та інтелектуальної власності.

Важливим досягненням у Німеччині є медіація в межах кримінального провадження, де медіатор сприяє вирішенню конфліктів між потерпілим та обвинуваченим. Цей вид медіації знайшов широке визнання й практичне застосування в кримінальних справах, особливо у справах неповнолітніх.

Усі ці види медіації відображають різноманітність і гнучкість цього методу вирішення конфліктів у Німеччині.

Екологічна медіація відрізняється від інших країн за своєю нетрадиційною природою. Вона належить до медіації в галузі екологічного права й містить вирішення спорів, пов'язаних з довкіллям, які належать до сфери публічної діяльності, а саме планування будівництва й екологічного питання.

Традиційно медіацію розглядають як альтернативний спосіб вирішення вже виниклих конфліктів між сторонами. Проте з часом медіація почала використовуватися не лише для розв'язання існуючих спорів, але й як профілактичний інструмент.

На сьогодні медіація може бути використана з різною метою: – превентивна медіація, спрямована на запобігання конфліктам і спорам, що можуть виникнути в майбутньому;

– медіація вирішення спорів, яку використовують для розв'язання існуючих конфліктів між сторонами.

Одним із можливих варіантів застосування превентивної медіації є медіація під час укладання договорів, яка може бути долучена в діяльність нотаріусів для допомоги сторонам у розробці проєкту договору. Це дає змогу погоджувати умови договору з метою запобігання майбутнім конфліктам, пов'язаним з його тлумаченням або недійсністю.

З часом медіація стала інтегрованим елементом діяльності різних органів, що займаються правозастосовною діяльністю, завдяки її ефективності як інструменту вирішення конфліктів.

Відповідно до цього виділяють такі *категорії медіації*:

1. **Приватну (зовнішню) медіацію**, яка є незалежним інструментом для вирішення правових конфліктів і розглядається як окремий вид професійної діяльності.

2. **Інтегровану медіацію**, яка вбудована в діяльність юридичних органів, таких як нотаріальна і судова медіація, а також медіація, яка проводиться в рамках інших юридичних органів. Важливо зазначити, що інтегровану медіацію можна впровадити двома способами: як самостійну процедуру або як технологію для вирішення конфліктів. Наприклад, у першому випадку медіація може бути частиною судового процесу, яка проводиться спеціально натренованими фахівцями і може бути запрошена на будьякому етапі судового розгляду. Крім того, законодавство дає нагоду суддям використовувати певні медіаційні методи й техніки під час розгляду справи в суді, якщо це сприяє вирішенню конфлікту між сторонами.

Поза вже вказаними критеріями, можна також розглянути інші способи класифікації медіації. Отже, розрізняють:

1. За критерієм оплати послуг медіатора:

- платна медіація, де медіатор отримує винагороду за свої послуги;
- безоплатна медіація, де медіатор надає свої послуги безкоштовно.

2. Залежно від суб'єкта, що ініціює процес:

- медіація, ініційована сторонами конфлікту;
- медіація, ініційована іншими особами, які не є сторонами конфлікту.

3. Залежно від кількості медіаторів:

- медіація, що проводиться одним медіатором;
- комедіація (групова, колективна), що проводиться кількома

медіаторами.

4. Залежно від технології, що використовують під час проведення медіації:

- медіація, що проводиться за присутності обох сторін;
- шатл-медіація (човникова медіація), де процедура заснована на індивідуальних зустрічах медіатора і сторін окремо, коли

сторони перебувають у різних приміщеннях, а медіатор виконує роль посередника між ними, сприяючи їхнім переговорам.

5. Залежно від зв'язку медіатора зі сторонами:

- медіація з зовнішнім медіатором;
- внутрішньоорганізаційна медіація, коли медіатор є працівником у підприємстві, корпорації або асоціації.

Важливо зазначити онлайн-медіацію як перспективний напрям розвитку примирної процедури. Онлайн-медіація розглядається в рамках ODR (Online Dispute Resolution) як окремий сегмент альтернативного вирішення конфліктів. Ця форма медіації проводиться дистанційно за допомогою інтернету і дає змогу економити час і гроші, які сторони витратили б на традиційну медіацію, а також долати географічну відстань між ними і полегшувати комунікацію.

Проте в літературі також висловлюють критичні зауваження щодо цієї процедури, оскільки вона може призвести до втрати емоційної взаємодії між медіатором і сторонами, а також можуть виникнути труднощі в комунікації.

Моделі медіації

Практика медіації на міжнародному рівні та в різних країнах має великий різноманітний характер. Медіація є надзвичайно гнучким процесом з обмеженою формальністю та відсутністю жорсткої структури, як у судовому процесі. Поза вирішенням конкретних юридичних суперечок учасники медіації можуть вдаватися до пошуку рішень для задоволення різних своїх потреб, за цих умов досягати інших, додаткових цілей.

Як інструмент для вирішення суперечок та досягнення згоди, медіація може бути застосована в різних соціальних і правових контекстах. Усі учасники медіації, охоплюючи сторони конфлікту, їхніх представників і передусім самих медіаторів, повинні чітко усвідомлювати, яку модель медіації краще вибрати для конкретної суперечки, яку роль вони відіграють у процесі медіації, чого вони очікують від процесу та як вони можуть сприяти досягненню остаточного результату медіації.

Важливо зазначити, що в науковій, методологічній і прикладній літературі, присвяченій медіації, часто використовують терміни «моделі медіації», «види медіації», «медіаційні стилі»,

«типи медіатора» та «підходи до медіації». Модель медіації – це уявний опис набору певних технік, інструментів, прийомів і стратегій, які медіатор використовує, а також його стиль поведінки і способі спілкування з учасниками медіації. Це опис, що ідеалізується, який характеризує процес медіаційних переговорів, вплив медіатора на рішення сторін і методи досягнення цілей медіації.

Існують різні моделі медіації: приватна (позасудова) медіація, яка повністю незалежна від судового процесу; присудова медіація, яка охоплює певну координацію із судовим процесом, але відокремлює процедуру медіації від самого суду як інституту; медіація в межах судового процесу, яка має локальний та особистий зв'язок з судом і проводиться в рамках розгляду справи в суді.

Залежно від ролі, яку медіатор відіграє в процедурі медіації, існують чотири моделі медіації:

1. Модель «рятувальника», де медіатор, не маючи спеціальних професійних знань і навичок, допомагає вирішити незначні, переважно побутові конфлікти.

2. Модель, в якій медіатор відіграє роль посередника і є третьою стороною в спорі. Він створює атмосферу конструктивної співпраці, дбає про коректне ставлення сторін одна до одної, сприяє реалістичному оцінюванню ситуації сторонами та прийняттю адекватного рішення.

3. Модель, де медіатор для вирішення конфлікту може використовувати широкий набір засобів і методів ведення перемовин, включно із маніпулюванням сторонами.

4. Модель, де медіатор є організатором вирішення конфлікту. Це найбільш поширена модель медіації у світовій практиці.

Л. Булл виділяє чотири моделі медіації, а саме: терапевтичну, фасилітаційну, регулятивну й оцінну. Водночас як Б. Буш і Д. Фолджер використовують інший підхід, але обидва автори визначають три практичні моделі медіації залежно від філософії та цілей процесу:

1. Медіація, спрямована на вирішення конкретних проблем сторін конфлікту (problem-solving mediation).

2. Реляційна медіація, або медіація відносин (relational mediation).

3. Гармонійна медіація (harmony mediation).

Хоча автори надають перевагу трансформативній медіації у своїй практиці і дослідженнях, вони також визначають ці три практичні моделі медіації, які можуть розрізнятися залежно від філософії та цілей самого процесу.

Один із ключових принципів медіації полягає в активній участі та самовизначенні її учасників. Тому для всіх, хто бере участь у медіації, будь-то медіатори чи сторони конфлікту, важливо розуміти свій статус у цьому процесі, знати свої права й обов'язки, які впливають із участі в медіації, та ознайомитися з умовами проведення цієї процедури.

Право на медіацію за своєю сутністю є суб'єктивним правом фізичних та юридичних осіб і може бути розглянуте як природне право людини. Українське законодавство регулює спори за участю судді.

Сторонами медіації є фізичні або юридичні особи, які для вирішення конфлікту або спору між ними укладають договір з медіатором про надання послуг з медіації.

Правові умови участі сторін у медіації можуть відрізнятися. Типовий сценарій охоплює ситуацію, коли обидві сторони медіації є фізичними особами. Важливою передумовою для їхньої участі в медіації є їхня здатність до укладання угоди. Під угодоздатністю для цілей медіації розуміємо сукупність властивостей, які дають змогу особі бути здатною до прийняття рішень і визнавати права й обов'язки. Дієздатність сторони медіації визначає її здатність приймати рішення та приймати на себе зобов'язання. Деліктоздатність сторони медіації означає її здатність нести соціальну (і, відповідно, юридичну) відповідальність за прийняті рішення в процесі медіації.

Наприклад. Психічний розлад особи, який суттєво впливає на її здатність розуміти значення своїх дій та/або керувати ними, а також зловживання алкоголем, наркотиками, токсичними речовинами тощо, якщо ці дії призводять до фінансових проблем для особи, її родини або інших осіб, за законом можуть слугувати підставою для обмеження цивільної дієздатності (згідно зі статтею 36 Цивільного кодексу України).

Умови й успішність участі сторін у медіації значно залежать від стадії розвитку конфлікту, на якій перебувають його учасники, і від того, чи визнають

вони існування конфлікту. Медіація може бути ефективною на різних етапах конфлікту, включно із ранніми стадіями та ситуаціями, коли сторони вже виснажені тривалим протистоянням. Однак заперечення існування конфлікту або намагання завдати шкоду опоненту може ускладнити чи унеможливити участь у медіації. Психологічна готовність сторін до вирішення конфлікту через переговори та співпрацю є важливою передумовою успіху медіації.

Участь у медіації є добровільною. Сторони конфлікту (спору) мають право звертатися до медіації, коли вони вважають це за потрібне, і можуть припинити її в будь-який момент, а також звернутися до суду або третейського суду. Навіть у випадках, коли медіація є обов'язковою попередньою стадією вирішення спору, принцип добровільності залишається незмінним. Сторони конфлікту самостійно вибирають медіатора чи згоджуються на участь у медіації через систему безоплатної правової допомоги, яка забезпечує доступ до медіації.

Самі сторони медіації визначають питання, які будуть обговорюватися, способи вирішення конфлікту (спору), зміст угод, строки та способи їх виконання, а також інші аспекти, пов'язані з конфліктом (спором).

Сторони медіації мають право:

- за взаємною згодою обирати медіатора (медіаторів);
- відмовитися від медіатора;
- у будь-який момент відмовитися від участі в медіації;
- брати участь у проведенні медіації;
- користуватися допомогою перекладача, експерта та інших осіб,

визначених за домовленістю сторін медіації;

- у разі невиконання чи неналежного виконання угоди, яка створена на основі результатів медіації, звернутися до суду у встановленому законодавством порядку.

Сторони медіації зобов'язані:

- вступати до процедури медіації з чесними намірами й діяти відповідно до правил медіації;
- повідомляти іншу сторону та медіатора про обставини, які перешкоджають проведенню чи продовженню медіації (наприклад, відсутність необхідних повноважень у представника юридичної особи, випадки

домашнього насильства особою, яка бажає брати участь у сімейній медіації тощо);

- добросовісно виконувати договір про проведення медіації та угоду, що була укладена на основі результатів медіації.

6.3. Поведінка партнерів у переговорному процесі

Поведінка учасників переговорного процесу є одним із ключових чинників, що визначає ефективність досягнення домовленостей і характер розв'язання конфлікту. У конфліктології переговори розглядаються як особлива форма соціальної взаємодії, у якій сторони одночасно реалізують як кооперативні, так і конкурентні стратегії поведінки. Саме поєднання цих двох компонентів формує динаміку переговорного процесу та впливає на його результативність.

У загальному вигляді поведінка партнерів у переговорах визначається їхніми інтересами, рівнем конфліктної напруги, попереднім досвідом взаємодії, а також особистісними характеристиками. Важливу роль відіграє також ступінь довіри між сторонами, оскільки низький рівень довіри зазвичай призводить до жорстких позицій, маніпуляцій і блокування конструктивного діалогу [10; 19].

У теорії переговорів традиційно виділяють кілька базових моделей поведінки учасників:

1. Конкурентна (жорстка) поведінка.

Ця модель передбачає орієнтацію сторони на максимальне задоволення власних інтересів без урахування інтересів опонента. Вона характеризується прагненням до домінування, використанням тиску, ультиматумів та аргументів сили. Така поведінка може бути ефективною лише у короткостроковій перспективі, однак у більшості випадків призводить до загострення конфлікту.

2. Поступлива (м'яка) поведінка.

У цьому випадку одна зі сторін добровільно знижує рівень власних вимог з метою збереження відносин або уникнення ескалації конфлікту. Хоча така

стратегія може сприяти швидкому завершенню переговорів, вона часто супроводжується відчуттям несправедливості та накопиченням прихованої напруги.

3. Унікальна поведінка.

Характеризується відмовою від активної участі в переговорах або затягуванням процесу. Така модель часто використовується тоді, коли сторона не готова до відкритого обговорення або намагається виграти час. Однак уникання зазвичай не вирішує конфлікт, а лише відкладає його загострення.

4. Компромісна поведінка.

Передбачає взаємні поступки сторін. Компроміс є поширеною стратегією в реальних переговорах, оскільки дозволяє швидко досягти домовленості, однак часто не вирішує глибинних причин конфлікту.

5. Співробітницька (інтегративна) поведінка.

Найбільш конструктивна модель, яка ґрунтується на принципі «виграш–виграш». Сторони орієнтуються на пошук взаємовигідних рішень, аналізують інтереси, а не позиції, та намагаються сформувати довгострокове партнерство. Саме ця модель вважається оптимальною у сучасній конфліктології [19].

Важливим аспектом поведінки партнерів є також їхня комунікативна культура. Вона включає вміння слухати опонента, чітко формулювати власну позицію, уникати агресивної лексики та маніпуляцій. Особливе значення має контроль емоцій, оскільки надмірна емоційність знижує раціональність рішень і підвищує ризик ескалації конфлікту.

Окремо слід відзначити роль підготовки до переговорів. Ефективна поведінка неможлива без попереднього аналізу ситуації, визначення власних інтересів, меж поступок та можливих альтернатив. Недостатня підготовка часто призводить до втрати контролю над процесом і прийняття неефективних рішень.

Таким чином, поведінка партнерів у переговорному процесі є багатовимірним явищем, яке поєднує стратегічні, психологічні та комунікативні аспекти. Її ефективність безпосередньо впливає на результат переговорів і можливість досягнення стабільного врегулювання конфлікту.

6.4. Посередництво у розв'язанні конфліктів

Посередництво (медіація) є одним із найефективніших альтернативних способів вирішення конфліктів, який передбачає участь нейтральної третьої сторони – медіатора. Основна функція медіатора полягає не у прийнятті рішення, а у сприянні конструктивній взаємодії між сторонами та допомозі їм у досягненні взаємоприйнятної угоди.

Посередництво розглядається як структурований, добровільний і конфіденційний процес, що спрямований на трансформацію конфлікту через діалог і взаєморозуміння. Його ключова особливість полягає у тому, що відповідальність за результат повністю залишається за сторонами конфлікту, а медіатор лише організовує процес комунікації [2].

У межах посередництва можна виділити кілька основних функцій медіатора:

1. Комунікативна функція.

Медіатор забезпечує ефективний обмін інформацією між сторонами, усуває бар'єри спілкування, допомагає правильно інтерпретувати висловлювання та знижує рівень емоційної напруги.

2. Організаційна функція.

Вона полягає у структуризації процесу переговорів: визначенні правил взаємодії, черговості виступів, етапів обговорення та формату зустрічей.

3. Аналітична функція.

Медіатор допомагає сторонам визначити справжні інтереси, відокремити їх від позицій та сформулювати проблемні питання, які потребують вирішення.

4. Посередницько-фасилітаційна функція.

Передбачає сприяння пошуку варіантів рішень, які є взаємовигідними для обох сторін, без нав'язування власної думки чи оцінки.

У процесі посередництва важливу роль відіграють принципи нейтральності, добровільності, конфіденційності та рівності сторін. Недотримання цих принципів може призвести до втрати довіри до медіатора і провалу всієї процедури.

Окремо слід відзначити різні форми посередництва. Найпоширенішою є класична медіація, однак у практиці також застосовуються:

- судова медіація, коли процес інтегрований у судове провадження;
- позасудова медіація, що проводиться незалежно від судової системи;
- організаційна медіація, яка застосовується у внутрішніх конфліктах компаній;
- онлайн-медіація, що здійснюється дистанційно з використанням цифрових технологій.

Ефективність посередництва значною мірою залежить від готовності сторін до співпраці. Якщо учасники конфлікту орієнтовані виключно на перемогу над опонентом, медіаційний процес ускладнюється або стає неможливим. Навпаки, наявність мотивації до пошуку компромісу створює умови для конструктивного діалогу.

Важливо також підкреслити, що посередництво не є формою примусу. На відміну від арбітражу або судового розгляду, медіатор не має права ухвалювати обов'язкові рішення. Це дозволяє сторонам зберігати контроль над результатом і самостійно визначати умови врегулювання конфлікту.

Таким чином, посередництво у розв'язанні конфліктів є важливим інструментом сучасної конфліктології, який забезпечує перехід від конфронтації до співпраці, сприяє відновленню комунікації між сторонами та формуванню стійких домовленостей.

Висновки. Процес медіації є вільним і конфіденційним процесом, у якому нейтральна третя особа (медіатор) допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний спосіб вирішення складної ситуації. Однією з особливостей медіації є те, що сторони самостійно беруть на себе відповідальність за

прийняття рішення та його подальше виконання. Незважаючи на різноманіття медіаційних практик, часто медіатори, особливо новачки, віддають перевагу якійсь конкретній моделі медіації, застосовуючи її без належного аналізу стосовно предмета конфлікту й особливостей його учасників. Важливо пам'ятати, що медіаторам необхідно уникати піддаватися жодній з існуючих моделей медіації, оскільки кожен конфлікт, його причини, умови виникнення, сторони, їх потреби й інтереси є унікальними. Тому неможливо знайти універсальний підхід до вирішення конфліктів між людьми. Потрібно також підкреслити, що наявність чітко визначеного статусу сторін медіації є важливим засобом захисту їхніх прав під час цього процесу. На сьогодні права й обов'язки сторін медіації, а також способи захисту їх прав не є предметом спеціального законодавства, але вони покриваються нормами цивільного, господарського й сімейного права, які визначають зміст та умови укладення договорів.

Питання для самоперевірки

1. Що таке медіація?
2. Дайте характеристику організаційним і процедурним принципам медіації.
3. За якими критеріями класифікують медіацію?
4. Назвіть види медіації.
5. Назвіть чотири моделі медіації, які залежать від ролі медіатора в процедурі медіації.
6. Що таке право на медіацію?
7. Хто може бути іншими учасниками медіації?
8. Розкрийте морально-психологічні умови участі сторони в медіації.

Список використаної літератури

1. Єременко Л. В. Конфліктологія: навчальний посібник. – Мелітополь: ФОП Однорог Т. В., 2018. – 219 с. – URL: <http://www.tsatu.edu.ua/shn/wp-content/uploads/sites/59/konfliktolohija-.pdf>
2. Заушнікова М. Ю., Калениченко Р. А., Коханець А. С. Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект: навчальний посібник. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. – 196 с.
3. Калениченко Р. А. Педагогічна психологія: навчальний посібник. – Київ: КНУБА, 2023. – 196 с.
4. Калениченко Р. А., Харіна О. Є., Доценко К. М. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальний посібник. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2016. – 308 с.
5. Калениченко Р. А. Конфліктологія і психологія управління: методичні вказівки до вивчення курсу. – Київ: КНУБА, 2024. – 28 с.
6. Калениченко Р. А. Психологія: методичні вказівки до вивчення курсу. – Київ: КНУБА, 2024. – 20 с.
7. Калениченко Р. А., Коханець А. С., Нежинська О. О. Психологія бізнесу: навчальний посібник. – Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. – 270 с. – ISBN 978-966-337-674-5.
8. Калениченко Р. А., Мороз І. М., Телебенєва Є. О. Психологія: навчальний посібник. – Київ: Ліра-К, 2026. – 376 с.
9. Калениченко Р. А., Остаповський О. В., Телебенєва Є. О. Психологічні аспекти публічного управління: навчальний посібник. – Київ: ЦП «Компринт», 2025. – 271 с.
10. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навчальний посібник. – Київ: КНУБА, 2021. – 167 с.
11. Калениченко Р. А. Конфліктологія: робоча програма освітньої компоненти (спец. А5.34 «Професійна освіта (Машинобудування)»). – Київ: КНУБА, 2025. – 11 с.

12. Калениченко Р. А. Конфліктологія: робоча програма освітньої компоненти (спец. А5.39 «Професійна освіта (Цифрові технології)»). – Київ: КНУБА, 2025. – 11 с.

13. Калениченко Р. А., Льовкіна О. Г. Психологія управління: навчальний посібник. – Ірпінь: Національний університет ДФС України, 2018. – 262 с.

14. Луцишин Г. І., Завада Я. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. – 224 с.

15. Петровська Т. В., Курдибаха О. М. Конфліктологія: навчальний посібник. – Київ: Видавець Позднишев, 2024. – 193 с.

16. Партико Н. В. Основи конфліктології: навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. – 156 с.

17. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 168 с.

18. Примуш М. В., Дубель М. В. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. – 48 с.

19. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. – New York: Penguin Books, 2011. – 240 p.

20. Deutsch M., Coleman P. T., Marcus E. C. The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014. – 1008 p.

21. Coser L. A. The Functions of Social Conflict. – New York: Free Press, 1956. – 188 p.

22. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. – Mountain View: CPP Inc., 2008. – 20 p.

23. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. – New York: Routledge, 2017. – 304 p.

Інформаційні ресурси

1. <http://library.knuba.edu.ua/>

2. <http://org.knuba.edu.ua/>

3. psy.net.ru

4. www.igpate.gom
5. www.trainiings.ru
6. psy.net.ru
7. www.igpate.gom
8. www.trainiings.ru
9. [Psv-corp\(g\)carrier.kiev.ua](http://Psv-corp(g)carrier.kiev.ua)
10. <http://www.readbookz.com/books/176.html>
11. <http://www.ebk.net.ua/>

Додатки

1. Методики дослідження різних сфер конфліктології

1.1. Методика дослідження емоційної сфери

Дослідження емоційної сфери студента в ході психологічного професійного відбору може включати: методику оцінки реактивної та особистісної тривожності (опитувальник Спілбергера-Ханіна), методику оцінки рівня нервово-психічної стійкості (методика “Прогноз” за В.А.Бодровим), методику визначення типу акцентуації рис характеру та темпераменту К.Леонгарда і Х.Смішека (ЛС), методику оцінки суб’єктивного стану “САН”, методику оцінки побічних показників працездатності (методики оцінки розумової працездатності, методики оцінки мислення студентів, методика оцінки та характеристики психофізіологічних якостей, методики дослідження міжособистісних стосунків в малих групах.

Розглянемо їх детальніше.

1.1.1. Методика оцінки реактивної та особистісної тривожності (Опитувальник Спілбергера-Ханіна)

Опитувальник Ч.Спілбергера-Ханіна (далі СХ) призначений для оцінки реактивної та особистісної тривожності. Особистісна тривожність розглядається як відносно стійка індивідуальна якість особистості, яка характеризує ступінь її занепокоєння, турботи, емоційної напруги внаслідок дії стресових факторів.

Реактивна тривожність студента – це стан, який характеризує ступінь його занепокоєння, турботи, емоційної напруги, та розвивається за її конкретної стресової ситуації. Якщо особистісна тривожність уявляється стійкою індивідуальною характеристикою, то стан реактивної тривожності може бути достатньо динамічним і за часом, і за ступенем вираженості.

Опитувальник СХ складається з 40 питань-суджень, з яких 1-20 призначені для оцінки реактивної тривожності (шкала “Як Ви себе почуваєте в даний момент?”), та 21-40 для визначення особистісної тривожності (шкала “Як

Ви себе почуваєте звичайно?”). На кожне запитання можливі 4 відповіді за ступенем інтенсивності (зовсім ні, мабуть так, вірно, цілком вірно) – для шкали реактивної тривожності, та 4 відповіді за частотою (майже ніколи, іноді, часто, майже завжди) – для шкали особистої тривожності.

Деякі питання-судження в опитувальнику сформульовані так, що відповідь (1) означає відсутність чи легку ступінь тривожності. Це в шкалі реактивної тривожності так звані прямі питання: № 3, 4, 6, 77, 9, 12, 13, 14, 17, 19, а в шкалі особистісної тривожності – № 22, 23, 24, 25, 228, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 40. В інших, так званих, зворотних питаннях відповідь (1) відповідає високій ступені тривожності, а відповідь (4) – низькій тривожності: № 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20. – в шкалі реактивної тривожності; № 21, 26, 27, 30, 33, 36, 39 – в шкалі особистої тривожності. Обробка проводиться таким чином. Спочатку окремо складаються результати за зворотними та прямими питаннями, потім із сум прямих віднімається сума зворотних питань і до одержаного числа додається постійне число 50 для шкали реактивної тривожності та 35 – для шкали особистої тривожності.

Результуючий показник за кожною шкалою може знаходитись в діапазоні від 20 до 80 балів. Чим він більший, тим вищий рівень тривожності (реактивної або особистісної). Оцінка рівнів реактивної та особистісної тривожності за результатами показників здійснюється в таких межах: до 30 балів – низький рівень тривожності, від 31-45 балів – середній, більше 45 балів – високий рівень тривожності.

Шкала самооцінки

(Спілбергера-Ханіна)

Інструкція: Прочитайте уважно кожне з наведених питань і закресліть ту цифру справа залежно від того, як Ви почуваєтеся на даний момент. Над питанням довго не задумуйтесь, оскільки правильних або неправильних відповідей немає.

	Ні, не зовсім так	Мабуть так	Вірно	Цілком вірно
	1	2	3	4

1. Я спокійний.

2. Мені нічого не загрожує.
3. Я знаходжусь в напрузі.
4. Я відчуваю співчуття.
5. Я відчуваю себе вільно.
6. Я прикро вражений.
7. Мене хвилюють можливі негаразди.
8. Я відчуваю себе відпочилим.
9. Я насторожений.
10. Я відчуваю внутрішнє задоволення.
11. Я впевнений в собі.
12. Я нервую.
13. Я не знаходжу собі місця.
14. Я напружений (накручений в собі).
15. Я не відчуваю напруги і скованості.
16. Я задоволений.
17. Я заклопотаний.
18. Я занадто збуджений і мені не по собі.
19. Мені радісно.
20. Мені приємно.

Шкала самооцінки

Інструкція: Прочитайте уважно кожне з приведених питань і закресліть ту цифру справа залежно від того, як Ви почуваєтесь зазвичай. Над питаннями довго не задумуйтесь, оскільки правильних або неправильних питань немає.

	Майже ніколи	Інколи	Часто	Майже завжди
	1	2	3	4

21. Я відчуваю задоволення.
22. Я швидко втомлююсь.
23. Я легко можу заплакати.
24. Я хотів би бути таким же щасливим, як і інші.
25. Буває, що я програю через те, що недостатньо швидко приймаю рішення.

26. Я почуваю себе бадьорим.
27. Я спокійний, холоднокровний і зібраний.
28. Очікувані труднощі дуже непокоять мене.
29. Я занадто переживаю через дрібниці.
30. Я буваю повністю щасливим.
31. Я приймаю все занадто близько до серця.
32. Мені не вистачає впевненості в собі.
33. Я почуваю себе в безпеці.
34. Я намагаюсь обходити критичні ситуації і труднощі.
35. У мене буває хандра.
36. Я задоволений.
37. Всякі дрібниці відволікають та хвилюють мене.
38. Я так сильно переживаю свої розчарування, що потім довго не можу про них забути.
39. Я врівноважена людина.
40. Мене охоплює сильне занепокоєння, коли я думаю про свої діла та турботи.

1.1.2. Методика оцінки рівня нервово-психічної стійкості (методика “Прогноз” за В.А.Бодровим)

Методика призначена для початкового орієнтовного виявлення осіб з прикметами нервово-психічної нестійкості (НПН). Вона дозволяє виявити окремі початкові передзахворювальні прикмети порушень особистості, а також оцінити вірогідність їх розвитку й прояву в поведінці й діяльності людини.

Методика має 84 питання (міркувань), на кожне з яких обстежуваний дає відповідь «так» або «ні». Результати відображаються кількісними показниками (в балах) на основі яких робиться висновок щодо рівня нервово-психічної стійкості. Аналіз відповідей дозволяє уточнити окремі біографічні відомості, особливості поведінки та стану психічної діяльності людини в різних ситуаціях.

Обстежується одночасно 25-30 чоловік за 20 хвилин.

Текст анкети наведено в кінці.

Реєстраційний лист до анкети «Прогноз»

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	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84						

Під час обстеження ведеться спостереження за поведінкою кожного й за потреби робляться помітки. Обробка результатів проводиться з допомогою “ключів” групою помічників в 4-5 чоловік.

Ключі для обробки даних методики «Прогноз»

Найменування шкали	Зміст відповід ей	Порядкові номери запитань відповідно шкалі
Шкала Відвертості	Ні (-)	1, 4, 6, 8, 9, 11, 16, 17, 18, 22, 25, 31, 34, 36, 43
Шкала Нервово-психічної	Так (+)	3, 5, 7, 110, 15, 20, 26, 27, 29, 32, 35, 37, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 511, 522, 53, 56, 57, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84
Неврівноваженості	Ні (-)	2, 12, 13, 14, 19, 21, 23, 24, 28, 30, 33, 38, 39, 46, 54, 55, 58, 61, 68

Обробку рекомендується проводити з допомогою трьох трафаретів з прозорого матеріалу, на який наноситься сітка за розмірами реєстраційного листка. Прорізи в кожному трафареті повинні співпадати з номерами запитань

відповідно до таблиці ключів. Один трафарет призначений для підрахунку балів за шкалою відвертості та два – за шкалою нервово-психічної нестійкості (для оцінки позитивних відповідей).

Якщо в обстежуваного за шкалою відвертості відзначається більше ніж 10 балів, використовувати й аналізувати дані не рекомендується, а причини невідвертості потрібно шукати в процесі бесіди. Показник за шкалою нервово-психічної нестійкості одержують шляхом додавання кількості плюсів, виявлених за трафаретом для позитивних відповідей, та кількості мінусів – за відповідями які співпадають. Результат оцінюється за таблицею.

Характеристика рівнів і визначення груп нервово-психічної нестійкості юнаків 18-22 років за результатами методики “Прогноз” (дані М.С. Корольчука)

Сума інформативних відповідей за шкалою нервово-психічної стійкості	Оцінка результатів за 10 бальною шкалою	Група НПН	Характеристика рівня НПС групи	Прогноз
5 6	10 9	I	Висока НПС, Зриви майже не вірогідні	Дуже сприятливий
7-8 9-10 11-13	8 7 6	II	Хороша НПС Зриви маловірогідні	Сприятливий
14-17 18-22 23-28	5 4 3	III	Задовільна НПС Зриви можливі, особливо в екстремальних ситуаціях	Мало сприятливий
29-32	2	IV	Незадовільна НПС	Несприятлив

33	1	Висока вірогідність нервово-психічних зривів. Необхідне додаткове обстеження психіатра, невропатолога.	ий
----	---	--	----

Текст анкети “Прогноз”

Інструкція: Перед Вами анкета, яка містить 84 запитання (міркування). Ознайомлюючись послідовно, потрібно з’ясувати, яка відповідь “так” чи “ні” точніше Вас характеризує. У відповідній клітинці реєстраційного листка ставиться знак + (так), або - (ні). Відповідайте, не задумуючись і самостійно. Не пропускайте запитань. Результати обстеження не розповсюджуються, а при співбесіді будуть доведені до Вас особисто.

1. Іноді мені в голову приходять такі негарні думки, що краще про них нікому не розповідати.
2. В дитинстві в мене була така компанія, що всі старались зажди й у всьому стояти один за одного.
3. Іноді в мене бувають приступи сміху або плачу, з якими я ніяк не можу справитись.
4. Бували випадки, що я не стримував своїх обіцянок.
5. В мене часто болить голова.
6. Іноді я говорю неправду.
7. Раз на тиждень я без всякої видимої причини раптово почуваю жар у всьому тілі.
8. Буває, що я говорю про речі, в яких не розбираюсь.
9. Буває, що я серджусь.
10. Тепер мені важко надіятись на те, що я чого не будь досягну в житті.
11. Буває, що я відкладаю на завтра те, що можна зробити сьогодні.
12. Я охоче беру участь у всіх зборах і інших суспільних заходах.
13. Найважча боротьба для мене - боротьба із самим собою.
14. М’язові судороги й посіпування в мене бувають дуже рідко.

15. Я доволі байдужий, що зі мною буде.
16. Іноді, коли я неважно себе почуваю, я буваю роздратованим.
17. В гостях я тримаю себе за столом краще ніж вдома.
18. Якщо мені не загрожує штраф і машин поблизу немає, я можу перейти вулицю, як мені хочеться, а не в установленому місці.
19. Я вважаю, що життя в моїй сім'ї таке ж гарне, як і у більшості моїх знайомих.
20. Мені часто кажуть, що я горячкуватий.
21. Запори в мене бувають рідко.
22. У грі я переважно бажаю виграти.
23. Останні декілька років більшу частину часу я почуваю себе добре.
24. Зараз моя вага постійна (я не повнію і не худну).
25. Мені приємно мати серед знайомих значних людей, це як би надає мені ваги в своїх очах.
26. Я був би досить спокійним, якби у кого-небудь з моєї сім'ї були неприємності із-за порушення закону.
27. З моїм розумом твориться щось негаразд.
28. Мене турбують сексуальні (статеві) питання.
29. Коли я намагаюсь щось сказати, то часто помічаю, що в мене тремтять руки.
30. Руки в мене такі ж спритні й меткі, як і раніше.
31. Серед моїх знайомих є люди, котрі мені не подобаються.
32. Думаю, що я людина приречена.
33. Я сварюсь з членами моєї сім'ї дуже рідко.
34. Буває, що я з ким-небудь трохи пліткую.
35. Часто я бачу сни, про які краще нікому не розповідати.
36. Бувало, що в обговоренні деяких питань я, особливо не задумувався і згоджувався з думкою інших.
37. В школі я опановував матеріал повільніше, ніж інші.
38. Моя зовнішність мене взагалі влаштовує.
39. Я цілком впевнений в собі.
40. Раз на тиждень або частіше я буваю дуже збудженим або схвильованим.
41. Хтось керує моїми думками.
42. Я кожен день випиваю незвично багато води.

43. Буває, що неввічливий або навіть неприємний жарт викликає в мене сміх.
44. Найщасливішим я буваю, коли я один.
45. Хтось намагається діяти на мої думки.
46. Я любив казки Андерсена.
47. Навіть серед людей я звичайно почуваю себе самотнім.
48. Мене дратує, коли мене підганяють.
49. Мене легко привести в зніжковіння.
50. Я легко гублю терпіння з людьми.
51. Мені часто хочеться вмерти.
52. Бувало, що я залишав розпочату справу, так як боявся що не справлюсь з нею.
53. Майже кожен день трапляється що-небудь, що лякає мене.
54. До питань релігії я ставлюсь байдуже.
55. Прикмети поганого настрою бувають в мене рідко.
56. Я заслуговую суворої догани за свої вчинки.
57. В мене були дуже незвичайні містичні переживання.
58. Мої переконання й погляди непохитні.
59. В мене бувають періоди, коли через хвилювання я втрачав сон.
60. Я людина нервова й легко збуджена.
61. Мені здається, що нюх в мене такий, як у інших (не гірший).
62. Все в мене виходить погано, не так, як потрібно.
63. Я майже завжди відчуваю сухість в роті.
64. Більшу частину часу я почуваю себе стомленим.
65. Іноді я почуваю, що близький до нервового зриву.
66. Мене дуже дратує, що забуваю куди кладу речі.
67. Я дуже уважно відношусь до того, як одягаюсь.
68. Пригодницькі розповіді мені подобаються більше, ніж розповіді про кохання.
69. Мені дуже важко пристосуватись до нових умов життя, роботи. Перехід до нових умов життя, роботи, навчання здається мені нестерпно важким.
70. Мені здається, що по відношенню саме до мене особливо часто поводяться несправедливо.
71. Я часто почуваю себе несправедливо ображеним.
72. Моя думка не завжди співпадає з думкою навколишніх.

- 73. Я часто відчуваю втому від життя й мені не хочеться жити.
- 74. На мене частіше звертають увагу, ніж на інших.
- 75. В мене бувають головні болі й запаморочення через переживання.
- 76. Часто в мене бувають періоди, коли мені нікого не хочеться бачити, нікого.
- 77. Мені важко прокинутись в призначений час.
- 78. Якщо в моїх негараздах хтось винен, я не залишаю його без покарання.
- 79. В дитинстві я був вередливим, подразливим.
- 80. Мені відомі випадки, коли мої родичі лікувались в невропатологів, психіатрів.
- 81. Іноді я приймаю валеріану, кодеїн, еленіум й інші заспокійливі засоби.
- 82. В мене є засуджені родичі.
- 83. В мене бували приводи в міліцію.
- 84. Я залишався в школі на другий рік.

1.1.3. Методика визначення типу акцентуації рис характеру та темпераменту К.Леонгарда і Х.Смішека (ЛС)

Методика призначена для діагностики типу акцентуації особистості. В основу опитувача, розробленого Х.Смішеком закладена концепція “акцентуованої особистості” К. Леонгарда. Згідно цієї концепції індивідуальні якості особистості можуть бути розділені на дві групи: головну і додаткову. Стрижень особистості складають головні риси і вони визначають її індивідуальність, розвиток, адаптацію, психічне здоров’я.

Надмірна вираженість цих рис призводить до структурних психологічних змін, а в несприятливих соціальних умовах – й до розладу структури особистості.

Акцентуацію якоїсь риси не слід розглядати як патологію, а як визначене відхилення від середньої норми, яскраво виражену своєрідність психічного складу. Осіб, у яких відмічається висока ступінь вираженості рис характеру або темпераменту називають акцентуованими. Позитивне або негативне забарвлення акцентуованості в значній мірі надають зовнішні фактори, життєві обставини, умови і т.і. “В акцентуованих особистостях – вказує К. Леонгард – потенційно закладені, як можливості соціально позитивних досягнень, так і соціально негативний заряд. Деякі акцентуовані особистості виявляються в негативному світлі тому, що життєві обставини не сприяли їм, але можливо під впливом інших обставин вони стали б небуденними людьми”.

К.Леонгард виділяє десять головних типів акцентуацій, які в основному відповідають систематичі психопатій в граничній психіатрії:

1. *Гіпертимний тип (гіпертимний)*. Особливістю даного типу є підвищений фон настрою в поєднанні з жагою діяльності, оптимізмом, завзятливістю й високою активністю.

2. *Застраваючий тип*. Особистості цього типу притаманна надмірна стійкість афекту зі схильністю до формулювання паранояльних та зверхцінних ідей.

3. *Емотивний тип*. Характеризується чутливістю й глибокими реакціями в галузі тонких емоцій. Цих людей хвилюють не грубі почуття, а те, що звичайно зв’язують з душею, з гуманністю з чуйністю. Це люди вразливі, даний тип подібний до афективно-екзальтованого, але на відміну від нього, емоції

розвиваються й проявляються менш бурливо, не так стрімко. Патологічні прояви – реактивна депресія.

4. *Педантичний тип*. Високі оцінки вказують на ригідність, інертність психічних процесів, тривале переживання травмуючих подій, які триватимуть.

5. *Тривожно-боязливий тип*. Суттєвою особливістю вважається схильність до страхів, підвищена нерішучість й полохливість, настороженість.

6. *Циклотимічний тип*. Для таких людей характерна зміна гіпертимних та дистимних фаз.

7. *Демонстративний тип*. Високі оцінки за цією шкалою визначають підвищену здатність до витіснення, демонстративності поведінки, схильності до істерії.

8. *Неврівноважений тип*. Таким людям характерна підвищена імпульсивність, слабкий контроль над потягами й спонуканнями.

9. *Дистимічний тип*. Дистимічна особа в протилежність гіпертимній характеризується зниженим фоном настрою (в деяких випадках до субдепресії), песимізмом, фіксацією на негативних сторонах життя, заторможеністю.

10. *Афективно-екзальтивний тип*. Особам цього типу характерний великий діапазон емоційних станів, вони легко приходять в захоплення від радісних подій і в повний відчай від сумних. Всі десять типів “акцентуованих особистостей” К.Леонгард поділяє на дві групи за принципом акцентуації темпераменту або характеру.

До акцентуації рис характеру він відносить *демонстративний, педантичний, застрягаючий, збуджений типи особистості*. Інші типи акцентуацій відносяться К. Леонгардом до акцентуацій темпераменту (*гіпертимний, дистимічний, тривожно-боязливий, циклотимічний, афективно-екзальтований та емотивний*).

Текст опитувальника Леонгарда-Смішека

Інструкція: Вам запропоновано ствердження стосовно Вашого характеру. Якщо Ви погоджуєтеся зі ствердженням, поставте знак “+” (так), якщо ні – знак «-». Відповідайте швидко, правильних і неправильних відповідей немає.

1. У Вас переважно веселий та безтурботний настрій?
2. Ви чутливі до образ?
3. Чи буває так, що у Вас на очі навертаються сльози в кіно, театрі, під час бесіди тощо?
4. Зробивши щось Ви сумніваєтесь, чи все зроблено правильно, й не заспокоїтесь до тих пір, поки не переконаєтесь ще раз в тому, що все зроблено правильно?
5. В дитинстві Ви були таким же сміливим, як всі Ваші однолітки?
6. Чи часто у Вас різко міняється настрій від стану безпричинної радості, до огиди до життя, до себе?
7. Ви звичайно в центрі уваги компанії?
8. Чи буває так, що Ви безпричинно знаходитеся в такому поганому настрої, що з Вами краще не розмовляти?
9. Ви серйозна людина?
10. Здатні Ви захоплюватись, замислюватись над чим-небудь?
11. Чи завзяті Ви?
12. Ви швидко забуваєте, якщо Вас хтось образив?
13. Чи м'якосердечні Ви?
14. Коли Ви опускаєте лист в поштову скриньку, чи перевіряєте Ви, й проводите рукою по отвору скриньки, що лист повністю упав в нього?
15. Чи прагнете Ви завжди бути в рядах кращих працівників?
16. Чи бувало Вам страшно в дитинстві під час грози, або в разі зустрічі з незнайомою собакою (а можливо таке почуття буває й тепер, у зрілому віці).
17. Чи прагнете Ви у всьому і всюди підтримувати порядок?
18. Чи залежить Ваш настрій від зовнішніх обставин?
19. Чи люблять Вас Ваші знайомі?
20. Чи часто у Вас буває почуття внутрішнього неспокою, почуття можливої біди, неприємностей?
21. У Вас часто пригнічений настрій?
22. Чи бували у Вас хоча б один раз істерика або нервовий зрив.
23. Чи важко Вам довго всидіти на одному місці?
24. Якщо по відношенню до Вас несправедливо вчинили, чи будете енергійно відстоювати свої інтереси?

25. Чи можете Ви зарізати курку або овечку?
26. Чи дратує Вас, якщо вдома штора або скатертина висять нерівно і Ви зразу ж стараєтесь поправити їх?
27. Ви в дитинстві боялись залишатись самі в хаті?
28. Часто у Вас бувають коливання настрою без причин?
29. Чи завжди Ви прагнули бути достатньо сильним працівником в своїй професії?
30. Чи швидко Ви починаєте сердитись чи гніватись?
31. Чи можете Ви бути абсолютною безтурботною веселим?
32. Буває так, що почуття повного щастя буквально пронизує Вас?
33. Як Ви думаєте, вийшов би з Вас ведучий гумористичної вистави?
34. Ви звичайно викладаєте свою думку людям досить відверто й прямо без натяку?
35. Вам важко переносити вид крові? Чи не викликає це у Вас неприємних почуттів?
36. Чи любите Ви роботу з високою особистою відповідальністю?
37. Чи схильні Ви виступити на захист людей, по відношенню до яких проявляють несправедливість?
38. В темний підвал Вам важко й страшно спускатись?
39. Чи віддасте Ви перевагу такій роботі, коли діяти потрібно швидко, а вимоги до якості виконання невисокі?
40. Чи товариський Ви?
41. В школі Ви охоче декламували вірші?
42. Чи втікали Ви в дитинстві з дому?
43. Чи здається Вам життя тяжким?
44. Буває так, що після конфлікту, образи Ви були до того вражені, що йти на роботу здавалось просто нестерпним?
45. Можна сказати що в разі негараздів Ви не втрачаєте почуття гумору?
46. Зробили б Ви перші кроки до примирення, якщо Вас хто-небудь образив?
47. Ви дуже любите тварин?
48. Чи повертаєтесь Ви, щоб впевнитись, що залишили хату чи робоче місце в такому стані, що там нічого не скоїться?
49. Чи переслідує Вас іноді неясна думка, що з Вами й Вашими близькими може скоїтись щось страшне?

50. Вважаєте Ви, що Ваш настрій дуже мінливий?
51. Важко Вам доповідати (виступати) на сцені перед великою кількістю людей?
52. Ви можете вдарити образника, якщо він Вас образив?
53. У Вас дуже велика потреба в спілкуванні з іншими людьми?
54. Ви відноситеся до тих, хто при будь-яких розчаруваннях впадає в глибокий відчай?
55. Вам подобається робота, що потребує енергійної організаторської діяльності?
56. Чи наполегливо Ви добиваєтесь своєї мети, якщо на шляху до неї приходится долати безліч перешкод?
57. Чи може трагічний фільм зворушити Вас так, що на очах виступають сльози?
58. Часто буває Вам важко заснути через те, що проблеми прожитого дня чи майбутнє весь час крутяться в думках?
59. В школі Ви іноді підказували своїм товаришам чи давали списувати?
60. Чи потрібна Вам велика напруга волі, щоб пройти одному через кладовище?
61. Чи ретельно Ви слідкуєте за тим, щоб кожна річ у Вашій квартирі була тільки на одному й тому ж місці?
62. Чи буває так, що перед сном Ви в доброму настрої, а на наступний день встаєте в пригніченому на декілька годин?
63. Чи легко Вам звикати до нових ситуацій?
64. Чи бувають у Вас головні болі?
65. Ви часто смієтесь?
66. Чи можете Ви бути ввічливим навіть з тим, кого Ви явно не цінуєте, не любите, не поважаєте?
67. Ви рухлива людина?
68. Ви дуже переживаєте через несправедливість?
69. Ви настільки любите природу, що можете назвати її другом?
70. Виходячи з дому або лягаючи спати, перевіряєте Ви чи закрили газ, погасили світло, закрили двері?
71. Ви дуже боязливі?
72. Чи змінюється Ваш настрій під впливом алкоголю?

73. У вашій молодості Ви з задоволенням приймали участь у художній самодіяльності?
74. Ви розцінюєте життя дещо песимістично, без передчуття радощів?
75. Чи часто Вас тягне подорожувати?
76. Чи може Ваш настрій змінитись так різко, що Ваш стан радощів раптом зміниться похмурих та пригнічених?
77. Чи легко Вам вдається підняти настрій у друзів?
78. Чи довго Ви переживаєте образи?
79. Чи довгий час Ви переживаєте горе інших людей?
80. Чи часто, будучи школярем, Ви переписували сторінку в зошиті, якщо випадково ставили в ній кляксу?
81. Чи відноситеся Ви до людей скоріше з недовірою й обережністю, ніж з добротою?
82. Чи часто Ви бачите страхітливі сни?
83. Чи буває так, що Ви остерігаєтесь того, що кинетесь під поїзд, або коли стоїте біля вікна багатоповерхового будинку раптово випадете?
84. У веселій компанії Ви звичайно веселі?
85. Здатні Ви відволікатись від важких проблем, які потребують рішень?
86. Ви станете менш стриманим й почувате себе більш вільним коли прийняли алкоголь?
87. В бесіді Ви скупі на слова?
88. Якщо Вам необхідно було б грати на сцені, Ви змогли б увійти в роль, щоб позабути про те, що це тільки гра?

Ключ до методики Леонгарда-Смішека

Коли підраховуємо бали за кожною шкалою опитувальника, для стандартизації результатів, значення кожної шкали множаться на визначене число. Це вказано в “ключі” до методики. Акцентуйовані особи не є патологічними. Вони характеризуються проявом та виділенням яскравих рис характеру.

1. Гіпертимні $\times 3$ (помножити значення шкали на 3)
(+) 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77.
(-) немає.
2. Застриваючі $\times 2$

- (+) 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81.
(-) 12, 46, 59.
3. Емотивні х 3
(+) 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79.
(-) 25.
4. Педантичні х 2
(+) 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 63, 80.
(-) 36.
5. Тривожні х 3
(+) 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82.
(-) 5.
6. Циклотимні х 3
(+) 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84.
(-) немає.
7. Демонстративні х 2
(+) 7, 19, 22, 29, 41, 63, 66, 73, 85, 88.
(-) 51.
8. Неврівноважені
(+) 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86.
(-) немає.
9. Дистимні х 3
(+) 9, 21, 43, 75, 87.
10. Екзальтовані х 6.
(+) 10, 32, 54, 76.
(-) немає.

1.1.4. Методика оцінки суб'єктивного стану “САН”

Методика дослідження суб'єктивного стану “САН” призначена для якісної оцінки суб'єктивного стану особистості на момент обстеження.

На підставі отриманих результатів розраховуються показники самопочуття, активності, настрою, а також інтегральної оцінки суб'єктивного стану.

Інструкція. Перед Вами картка суб'єктивного стану – САН. Кожне

ствердження суб'єктивного стану подано попарно (протилежно) і його можна оцінити від нуля до трьох одиниць. Наприклад: зліва – самопочуття добре, праворуч – погане, посередині – цифри: 3, 2, 1, 0, 1, 2, 3. Якщо у мене зараз самопочуття добре, то я відмічаю одиницю кружечком зліва, якщо дуже добре – двійку, якщо прекрасне – трійку, якщо ж погане то навпаки відмічаю свій стан обводячи кружечком відповідну цифру з правої сторони. Тобто з двох станів необхідно вибрати те, котре найбільш відповідає Вашому стану на даний момент.

Чи є запитання? (Відповісти на запитання).

Увага! Приступили до виконання завдання!

Працювати потрібно швидко і схилитись до визначення свого стану від нейтрального так, щоб нулів було якомога менше.

На інструктаж і виконання методики як правило затрачується не більше 15 хвилин. Обробка бланків проводиться за допомогою ключів самопочуття, активності і настрою. Підраховується кількість балів від 1 до 7, відповідно від гіршого стану (1) до найкращого (7). Сума кожної пари станів (самопочуття, активності, настрою) в цілому ділиться на 10.

Оцінюючи результати можливо орієнтуватися на середні показники, котрі для операторів за віком 30 – 35 років дорівнюють для самопочуття – $5,4 \pm 0,15$ балів, активності – $5,0 \pm 0,12$ балів, настрою – $5,1 \pm 0,20$ балів і інтегральної оцінки – $5,17 \pm 0,15$ балів. Для студентів аналогічні показники вищі на 0,9 – 1 бал. Оцінку самопочуття проведено за ствердженнями: 1-2; 7-8; 13-14; 19-20; 25-26. Активності – 3-4; 9-10; 15-16; 21-22; 27-28. Настрою – 5-6; 11-12; 17-18; 23-24; 29-30.

Реєстраційний бланк САН

Дата “___” _____ 201_ р.

(Прізвище, ім'я по батькові)

Вік _____, Стать _____, Студент навч. групи _____

- | | | |
|-------------------------|---------------|---------|
| 1. Самопочуття добре | 3 2 1 0 1 2 3 | Погане |
| 2. Почуваю себе сильним | 3 2 1 0 1 2 3 | Слабким |

3. Пасивний	3 2 1 0 1 2 3	Активний
4. Мало рухливий	3 2 1 0 1 2 3	Рухливий
5. Веселий	3 2 1 0 1 2 3	Сумний
6. Гарний настрій	3 2 1 0 1 2 3	Поганий
7. Працездатний	3 2 1 0 1 2 3	Малопрацездатний
8. Повен сили	3 2 1 0 1 2 3	Знесилений
9. Повільний	3 2 1 0 1 2 3	Швидкий
10. Бездіяльний	3 2 1 0 1 2 3	Діяльний
11. Щасливий	3 2 1 0 1 2 3	Нещасний
12. Життєрадісний	3 2 1 0 1 2 3	Похнюплений
13. Напружений	3 2 1 0 1 2 3	Розслаблений
14. Здоровий	3 2 1 0 1 2 3	Хворий
15. Безучасний	3 2 1 0 1 2 3	Захоплений
16. Байдужий	3 2 1 0 1 2 3	Схвильований
17. Повен віри	3 2 1 0 1 2 3	Зневірений
18. Радісний	3 2 1 0 1 2 3	Засмучений
19. Відпочивший	3 2 1 0 1 2 3	Стомлений
20. Свіжий	3 2 1 0 1 2 3	Знесилений
21. Сонний	3 2 1 0 1 2 3	Збуджений
22. Бажання відпочити	3 2 1 0 1 2 3	Працювати
23. Спокійний	3 2 1 0 1 2 3	Схвильований
24. Оптимістичний	3 2 1 0 1 2 3	Песимістичний
25. Витривалий	3 2 1 0 1 2 3	Маловитривалий
26. Бадьорий	3 2 1 0 1 2 3	В'ялий
27. Розмірковувати важко	3 2 1 0 1 2 3	Легко
28. Розсіяний	3 2 1 0 1 2 3	Уважний
29. Повен надій	3 2 1 0 1 2 3	Розчарований
30. Задоволений	3 2 1 0 1 2 3	Незадоволений

1.2. Методики оцінки побічних показників працездатності

1.2.1. Методики оцінки розумової працездатності

Розумова праця пов'язана з прийомом й переробкою інформації і потребує

переважно напруження вищої нервової (психічної) діяльності (ВНД). Головними характеристиками ВНД при розумовій праці є психофізіологічні якості й психічні пізнавальні процеси. Психофізіологічними якостями вважаються властивості нервової системи й функціональні можливості аналізаторів. До професійно важливих психічних пізнавальних процесів розумової праці належать сприймання, пам'ять, увага, мислення та емоції.

Таким чином для оцінки розумової праці необхідно дослідити психічні пізнавальні процеси та психофізіологічні якості, а для оцінки всіх побічних показників додатково ще й фізичну працездатність та суб'єктивний стан людини.

Для оцінки безпосередньої та довгочасної пам'яті використовуються такі методики: слухова та зорова пам'ять на числа, оперативна пам'ять, запам'ятовування елементів та характеристик професійної діяльності.

При дослідженні якостей уваги знайшли застосування коректурна проба з кільцями Ландольта, коректурна проба Анфімова, переплутані лінії, відшукування чисел з переключенням, розташування чисел й шкали приладів.

Оцінка мислення проводиться з допомогою таких методик, як інформаційний пошук в умовах дефіциту часу, (додавання й віднімання) в умі, додавання з переключенням, додавання й віднімання з переключенням, перемноження, числові ряди Рішардської, кількісні відносини, встановлення закономірностей та інше.

Ми розглянемо лише ті методики, котрі частіше всього застосовуються в обстеженнях студентів та мають високу ступінь кореляції з прямими показниками працездатності.

Процеси пам'яті займають важливе місце в психофізіологічній структурі діяльності будь-якого спеціаліста. Для характеристики безпосередньої (короткочасної) й довгочасної (відстроченої) пам'яті досліджуваних застосовується методика В.Н.Смирнова (1966) в зоровому та слуховому варіанті. Продуктивність оперативної пам'яті визначається за методикою Т.Х.Джангарова в модифікації Ю.М.Боброва і В.С.Щоголева (1973).

Якості уваги в великій ступені відповідальні за успішність професійної діяльності будь-якого спеціаліста. Застосування коректурної проби з кільцями Ландольта дозволяє характеризувати швидкість переробки інформації в зоровому аналізаторі, стійкість уваги та її працездатність з допомогою методик

“Числові ряди”, “Аналогії”, “Додавання в умі”, оцінюються особливості логічного (понятійного) мислення, здібність до аналогії, обчислювальної здатності, як елементарної здатності форми мислення.

1.2.1.1. Безпосередня (короткочасна) зорова пам'ять на числа

Методика призначена для дослідження й оцінки об'єму й успішності короткочасної зорової пам'яті на числа (КПЗ). За допомогою цієї методики можливо визначити також здібності утримання матеріалу в пам'яті (відстрочена пам'ять). Для дослідження об'єму безпосередньої пам'яті використовуються два варіанти таблиць розміром 600х400 см з 12 двозначними числами. Дослідження заключається в тому, що обстежуваним показується таблиця на протязі 30 секунд. Вони повинні запам'ятати числа, а потім по команді на протязі 40-60 сек. записати їх. Таблицю показуємо 5 разів, кожен раз записані числа загортаємо (закриваємо). Загальний час обстеження 6-7 хвилин. Середні показники та оцінки будуть дані на наступних сторінках.

Таблиці для дослідження зорової пам'яті

Варіант 1

4	93	87	11
56	19	74	67
37	68	45	92

Варіант 2

21	43	85	67
33	96	18	24
14	57	79	32

1.2.1.2. Безпосередня (короткочасна) слухова пам'ять

Короткочасна слухова пам'ять характеризується обсягом запам'ятованих чисел, відтворених після їх прочитання. Числа читаються голосно, зрозуміло, не дуже швидко. По команді записуються числа, які запам'ятали в будь-якому порядку в рядах. Повторюємо пред'явлені числа на слух 5 разів, з одним і тим же порядком чисел. Кожен раз записане загортаємо (закриваємо).

Оцінювати відстрочену (довгострокову) пам'ять можливо й за результатами відтворення параметрів (чисел) через 40-60 хв. після їх пред'явлення, які коливаються в межах $6 \pm 1,1$. Розраховується й показник здатності людини зберігати одержану інформацію, як відношення відстроченої пам'яті до середніх показників пам'яті виражений в % ($80 \pm 10\%$). Відстрочена (довгочасна) пам'ять для усіх спеціалістів – професійно важлива, адже вона забезпечує запам'ятовування, тривале збереження та відтворення необхідної

інформації. Звичайно зачитується 10 не зв'язаних за змістом слів до повного їх запам'ятовування. Наприклад, – книга, сестра, вода, повітря, стіл, машина, цукор, дерево, молоко, гудзик. Можливо зачитати й числа. Кількість повторів характеризує швидкість запам'ятовувань, кількість пред'явлених для запам'ятовування слів (чисел) поділених на кількість повторів – обсяг довготривалої пам'яті. Результати вважаються хорошими, якщо швидкість запам'ятовування 2-3 повтори, а обсяг довготривалої пам'яті – $5,0 \pm 1,2$.

Варіанти чисел для дослідження слухової пам'яті

Варіант 1	83	25	61	37	19	53	98	13	76	39
Варіант 2	27	64	58	41	89	36	72	16	46	18

Оцінка зорової та слухової пам'яті

ОКЗП (ОКСП) – об'єм короткочасної зорової (слухової) пам'яті або це кількість правильно записаних чисел в першому пред'явленні.

а - кількість правильно відтворених чисел в усіх п'яти пред'явленнях.

в - кількість помилок (неправильно записаних чисел в усіх п'яти пред'явленнях).

КУ - коефіцієнт успішності запам'ятовування зорової (слухової) інформації.

$$КУ = \frac{\text{кількість вірно відтворених чисел в 5-ти пред'явленнях}}{\text{кількість мах. можливих відтворень в 5-ти пред'явленнях}} \times 100 = \%$$

Аналіз результатів слухової та зорової пам'яті проводиться шляхом порівняння записів обстежуваного з таблицею й визначається кількістю чисел, які він правильно запам'ятав та відтворив. За результатами досліджень.

вітчизняних вчених М.С. Корольчука, В.М. Крайнюк, В.М.Марченка (досліджувалися спеціалісти-оператори віком 18-22 років), показники зорової пам'яті як правило вищі на 9-10% ніж слухової пам'яті.

Таблиця оцінки слухової та зорової пам'яті

Слухова пам'ять			Зорова пам'ять	
Оцінка	ОКСП		ОКЗП	КУЗП
КУСП				
Відмінно	7 та	0,8	8,9	0,9 та
Добре	6 – 5		7 – 6	0,89 –
0,79-0,65			0,75	
Задовільно	4 – 3	0,64	4 – 5	0,74 –
– 0,5			0,6	
Незадовільно	3		4	0,6
0,5				

1.2.1.3. Методики вивчення якостей уваги

Як відомо з курсу загальної психології, увага – це зосередження свідомості на визначеному об’єкті, яке забезпечує його особливо якісне відображення. Увага характеризується такими якостями як обсяг, розподіл, концентрація, стійкість й переключення.

Обсяг уваги вимірюється тією кількістю об’єктів, яка може бути охоплена увагою в обмежений відрізок часу.

Розподіл уваги виражається в тому, що в процесі діяльності людина може утримувати в центрі уваги декілька об’єктів.

Концентрація уваги – це ступінь зосередження її на об’єкті. Стан глибокої концентрації уваги – необхідна передумова точного, успішного виконання діяльності. Під стійкістю уваги розуміється тривалість зосередження її на об’єкті. Ця якість уваги залежить від цілого ряду причин: характеру діяльності, відношення до професії, від сили нервових процесів. Ефективно утримує увагу людина приблизно 30 – 40 хвилин, після чого відмічається коливання уваги, що приводить до недовільного відволікання уваги від об’єкту. Переключення уваги уявляє собою цілеспрямоване перенесення уваги з одного об’єкту на другий.

Для дослідження якостей уваги використовується досить багато різних методик – коректурні проби Анфімова та кільця Ландольта, переплутані лінії, відшукування чисел з переключенням, розташування чисел, шкали приладів. Ми розглядаємо одну із найпростіших методик – *розташування чисел*, як найбільш показові та як такі, що використовуються в дослідженнях працездатності.

Методика використовується для дослідження функції розподілу та переключення уваги. Дослідження проводиться з використанням бланку, на якому зображені два квадрати на 25 клітин. В клітинах одного квадрату розміщені в випадковому порядку вибіркові числа від 1 до 99. Обстежений повинен переписати числа в вільний квадрат й розташувати суворо в зростаючому порядку зліва направо за дві хвилини.

Оцінка результатів проводиться за кількістю чисел, розташованих у вільному квадраті (продуктивність) й кількості помилок – чисел пропущених, або проставлених не в зростаючому порядку (вони обводяться колом). Визначається й відносна частота помилок (відношення кількості помилок до

загальної кількості проставлених чисел).

74	47	95	32	89
68	49	511	25	71
19	62	80	86	42
34	60	79	58	30
5	84	93	26	10

Оцінка отриманих результатів дослідження вноситься на основі врахування двох перших показників, середня продуктивність досягає при цьому 17 ± 3 при 1-2 помилках. Операційними компонентами мислення є елементи системи мислиневих операцій – аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, класифікація, систематизація.

1.2.1.4. Методики оцінки мислення студентів

Для оцінки мислення студентів можуть бути використані методики “Усне складання”, “Числові ряди”, “Складання чисел з переключенням”, “Кількісні відношення”. Розглянемо більш детально деякі з них.

1.2.1.4.1. Усне складання

З допомогою цієї методики досліджується здібність до виконання рахункових операцій, активність процесу мислення. Обстежуваному пропонується за хвилину швидко й правильно усно додати до одержаних сум одне й те ж число – 18. Перша ж сума одержується при складанні числа 18 з одним із однозначних чисел (3,5,7,9), наприклад 23,41,59,77 і т.і. Для оцінки результатів дослідження враховується кількість сум за 1 хвилину, кількість помилок, та відносна частота помилок (частка від ділення кількості помилок на загальну кількість сум). Отримані суми записуються в рядок.

При обстеженні операторів виявлено, що середня кількість сум дорівнює 16 ± 2 за хвилину при 1-2 помилках, а відносна величина помилкових відповідей коливається від 4 до 10%. Для операторів відповідно ці показники складають 26 ± 3 за хвилину при одній помилці з відносною величиною

помилкових відповідей 2-3%.

1.2.1.4.2. Числові ряди

Методика застосовується для оцінки продуктивного мислення. Завдання передбачає встановлення логічних зв'язків між числами за визначений час.

На спеціальному бланкові запропоновано виконати за 5 хв. 30 завдань – виявивши закономірність, продовжити ряд чисел. Наприклад: 2,4,6,8,10..? В одному рядку кожне наступне число на дві одиниці більше попереднього, тому число в ряду повинно бути 12, його й записуємо в бланк. Обробка результатів проводиться за допомогою ключа, за яким підраховується загальна кількість правильних відповідей. Середні показники правильних відповідей за методикою числових рядів у спеціалістів-операторів дорівнює $14 \pm 2,3$.

ЧИСЛОВІ РЯДИ (В – 1)

1. 1 2 3 4 5 6.....
2. 12 10 8 6 4.....
3. 6 9 12 15 18 21.....
4. 45 39 33 27.....
5. 2 4 8 16 32.....
6. 1 2,5 4 5,5.....
7. 1 4 16.....
8. 54 18 6.....
9. 4 1 5 2 6 3.....
10. 112 56 28 14.....
11. 8 2 8 3 8 4.....
12. 16 17 19 20 22 23.....
13. 19 16 22 19 25 22.....
14. 1 4 9 16 25 36.....
15. 93 90 30 27 9 6.....
16. 0 3 8 15 24.....
17. 25 5 49 7 81.....
18. 1 2 2 2 3 2.....
19. 6 3 18 7 3 21 8.....

20. 6 7 9 13 21.....
21. 18 13 31 19 14.....
22. 1 8 27.....
23. 4 12 16 28 44.....
24. 64 48 40 36 38.....
25. 20 21 19 32 15.....
26. 4 7 9 11 14 15.....
27. 2 4 9 18 23.....
28. 0,5 2 4,5 8 12,5.....
29. 8 4 12 20 10 30.....
30. 1 8 9 64 25.....

1.2.1.4.3. Складання чисел з переключенням

Методика спрямована на визначення особливостей вироблення й перебудови розумових навичок, зв'язаних з обчислювальною роботою, функцій переключення уваги й елементи оперативної пам'яті.

Зміст даної методики полягає в тому, що обстежуваному пропонується швидко й точно проводити двома способами, які чергуються, додавання та розташування двох однозначних чисел. Додавання кожним способом проводиться одну хвилину, тривалість роботи 10 хвилин. Перші 2 числа даються експериментатором і записуються як проста дріб, наприклад $1/5$. По першому способу необхідно додати їх усно й суму записати в чисельник, а чисельник першої – в знаменник: $1/5$ $6/1$ $7/6$ $7/6$. Коли суму одержали двозначну (13), тоді записуємо тільки одиниці, а десятки відкидаємо. Другим способом додавання необхідно записувати суму двох чисел в знаменнику, а в чисельник переносити нижнє число дробу, наприклад $3/4$ $4/7$ $7/1$ $1/8$ і т.і. Через хвилину кожний спосіб розділяється ризикою за командою експериментатора. Для аналізу результатів дослідження використовують такі показники: продуктивність – кількість додавань двома способами за 10 хв.; загальна кількість помилок й відносна частота помилок – частка від ділення кількості помилок на продуктивність.

За даними досліджень операторів рядового складу середні показники такі: продуктивність 121 ± 15 ; кількість помилок $1,8 \pm 0,3\%$.

1.2.1.4.4. Кількісні відносини

Методика спрямована на визначення здатності людини до логічного мислення. Зміст її в тому, що із даних кількісних взаємовідносин виводяться нові за допомогою логічного мислення. Під час дослідження необхідно визначити більше чи менше буде одне число (А чи Б) по відношенню до другого (В чи А) й записати результати під ризкою. Наприклад:

А > В в 3 рази

Б < В в 4 рази

А < В

Для оцінки результатів обстеження враховується час виконання завдання в секундах, кількість помилок й відносна частота помилкових відповідей шляхом ділення помилок на кількість зроблених завдань, а також визначається швидкість виконання завдання (інтегральний показник) як частка від ділення кількості правильних відповідей на час рішення завдань в секундах. Середні показники такі: 280 ± 22 – час виконання завдань; $0,34 \pm 0,2$ – відносна частота помилок $0,068 \pm 0,004$ – швидкість виконання завдання.

Бланк до методики
Кількісні відношення
/варіант 1/

П. І. Б. _____ Дата _____

А менше В в 3 рази

Б більше В в 2 рази

А

В

А більше В в 4 рази

Б менше В в 7 разів

Б

А

А більше В в 3 рази

Б менше В в 5 разів

А

В

А менше В в 8 разів

Б більше В в 9 разів

В

А

А менше В в 5 разів

Б більше В в 2 рази

А

В

А більше В в 4 рази

Б менше В в 3 рази

В

А

А більше В в 6 разів

А менше В в 2 рази

А менше В в 10 раз

Б менше В в 7 разів

А В

Б більше В в 5 разів

В А

Б більше В в 3 рази

В А

А більше В в 4 рази

В менше В в 2 рази

В А

А менше В в 3 рази

Б більше В в 5 разів

А В

А більше В в 9 раз

Б менше В в 12 раз

В А

А менше В в 2 рази

Б більше В в 7 разів

А В

А менше В в 3 рази

Б більше В в 4 рази

В А

А більше В в 2 рази

Б менше В в 5 разів

А В

А більше В в 7 раз

Б менше В в 4 рази

В А

А менше В в 10 разів

Б більше В в 3 рази

А В

А більше В в 3 рази

Б менше В в 6 раз

В А

1.2.1.5. Методики оцінки та характеристики психофізіологічних якостей

В навчальній діяльності студентів головними характеристиками вищої нервової діяльності постають психофізіологічні якості та психічні процеси. Психофізіологічними якостями вважаються властивості нервової системи й функціональні можливості аналізаторів.

Всі форми проявів вищої нервової діяльності реалізуються внаслідок взаємодії в корі головного мозку двох нервових процесів – збудження та гальмування. Основні нервові процеси мають специфічні властивості – силу, рухливість, рівновагу й оцінити їх можливо з допомогою прикладних методик – простої та складної сенсомоторних реакцій, реакцій на рухомий об'єкт, рефлексу на час, критичної частоти світлових мигань і звукових коливань, треметрії, тепінг-тесту та гідродинамометрії.

Специфіка діяльності спеціалістів проявляється в тому, що в процесі її виконання головне навантаження приходить на вищі відділи центральної нервової системи (ЦНС). В практиці психології праці для характеристики функціонального стану ЦНС використовуються такі методики: *проста сенсомоторна реакція, складна сенсомоторна реакція з вибором, реакція на*

руховий об'єкт, критична частота зливання світлових мигань.

На думку М.Ф. Пономарьова (1958), ЛППСМР (латентний період простої сенсомоторної реакції) дозволяє судити про рівень збудливості ЦНС, а ЛП складної сенсомоторної реакції (ЛПССМР) з вибором в динаміці спостереження свідчить про силу процесу збудження, внутрішнього гальмування та рухливості основних нервових процесів. (Є.І.Бойко, 1964; В.А.Бодров, 1969; К.С.Точілов, 1970). Різниця між ЛПССМР та ЛППСМР характеризує “час прийняття рішення”. Цей показник за даними Ю.М.Боброва (1972) та М.С.Корольчука (1985) в динаміці професійної діяльності набуває суттєвих змін. На думку А.М.Волкова (1960, 1970) “час прийняття рішення” стає адекватним показником відносної зміни сили гальмівного процесу.

1.2.1.5.1. Проста сенсомоторна реакція

Проста сенсомоторна реакція (ПСМР) є однією з інформативних методик для характеристики сили нервових процесів. Для реєстрації швидкості простої сенсомоторної реакції застосовуються рефлексометри. Обстежуваному пред'являється світловий сигнал, який він повинен тумблером виключити з максимальною швидкістю. Електросекундомір включається в момент подачі сигналу й включається тумблером обстеження. Таким чином, вимірюється латентний період ПСМР. Включати сигнал потрібно через рівні інтервали часу, але не перевищуючи 3-5 сек. Після 4-6 тренувальних замірів записуємо результати серії з 10 сигналів і розраховуємо середній арифметичний показник ЛППСМР.

Середні показники ЛППСМР у юнаків 18-22 років становлять 160 ± 20 мс; у осіб операторського профілю – 144 ± 12 мс.

142.1.5.2. Складна сенсомоторна реакція

Складна сенсомоторна реакція (ССМР) на світлові подразники дозволяє досліджувати силу процесів збудження й внутрішнього гальмування, а також рухливість головних нервових процесів. Для проведення досліджень використовується такий же прилад, як і для дослідження ЛППСМР. Прилад складається з двох блоків, з допомогою яких дослідник пред'являє різні, але у

визначеній послідовності сигнали, (червоні та зелені лампочки, які спалахують). Виключення кожного сигналу проводить досліджуваний з допомогою тумблера. Електросекундомір реєструє час відповідної реакції з точністю до 0,01 с. В процесі дослідження визначають ССМР з вибором, або ССМР з диференціюванням. Обстежуваному пред'являється 25 світлових сигналів, з яких 15 червоних і 10 зелених. Табличка з варіантами сигналів знаходиться перед дослідником. Приклади варіантів сигналів:

1. ччззчччзчччззчзчзчччччч
2. зччзчззчччзчззчччзчччччч
3. чзччззчччзчзчзчччзччззччч
4. чзчччзчччззчзчзчччззчччч

Черговий подразник треба пред'являти через 2-3 с. після відповідної реакції. Коли визначається ЛПССМР з вибором досліджуваний при спалаху червоної лампочки повинен її виключити тумблером вгору, а при спалаху зеленої - виключити тумблером вниз. Якщо досліджуваний зробить навпаки, то лампочка не погасне і це свідчить про допущену помилку.

При визначенні ССМР з диференціюванням досліджуваний при спалаху червоної лампочки повинен якомога скоріше виключити її, а при спалаху зеленої – не реагувати. При подачі гальмівного сигналу (зелена лампочка) експериментатор чекає відповідну реакцію 2 с., після чого відповідь вважається правильною й проводиться запис ЛПССМР.

Оцінка якостей головних нервових процесів з допомогою складних сенсомоторних реакцій проводиться таким чином. Сила процесу збудження оцінюється за величиною часу латентного періоду ПСМР: його зменшення вказує на зростання сили процесу збудження. Оцінка внутрішнього гальмування проводиться на основі врахування відносної частоти помилок на гальмівний сигнал: зростання цього показника свідчить про послаблення сили внутрішнього гальмування. Для оцінки рухомості нервових процесів порівнюються показники ЛПССМР з вибором до і після переробки сигнального значення подразників. Переробка сигналу заключається в тому, що на червону лампочку тумблер виключається вниз, а на зелений – вгору. Збільшення ЛПССМР з вибором або зростанням відносної частоти помилок після переробки сигнального значення подразника свідчить про зниження рухливості нервових процесів.

Середні показники ЛПССМР з вибором у юнаків 18-22 років становить 312 ± 12 мс., а у осіб операторського профілю – 280 ± 11 мс.

1.2.1.5.3. Реакція на рухомий об'єкт

Дана методика дозволяє визначити точність реагування на подразник й робити висновки про врівноваженість процесів збудження та гальмування в корі головного мозку (А.І.Зотов та ін., 1963; А.В.Бодров, 1969; К.С.Точілов, 1970; В.П.Загрядський, З.К.Сулимо-Самуйлло, 1976; М.В.Макаренко, 1996).

Незважаючи на відносну стійкість даної реакції, вона є чутливою до різних несприятливих факторів, що діють на людину, й змінюють кількісну та якісну характеристику реакції.

Методика полягає в тому, щоб своєчасно зупинити стрілку електросекундоміра точно на відмітці “0”. Прилад використовується такий же, що і для визначення ССМР. Після 4-6 тренувань обстежуваний виконує завдання – 25 разів зупиняє стрілку електросекундоміру на позначці “0”. Відповідна реакція може бути передчасна (стрілка не дійшла до відмітки “0”), запізнена (стрілка перейшла за відмітку “0”), та точно (зупинка “0”). Записуються всі показники в мілісекундах для передчасних із знаком (–), запізнених – (+), точні – (0).

Для оцінки результатів необхідно розрахувати відносну точність відповідей (в % від загальної кількості реакцій).

$$A = \frac{a \cdot 100}{25}$$

де а – кількість точних реакцій.

Крім цього розраховується сумарна величина відхилень стрілки від “0” у всіх 25 реакціях, кількість передчасних, запізнених й точних реакцій, а також розраховується середня арифметична та алгебраїчна величина відхилень з 25 реакцій. Наприклад: при дослідженні були отримані такі результати:

+2, -4, -3, +3, -6, -2, +4, -5, -3, +5, -2, -4, 0, -6, 0
+3, 0, -7, +6, -8, 0, +3, +4, +3, 0

1. Кількість передчасних реакцій – 12.
2. Кількість запізнених реакцій – 9.
3. Кількість точних реакцій – 4.

4. Відносна частота точних реакцій

$$A = \frac{a \cdot 100}{25} = \frac{4 \cdot 100}{25} = 16\%$$

5. Сумарна величина відхилень стрілки від “0”.

6. Середня арифметична $87/25 = 3,48$

7. Середня алгебраїчна $\frac{(+33) + (-54)}{25} = \frac{-21}{25} = -0,84$

Позитивне значення алгебраїчної величини й відносно більша кількість запізнених реакцій показують на перевагу, гальмівного процесу, негативне значення середньої алгебраїчної величини й перевага передчасних реакцій свідчать про збудження. Нульовий знак середньої алгебраїчної величини й відносно рівна кількість передчасних та запізнених реакцій показує врівноваженість головних нервових процесів.

1.2.1.5.4. Методика “Рефлекс на час”

Відтворення заданих відрізків часу при дослідженні функціонального стану центральної нервової системи прийнято називати рефлексом на час. Зміст методики полягає в тому, що обстежуваний після попереднього візуального та слухового тренування повинен самостійно відтворити заданий відрізок часу. Для дослідження рефлексу на час можливо використовувати прилад, для визначення латентного періоду сенсомоторних реакцій. Спочатку обстежуваному дається можливість п'ятикратного тренування для відтворення одного й того ж проміжку часу (15 с.) при цьому він стежить за стрілкою секундоміра. Далі обстежуваний 5 разів відтворює задані інтервали часу, не дивлячись на циферблат. Експериментатор записує показники секундоміра після зупинки стрілки з точністю до 0,01с. Після проведення дослідження розраховується середня арифметична величина відхилень від часу 15 с., а також середня величина відхилень стрілки в % в 5 пробах по формулі

$$A = \frac{M \cdot 100 \%}{15}$$

де **M** – середнє арифметичне з п'яти замірів.

Вважається, що рефлекс на час з чутливим показником функціонального

стану ЦНС й при розвитку втомлення суттєво порушується. В звичайних умовах середня величина відхилень від заданого відрізка коливається у операторів 10-15%, а після тривалої роботи цей показник дорівнює 20-25% (І.А.Сапов, А.С.Солодков, 1980).

1.2.1.5.5. Критична частота злиття світлових мигань (КЧСЗД)

Методика дозволяє оцінити рухливість основних нервових процесів в зоровому аналізаторі. Дуже високою чутливістю до втоми людини, яке розвивається в процесі тривалої трудової діяльності, володіє методика КЧСМ (Е.О.Дерев'янка, 1973). На думку К.С.Точилова (1970), В.П.Загрядського, З.К.Сулимо-Самуйлло, (1976), І.А.Сапова з співавт. (1976) цей показник характеризує мобільність нервових процесів в центральній нервовій системі.

Для визначення КЧСМ застосовується спеціальний прилад, який складається з конденсатора, потенціометра з паралельно підключеною до них неоновую лампочкою (схема додається). Порядок визначення КЧСМ такий. Після 1-2 хвилин адаптації обстежуваного до яскравості неонові лампочки показник приладу встановлюємо на 50 од., а потім плавно й повільно повертаємо в бік зменшення частоти мигань до помітних для обстежуваного перших коливань світла в лампочці. Показники приладу записуємо в протокол. Таким методом (“спуску”) робимо 5 замірів і розраховуємо середнє арифметичне значення КЧСМ. Зменшення показників розцінюється як зниження рухливості нервових процесів в зоровому аналізаторі. Погіршення рухливості можливе в результаті дії несприятливих факторів й розвитку стомлення.

Середні показники КЧСМ для юнаків 18-22 років – $43 \pm 2,1$, для осіб 30-35 років – $42 \pm 1,9$ мигань за секунду.

1.2.1.5.6. Критична частота злиття звукових коливань

Методика спрямована на дослідження функціонального стану слухового аналізатору й проводиться з допомогою аудіометра. Обстеження проводиться в тихому приміщенні. Обстежуваний надіває навушники і йому подають чіткі звукові імпульси з перервами між ними. Потім частоту звуку збільшують й перерви між ними стають все більш короткими і зовсім зливаються. В цей момент обстежуваний, говорить: “Нуль”, а експериментатор записує показники генератора в протокол досліджень. Обстеження проводиться 5 разів.

В аналізі результатів значимість має різниця між показниками функцій

слухового аналізатору до і після виконання професійних обов'язків та подальша динаміка їх під впливом умов та характеру праці.

Такі матеріали дозволяють встановити не тільки ступінь зміни функцій, але й стійкість цих змін. (І.А.Сапов, А.С.Солодков, 1981).

1.2.1.5.7. Тепінг-тест

Методика дозволяє оцінити функціональні можливості рухового аналізатору, а також силу процесу збудження й рухливості основних нервових процесів.

Для проведення тепінг-тесту використовується електромагнітний лічильник імпульсів, телеграфний ключ, джерело живлення, які включені послідовно. За командою експериментатора обстежуваний в максимальному темпі працює ключем на протязі 2 хвилин. Кількість рухів реєструється на лічильнику за кожні 30с. Враховуються загальна кількість реакцій й зміна темпів руху за кожні 30с. (звичайно середня величина різниці в темпі роботи коливається від 5 до 10 реакцій за 30 секундні відрізки часу). Іноді замикання й розмикання ключа проводять на протязі 40с., частоту рухів записують за кожні 5с. Потім, на основі цих даних, будується графік, за характером кривої якого можливо судити про функціональний стан рухового аналізатора, а також про силу процесів збудження й рухливості головних нервових процесів в корі головного мозку.

Простішим варіантом тепінг-тесту є нанесення на папір крапок в максимальному темпі. Для цього лист паперу машинописного формату розкреслюється на 4 квадрати з позначками 1, 2, 3, 4 за годинниковою стрілкою. За командою обстежуваний в максимально швидкому темпі наносить олівцем в квадратах крапки. Перехід від квадрату до квадрату проводиться через кожні 10с. (за командою). Стабільність кількості крапок чи їх прогресивне збільшення – показник сили функціонального стану нервової системи. Навпаки, зменшення кількості крапок від квадрату до квадрату свідчить про слабкість рухливості нервових процесів. Продуктивність 260-230 крапок за 40с, оцінюється як відмінна, 229-200 - добра, 199-170-задовільна. Перед роботою сумарна кількість реакцій за 2 хвилини в середньому дорівнює

670 $\pm$ 5,2, а середня різниця в темпі - 6,2 $\pm$ 0,3; після тривалої роботи ці величини відповідно дорівнюють 643 $\pm$ 4,5 та 9,3 $\pm$ 0,4 (І.А.Сапов, А.С.Солодков, 1980).

1.3. Методики вивчення особливостей психології спілкування

У психології спілкування є багато різноманітних методик на діагностування у студентів (учнів) здібностей, стилів і характеристик в комунікативних процесах. Серед них наведемо такі, які інженер-педагог або психолог навчального закладу може застосовувати в умовах освітнього процесу ПТНЗ.

1.3.1. Тест на визначення потреби в спілкуванні

Студентам пропонується відповісти на питання або твердження (відповіді оцінюються “так”, “ні”).

1. Мені приємно приймати участь в різних урочистостях.
2. Я не може придушити свої бажання, навіть якщо вони суперечать бажанням моїх друзів.
3. Мені подобається показувати кому-небудь свою прихильність.
4. Я більше сконцентрований на здобутті впливу, ніж дружби.
5. Я відчуваю, що по відношенню до друзів у мене більше прав, ніж обов'язків.
6. Коли я дізнаюсь про успіх мого товариша, у мене чомусь погіршується настрій.
7. Щоб бути собою задоволеним я повинен комусь в чомусь допомогти.
8. Мої турботи зникають коли я знаходжусь серед друзів.
9. Мої друзі мені набридли.
10. Коли я роблю важливу справу, присутність людей мене

дратує.

11. Притиснутий до стіни, я говорю лише ту долю правди, яка на мою думку не завадить моїм друзям і знайомим.

12. В складній ситуації я думаю не стільки про себе, скільки про близьку людину.

13. Неприємності у друзів викликають у мене таке співчуття, що я можу захворіти.

14. Мені приємно допомагати іншим, навіть коли це завдає мені значні труднощі.

15. Із-за поваги до друга я можу погодитись із його думкою, навіть якщо він і не правий.

16. Мені більше подобаються пригодницькі оповідання, ніж оповідання про любов.

17. Від сцен насилля в кіно мені огидно.

18. В самотності я відчуваю тривогу і напруженість більше, ніж коли знаходжуся серед людей.

19. Я вважаю, що найбільша радість в житті – це спілкування.

20. Мені шкода бездомних котів та собак.

21. Я надаю перевагу меншій кількості друзів, але близьким.

22. Мені подобається бувати серед людей.

23. Я довго переживаю після сварки з близькими.

24. В мене значно більше близьких друзів, ніж у інших людей.

25. В мене більше прагнення до досягнення, ніж до дружби.

26. Я біле довіряю власній інтуїції і уяві у враженнях про людей, ніж судженням про них інших людей.

27. Я надаю більшого значення матеріальному забезпеченню і благополуччю, ніж радощам спілкування з приємними мені людьми.

28. Я співчую людам, у яких немає близьких друзів.

29. По відношенню до мене люди часто невдячні.

30. Мені подобаються розповіді про безкорисливу дружбу.

31. Заради друга я можу пожертвувати своїми інтересами.

32. В дитинстві у нас була компанія, яка завжди трималася

разом.

33. Якби я був журналістом, то я б із задоволенням писав би про силу дружби.

Після здачі бланків з відповідями, підраховують кількість відповідей “ні” на питання – 3, 4, 5, 6, 9, 10, 15, 16, 25, 27, 29 і кількість відповідей “так” на всі інші питання, сумують. Якщо отримана сума менша 23 балів – потреба у спілкуванні дуже низька, 23-26 – низька, 27-28 – середня, 29-30 – висока, 31 і вище – дуже висока.

1.3.2. Тест на схильність до самотності

Серед середовища навчальної групи обов’язково будуть такі студенти, які не нудьгують наодинці з собою. Вони можуть самі гуляти, займатися якимось заняттям. Іншим же необхідна компанія – для того, щоб не відчувати себе нещасливим і всіма залишеним. Є тест за допомогою якого можна виявити схильних до самотності студентів. Методика полягає в аналізі відповідей на 12 запитань, а саме:

Можете Ви після занять відправитись блукати по місту один?

Вважаєте Ви за катастрофу, коли Вам немає з ким поїхати відпочивати на канікули (немає компанії)?

Через дві години у Вас цікава зустріч. Можете Ви чимось зайняти себе на цей час?

Ви любите дивитися на полум’я вогнища?

Ви зайняті чимось важливим. В такі хвилини Вас дратують телефонні дзвінки?

Ви любите ходити пішки?

Ви можете зустріти Новий рік самотньо і залишитись при цьому в хорошому настрої?

На день народження Ви звичайно запрошуєте багато гостей?

Відчуваєте Ви себе досить вільно в компанії чотирьох незнайомих людей?

Ви в чужому місті і не можете знайти потрібну Вам вулицю. Як Ви вчините:

- а) запитасте у перехожого;
 - б) звернетесь в кіоск міськдовідки;
 - в) спробуєте відшукати самі.
- Ви любите подарунки?
Ви мріяли стати актором?

Після заповнення студентам пропонується поставити собі по 1 балу за відповідь “так” на питання 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10б, 12; за відповіді “ні” – на питання 2, 8, 9, 11; по 2 бали за відповідь “так” на питання 10в.

Якщо у студента більше 8 балів – він безумовно схильний до самотності. Якщо студент любить подумати, проаналізувати різні ситуації, просто помріяти або спостерігати, то вірогідніше всього він може стати відлюдкуватим. 4-8 балів – він в міру комунікабельний, але інколи йому просто необхідно побути на самоті, щоб привести в порядок свої думки і почуття. Але провівши кілька годин на самоті він, як правило, знову здатний із задоволенням спілкуватися з людьми. Якщо, менше 4 балів, то людина дуже комунікабельна. Вона не любить самотності. Складається враження, що такий студент дуже рідко обдумує свої дії.

1.3.3. Методика на визначення здатності до самоуправління у спілкуванні

Ця методика спрямована на виявлення мобільності людини у спілкуванні, здатності мимовільно (за власною ініціативою) коректувати, змінювати вже складені форми спілкування.

Кожне питання тесту оцінюється “так” або “ні”.

1. Вважаю, що імітувати поведінку інших людей тяжко.
2. В моїй поведінці найчастіше відображено те, що я думаю і в чому я впевнений.
3. На вечірці я не намагаюся говорити або робити те, що приємно іншим.
4. Я можу захищати тільки ті дії, в які я вірю.
5. Я можу говорити експромтом навіть на ті теми, з яких не маю майже ніякої інформації.
6. Я вважаю, що вмію проявити себе так, щоб справити враження на людей і розвеселити їх.
7. Якщо я невпевнений, як треба себе поводити в певній ситуації, я починаю орієнтуватися, спостерігаючи за поведінкою інших людей.
8. Можливо, з мене вийшов би гарний актор.
9. Я рідко потребую поради друзів, щоб зробити вибір в книжках, музиці, фільмах.
10. Іншим здається, що я глибше переживаю емоції, ніж насправді.
11. Я більше сміюся з комедії, коли дивлюся її з друзями, ніж коли поодиноку.
12. В групі людей я рідко буваю в центрі уваги.
13. В різних ситуаціях, з різними людьми я веду себе по різному.
14. Мені не дуже легко добитися того, щоб інші відчули до мене симпатію.
15. Навіть, якщо я не в гуморі, я часто роблю вигляд, що

приємно проводжу час.

16. Я не завжди такий, яким здаюся.

17. Я не стану висловлювати власної думки або змінювати поведінку, коли мені хочеться комусь сподобатися або добитися прихильності.

18. Мене вважають людиною, здатною розвеселити оточуючих.

19. Щоб подобатися, налагодити стосунки з людьми, я намагаюся, перш за все, робити те, чого від мене чекають люди.

20. Я ніколи не проявляв себе досить успішно, коли грав з іншими в ігри, що вимагали кмітливості або імпровізованих дій.

21. Мені важко коли намагаюся змінити свою поведінку так, щоб вона відповідала різним людям і ситуаціям.

22. Під час вечірки я надаю іншим можливості шуткувати і розповідати історії.

23. В компаніях я відчуваю себе ніяково.

24. Якщо це буде необхідно, я можу будь-кому дивлячись прямо в очі сказати неправду і при цьому зберігати безпристрасний вираз обличчя.

25. Я можу зробити так, щоб інші були зі мною приязні, навіть, якщо вони мені не подобаються.

Обробка результатів: нарахуйте собі по 1 балу за кожну відповідь “так” на твердження – 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 18, 19, 24, 25 і по 1 балу за кожну відповідь “ні” на твердження 1, 2, 3, 4, 9, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 23.

Менше 8 балів. Для Вас характерна стабільність моделі спілкування, деяка ригідність. Ви відчуваєте себе досить комфортно тільки в ситуаціях, які потребують від Вас звичного типу поведінки, коли Ви впевнені в діях і вчинках партнерів. Ви залишаєтесь самим собою навіть в тих ситуаціях, де Ваш звичний стиль поведінки буде зовсім недоречним. Якщо Ваше оточення спробує нав’язати Вам більш інтенсивний ритм спілкування, то не слід дивуватися тому, що Ви будете відповідати “невпопад”. Вам необхідно починати працювати над собою – над посиленням динамізму спілкування, виробленням комунікативних прийомів, що розширюють Ваші можливості до самоуправління у спілкуванні.

8 - 17 балів. У Вас сильна потреба бути самим собою у спілкуванні, що не заважає Вам розуміти, що аналогічна потреба є і у Вашого партнера. Тому Ви будете свою поведінку в залежності від ситуації, проявляєте спрямованість на партнера, схильність до взаємодії в спілкуванні.

18 – 25 балів. Для Вас характерна мобільність у спілкуванні, уміння пристосовуватися до поведінки партнера, готовність до діалогу в спілкуванні, здатність змінювати стиль спілкування в залежності від ситуації. Але інколи Ваша рухливість у спілкуванні переходить в своєрідну гру. Ви можете також свідомо або несвідомо прагнути маніпулювати партнерами по спілкуванню.

1.4. Методики дослідження міжособистісних стосунків у малих групах

1.4.1. Визначення індексу групової згуртованості

Наводиться низка питань з декількома варіантами відповідей на них. Необхідно вибрати той варіант, який найбільше відповідає даній навчальній групі.

1. Як би Ви оцінили свою належність групі:

- а) відчуваю себе її членом, частиною колективу;
- б) приймаю участь у більшості видів діяльності;
- в) приймаю участь в одних видах діяльності і не приймаю в інших;
- г) не відчуваю, що є членом групи;
- д) живу та існую окремо від неї;
- е) не знаю, важко відповісти.

2. Чи перейшли б Ви в іншу групу, якщо Вам випала така нагода (без зміни інших умов):

- а) так, дуже хотілося б перейти;
- б) більшість того, що перейшов би, ніж залишився;
- в) не бачу ніякої різниці;
- г) більшість того, що залишився б у своїй групі;
- д) дуже хотів би залишитися в своїй групі;
- е) не знаю, важко сказати.

3. Які стосунки між членами Вашої групи:

- а) кращі, ніж в більшості інших груп;
- б) приблизно такі, як і в більшості груп;
- в) гірші, ніж в більшості груп;
- г) не знаю.

4. *Які взаємовідносини Вашої групи з викладачами?*

- а) кращі, ніж в більшості інших груп;
- б) приблизно такі, як і в більшості груп;
- в) гірші, ніж в більшості груп;
- г) не знаю.

5. *Яке відношення до навчання в Вашій групі?*

- а) кращі, ніж в більшості інших груп;
- б) приблизно такі, як і в більшості груп;
- в) гірші, ніж в більшості груп;
- г) не знаю.

6. *Яке відношення до майбутньої професії в Вашій групі?*

- а) кращі, ніж в більшості інших груп;
- б) приблизно такі, як і в більшості груп;
- в) гірші, ніж в більшості груп;
- г) не знаю.

7. *Ви проводите разом всією групою вільний час:*

- а) частіше, ніж інші групи;
- б) приблизно так, як і інші групи;
- в) рідше, ніж більшість груп;
- г) не знаю.

Відповідно до результатів підрахуйте набрану Вами кількість балів, скориставшись наступним “ключем”:

Індекси відповідей	Номери питань в балах						
	1	2	3	4	5	6	7
а	5	1	3	3	3	3	3
б	4	2	2	2	2	2	2
в	3	3	1	1	1	1	1
г	2	4	1	1	1	1	1

д	1	5					
е	1	1					

Максимальна сума балів (25) відповідає суб'єктивній оцінці рівня групової згуртованості як високого .

Мінімальна оцінка (7) свідчить про те, що студент впевнений у відсутності згуртованості, в роз'єднаності та індивідуалістичності членів групи. Якщо переважають відповіді “г” на 1. 2 питання і “е” – на всі інші, це свідчить про незацікавленість опитуваного в соціальних контактах, відсутності спостережливості, певної ступені відчуження від соціуму.

Якщо середній бал всіх відповідей в групі наближається до 25, можна вважати, що дана група дійсно характеризується високим рівнем згуртованості, низькі ж показники вказують на відсутність процесу інтеграції.

1.4.2. Експрес – методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (А.С.Михалюк, Л.Ю.Шарито)

Психологічний клімат – це соціально зумовлена, відносно стійка система стосунків членів колективу до колективу в цілому. Методика дає можливість виявити емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти стосунків в колективі. В якості суттєвої ознаки емоційного компоненту розглядається критерій привабливості – на рівні понять “подобається – не подобається”, “приємний – неприємний”. При побудові питань, спрямованих на вимір поведінкового компоненту, витримується критерій “бажання – небажання працювати в даному колективі”, “бажання – небажання спілкуватися з членами колективу під час відпочинку”. Основним критерієм когнітивного компоненту вибрана перемінна – “знання – незнання особливостей членів колективу”.

Інструкція

Необхідно уважно прочитати варіанти відповідей, вибрати один з них і поставити поруч з ним знак “+” або відповідну оцінку.

Відмітьте, будь ласка, з яким із суджень Ви найбільше погоджуєтесь:

- а) більшість членів нашого колективу – хороші, симпатичні люди;
- б) в нашому колективі є різні люди;

в) більшість членів нашого колективу – люди малоприємні.

Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени нашого колективу жили близько один від одного:

- 1 – ні, звичайно;
- 2 – більш ні, ніж так;
- 3 – не знаю, не задумувався над цим;
- 4 – скоріш так, ніж ні;
- 5 – так, звичайно.

Як Вам здається, чи могли б Ви дати досить повну характеристику (5 – так; 4 – майже так; 3 – не знаю, не задумувався над цим; 2 – мабуть ні; 1 – ні):

- а) ділових якостей більшості членів колективу;
- б) особистісних якостей більшості членів колективу.

Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив який Вам дуже подобається, а цифра 9 – колектив, який Вам дуже не подобається. Якою цифрою Ви б охарактеризували Ваш колектив:

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Як би у Вас виникла можливість провести канікули разом з членами Вашого колективу, то як би Ви до цього віднеслись:

- а) це мене повністю влаштовує;
- б) не знаю, не задумувався над цим;
- в) це мене зовсім не влаштовує.

Чи могли б Ви досить впевнено сказати про більшість Вашого колективу з ким Вони охоче спілкуються з ділових питань:

- а) ні, не міг би;
- б) не можу сказати, не задумувався над цим;
- в) так, міг би.

Яка атмосфера звичайно переважає у Вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій атмосфері, а цифра 9 , навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.п. Якою цифрою Ви б охарактеризували свій колектив:

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Після закінчення вузу чи намагалися б Ви зустрічатися з членами Вашого колективу?

5 – так, звичайно; 4 – скоріше так, ніж ні; 3 – важко сказати; 2 – скоріше ні, ніж так; 1 – ні, звичайно.

Обробка результатів

Аналізуються різні сторони стосунків у колективі для кожної людини окремо. Кожен компонент тестується трьома питаннями, відповідь на кожну з них приймає тільки одну із трьох можливих форм: +1, 0, -1. Для загальної характеристики компоненту відповіді узагальнюються таким чином:

- позитивна оцінка (позитивні відповіді дані на всі три питання, або дві відповіді позитивні, а третя має інший знак);
- негативна оцінка (три негативні відповіді, або дві негативні);
- невизначена, суперечлива оцінка (на всі три питання відповіді невизначені; дві відповіді невизначені; одна відповідь невизначена, а дві інших мають різні знаки).
- Питання 1, 4, 7 відносяться до емоційного компоненту; 2, 5, 8 – до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6, третє питання має 2 позиції.
- По групі будується таблиця:

Учасники опитування	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1			
2			
3			
n			

В кожній клітинці таблиці повинен стояти один із знаків: +1, 0, -1.

Далі для кожного компоненту виводиться середня оцінка за вибіркою. Наприклад, для емоційного компоненту:

$$E = \frac{E(+)-E(-)}{n}$$

де E (+) і E (-) – кількість позитивних і негативних відповідей з вибірки, n – число учасників.

Для будь-якого компоненту середні оцінки можуть розміщуватися від +1 до -1. У відповідності з прийнятою трьохчленною оцінкою відповідей класифікуються отримані середні. Для цього континуум можливих оцінок (від -1 до +1) ділиться на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1.

Середні оцінки, що попадають в перший інтервал, вважаються негативними, в другий – суперечливими, в третій – позитивними.

Дані обчислення допомагають вивести структуру відношень до колективу для розглядуваного підрозділу. Тип відношень виводиться аналогічно процедури, описаній вище. Значить, враховуючи знак кожного компоненту, можливі наступні поєднання: 1) повністю позитивне; 2) позитивне; 3) повністю негативне; 4) негативне; 5) суперечливе, невизначене.

В першому випадку психологічний клімат колективу трактується як дуже позитивний, в другому – як в цілому позитивний, в третьому – як зовсім незадовільний, в четвертому – як в цілому незадовільний, в п'ятому випадку вважається, що тенденції суперечливі і невизначені.

1.4.3. Методика діагностики суб'єктивного відчуття самотності (Д.Рассела, М.Фергюссона)

Інструкція. Вам пропонується низка стверджень. Уважно їх розгляньте і оцініть з погляду частоти їх проявів у Вашому житті за допомогою оцінок: 3 – часто; 2 – інколи; 1 – рідко; 0 – ніколи.

1. Я нещасливий, так як багатьма справами займаюся сам.
2. Мені немає з ким поговорити.
3. Для мене дуже важко бути на самоті.
4. Мені не вистачає спілкування.
5. Я відчуваю, що мене ніхто не розуміє.
6. Я часто чекаю, що люди зателефонують або напишуть мені.
7. Немає нікого, до кого я міг би звернутися.
8. Я ні з ким не близький.
9. Ті, хто мене оточує не розділяє мої інтереси та ідеї.
10. Я відчуваю себе покинутим.

11. Я не здатний відчувати себе вільно і спілкуватися з тими, хто мене оточує.
12. Я відчуваю себе повністю самотнім.
13. Мої соціальні стосунки і зв'язки поверхові.
14. Я помираю за компанією.
15. Насправді ніхто повністю мене не знає.
16. Я почуваю себе ізольованим від інших.
17. Я нещасливий, відчуваючи себе знедоленим (знехтуваним).
18. Мені важко заводити друзів.
19. Я відчуваю себе виключеним та ізольованим іншими.
20. Люди навколо мене, а не зі мною

Обробка результатів. Підраховується кількість набраних балів. Максимально можливий показник самотності – 60 балів. Висока ступінь самотності – 40-60 балів. 20-40 – середній рівень самотності. 0-20 – низький рівень самотності.

14.4.4. Тест сприймання індивідом групи (С.В.Мосейко, Н.С.Нелісова)

Методика дає можливість виявити три типи сприймання індивідом групи. При цьому в якості показника типу даного сприймання виступає роль групи в індивідуальній діяльності студента.

1. Індивідуалістичний. Індивід сприймає групу як перешкоду своїй діяльності або відноситься до неї нейтрально. Група не представляє собою самостійної цінності для індивіду. Це проявляється в ухиленні від спільних форм діяльності, в переводі індивідуальної роботи в обмеженні контактів.

2. Прагматичний. Індивід сприймає групу як засіб, що сприяє досягненню тих чи інших індивідуальних цілей. Група сприймається і оцінюється з точки зору її корисності для індивіда. Віддається перевага більш компетентним членам групи, здатним допомогти, взяти на себе вирішення складної проблеми або стати джерелом необхідної інформації.

3. Колективістський. Індивід сприймає групу як самостійну

цінність. На перший план для індивіда виступають проблеми групи і окремих її членів, спостерігається зацікавленість, як в успіхах кожного члена групи, так і групи в цілому, прагнення внести свій вклад в групову діяльність. Є потреба в колективних формах роботи.

Методика виявляє перевагу того чи іншого типу сприймання групи у досліджуваного індивіда.

Інструкція. Дане дослідження спрямоване на покращання організації навчального процесу. На кожен пункт анкети можливі три відповіді: виберіть ту, яка найточніше висловлює Вашу точку зору. Букву, яка відповідає Вашій відповіді, впишіть навпроти відповідного номера питання. На кожне питання може бути вибрана лише одна відповідь.

1. Найкращими партнерами в групі я вважаю тих, хто:

- А – знає більше, ніж я;
- Б – всі питання намагається вирішити разом;
- В – не відволікає уваги викладача.

2. Найкращими викладачами є ті, хто:

- А – мають індивідуальний підхід;
- Б – створюють умови для допомоги з боку інших;
- В – створюють в колективі атмосферу, де ніхто не боїться висловлюватися.

3. Я радий, коли мої друзі:

- А – знають більше ніж я і можуть мені допомогти;
- Б – вміють самостійно, не заважаючи іншим, добиватися успіхів;
- В – допомагають іншим, коли виявиться така нагода.

4. Більше всього мені не подобається, коли в групі:

- А – нікому допомагати;
- Б – мені заважають при виконання завдання;
- В – інші гірше підготовлені ніж я.

5. Мені здається, що я здатний на максимальне, коли:

- А – я можу отримати допомогу і підтримку зі сторони інших;
- Б – мої зусилля досить винагородженні;
- В – є можливість проявити ініціативу, корисну для всіх.

6. Мені подобаються колективи, в яких:

- А – кожен зацікавлений в покращанні результатів всіх;
Б – кожен зайнятий своєю справою і не заважає іншим;
В – кожна людина може використовувати інших для вирішення своїх завдань.

7. Студенти оцінюють як найгірших таких викладачів, які:

- А – створюють дух суперництва між студентами;
Б – не приділяють їм достатньо уваги;
В – не створюють умов для того, щоб група допомагала їм.

8. Найбільше задоволення в житті дає:

- А – можливість працювати, коли тобі ніхто не заважає;
Б – можливість отримання нової інформації від інших людей;
В – можливість робити корисне іншим.

9. Основна роль школи повинна бути:

- А – у вихованні людей з розвиненим почуттям обов'язку перед іншими;
Б – у підготовці пристосованих до самостійного життя людей;
В – у підготовці людей, що вміють здобувати користь із спілкування з іншими людьми.

10. Якщо перед групою стоїть проблема, то я:

- А – бажаю, щоб інші вирішили цю проблему;
Б – надаю перевагу самостійній роботі, не покладаючись на інших;
В – намагаюсь внести свій вклад в загальне вирішення проблеми.

11. Краще всього я б навчався якби викладач:

- А – мав до мене індивідуальний підхід;
Б – створював умови для отримання мною допомоги зі сторони інших;
В – заохочував ініціативу студентів, спрямовану на досягнення загального успіху.

12. Немає нічого гіршого того випадку, коли:

- А – ти не в стані самостійно добитися успіху;
Б – відчуваєш себе непотрібним в групі;
В – тобі не допомагають оточуючі.

13. Найбільше за все я ціную:

- А – особистий успіх, в якому є заслуга моїх друзів;
Б – загальний успіх, в якому є і моя заслуга;
В – успіх, досягнутий ціною власних зусиль.

14. Я хотів би:

А – працювати в колективі, в якому застосовуються основні прийоми та методи спільної роботи;

Б – працювати індивідуально з викладачем;

В – працювати з людьми, компетентними в даній області.

Обробка результатів. За допомогою ключа підраховують бали з кожного типу сприймання індивідом групи. Кожній відповіді надається 1 бал. Бали за всіма 14 пунктами сумуються за кожним типом окремо. Загальна сума балів за всіма типами для кожного досліджуваного повинна бути 14.

Індивідуалістичний тип – **I**

Прагматичний – **П**

Колективістський – **К**

Результати записуються в такому вигляді:

$$iI + mП + nК,$$

де *i, m, n* – кількість балів, отриманих за відповідним типом.

Ключ

Тип сприймання	Питання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Індивідуалістичне	В	А	Б	Б	Б	Б	Б	А	Б	Б	А	А	В	Б
Колективістське	Б	В	В	А	В	А	А	В	А	В	В	Б	Б	А
Прагматичне	А	Б	А	В	А	В	В	Б	В	А	Б	В	А	В

21.4.5. Методики на виявлення схильності до лідерства

До множини методик на виявлення схильності до лідерства психологічної практики включають такі методики: методика “Хто Ви: ведучий чи той кого ведуть?“, методика на виявлення схильності до керівництва, методика на виявлення стилю взаємодії.

14.4.5.1. Методика «Хто Ви: той, хто веде? Чи той, кого ведуть?»

Оцінити Вашу здатність впливати на оточуючих (тобто вести їх за собою, спонукати до діяльності). Варіанти відповідей “так” чи “ні”.

1. Чи підійшла б Вам професія актора чи політика?
2. Чи роздратовують Вас люди, які намагаються одягатися екстравагантно, вести себе, не рахуючись із думкою оточуючих?
3. Можете Ви розмовляти з іншою людиною про ваші особисті проблеми?
4. Чи зразу Ви реагуєте на найменші прояви невірного трактування Ваших слів і вчинків?
5. Відчуваєте Ви дискомфорт, коли інші добиваються успіхів у тій сфері, де Ви б самі хотіли його добитися?
6. Чи любите Ви займатися дуже важкою справою, щоб показати на що Ви здатні?
7. Чи могли б Ви присвятити себе досягненню чого-небудь видатного шляхом відмови від комфорту і дрібних життєвих радощів?
8. Чи влаштовує Вас одне і теж коло друзів?
9. Чи надаєте Ви перевагу життю розміреному, розписаному по годинах?
10. Чи любите Ви міняти меблі в квартирі?
11. Чи подобається Вам робити що-небудь постійно по-новому?
12. Любите Ви “обламувати” того, хто занадто самовпевнений?
13. Чи подобається Вам демонструвати, що Ваш начальник чи керівник іт.п. виявляється неправим?

Обробка результатів. Нарахуйте по 5 балів за відповіді “ні” на питання 8, 9 і “так” – на всі інші питання.

Від 65 до 35 балів – Ви людина, яка має хороші задатки, щоб впливати на оточуючих, змінювати їх думку, керувати іншими. У взаємостосунках з людьми Ви відчуваєте себе досить впевнено. Ви переконані, що людина не повинна замикатися в собі, уникати людей, триматися осторонь і думати лише про себе. Ви відчуваєте в собі потребу щось робити для оточуючих, вказувати їм на

помилки, вчити їх, щоб викликати в них інтерес до зовнішнього світу. У випадку з тими, хто не дозволяє себе повчати і не розділяє Ваші принципи, у Вас можуть виникати ускладнення. Ви схильні вважати, що з такими людьми немає чого “церемонитися”. Їх треба переконувати і Ви це вмієте. Але Вам потрібно слідкувати за тим, щоб Ваше відношення до людей не перетворилося в тиранію, прагнення придушити будь-який опір, не набуло рис деспотизму.

Від 35 балів. На жаль Ви буваєте малопереконливим, навіть там, де Ви абсолютно праві. Скоріше за все Ви вважаєте, що і Ваше життя і життя оточуючих повинно бути побудоване на принципах дисципліни, здорового глузду і хороших звичок, життя повинно бути добре прогнозованим. Коли виникають мінімальні відхилення від очікуваного оптимуму, ви розгублюєтеся, не можете знайти вихід. Інколи буваєте занадто невпевнені в собі і це блокує Вашу волю і активність. Із-за цього Ви не можете досягти запланованого і в результаті виявляєтеся несправедливо обділеним.

1.4.5.2. Методика на виявлення схильності до керівництва

Методика виявляє рівень готовності людини до виконання управлінських завдань. Варіанти відповідей “так” чи “ні”.

1. Чи охоче Ви беретесь за організаційні завдання, до яких не надається готова інструкція виконання?
2. Тяжко Вам відмовитися від тих прийомів вирішення організаційних завдань, які у Вас склалися раніше?
3. Знаходячись в даному колективі довго Ви в своїй пам’яті віддавали перевагу тій групі, в якій працювали раніше?
4. Прагнете Ви до того, щоб виробити універсальний стиль поведінки, який підходить для більшості життєвих ситуацій?
5. Вмієте Ви без сутєвих помилок дати цілісну оцінку студентам своєї групи на основі коротких спостережень, кваліфікувавши їх на сильних, середніх або слабких у навчанні, організації спільних справ? Підтверджувалися Ваші прогнози потім?
6. Чи легко Вам вийти за рамки особистих симпатій або антипатій, вирішуючи спірні питання?

7. Чи вважаєте Ви, що універсального способу виходу із напружених життєвих ситуацій немає і потрібно поєднувати різні прийоми в залежності від суті проблеми?

8. Вам легше уникнути суперечки з викладачами ніж з ровесниками?

9. Хотілося б Вам щось самому змінити в житті Вашої групи?

10. Часто буває так, що Ваше перше враження про людину як хорошого або поганого організатора виявляється вірним?

11. Часто вам доводиться пояснювати власні невдачі об'єктивними несприятливими факторами?

12. Часто ви відчуваєте, що для більш результативної праці у Вас не вистачає часу?

13. Вважаєте Ви, що якби інші слідували Вашим порадам, то життя в групі суттєво б покращалося?

14. Якщо Ви працюєте з кимось в парі і Вам здається, що Ви знаєте хід рішення краще, ніж партнер, даєте Ви йому можливість висловити власну думку, запропонувати свій варіант вирішення?

Відпо- віді	Питання													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Так	1	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2
Ні	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Від 0 до 5 балів. Звичайно в вашому житті можуть статися різні несподіванки, але за Вашими даними Вам краще орієнтуватися стати висококваліфікованим спеціалістом ніж керівником. Вам легше відповідати за себе, ніж за інших.

6 – 11 б. Деякі здатності до керівництва іншими людьми у Вас є, але вони реалізуються лише в умовах стабільності, відсутності змін.

12 – 15 б. Вам можна прогнозувати непогані успіхи в ролі керівника – організатора. Ви вмієте сконцентрувати сили на найважливіших проблемах, проявляєте схильність до роботи з людьми. Уже зараз Ви не йдете на поводу у подій, поточних справ, відокремлюєте головне від другорядного, вмієте добитися втілення запланованого.

16 – 20 б. Можливо Ви вже зараз добилися реальних успіхів в організації колективних справ, є формальним лідером. Ви дійсно можете вивести із прориву багато справ, володієте необхідними організаторськими здібностями. Але Вам в майбутньому може завадити надмірна категоричність в оцінках і судженнях, надмірна безкомпромісність, відсутність гнучкості в роботі з людьми.

1.4.5.3. Тест “Лідер”

Інструкція. Вам буде запропоновано 50 питань, до кожного, необхідно вибрати одну із запропонованих відповідей: **а** – “так”, чи **б** – “ні”.

1. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги оточуючих?
2. Вважаєте Ви, що більшість із оточуючих Вас людей займають вищу посаду ніж Ви?
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам по службі, відчуваєте Ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?
4. Коли Ви були дитиною, подобалось Вам керувати іграми Ваших маленьких друзів?
5. Відчуваєте Ви велике задоволення, коли Вам вдається переконати колег, хто до цього Вам заперечував?
6. Буває таке, що Вас називають нерішучою особою?
7. Чи згодні Ви із твердженням: “Все найкорисніше в світі створене невеликою кількістю видатних особистостей”?
8. Відчуваєте Ви потребу в порадику, який міг би спрямувати Вашу професійну активність?
9. Чи втрачали Ви коли-небудь холонокровність у бесіді з людьми?
10. Отримуєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?
11. В усіх ситуаціях намагаєтесь Ви знайти своє місце за столом, розміщеним таким чином, щоб воно давало Вам можливість легше за все контролювати ситуацію і привертати до себе деяку увагу?

12. Вважаєте Ви, що Ваша зовнішність справляє імпозантне враження?

13. Вважаєте Ви себе мрійником?

14. Легко Ви розгублюєтесь, якщо люди, які Вас оточують, не згодні з Вашою думкою?

15. За особистою ініціативою Ви займаєтесь організацією спортивних, робочих і т.п. груп?

16. Якщо заходи, якими Ви займалися не дали намічених результатів:

- а) Ви раді, якщо відповідальність перекладуть на когось іншого;
- б) умієте взяти на себе відповідальність за рішення, яке було прийнято.

17. Яка з цих двох думок наближається до Вашої власної:

- а) справжній керівник повинен сам виконувати справу навіть у дрібницях;
- б) справжній керівник повинен уміти управляти.

18. Якому типу людей Ви надаєте перевагу у співпраці:

- а) покірним;
- б) суперечливим.

19. Чи намагаєтесь Ви уникати гарячих дискусій?

20. Коли Ви були дитиною, часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

21. Умієте Ви в професійній дискусії привернути на свою сторону тих, хто раніше з вами був не згідний?

22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі Ви загубили дорогу. Наближається вечір, потрібно прийняти рішення:

- а) Ви вважаєте, що питання повинна вирішувати людина, найкомпетентніша в групі;
- б) Ви просто сподіваєтесь на рішення інших.

23. Є фраза: "Краще бути першим в селі, ніж другим в місті".

Якби Ви зробили вибір, то чому б Ви надали перевагу:

- а) бути першим в селі;
- б) бути другим в місті.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка має вплив на інших?

25. Може негативний минулий досвід примусити Вас ніколи більше не проявляти значну особистісну ініціативу?

26. З Вашої точки зору дійсний лідер групи:

- а) найкомпетентніший;
- б) у кого найсильніший характер.

27. Завжди Ви намагаєтеся розуміти (оцінювати) людей?

28. Умієте Ви поважати дисципліну навколо Вас?

29. Якому типу керівника Ви надаєте перевагу:

- а) тому, хто вирішує все сам;
- б) тому, хто постійно радиться.

30. Який тип керівництва є найсприятливішим для хорошої роботи:

- а) колегіальний тип;
- б) авторитарний тип.

31. Часто буває таке враження, що Вас використовують?

32. Який із наступних портретів найбільше наближається до Вашого образу:

- а) високий голос, експресивні риси, за словом в кишеню не лізе;
- б) невисокий голос, повільні відповіді, стримані жести, задумливий

погляд.

33. На робочому засіданні Ви один маєте думку, що суперечить іншим, але Ви впевнені у своїй правоті. Як Ви себе поведете:

- а) будете мовчати;
- б) будете відстоювати свою точку зору.

34. Називають Вас людиною, яка підкоряє і свої і чужі інтереси тільки інтересам справи?

35. Якщо на Вас лежить велика відповідальність за якусь справу, не відчуваєте Ви при цьому тривоги?

36. Чого б Ви хотіли в своїй професійній діяльності:

- а) працювати під керівництвом хорошого керівника;
- б) працювати незалежно.

37. Як Ви ставитеся до такого твердження: “Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно, щоб важливі рішення приймалися одним із подружжя”?

38. Чи купили Ви що-небудь під впливом інших, не відчуваючи в цьому великої потреби?

39. Вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності вище середніх?

40. Як Ви себе ведете, зустрівшись з труднощами:

- а) труднощі блокують поведінку;
- б) труднощі заставляють діяти активно.

41. Часто Ви докоряєте своїм співробітникам, коли вони цього залуговують?

42. Чи вважають, що Ваша нервова система успішно вирішує напругу життя?

43. Якщо Вам потрібно провести реорганізацію, то як Ви дієте:

- а) ввожу зміни швидко;
- б) пропоную повільні, еволюційні зміни.

44. Якщо це необхідно чи зумієте Ви перервати балакучого співбесідника?

45. Згідні Ви з такою думкою: “Щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?

46. Вважаєте Ви, що кожен із людей завдяки своїм людським здібностям, повинен зробити щось видатне?

47. Ким Вам раніше хотілося стати:

- а) відомим художником, композитором, поетом і т.п.;
- б) керівником колективу.

48. Яку музику Вам приємніше слухати;

- а) урочисту, величну;
- б) тиху, ліричну.

49. Відчуваєте Ви деяке хвилювання при зустрічі з видатними особистостями?

50. Часто Ви зустрічаєте людину з сильнішою волею ніж у Вас?

Обробка результатів. Нарахуйте по 1 балу за кожен збіг:

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15б, 16б, 17б, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 32а, 33а, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Підрахуйте загальну кількість балів. Ступінь вираженості лідерства:

до 25 балів – лідерство виражене слабо;
26 – 35 балів – середня вираженість лідерства;
35 – 40 балів – лідерство виражене в значній мірі;
більше 40 балів – схильність до диктату.

1.4.5.4. Методика на виявлення стилю взаємодії

Інструкція. Перед Вами 20 стверджень. Оцініть за 5-ти бальною системою як часто (5 – постійно, 1 – ніколи) оцінюваний (керівник) діє таким чином при взаємодії з іншими людьми.

1. Вказує людям, що необхідно робити.
2. Вислуховує думку інших людей.
3. Дає іншим можливість проявляти активність у прийнятті рішень.
4. Дає можливість іншим діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як необхідно робити.
6. Навчає людей працювати.
7. Радиться з людьми.
8. Не заважає працювати іншим.
9. Вказує, коли треба виконувати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається в процес визначення цілей діяльності іншими.
13. Показує як потрібно діяти.
14. Інколи надає можливість іншим брати участь в обговоренні проблеми.
15. Уважно вислуховує співбесідників.
16. Якщо втручається в справи інших, то по-діловому.
17. Думки інших не поділяє.
18. Додає зусилля, щоб владнати суперечності.
19. Намагається врахувати різні погляди.
20. Вважає, що кожен повинен застосовувати свій таланти як може.

Інтерпретація результатів

А. Дії 1, 5, 9, 13, 17 вказують на схильність до директивного стилю.

Б. Дії 3, 7, 11, 15, 19 – схильність до колегіального стилю.

В. Дії 4, 8, 12, 16, 20 – є індикаторами невтручання у справи і дії інших людей.

Г. Дії 2, 6, 10, 14, 18 – до ділового стилю.

В кожній групі максимально може бути набрано 25 балів.

20 і більше свідчить про те, що людина виявляє схильність до певного стилю.

12 – 14 балів означають, що він інколи лише здатний проявити тільки даний стиль взаємодії.

Загальний показник (за тестом) в **70 – 80 балів** свідчить про прагнення до взаємодії з людьми.

Показник в **30 – 40 балів** говорить про пасивність людини в груповій діяльності.

.

2. Перелік питань до підсумкового контролю

1. Що таке конфлікт як соціально-психологічне явище?
2. Які основні причини виникнення конфліктів?
3. Які структурні елементи конфлікту?
4. Які функції виконує конфлікт у суспільстві?
5. Які існують типи конфліктів?
6. У чому полягає динаміка розвитку конфлікту?
7. Що таке конфліктна ситуація?
8. Яка роль суб'єктивних факторів у виникненні конфлікту?
9. Як відрізняються конструктивні та деструктивні конфлікти?
10. Які основні підходи до вивчення конфліктів?
11. Що таке конфліктна поведінка?
12. Які психологічні механізми лежать в основі конфлікту?
13. Що таке агресія і як вона проявляється у конфлікті?
14. Яку роль відіграють установки та стереотипи?
15. Що таке фрустрація і як вона пов'язана з конфліктом?
16. Які особливості міжособистісних конфліктів?
17. Як темперамент впливає на конфліктну поведінку?
18. Які стилі поведінки у конфлікті виділяють?
19. Що таке конфліктна особистість?
20. Як формується конфліктна компетентність?
21. Що таке соціальний конфлікт?
22. Які основні рівні соціальних конфліктів?
23. Які причини соціальних конфліктів?
24. Як відбувається ескалація соціального конфлікту?
25. Які форми прояву соціальних конфліктів?
26. Що таке політичні конфлікти?
27. Як регулюються соціальні конфлікти?
28. Яку роль відіграють інститути у врегулюванні конфліктів?
29. Що таке компроміс і консенсус?
30. Які механізми попередження соціальних конфліктів?
31. У чому сутність управління конфліктом?
32. Що таке діагностика конфлікту?
33. Які методи діагностики конфліктів існують?
34. Як використовується психологічне тестування?

35. Що таке картографія конфлікту?
36. Які етапи аналізу конфлікту?
37. Як визначаються сторони конфлікту?
38. Які методи регулювання конфліктів?
39. У чому різниця між управлінням і вирішенням конфлікту?
40. Які фактори впливають на вибір стратегії?
41. У чому сутність управління емоціями в конфлікті?
42. Які емоції найчастіше виникають у конфлікті?
43. Що таке емоційний інтелект?
44. Що таке афективні реакції?
45. Які методи саморегуляції емоцій?
46. Яка роль емпатії в конфлікті?
47. Як стрес впливає на поведінку у конфлікті?
48. Що таке активне слухання?
49. Що таке «Я-повідомлення»?
50. Які бар'єри комунікації виникають у конфлікті?
51. У чому сутність переговорного процесу?
52. Які принципи переговорів?
53. Що таке медіація?
54. Які принципи медіації?
55. Чим медіація відрізняється від переговорів?
56. Яка роль медіатора?
57. Які існують види медіації?
58. Що таке принцип добровільності?
59. Які етапи переговорів?
60. У чому сутність посередництва у конфліктах?

3. ГЛОСАРІЙ

АДАПТАЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ – розбіжності, які виникають, коли процес адаптації людини до свого оточення на фізіологічному, психологічному, емоційному або соціальному рівні знає перешкод або порушень.

АКТИВНІСТЬ – термін, що відображає здібність організму до самостійної діяльності й адаптації у відповідь на внутрішні або зовнішні подразники, що визначається напрямом дії та її мотивацією.

АМБІВАЛЕНТНІСТЬ – стан, у якому один і той самий об'єкт або ситуація викликає у людини різнополярні емоції одночасно, наприклад суміш симпатії та антипатії.

АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ – розгляд і розкладання конфлікту на його складові, етапи розвитку з метою глибокого ознайомлення та детального вивчення.

АНТАГОНІЗМ – несумісність, що має непримиримий характер.

АНТАГОНІСТ – особа, що активно та безкомпромісно захищає свої інтереси в конфлікті, виступаючи проти опонента, не визнаючи жодних поступок і вважаючи опонента своїм ворогом чи суперником.

АНТИПАТІЯ – постійне відчуття неприязні або нелюбові індивіда до іншої особи або групи, яке проявляється у ворожості та недобррозичливості.

АРБІТР – особа з повноваженнями розв'язувати конфлікти, володіє більшою владою у конфліктній ситуації, ніж простий по-

середник.

АРБІТРАЖ – метод вирішення спорів за допомогою залучення арбітра, що діє як третя сторона для вирішення конфлікту.

АФІЛІАЦІЯ – бажання індивіда перебувати в компанії інших осіб. Цей потяг зростає у ситуаціях, коли індивід стикається зі стресовими обставинами, де присутність інших людей знижує його рівень напруженості й полегшує стрес.

ВЗАЄМОДІЯ – взаємне впливання та зв'язок між об'єктами або особами, що призводить до взаємної залежності й взаємозв'язку між ними.

ВЗАЄМОДІЯ МІЖОСОБИСТІСНА – взаємовідносини між двома або більше особами, які можуть впливати на їх поведінку, діяльність, відносини та установки.

ВИТІСНЕННЯ – механізм психологічного захисту, коли особистість переміщує неприйнятні думки або почуття зі свідомої частини розуму в несвідоме.

ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ – стан, у якому індивід відчуває невдоволеність через суперечливі інтереси, бажання або потреби, що призводять до емоційних збурень і стресу.

ГЕНЕРАЛІЗАЦІЯ КОНФЛІКТУ – процес, під час якого конфлікт переходить від поверхневих проблем до більш глибоких і складних, розширюючи сферу своєї дії та сфери впливу.

ГРУПА НЕФОРМАЛЬНА – спільнота, яка утворюється без офіційного статусу, на засадах спільних інтересів, симпатій або поточних обставин.

ГРУПА ОФІЦІЙНА – група з офіційно встановленим статусом, визначеною структурою, управлінням і закріпленими правами й обов'язками своїх членів.

ГРУПА РЕФЕРЕНТНА – спільнота, з якою особа ідентифікує себе, беручи за орієнтир її норми, погляди й цінності для своєї поведінки та самооцінки.

ДЕВІАНТНА ПОВЕДІНКА – дії або поведінка, що відрізняються від загальноприйнятих або законних стандартів у суспільстві.

ДЕПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ – стан, у якому особа відчуває відчуженість від власного «я», переживаючи втрату самоідентифікації та сприймаючи своє існування як нереальне або дистанційоване.

ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ – аналіз і вивчення конфлікту для розуміння його основних характеристик, включно із причинами, особливостями та ролями у конкретній ситуації.

ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ – зміна стану конфлікту з часом, що охоплює його розвиток, трансформацію та зміну під впливом різних чинників та обставин.

ЗАХИСТ ПСИХОЛОГІЧНИЙ – механізми, які використовує особистість для зменшення внутрішньої тривоги та напруги, спричиненої конфліктами або стресом.

ЗБРОЙНИЙ КОНФЛІКТ – конфронтація між групами або спільнотами, у якій використовують зброю та фізичну силу.

З'ЯСУВАННЯ – процес звернення за додатковою інформацією або уточненнями, який охоплює задавання питань для кращого розуміння ситуації або поглядів іншої сторони.

ЕВОЛЮЦІЯ КОНФЛІКТУ – послідовний розвиток конфлікту, що містить його етапи зміни від простих до більш складних форм із часом.

ІДЕНТИФІКАЦІЯ – процес, у ході якого особистість встановлює зв'язок або відчуває подібність з іншою особою чи групою, а також розпізнавання себе або інших у певних соціальних ролях чи категоріях.

ІМПУЛЬСИВНІСТЬ – характеристика особистості, що відображає схильність до швидких і часто необдуманих дій або рішень.

ІНЦИДЕНТ – подія або ситуація, що може слугувати причиною конфлікту або стати його каталізатором.

КОЛІЗІЯ – ситуація, у якій відбувається зіткнення протилежних інтересів, думок або поглядів, а також неузгодженість законів чи норм.

КОМПЛЕКС НЕПОВНОЦІННОСТІ – психологічний стан, у якому особа відчуває себе недостатньо цінною чи значущою, що може призводити до емоційних проблем або конфліктів із самооцінкою.

КОМПРОМІС – стиль взаємодії у конфлікті, за якого сторони погоджуються на деякі поступки для досягнення взаємовигідного рішення опонента.

КОМПРОМІСНИЙ МЕТОД – підхід у переговорах, де учасники демонструють готовність до пошуку середнього способу, поступово просуваючись до взаємоприйнятної рішення через послідовні поступки.

КОНКУРЕНЦІЯ – процес взаємодії між особами або групами, в якому вони прагнуть досягти своїх цілей у ситуації змаган-

ня з іншими, часто в умовах взаємного протистояння.

КОНСЕНСУС – досягнення узгодженості між сторонами в конфлікті з метою спільного вирішення проблеми на основі загальної згоди.

КОНФЕРЕНЦІЯ З УРЕГУЛЮВАННЯ – офіційна зустріч, керована суддею або представником міської влади, з метою досягнення вирішення справи перед її судовим розглядом, де використовують методи медіації для допомоги сторонам у виявленні рішень.

КОНФЛІКТ – взаємне протистояння чи зіткнення різних інтересів, потреб, цілей або точок зору.

КОНФЛІКТ ЛАТЕНТНИЙ – неявний, прихований етап конфлікту, на якому відсутні відкриті прояви протистояння між сторонами.

КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ – накопичення суперечностей, які створюють реальну основу для виникнення конфлікту.

КОНФЛІКТОГЕНИ – чинники, такі як слова, дії або відсутність дій, що сприяють виникненню або розвитку конфлікту.

КОНФОРМНІСТЬ – готовність особи підкорятися тиску або впливу групи, реальному чи уявному.

КОНФРОНТАЦІЯ – активне протистояння або змагання між сторонами, засноване на зіткненні їх інтересів і цілей.

КРИЗА – критичний момент у конфлікті, який призводить до істотних змін у ситуації, часто супроводжуючись різким погіршенням стану справ.

ЛАТЕНТНИЙ КОНФЛІКТ – тип конфлікту, що не проявляється відкрито, але охоплює внутрішнє протистояння мотивів, інтересів, що створює напруженість і впливає на поведінку особистості, перешкоджаючи прийняттю рішень.

МАНІПУЛЯЦІЯ – метод впливу на людину, який містить керування її поведінкою та бажаннями через психологічні прийоми й тактики.

МЕДІАТОР – особа, що виступає посередником у вирішенні конфлікту, допомагаючи сторонам знайти спільне рішення.

МЕЖІ КОНФЛІКТУ – рамки, в межах яких розгортається конфлікт, включно із його суб'єктами, територіальними та часовими аспектами.

МЕДІАЦІЯ – процес посередництва в конфлікті, здійснюваний третьою стороною, щоб допомогти вирішити розбіжності між сторонами.

МЕТОД ІНТЕГРАЦІЇ – стратегія, спрямована на залучення партнера до співпраці, з урахуванням важливості суспільних зв'язків і взаємодій у процесі переговорів.

МІЖОСОБИСТІСНІ ВІДНОСИНИ – відносини між людьми, які проявляються у взаємодії, спілкуванні та взаємному впливі один на одного.

МОЗКОВА АТАКА (брейнштормінг) – техніка колективного обговорення, що заохочує вільне висловлювання ідей для стимулювання креативності та вирішення проблем, змінюючи традиційні підходи до мислення.

МОРАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ – конфлікт, обумовлений

розбіжностями в моральних переконаннях, етичних стандартах між особами або групами, що призводить до протистояння цінностей та оцінок.

МОТИВАЦІЯ – внутрішній стимул або підштовхування, що активізує та спрямовує поведінку особи для досягнення цілей.

НАПРУЖЕНІСТЬ – стан, у якому особа відчуває підвищену активність фізично чи психологічно, що зумовлює дискомфорт і потребує зняття цього стану.

НЕГАТИВІЗМ – поведінка особи, яка полягає в усвідомленому відмовленні відповідати на очікування або вимоги інших, часто виявляючись у протилежних діях.

НЕНАВИСТЬ – глибоке, постійне відчуття ворожості або антипатії індивіда до чогось або когось, що суперечить його особистим переконанням, цінностям або інтересам.

НЕЙРОТИЗМ – характеристика особистості, яка виражається у високому рівні емоційної збудливості, нестабільності й схильності до тривоги.

НЕСУМІСНІСТЬ – нездатність осіб ефективно співпрацювати чи спілкуватися через відсутність взаєморозуміння або взаємної сумісності.

ОБ’ЄКТ КОНФЛІКТУ – предмет, навколо якого виникає конфлікт, може бути матеріальним ресурсом, соціальною позицією, ідеєю чи іншою цінністю, що є предметом інтересу для сторін.

ОПОНЕНТ – учасник конфлікту, який представляє іншу думку або сторону, маючи інтереси, які відрізняються від

інших учасників.

ОРГАНІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНА – структуроване об'єднання осіб або груп, яке функціонує на основі спільних цілей та інтересів, з визначеними правилами й програмами.

ПЕРЕГОВОРИ – процес, під час якого сторони шукають спільне рішення конфлікту, обговорюючи та вирішуючи проблеми, іноді із залученням посередника.

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ – переформування однієї ідеї іншими словами, зберігаючи її основний зміст.

ПОСЕРЕДНИК – особа, яка виступає між сторонами конфлікту, допомагаючи їм обговорювати та розв'язувати спірні питання, але не приймаючи рішення за них.

ПОТРЕБА – внутрішній стан особи, який вимагає задоволення певних вимог або умов для її благополуччя та розвитку, що спонукає до дій.

ПОСТУПКА – згода на часткову або повну зміну позиції чи дій у конфлікті з метою досягнення угоди або зменшення напруженості.

ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ – основна причина або тема конфлікту, що може бути реальною або уявною, і стає причиною розбіжностей між сторонами.

ПРЕЛІМІНАРІЇ – вступні обговорення або попередні домовленості, які є передумовою для остаточного рішення в переговорах чи ділових відносинах.

ПРОБЛЕМНА СИТУАЦІЯ – обставини, що характеризу-

ються неоднозначністю та наявністю конфлікту, без чіткого способу рішення, впливаючи на хід діяльності особистості або групи.

ПРЕТЕНЗІЯ – вимога або висловлення права на щось, часто супроводжується офіційним заявленням або вимогою до іншої сторони.

ПРИСТОСУВАННЯ – стратегія у конфлікті, яка полягає в готовності одного з учасників поступитися для підтримання стосунків або запобігання подальшому конфлікту.

ПРОВАЙДЕР – фахівець або організація, яка сприяє веденню переговорів, допомагаючи сторонам досягти угоди.

ПРОТЕКЦІОНІЗМ – практика надання підтримки або захисту певним особам чи групам з боку тих, хто має владу або вплив, що може призводити до утворення привілейованих груп і спричиняти конфлікти чи незадоволення.

ПРОТИБОРСТВО – стиль взаємодії в конфлікті, коли учасник намагається домінувати та нав'язати свої інтереси, зосереджуючись виключно на власних цілях.

РАНГ ОПОНЕНТА – міра впливу й можливостей учасника конфлікту у визначенні його позиції та здатності впливати на результати.

РОЗСЛІДУВАННЯ ФАКТІВ – процес збирання й аналізування інформації третьою стороною для формування об'єктивного висновку щодо обставин справи чи конфлікту.

РОЛЬ – сукупність очікувань і поведінкових норм, приписаних особі відповідно до її соціального статусу або

позиції у групі чи суспільстві.

САМООЦІНКА – оцінювання індивідом своїх власних здібностей, якостей і місця серед інших, яка впливає на його поведінку та взаємодії.

СОВІСТЬ – внутрішній моральний компас особи, що дає змогу їй оцінювати власні дії з погляду етики та моралі.

СУПЕРНИЦТВО – стратегія в конфлікті, яка базується на прагненні досягти власних цілей, часто за рахунок інтересів інших сторін.

СЛУХАННЯ – процес активного й уважного сприйняття інформації від інших, що сприяє кращому розумінню та ефективності комунікації.

СПІВПРАЦЯ – підхід у конфлікті, де сторони орієнтовані на знаходження спільних рішень, спрямованих на взаємну вигоду.

СТАТУС – позиція або ранг особи в суспільстві чи групі, який визначає її права та обов'язки.

СТРАЙК – форма соціального протесту, що охоплює призупинення роботи або діяльності з метою висунення певних вимог.

СУБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ – учасник конфлікту, який відіграє активну роль і має свої інтереси чи цілі в ситуації протистояння.

ТЕРОР – стратегія інтенсивного запобігання та придушення опозиції або політичних супротивників за допомогою насильства й залякування.

ТОЛЕРАНТНІСТЬ – здатність індивіда або суспільства терпимо ставитися до відмінностей у думках, поведінці, культурних особливостях; зниження або відсутність реакції на негативні або провокативні чинники.

ТРЕТЕЙСЬКИЙ СУДДЯ – незалежна сторона, що має право ухвалювати обов’язкові рішення у конфлікті, виконуючи роль арбітра між сторонами.

ТОТАЛІТАРИЗМ – система управління, в якій уся влада і контроль над суспільством сконцентровані в руках однієї партії або лідера, включно із чітким контролем над усіма аспектами життя населення.

ТРИВОЖНІСТЬ – стан, у якому особа відчуває збільшене внутрішнє хвилювання, страх чи тривогу в певних ситуаціях.

ФРУСТРАЦІЯ – відчуття розчарування чи невдачі, що виникає, коли плани або бажання блокуються чи не можуть бути реалізовані.

УНИКНЕННЯ, УХИЛЕННЯ – тактика уникнення прямого вирішення конфлікту або відмова від активної участі в ньому.

ФАСИЛІТАТОР – особа, яка сприяє процесу переговорів, допомагаючи сторонам досягти згоди.

ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ КОНФЛІКТУ – роль конфлікту у впливі на динаміку та розвиток як внутрішніх, так і зовнішніх систем.

ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ – комплекс установок і переконань, які формують ставлення людини до світу, включно із моральними, політичними та ідеологічними поглядами.

Навчальне видання

КАЛЕНИЧЕНКО Руслан Арсенович

МОРОЗ Ірина Михайлівна

СТЕРН Наталя Євгенівна

Телебенєва Єва Олександрівна

КОНФЛІКТОЛОГІЯ

Навчальний посібник

Верстка, дизайн обкладинки Долгополов Сергій Юрійович

Видавець ФОП Ямчинський О.В.

03022, Київ, вул. Васильківська, 32

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК № 6554 від 26.12.2018 р.
Формат 60×84/16. Наклад 300 пр. Ум. друк. арк. 14,5. Зам. № 724.

Виготовлювач ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»

03022, Київ, вул. Васильківська, 32

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК № 4131 від 04.08.2011 р.



Р. А. Калениченко



І. М. Мороз



Н. Є. Стерн



Є. О. Телебенєва

Калениченко Руслан Арсенович

Кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри професійної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури, професор кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін Державного податкового університету. Полковник запасу.

Мороз Ірина Михайлівна

Відмінник освіти України. Викладач-методист, викладач вищої категорії, практичний психолог закладу професійної освіти Київського професійного коледжу автомобільного транспорту та будівельної механізації. Старший викладач кафедри професійної освіти Київського національного університету будівництва та архітектури.

Стерн Наталя Євгенівна

Бізнес-психологиня, конфліктологиня, членкиня Американської психологічної асоціації, авторка методики прогнозування особистісної сумісності та динаміки командної взаємодії.

Співзасновниця Lakmus — платформи для логічного аналізу й управління поведінкою в системах штучного інтелекту, а також засновниця австрійського стартапу Happinus Virus.

Авторка методик особистісного розвитку «Ген переможця» та «Посттравматичне зростання», а також книг у жанрі художньої психології — унікального поєднання художньої прози, популярної психології та практичних технік, що допомагають людині краще зрозуміти себе й змінити власне життя.

Телебенєва Єва Олександрівна

Керівник з маркетингу і стратегічного розвитку та співвласник міжнародної Digital Marketing & PR агенції, спеціаліст DMC inc з питань виходу бізнесу на закордонний ринок.