

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему: **Стили конфліктної поведінки у сфері бізнес-спілкування**

Виконала студентка II курсу, групи 8.0536
спеціальності 053 психологія
Накарякова Анна Олександрівна
Керівник: к. психол. наук, Скрипаченко Т.В
Рецензент: к.психол.н., доцент Поплавська А.П.

Запоріжжя - 2021

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 94 с., 82 джерела, 8 таблиць, 6 рисунків, 6 додатків.

Об'єкт: сфера бізнес-спілкування.

Предмет дослідження: особливості конфліктної поведінки у сфері бізнес-спілкування.

Мета дослідження: розгляд конфлікту як соціально-психологічного процесу, що характеризується певними стадіями протікання і виконує специфічні функції у людських відносинах.

Гіпотези:

1. Більш агресивні особистості в сфері бізнес-спілкування віддають перевагу стратегії суперництва в конфлікті.
2. До уникання конфліктної ситуації схильні інтроверти;
3. Розуміння найпродуктивніших принципів поведінки в конфлікті впливає на вибір співробітниками певної стратегії.

Методи дослідження: метод спостереження, метод тестування. В рамках методу тестування була застосована методика діагностики схильності особистості до конфліктного поведіння К. Томаса і індивідуально-типологічний опитувальник ІТО (по Л.Н.Собчик), кореляційний аналіз.

Наукова новизна : розробка тренінгової програми, спрямованої на залагодження конфліктної ситуації.

Розроблена і апробована тренінгова програма на залагодження конфліктної ситуації у сфері бізнес-спілкування може використовуватись психологами на підприємствах в якості методичного забезпечення в організації консультативної, превентивної та психокорекційної роботи з співробітниками на підприємстві

КОНФЛІКТОЛОГІЯ, КОНФЛІКТ, ОСОБИСТІТЬ, ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. Підходи до дослідження конфлікту	10
1.1. Зарубіжні підходи до дослідження конфлікту	10
1.2. Вітчизняний підхід до дослідження конфлікту	15
РОЗДІЛ II. Специфіка конфлікту в сфері бізнес-спілкування.....	17
2.1. Поняття конфлікту в сфері бізнес-спілкування	17
2.2. Причини виникнення конфліктів і їх класифікація	19
2.3. Динаміка конфліктів. Основні фази конфліктів	24
2.4. Типи конфліктних особистостей	27
2.5. Стратегія поведінки в конфлікті.....	31
РОЗДІЛ III. Експериментальне дослідження психологічних причин конфліктності особистості в сфері бізнес-спілкування.....	35
3.1. Формування вибірки і опис етапів дослідження.....	35
3.2. Опис використовуваних методів і методик.....	35
3.3. Обробка і інтерпретація отриманих даних	40
3.4. Розробка тренінгової програми спрямованої на залагодження конфліктної ситуації	44
3.4.1. Підготовка.....	44
3.4.2. Зміст програми	44
3.4.3. Повторне дослідження психологічних причин конфліктності особистості в сфері бізнес-спілкування	65
3.4.4. Обробка і інтерпретація отриманих даних	65
3.4.5. Порівняльне зіставлення отриманих даних	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність роботи полягає в необхідності вироблення стратегії вирішення конфліктної ситуації. Оскільки конфлікт є звичним явищем, проблема пошуку підходу для його вирішення є актуальною. Вдома, на роботі, на відпочинку з друзями ми стикаємося з нерозумінням і протидією і часто, не вміючи стримувати себе, доводимо справу до сварки. У сфері бізнес-спілкування конфлікти відбуваються як в великих компаніях, так і в маленьких фірмах, навіть можуть привести до закриття організації. А між тим, багатьох конфліктів і чвар можна було б уникнути, якби людина не тільки користувався вже готовими схемами у конфліктних ситуаціях, але і володіла самою технікою врегулювання конфліктів - знала, як правильно і безболісно вирішити будь-яку нагальну проблему без застосування грубої сили чи протилежного рішення - уникання проблеми.

Основою бізнес-сфери є люди, і без них функціонування цієї сфери і включених в неї організацій є неможливим. Співробітники організації - формальна (формалізована) спільність людей, об'єднаних спільною діяльністю для досягнення певних цілей (виробництво і продаж продукції, надання будь-яких послуг). Сукупність об'єктних умов, в яких знаходяться люди в процесі бізнес-комунікації, зумовлює і обмежує способи їх взаємодії. Кількість потреб, які можуть бути задоволені в процесі спілкування, також виявляється обмеженою певними обставинами. У зв'язку з цим в сфері бізнесу часто виникають ситуації, в ході яких між людьми виникають протиріччя у великій кількості питань. Самі по собі ці розбіжності і протиріччя можуть виступати як позитивний фактор руху в обговорюваному питанні. Однак, стаючи гострими, вони можуть перешкоджати успішній роботі і призводити до конфліктів.

Конфліктологія є однією з наймолодших галузей наукового знання, що розвинулася на перетині багатьох наук, перш за все - соціології і психології.

Конфліктологія виділилася як відносно самостійний напрям в соціології в кінці 50-х років ХХ століття і спочатку отримала назву «соціологія конфлікту». Це явище пов'язується з роботами Р. Дарендорфа (Німеччина) «Соціальні класи і класові конфлікти в індустріальному суспільстві», а також А. Козера (США) - «Функції соціальних конфліктів».

У цей період аналогічна ситуація спостерігається і в психології. Завдяки дослідженням М. Шерифа, Д. Рапопорта, Р. Доза, Л. Томпсона, К. Томаса, М. Дойча, Д. Скотта психологія конфлікту виділяється як відносно самостійний напрям.

У наш час дослідження конфліктів відноситься до області психології, що динамічно розвивається. Конфлікт являє собою явище, яке відіграє особливу роль в психічному житті людей, їх розвитку, самореалізації, відносинах з іншими людьми, в житті суспільства в цілому.

Об'єкт – сфера бізнес-спілкування.

Предмет – особливості конфліктної поведінки у сфері бізнес-спілкування.

Метою даної роботи є розгляд конфлікту як соціально-психологічного процесу, що характеризується певними стадіями протікання і виконує специфічні функції у людських відносинах.

Гіпотези роботи:

1. Більш агресивні особистості в сфері бізнес-спілкування віддають перевагу стратегії суперництва в конфлікті.
2. До уникання конфліктної ситуації схильні інтроверти;
3. Розуміння найпродуктивніших принципів поведінки в конфлікті впливає на вибір співробітниками певної стратегії.

Виходячи з поставленої мети, визначені наступні *завдання*:

ознайомитися із зарубіжним і вітчизняним досвідом вивчення конфліктів і узагальнити результати вивчення спеціальної літератури у виді короткого аналітичного огляду;

визначити понятійний апарат розглянутого феномена;

провести дослідницьку частину роботи з виявлення рівня конфліктності співробітників в організації;

розробити тренінгову програму спрямовану на врегулювання рівня конфліктності співробітників організації в сфері бізнес-спілкування

отримати і представити результати практичної частини;

Методи дослідження: Досліджування здійснювалось на основі методу спостереження, методу тестування, кореляційного аналізу та порівняльного аналізу між результатами первинного та повторного дослідження. В рамках методу тестування була застосовані методики діагностики схильності особистості до конфліктного поведіння К. Томаса і індивідуально-типологічний опитувальник ІТО (по Л.Н.Собчик).

Новизна роботи полягає у розробці авторської тренінгової програми, спрямованої на залагодження конфліктної ситуації.

Практичне значення роботи визначається тим, що розроблена і апробована тренінгова програма на залагодження конфліктної ситуації у сфері бізнес-спілкування може використовуватись психологами на підприємствах в якості методичного забезпечення в організації консультативної, превентивної та психокорекційної роботи з співробітниками на підприємстві.

Структура роботи: Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Перший розділ присвячений закордонному і вітчизняному досвіду вивчення конфлікту. У цьому розділі представлений короткий аналітичний огляд зарубіжних теорій і вітчизняних досліджень, присвячених конфліктам. У зарубіжній практиці виділяються два етапи в історії

вивчення конфлікту, підставою для цього служить ступінь виділення конфлікту з ряду інших проблем розглянутих психологією. У вітчизняних дослідженнях виділяються 3 етапи, такий розподіл обумовлений сформованістю методологічної та теоретичної бази вивчення конфлікту.

У другому розділі зроблена спроба теоретичного аналізу розглянутого феномена у контексті сфери бізнес-спілкування. Проводиться дослідження понятійної схеми конфлікту: сутність, класифікація, структура, функції, інформація в конфлікті, його динаміка.

У третьому розділі наводяться дані про дослідження, проведеного на замовлення фармацевтичної компанії «ХХХ» (Київ). Метою практичної частини було дослідження рівня конфліктності співробітників організації та його врегулювання. Для цього були використана методика: діагностика стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса. Отримані результати були піддані статистичному аналізу, що дозволяє говорити про їх достовірність. Далі була розроблена програма направлена на врегулювання рівня конфліктності. Після проведення програми було повторно проведено дослідження рівня конфліктності на основі методики діагностики стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса. Результати первинного і повторного дослідження були зіставлені. В результаті проведеного дослідження висунута гіпотеза підтвердилася.

РОЗДІЛ 1

ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТУ

1.1. Зарубіжні підходи до дослідження конфлікту

Конфлікт займав і продовжує займати важливу роль в житті суспільства і в життєдіяльності організації. Вивчення конфліктів - тема, яка привертає увагу багатьох вчених. У психології є певні традиції у вивченні конфліктів. Великий теоретичний і емпіричний матеріал, накопичений за майже столітній період, відбивається в різноманітті підходів і теоретичних платформ.

Можна умовно виділити 2 етапи в історії вивчення конфлікту: початку ХХ століття-50-х років; кінець 50-х років. - теперішній час. Підставою розділення є ступінь виокремлення проблеми конфлікту з ряду інших проблем, що розглядаються психологією. У першій половині ХХ століття конфлікт не виділявся в окремий об'єкт дослідження, а розглядався як складова частина більш широких концепцій (наприклад, в психоаналізі або соціометрії). Психологів цікавили наслідки конфліктів або певні причини, що призводять до нього, але не сам конфлікт як центральна ланка дослідження.

У 50-ті - 60-ті роки з'являються дослідження, де науковий інтерес психологів звернений безпосередньо до цього феномену. Виділяються основні підходи, розробляється понятійний апарат психологічної теорії конфлікту [56, 24].

Серед напрямків зарубіжних психологічних досліджень конфлікту в першій половині ХХ століття виділяються:

- психоаналітичне (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, Е. Фромм);
- соціотропное (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле і ін.);

- етологічне (К. Лоренц, Н. Тінберген);
- теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Креч, Л. Ліндсей);
- фрустраційно - агресивне (Д. Доллард, Л. Берковіц, Н. Міллер);
- поведінковий (А. Басьо, А. Бандура, Р. Сіре);
- соціометричне (Д. Морено, Е. Дженігс, С. Додд, Г. Гурвич);
- інтеракціоністське (Д. Мід, Т. Шибутані, Д. Шпігель).
- теорія структурного балансу (Ф. Хайдер) [4, 13].

Психоаналітичний підхід пов'язаний насамперед з ім'ям австрійського психолога З. Фрейда, що створив одну з перших концепцій людської конфліктності. Незважаючи на те, що З. Фрейд займався переважно вивченням внутрішньоособистісних конфліктів, його заслугою є вказівка на необхідність пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого. Послідовник З. Фрейда Альфред Адлер зміст конфліктів особистості з мікросередовищем вбачав у спробах індивіда звільнитися від почуття неповноцінності і домінування одних над іншими.

Американські психологи К. Хорні, Е. Фромм, Г. Саллівен розширили розуміння природи конфлікту, спробувавши внести в нього соціальний контекст. Так, К. Хорні основною причиною конфліктів між індивідом і його оточенням вважала недолік доброзичливості з боку близьких людей, в першу чергу батьків. На думку Е. Фромма, конфлікти виникають через неможливість реалізувати в суспільстві особистісні прагнення і потреби.

У 20 - 30-ті роки конфлікт починає привертати увагу соціальних психологів. На думку англо-американського психолога У. Мак-Дугалла, конфлікти в суспільстві неминучі, оскільки людям притаманні соціальні інстинкти на зразок страху, самоствердження, тощо. Спираючись на твердження Ч. Дарвіна про те, що інстинкт боротьби за виживання забезпечує існування, розвиток виду, У. Мак-Дугалл розповсюдив його і на людське суспільство. Створена ним теорія соціальних інстинктів мала

прихильників, що визначили соціотропний напрямок у вивченні конфліктів (С. Сигеле та ін.).

Початок етологічного підходу до конфлікту було покладено в 30-х роках роботами австрійського натураліста Конрада Лоренца. Вперше в світовій науці їм була висловлена гіпотеза про те, що головною причиною соціальних конфліктів є агресивність індивіда і натовпу. На думку К. Лоренца, механізми виникнення агресивності у тварин і людини однотипні, а агресія - постійний стан живого організму.

Досліджуючи проблеми групової динаміки, психолог Курт Левін розробив концепцію динамічної системи поведінки, яка знаходиться під напругою, коли порушується рівновага між індивідом і середовищем. Ця напруга проявляється у вигляді конфліктів. Джерелом конфлікту може бути несприятливий стиль діяльності лідера групи. К. Левін бачив шляхи вирішення конфліктів в реорганізації мотиваційних полів особистості і структури взаємодії індивідів.

Група психологів Єльського університету (США) на чолі з Д. Доллардом, спираючись на праці З. Фрейда і К. Левіна, запропонувала нову гіпотезу конфлікту - фрустраційно-агресивну. У цій концепції інтегрована біосоціальна причина конфліктів - агресивність індивіда і соціальна причина - фрустрація. Агресія завжди слідує за фрустрацією, а випадки агресивної поведінки зазвичай припускають існування фрустрації.

Відомим представником поведінкового напрямку є американський психолог Арнольд Басьо. Причини конфліктів він шукає не тільки в біології людини, її вроджених якостях, а й в соціальному оточенні, яке змінює ці якості в результаті взаємодії особистості з навколишнім соціальним середовищем.

Відповідно до теорії соціометрії, розробленої Я. Морено, міжособистісні конфлікти визначаються станом емоційних відносин між людьми, їх симпатіями і антипатіями по відношенню один до одного. Я. Морено прийшов до висновку, що всі конфлікти, від міжособистісних

до міжнародних, можуть бути вирішені шляхом перестановки людей відповідно до їх емоційними перевагами, так щоб «соціометрична революція» дозволила гармонізувати суспільні відносини.

Аналіз підходів до дослідження конфлікту в даний період показує, що вони формувалися в руслі традиційних напрямів психології, відображаючи теоретичні конструкції, властиві даній течії. Ці підходи стали основою, на яку спираються західні психологи при вивченні конфліктів в останні 40-45 років. Наприклад, в 60-і роки були опубліковані роботи американського психотерапевта Еріка Берна, який на основі синтезу ідей психоаналізу і інтеракціонізму створив теорію трансактного аналізу. Згідно з Е. Берном структура особистості («Я») включає в себе три компоненти-стани: «дитина» (джерело спонтанних емоцій і переживань), «батько» (тяжіння до стереотипів, забобонів, узагальнень, повчань) і «дорослий» (раціональне і ситуативне ставлення до життя). В ході взаємодії людей між собою здійснюються трансакції. Якщо реалізується непересічна трансакція, то вона забезпечує безконфліктні відносини. Якщо виникає пересічна трансакція, то це сигналізує про порушення процесу спілкування, що може призвести до конфліктів.

В даний час дослідження конфліктів в сучасній зарубіжній психології ведуться за наступними напрямками:

- теоретико-ігрове (М. Дойч);
- теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
- теорія і практика переговорного процесу (Д. Прюїтт, Д.

Рубін, Р. Фішер, У. Юрі).

Представники теоретико-ігрового підходу основним завданням вважають побудову універсальної схеми взаємодії в конфліктній ситуації і її розв'язання. Різноманіття стилів поведінки в конфліктній ситуації узагальнюється в два основних типи поведінки: кооперативне та конкурентне.

У системному вигляді даний підхід відображений в роботах М. Дойча. Його концепція являє собою цілісну розробку соціально-психологічного підходу до проблеми конфлікту. На думку М. Дойча, в основі конфлікту лежить несумісність цілей учасників міжособистісної взаємодії. Завдяки концентрації уваги на мотивах протиборчих сторін роботи цього напрямку часто відносять до мотиваційної концепції.

Прихильники теоретико-ігрового підходу вважають, що конфлікти можуть вирішуватися як конструктивним шляхом, так і деструктивним. Продуктивним вважається конфлікт, учасники якого переконані, що домоглися поставлених цілей.

Розвиваючи ідеї М. Дойча, сучасні західні дослідники створюють в реальних групах експериментальні ситуації. Серед типів ситуацій виділяють конкурентну, кооперативну і змішану. Конкурентна ситуація в процесі навчання може мати мотивуючий ефект, але не всупереч відносинам співробітництва та взаємодопомоги, а разом з ними. Ситуація кооперативного навчання дає більший ефект, ніж традиційне індивідуальне навчання [70, 32].

Другим підходом до вивчення конфлікту в сучасній психології є теорія організаційних систем. Ця концепція з'явилася як альтернатива теорії ігор і результат критики запропонованих нею рішень. Розроблений Р. Блейком, Дж. Мутон і К. Томасом підхід до проблеми міжособистісного конфлікту на основі організаційних систем являє собою оригінальну програму дослідження стилів конфліктної поведінки людей в реальних умовах. З поєднання установок на ставлення до суперника і на досягнення власних цілей автори визначили п'ять стратегій поведінки, можливих в конфліктній ситуації: суперництво, пристосування, уникнення, компроміс, співробітництво (надалі ми розглянемо цю теорію більш докладно) [13-15].

На рубежі 60-70-х років починає формуватися самостійний напрям по вивченню переговорного процесу як частини конфліктної взаємодії. В даний час теорія і практика переговорного процесу розглядаються як один

з перспективних напрямків прикладної психології. Дослідження зосереджені на вирішенні двох проблем: виявленні сукупності умов, що сприяють прийняттю конфліктуючими сторонами рішення приступити до переговорів, і вивченні процесу переговорів, коли конфліктуючі сторони вже прийняли рішення йти на пошук взаємних угод. Це найбільш розроблена технологія переговорного процесу.

1.2. Вітчизняний підхід до дослідження конфлікту

У вітчизняній психології можна умовно виділити три періоди в дослідженні конфлікту [6, 36]. Перший період з 30-х до середини 70-х років, коли психологічним дослідженням конфлікту були притаманні розрізненість, фрагментарність, прикладний характер, були відсутні роботи узагальнюючого характеру, необхідні для формування методологічної і теоретичної бази вивчення конфлікту.

У другій половині 70-х років (другий період) з'являються роботи, в яких було зроблено спроби теоретичного осмислення емпіричного матеріалу, запропонована понятійна схема психологічного аналізу конфлікту. До середини 80-х років сформувалося кілька підходів до вивчення конфлікту: організаційний, діяльнісний і особистісний.

На рубежі 80-х - 90-х років (третій період) - на основі вже наявних розробок методологічного і загальнотеоретичного характеру починається інтенсивне вивчення конфліктів в різних сферах діяльності: конфлікти в трудових і науково-дослідних колективах, спорті, педагогічній діяльності, військових колективах.

Існують різні точки зору у визначенні поняття конфлікту і його класифікації. У вітчизняній психології розроблена понятійна схема опису конфлікту. Схема, яка була запропонована Л.А. Петровською [55, 300], містить чотири категоріальні групи: структура конфлікту, його динаміка,

функції і типологія. А.Я. Анцупов і А.І. Шипілова доповнили цю схему [6, 61]: сутність конфлікту, класифікація, еволюція конфлікту, його генезис, причини, структура, функції, інформація в конфлікті, динаміка, методи діагностики і дослідження конфлікту попередження, вирішення (завершення) конфлікту.

К.К. Платонов і В.Г. Казаков [59, 105] визначають конфлікт як усвідомлене протиріччя між особистостями, що спілкуються, яке супроводжується спробами його вирішення на тлі емоційних відносин.

А.А. Єршов [24, 9] визначає конфлікт як дію протилежних, несумісних в даній ситуації мотивів, інтересів, типів поведінки.

Н.В. Гришина [13, 9] розглядає конфлікт як усвідомлену перешкоду в досягненні цілей спільної діяльності, як реакцію на ґрунті несумісності характерів, відмінність культурних основ і потреб.

Д.П. Кайдалов і Є.І. Суїменко [29, 123] називають конфліктом зіткнення інтересів, поглядів, установок, прагнень особистості.

А.Г. Ковальов [31, 154] вважає, що конфлікт-це явище міжособистісних і групових відносин, це прояв протиборства, активного зіткнення оцінок, принципів, думок, характерів, еталонів поведінки. Конфлікт являє собою деструкцію цих відносин на емоційному, когнітивному або поведінковому рівнях. З точки зору психічного стану протиборчих сторін, конфлікт виступає одночасно і як захисна реакція, і як відповідна емоційно забарвлена реакція.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА КОНФЛІКТУ В СФЕРІ БІЗНЕС-СПІЛКУВАННЯ

2.1. Поняття конфлікту в сфері бізнес-спілкування

Бізнес-спілкування - це процес, при якому відбувається обмін діловою інформацією і досвідом роботи, який передбачає досягнення певного результату в роботі, вирішення конкретного завдання або реалізацію певної поставленої мети. Специфікою цього процесу є момент регламенту, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, що визначаються національними і культурними традиціями, прийнятими на даній території, професійними етичними принципами, прийнятими в даному професійному колі осіб. Ділове спілкування умовно ділиться на пряме (безпосередній контакт) і непряме (коли під час спілкування існує якась просторово-часова дистанція, тобто листи, телефонні розмови, ділові записки, тощо) [25, 121-124].

Конфлікти - практично неминуча частина міжособистісних відносин в сфері бізнесу. Їх негативна сутність проявляється в зниженні ступеня лояльності. Неправильна і неграмотна реакція керівника на конфлікт, пов'язаним з вирішенням питання трудової мотивації, провокує зниження ступеня лояльності між сторонами.

Конфлікт в сфері бізнес-спілкування - це усвідомлене протиріччя між членами колективу організації, між бізнес партнерами або в рамках спілкування співробітник-клієнт, яке супроводжується спробами вирішити це протиріччя на тлі емоційних відносин в рамках організації або в міжорганізаційному просторі.

Сучасна наука розглядає конфлікт не тільки в негативному, але й у позитивному ключі: як спосіб розвитку підприємства, групи й окремої особистості, виділяючи в суперечливості конфліктних ситуацій позитивні моменти, пов'язані з розвитком і суб'єктивним осмисленням життєвих ситуацій. Як вважає Ф. Глазл, багато англо-американських авторів роблять упор у своїх визначеннях на протиріччях цілей або інтересів, які переслідують сторони, але не дають чіткого визначення поняття «конфлікт». Із усіх визначень дефініції «конфлікт» виникає низка питань. Які протиріччя є значимими та що таке протиріччя взагалі й чому вони відрізняються від конфліктів? Конфлікт найчастіше розглядається як конкуренція в задоволенні інтересів.

На питання «Яку ситуацію можна назвати конфліктною?» відповідає теорема Томаса: якщо ситуації визначаються як реальні, то вони реальні по своїм наслідкам, тобто конфлікт стає реальністю тоді, коли він сприймається як конфлікт хоча б однією зі сторін [26, 670]. Конфлікт також може розглядатися як стан потрясіння, дезорганізації стосовно попереднього розвитку й, відповідно, як генератор нових структур. У цьому визначенні М. Робер і Ф. Тильман вказують на сучасне розуміння конфлікту як позитивного явища. Дж. Фон Нейман і О. Моргенпггейн визначають конфлікт як взаємодію двох об'єктів, що володіють несумісними цілями й способами досягнення цих цілей. У якості таких об'єктів можуть розглядатися люди, окремі групи, армії, монополії, класи, соціальні інститути тощо, діяльність яких так чи інакше пов'язана з постановкою та розв'язком завдань організації та управління, із прогнозуванням і прийняттям рішень, а також із плануванням цілеспрямованих дій.

Отже, протиріччям можна вважати діалог, тобто мовну дію, коли висловлюються відмінності сторін. Конфліктом можна вважати будь-які мовні дії сторін, спрямовані на завдання збитків будь-якого роду протилежній стороні. Понятійна схема, що характеризує сутність

конфлікту повинна охоплювати чотири основні характеристики: структуру, динаміку, функції та управління конфліктом [54, 161].

2.2. Причини виникнення конфліктів і їх класифікація

Причини конфлікту - це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Існують дві протилежні точки зору про причини конфлікту в сфері бізнесу:

- 1) конфлікт є властивістю людського характеру, прагненням до першості, домінуванню, конфліктній поведінці - суб'єктивні причини;
- 2) конфлікт викликається об'єктивними причинами, не залежними від особистості.

В нашому дослідженні ми дотримуємося ідеї про те, що конфлікт виникає зі складної взаємодії багатьох сил, що знаходяться як зовні, так і всередині людини, тобто конфлікт викликається дією об'єктивних і суб'єктивних причин.

З позицій матеріалістичної методології, соціальний конфлікт обумовлений в першу чергу об'єктивними соціально-економічними детермінантами. Крім того, конфлікт являє собою складне комплексне явище, в якому присутні соціально-психологічні аспекти. У той же час, є тип конфліктів, які породжуються головним чином соціально-психологічними факторами (внутрішньо-особистісні конфлікти) [68, 8-12].

Ч. Ліксон класифікує причини конфліктів на п'яти підставах: інформація, структура, цінності, відносини і поведінка і виділяє п'ять основних чинників (причин) конфліктів [45, 41]:

- 1) Інформаційний фактор це та інформація, яка прийнятна для однієї сторони і неприйнятна для іншої. Це може бути: неповна, неточна

інформація однієї зі сторін; небажане оприлюднення; недооцінка фактів при вирішенні спірних проблем; дезінформація, чутки, тощо.

2) Структурний фактор, формальні і неформальні характеристики групи (специфіка законної влади і законодавства, статусу, прав чоловіка і жінки, їх віку, ролі традицій, різних соціальних норм). Б. Майерс доповнює: "доступні ресурси, процедури прийняття рішення" [80, 12].

3) Ціннісний фактор - ті принципи, які проголошуються або відкидаються; яким будуть слідувати всі члени групи. Вони вносять в групу почуття порядку і мету існування. Це такі цінності як:

- особисті системи вірувань і поведінки;
- групові системи вірувань і поведінки;
- системи вірувань і поведінки суспільства;
- цінності всього людства;
- професійні цінності;
- релігійні, культурні, регіональні, місцеві та політичні цінності.

4) Фактор відносин - задоволення від взаємодії двох або більше сторін або його відсутність. Увага на аспекти:

- основа відносин (добровільні чи примусові);
- сутність відносин (незалежні, залежні, взаємозалежні);
- очікування від взаємин;
- важливість взаємин;
- цінність взаємин;
- тривалість взаємин;
- сумісність людей в процесі взаємин;
- внесок сторін у взаємини і т.д.

Майерс говорить про те, що важлива ще й історія відносин. "Занадто часто ми намагаємося зрозуміти конфлікт в ізоляції від його історичного коріння ... Коли хтось в конфлікті вказує на нас пальцем, наша реакція ґрунтується на змісті того, що відбувається в даний момент, але також ми

реагуємо на всі ті рази, коли цей жест був використаний по відношенню до нас зі злістю в минулому " [80, 12-13].

5) Поведінковий фактор - це стратегія поведінки в конфліктній ситуації: уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс, співробітництво (по К. Томасові).

У найзагальнішому вигляді можна визначити три класи причин виникнення конфліктів:

Соціально-економічні - конфлікти в сучасному суспільстві являють собою породження і проявів об'єктивно існуючих соціально-економічних протиріч;

Соціально-психологічні - конфлікти через різні потреби, мотиви, цілі діяльності та поведінки людей;

Соціально-демографічні - конфлікти через відмінності в установках, мотивах поведінки, цілях і прагненнях людей, обумовлених їх статтю, віком, приналежністю до різних національних груп.

Наявність величезної кількості загальних і приватних класифікацій конфлікту, наведених психологами, говорить про те, що їх може бути стільки, скільки різних сторін виявляє в ньому психологія. До основних ознак, на базі яких пропонуються різні типології конфліктів, відносяться: об'єкт конфлікту; особливості сторін; тривалість; функції; форми прояву; тип структури відносин; наслідки, тощо.

У первинних групах конфлікти розділяються на короткочасні і затяжні [12, 156]. Більшість конфліктів назріває поступово, конфліктуючі сторони лише у вузькому колі висловлюють свої претензії. Робляться спроби вирішити питання мирно, шляхом задоволення прохання або скасування наказу. Якщо такий спосіб не викликає позитивної реакції або наштовхується на відмову, конфлікт виходить з інкубаційного, прихованого періоду у відкриту форму, при цьому кожна зі сторін прагне не тільки виправдати свої дії, але і привернути до себе прихильників. Таким чином, конфлікт набуває затяжного характеру.

За цілями, які відстоюють позиції, конфлікти діляться на наслідуючі особисті, групові і суспільні цілі [63, 124]. Цілі також розподіляються по їх моральному змісту (навіщо затівається конфлікт), за часом (близькі або віддалені), за публічністю (відкриті або приховані).

За джерелами виникнення - ділові та емоційні конфлікти [75, 8]. Ділові - організаційні конфлікти (наприклад, недосконалість організаційних структур, організації, оплати праці, стилю керівництва); емоційні пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями, психологічною несумісністю опонентів.

За обсягом конфлікти поділяються на глобальні (охоплюють весь колектив чи велику його частину) і парціальні (відбуваються між працівниками або між працівником і керівником) [46, 17].

За рівнями взаємодії розрізняють «вертикальні» і «горизонтальні» конфлікти [47, 49]. «Горизонтальні» - взаємини рівних за своїм посадовим статусом опонентів, а «вертикальні» - зіткнення різних за посадою людей чи груп. До горизонтальних відносять такі конфлікти, в яких не замішані особи, що знаходяться в підпорядкуванні один у одного. До вертикальних конфліктів відносять ті, в яких беруть участь особи, які перебувають у підпорядкуванні один у одного. У змішаних конфліктах представлені і вертикальні, і горизонтальні складові. Конфлікти, які мають вертикальну складову, тобто вертикальні і змішані, - це приблизно 70-80% всіх конфліктів.

За значенням для групи і організації конфлікти поділяються на конструктивні (творчі, позитивні) і деструктивні (руйнівні, негативні). Перші приносять справі користь, другі - шкоду. Перших уникати не можна, других - необхідно.

За ступенем прояву конфлікти бувають приховані і відкриті.

Приховані конфлікти зачіпають зазвичай двох осіб, які до певного часу намагаються не показувати, що конфліктують. Але при наростанні

емоційної напруженості конфліктна ситуація виходить з-під контролю і перетворюється на відкритий конфлікт.

Як різновид конфлікту виділяють і інтриги. Під інтригою розуміється «навмисна нечесна дія, вигідна ініціатору, яка змушує колектив або особу до певних вчинків і цим завдає колективу і особистості збиток»

З точки зору причин виділяється три типи конфліктів [48, 199]:

1. Конфлікт цілей. Ситуація характеризується тим, що беруть участь в ній сторони, які по-різному бачать бажаний стан об'єкта в майбутньому.

2. Конфлікт поглядів, коли беруть участь сторони, що розходяться в поглядах, ідеях і думках щодо розв'язуваної проблеми.

3. Конфлікт почуттів, коли в учасників різні почуття і емоції, що лежать в основі їх відносин один з одним як особистостей. Люди просто викликають один у одного роздратування стилем своєї поведінки, веденням справ, взаємодією.

Спостереження показують, що 80% конфліктів виникає всупереч бажанню їх учасників. Відбувається це через особливості нашої психіки і того, що більшість людей або не знає про них, або не надає їм значення.

Головну роль у виникненні конфліктів відіграють так звані конфліктогени. Слово це означає «сприяють конфлікту».

Конфліктогенами ми називаємо вербальні або невербальні засоби спілкування, а також дії або бездіяльність, застосовані свідомо чи несвідомо, що можуть призвести до конфлікту.

Набагато більша небезпека виникає з причини ігнорування дуже важливої закономірності - ескалації конфліктогенів. Полягає вона в наступному:

На конфліктоген на нашу адресу ми намагаємося відповісти більш сильним конфліктогеном, часто максимально сильним серед усіх можливих.

Закономірність ескалації конфліктогенів можна пояснити наступним чином. Отримавши в свою адресу конфліктоген, потерпілий хоче компенсувати свій психологічний програш, тому відчуває бажання позбутися від відчуття роздратування, відповівши образою на образу. При цьому відповідь повинна бути не слабшою. Адже важко утриматися від спокуси провчити кривдника, щоб надалі не дозволяв собі подібного. В результаті сила конфліктогенів стрімко наростає.

Ігнорування закономірності ескалації конфліктогенів - це пряма дорога до конфлікту. Хотілося б, щоб кожен постійно пам'ятав про це. Тоді конфліктів буде менше, особливо тих, в яких не зацікавлений жоден з його учасників [62, 52-53].

2.3. Динаміка конфліктів. Основні фази конфліктів

Структура конфлікту - сукупність стійких елементів конфлікту, динамічно взаємозалежних і організуючих конфлікт у цілісну систему і процес. Має об'єктивний і суб'єктивний рівні, протиставлення яких є неправомірним. На об'єктивному рівні основними елементами структури конфлікту є: основні фактори макроситуації (фізичного і соціального середовища), що опосередковано впливають на конфлікт; основні фактори фізичного і соціального середовища, що безпосередньо впливають на конфлікт: другорядні учасники конфлікту; основні учасники конфлікту, їх потреби, інтереси і цілі, об'єкт і предмет конфлікту та ін. До основних суб'єктивних елементів структури конфлікту можна віднести психічні моделі конфлікту, що є у його учасників, їх актуальні психічні стани; динамічні складові їх індивідуально - психологічних особливостей, тощо.

Реальний конфлікт являє собою соціально-психологічний процес. Розгляд його в динаміці передбачає виділення основних стадій:

1. Виникнення конфлікту (поява суперечливої ситуації).

2. Усвідомлення даної ситуації як конфліктної хоча б однією зі сторін.

3. Конфліктна поведінка.

4. Результат конфлікту (конструктивний, деструктивний, заморожування конфлікту).

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з точки зору реальних можливостей його дозволу.

Основними фазами конфлікту є:

- 1) початкова фаза;
- 2) фаза підйому;
- 3) пік конфлікту;
- 4) фаза спаду.

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

З конфліктною ситуацією на першій стадії починається процес бродіння напруги. У сторін накопичується взаємне невдоволення, образи, неприємні відчуття, втома, недостатність розуміння. Поступово зростає міжособистісна дистанція. З'являється відчуття конфлікту. Начебто нічого не відбувається, все тече як і раніше, кожен намагається розібратися зі своєю напругою самостійно. Нарешті, в однієї зі сторін напруга досягає особливої точки - «точки готовності до конфлікту».

Друга стадія пов'язана з вибором стратегії і приводу для справжнього конфлікту. Сторони уважно вивчають один одного, оцінюють сильні і слабкі місця, як власні, так і супротивника. Обидві сторони активно займаються «інформаційною війною» і «перетягуванням» громадськості на

свою сторону. І, головне, зважують всі ризики. Як виграшу, так і програшу.

Для того щоб обрати оптимальну стратегію необхідно чітко оцінити свої сили і сили супротивника.

Третя стадія конфлікту - відкритого зіткнення сторін. Як правило, початок «бойових» дій провокує найбільш агресивна сторона (не обов'язково, це більш сильна сторона). Часто це зовсім не означає наявність у неї конкурентної переваги і достатньої кількості необхідних ресурсів. Нерідко агресивний конфліктант страждає підвищеною емоційною нестійкістю. Це заважає йому об'єктивно оцінювати як мотивацію іншої сторони, так і ситуацію в цілому.

Вчасно відсторонившись від чужої агресії, ви отримуєте можливість управляти ситуацією

На цій стадії конфлікт може розвиватися за трьома основними сценаріями:

1. «Тліючий конфлікт»
2. «Шахова партія»
3. «Скандал»

У «тліючому конфлікті» сторони позначають свої «непохитні» інтереси. Однак жодна зі сторін поки не робить активних агресивних дій. Кожен сподівається настояти на своєму, але без будь-яких втрат. «Тліючий конфлікт» може тривати скільки завгодно довго, поки внутрішні або зовнішні обставини, що змінилися, не вичерпають його чи не схилять в чийсь сторону. Такий сценарій конфлікту нерідко можна спостерігати між сусідами, родичами і колегами, а також між співробітником і керівником.

У «шахової партії» сторони послідовно роблять зустрічні випади, орієнтуючись на вагомість і ступінь порядності попереднього «ходу» противника. Якщо сторони все більше провокують один одного, цей сценарій може перерости в «скандал». Але якщо противники чітко

визначають предмет конфлікту, і розуміють безпідставність протистояння, то ситуація може вирішитися конструктивно.

«Скандальний» сценарій конфлікту - це загострення пристрастей, коли неважливо хто правий, а важливо, хто голосніше. Головне в скандалі - не предмет конфлікту, а прагнення якомога більше принизити і образити противника. Як правило скандалісти, або хоча б один з них, отримують глибоке задоволення від самого процесу.

Четверта стадія конфлікту, якщо пощастить, - це «щасливий кінець». Конфлікт закінчується мирним результатом до задоволення всіх сторін. Може бути, буде знайдений компроміс, або проясниться прикра помилка, буде розвіяно оману, або одна зі сторін усвідомить і визнає власну неправоту.

Конфлікт може завершитися і перемогою однієї зі сторін, нехай навіть неповно, але визнаною суперником.

Нерідко конфлікт «відкладається». Це трапляється або тоді, коли сторони (або одна зі сторін) не задоволені результатом заключних переговорів, або коли зовнішні обставини змінюються.

Так, у кожного конфлікту свій сценарій і свій фінал. Але важливо пам'ятати про те, що важливий елемент конфлікту - це його наслідки. Тому перш ніж вступати в конфліктну ситуацію, необхідно оцінити всі «плюси» і «мінуси», які проявляться потім, через деякий час після завершення конфлікту.

2.4. Типи конфліктних особистостей

Виділяють три основні моделі поведінки особистості в конфліктній ситуації: конструктивну, деструктивну і конформістську. Кожна з цих моделей обумовлена предметом конфлікту, чином конфліктної ситуації, цінністю міжособистісних відносин і індивідуально-психологічними

особливостями суб'єктів конфліктної взаємодії. Моделі поведінки відображають установки учасників конфлікту на його динаміку і спосіб вирішення.

Таблиця 2.1

Основні моделі поведінки особистості в конфлікті

№ п/п	Модель поведінки	Поведінкові характеристики особистості
1	Конструктивна	Прагне залагодити конфлікт; націлена на пошук прийняттого рішення; відрізняється витримкою і самовладанням, доброзичливим ставленням до суперника; відкрита і щира, в спілкуванні лаконічна і небагатослівна
2	Деструктивна	Постійно прагне до розширення і загострення конфлікту; постійно принижує партнера, негативно оцінює його особистість; проявляє підозрілість і недовіру до суперника, порушує етику спілкування
3	Конформістська	Пасивна, схильна до поступок; непослідовна в оцінках, судженнях, поведінці; легко погоджується з точкою зору суперника; уникає гострих питань

Даючи загальну оцінку наведеним вище моделям поведінки, відзначимо, що бажаною і необхідною моделлю є конструктивна. Деструктивна ж модель поведінки не може бути виправданою. Вона здатна перетворити конструктивний конфлікт в деструктивний. Небезпека конформістської моделі поведінки полягає в тому, що вона сприяє агресивності суперника, а іноді і провокує її. Інакше кажучи, дана модель

по суті справи є деструктивною, тільки з протилежним знаком. Але конформістська модель може грати і позитивну роль. Якщо суперечності, які викликали конфлікт, носять несуттєвий характер, то конформістська поведінка веде до швидкого вирішення такого конфлікту.

Таблиця 2.2

Типи конфліктних особистостей

Тип конфліктної особистості	Поведінкові характеристики
Демонстративний	<p>Хоче бути в центрі уваги.</p> <p>Любить добре виглядати в очах інших.</p> <p>Ставлення до людей визначається тим, як вони до нього ставляться.</p> <p>Йому легко даються поверхневі конфлікти.</p> <p>Добре пристосовується до різних ситуацій.</p> <p>Раціональна поведінка виражена слабо, поведінка емоційна.</p> <p>Планування здійснює ситуативно і слабо втілюється в життя.</p>
Ригідний	<p>Підозрілий.</p> <p>Володіє завищеною самооцінкою.</p> <p>Постійно вимагає підтвердження власної значущості.</p> <p>Часто не враховує зміни ситуації і обставин.</p> <p>Прямолінійний і негнучкий.</p> <p>Насилу приймає точку зору оточуючих, не зважає на їх думку.</p> <p>Вшанування з боку оточуючих сприймає як належне.</p> <p>Вираз недоброчливості сприймає як образу.</p> <p>Мало критичний по відношенню до своїх вчинків.</p>

Продовження таблиці 2.2.

Некерований	<p>Імпульсивний, недостатньо контролює себе.</p> <p>Поведінка погано передбачувана.</p> <p>Поводиться зухвало, агресивно.</p> <p>У запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми.</p> <p>Характерний високий рівень домагань.</p> <p>У невдачах, неприємностях схильний звинувачувати інших.</p> <p>Не може грамотно планувати свою діяльність.</p> <p>Співвідносить свої вчинки з цілями і обставинами.</p> <p>З минулого досвіду витягує мало уроків.</p>
Надточний	<p>Прискіпливо ставиться до роботи.</p> <p>Висуває підвищені вимоги до себе.</p> <p>Висуває підвищені вимоги до оточуючих.</p> <p>Володіє підвищеною тривожністю.</p> <p>Надмірно чутливий до деталей.</p> <p>Надає надмірне значення зауважень оточуючих.</p> <p>Іноді розриває відносини з друзями, йому здається, що його образили.</p> <p>Страждає від себе сам, переживає свої невдачі.</p> <p>Стриманий в емоційних проявах.</p> <p>Не дуже добре відчуває реальні взаємини в групі.</p>
Безконфліктний	<p>Нестійкий в оцінках і думках. Внутрішньо суперечливий.</p> <p>Володіє навіюваністю.</p> <p>Непослідовний в поведінці.</p> <p>Орієнтується на миттєвий успіх.</p> <p>Залежить від думки оточуючих.</p> <p>Прагне до компромісу.</p>

2.5. Стратегія поведінки в конфлікті

Виділяють декілька основних стратегій поведінки у конфліктній ситуації:

1. Стратегія примушування (боротьба, суперництво). Той, хто обирає цю стратегію поведінки, перш за все виходить з оцінки особистих інтересів в конфлікті як високих, а інтересів свого суперника - як низьких. Вибір стратегії примусу в кінцевому підсумку зводиться до вибору: або інтерес боротьби, або взаємини.

Вибір на користь боротьби відрізняється стилем поведінки, який характерний для деструктивної моделі. При такій стратегії активно використовуються влада, сила закону, зв'язку і авторитет. Вона є доцільною і ефективною в двох випадках. По-перше, при захисті інтересів справи від посягань на них з боку конфліктної особистості. Наприклад, конфліктна особистість некерованого типу часто відмовляється від виконання непривабливих завдань, «звалює» свою роботу на інших. І по-друге, у випадку загрози існуванню організації, колективу. У цьому випадку складається ситуація «Хто кого ...». Особливо часто вона виникає в умовах реформування підприємств і установ. Нерідко при реформуванні організаційно-штатної структури підприємства (установи) передбачувані «впливи» одних підрозділів в інші носять необґрунтований характер. І в цих випадках людина, яка відстоює інтереси таких підрозділів, повинна займати жорстку позицію.

2. Стратегія виходу. Стратегія виходу відрізняється прагненням піти від конфлікту. Вона характеризується низьким рівнем спрямованості на особисті інтереси та інтереси суперника і є взаємною. Це по суті справи взаємна поступка.

При аналізі даної стратегії важливо враховувати два варіанти її прояву:

а) коли предмет конфлікту не має істотного значення ні для одного з суб'єктів і адекватно відображений в образах конфліктної ситуації;

б) коли предмет суперечки має істотне значення для однієї або обох сторін, але занижений в образах конфліктної ситуації, тобто суб'єкти конфліктної взаємодії сприймають предмет конфлікту як несуттєвий. У першому випадку стратегією виходу конфлікт вичерпується, а в другому випадку він може мати рецидив.

Міжособистісні відносини при виборі даної стратегії не піддаються серйозним змінам.

3. Стратегія поступки. Людина, котра дотримується даної стратегії, так само як і в попередньому випадку, прагне піти від конфлікту. Але причини «відходу» в цьому випадку інші. Спрямованість на особисті інтереси тут низька, а оцінка інтересів суперника висока. Інакше кажучи, людина, що приймає стратегію поступки, жертвує особистими інтересами на користь інтересів суперника.

Стратегія поступки має деяку схожість і зі стратегією примусу. Ця схожість укладено у виборі між цінністю предмета конфлікту і цінністю міжособистісних відносин. На відміну від стратегії боротьби, в стратегії поступки пріоритет віддається міжособистісних відносин.

При аналізі даної стратегії слід враховувати деякі моменти.

Іноді в такій стратегії відбивається тактика рішучої боротьби за перемогу. Поступка тут може виявитися лише тактичним кроком на шляху досягнення головної стратегічної мети.

Поступка може стати причиною неадекватної оцінки предмета конфлікту (заниження його цінності для себе). В цьому випадку прийнята стратегія є самообманом і не веде до вирішення конфлікту.

Дана стратегія може бути домінуючою для людини в силу його індивідуально-психологічних особливостей. Зокрема, це характерно для конформістської особистості, конфліктної особистості «безконфліктного»

типу. В силу цього стратегія поступки може надати конструктивного конфлікту деструктивну спрямованість.

За всіх виділених особливостей стратегії поступки важливо мати на увазі, що вона виправдана в тих випадках, коли умови для вирішення конфлікту не дозріли. І в цьому випадку вона веде до тимчасового «перемир'я», є важливим етапом на шляху конструктивного вирішення конфліктної ситуації.

4. Стратегія компромісу. Компромісна стратегія поведінки характеризується балансом інтересів конфлікуючих сторін на середньому рівні. Інакше її можна назвати стратегією взаємної поступки.

Стратегія компромісу не псує міжособистісні відносини. Більш того, вона сприяє їх позитивному розвитку.

При аналізі даної стратегії важливо мати на увазі ряд істотних моментів.

Компроміс не можна розглядати як спосіб вирішення конфлікту. Взаємна поступка часто є етапом на шляху пошуку прийняттого рішення проблеми.

Іноді компроміс може вичерпати конфлікуючу ситуацію. Це настає при зміні обставин, що викликали напруженість.

Компроміс може приймати активну і пасивну форми. Активна форма компромісу може проявлятися в ув'язненні чітких договорів, прийняття якихось зобов'язань. Пасивний компроміс - це не що інше, як відмова від будь-яких активних дій по досягненню певних взаємних поступок в тих чи інших умовах. Інакше кажучи, в конкретних умовах перемир'я може бути забезпечено пасивністю суб'єктів конфліктної взаємодії.

Аналізуючи стратегію компромісу, слід мати на увазі й те, що умови компромісу можуть бути уявними, коли суб'єкти конфліктної взаємодії досягли компромісу на основі неадекватних образів конфліктної ситуації.

Поняття «компроміс» близьке за своїм змістом до поняття «консенсус». Подібність їх полягає в тому, що і компроміс і консенсус по

своїй суті відображають взаємні поступки суб'єктів соціальної взаємодії. Тому при аналізі і обґрунтуванні стратегії компромісу важливо спиратися на правила і механізми досягнення консенсусу в соціальній практиці.

5. Стратегія співпраці. Стратегія співпраці характеризується високим рівнем спрямованості як на власні інтереси, так і на інтереси суперника. Дана стратегія будується не тільки на основі балансу інтересів, а й на визнання цінності міжособистісних відносин.

Аналізуючи стратегію співпраці в конфліктній взаємодії, слід враховувати деякі обставини.

Особливе місце у виборі даної стратегії займає предмет конфлікту. Якщо предмет конфлікту має життєво важливе значення для одного або обох суб'єктів конфліктної взаємодії, то про співпрацю не може бути й мови. В цьому випадку можливий лише вибір боротьби, суперництва. Співпраця можлива лише в тому випадку, коли складний предмет конфлікту допускає маневр інтересів протиборчих сторін, забезпечуючи їх співіснування в рамках проблеми, що виникла, і розвиток подій в сприятливому напрямку.

Стратегія співпраці включає в себе всі інші стратегії (вихід, поступка, компроміс, суперництво). При цьому інші стратегії в складному процесі співпраці відіграють підлеглу роль, вони більшою мірою виступають психологічними факторами розвитку взаємин між суб'єктами конфлікту. Наприклад, протиборство може бути використано одним з учасників конфлікту як демонстрація своєї принципової позиції в адекватній ситуації.

Будучи однією з найскладніших стратегій, стратегія співпраці відображає прагнення протиборчих сторін спільними зусиллями вирішити конфліктну ситуацію.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРИЧИН КОНФЛІКТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ В СФЕРІ БІЗНЕС-СПІЛКУВАННЯ

3.1. Формування вибірки і опис етапів дослідження

Було проведено дослідження, спрямоване на вивчення психологічних причин конфліктності особистості в організації.

Дослідження проводилося в первинному трудовому колективі - фармакологічна компанія «XXX», що складається з 60 чоловік, з них 35 жінок і 25 чоловіків.

Віковий склад членів колективу: від 24 до 50 років.

Освіта: вища.

Посада: Менеджер з продажу.

3.2. Опис використовуваних методів і методик

Гіпотези:

1. Більш агресивні особистості в сфері бізнес-спілкування віддають перевагу стратегії суперництва в конфлікті.
2. До уникання конфліктної ситуації схильні інтроверти;
3. Розуміння найпродуктивніших принципів поведінки в конфлікті впливає на вибір співробітниками певної стратегії.

Для перевірки висунутих гіпотез були застосовані: метод спостереження, метод тестування, кореляційний аналіз. В рамках методу тестування була застосовані методики діагностики схильності особистості

до конфліктного поводження К. Томаса і індивідуально-типологічний опитувальник ІТО (по Л.Н.Собчик).

А. Діагностика схильності до конфліктної поведінки Методика К.Томаса.

Мета: визначення переважного способу поведінки людини в конфліктних ситуаціях.

У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас робив акцент на зміну традиційного тоді ставлення до подібних ситуацій, яке полягало у створенні певного безконфліктного простору, а не в умілому управлінні ними, оскільки знаходив нарівні з негативною стороною і позитивний вплив зіткнення інтересів і думок. Відповідно до цього К. Томас вважав за потрібне сконцентрувати увагу на наступних аспектах вивчення конфліктів і супутніх явищ: які форми поведінки в конфліктних ситуаціях найбільш характерні для людей і з яких міркувань; які з них є більш продуктивними і розумними, а які варто віднести до нерациональних і деструктивним; яким чином можливо стимулювати продуктивну поведінку.

К. Томас виділяє п'ять способів виходу з конфліктної ситуації.

- 1) Конкуренція (змагання) передбачає зосередження уваги тільки на своїх інтересах, повне ігнорування інтересів партнера.
- 2) Уникнення (ухилення) характеризується відсутністю уваги як до своїх інтересів, так і до інтересів партнера.
- 3) Компроміс є досягнення часткової вигоди кожною стороною.
- 4) Пристосування передбачає підвищену увагу до інтересів іншої людини, при цьому власні інтереси відходять на задній план.
- 5) Співпраця є стратегією, що дозволяє врахувати інтереси обох сторін

Стиль конкуренції чи вирішення конфлікту силою характеризується великою особистою залученістю і зацікавленістю в усуненні конфлікту, однак, без урахування позицій іншої сторони. Це стиль типу «виграш-

програш». Для застосування даного стилю необхідно мати владу або фізичні переваги. Такий стиль може в окремих випадках допомогти в досягненні індивідуальних цілей. Він вимагає від людини використання вольових якостей. Однак у оточуючих складається несприятливе враження про індивіда, що використовує цей стиль.

Стиль співробітництва відрізняється як високим ступенем особистої залученості в нього, так і сильним бажанням об'єднати свої зусилля з іншими для вирішення міжособистісного конфлікту. При такому підході виграє кожна зі сторін. Люди, що використовують даний стиль, зазвичай володіють наступними характеристиками:

- розглядає конфлікт як нормальну подію, що допомагає і навіть якщо їм правильно керувати, що веде до більш творчого рішення;
- при цьому виявляє довіру і відвертість щодо інших;
- визнає, що при такому взаємовигідному результаті конфлікту, всі його учасники беруть на себе зобов'язання в рамках загального рішення;
- вважає, що кожен учасник конфлікту має рівні права в його вирішенні і точка зору кожного має право на існування;
- вважає, що ніхто не повинен бути принесений в жертву в загальних інтересах.

Часто такі індивіди вважаються динамічними натурами, про яких у інших складається сприятлива думка.

Стиль пристосування, що спонукає увійти в положення іншої сторони, являє собою поведінку, в основі якої лежить прагнення кооперуватися з іншими, але без внесення в цю кооперацію свого сильного інтересу. Цей стиль носить типу «не виграш - виграш» носить відтінок альтруїзму. Даний стиль може виражати довгострокову стратегію з метою розвитку у інших орієнтації на кооперацію з вирішення міжособистісного конфлікту. Даний стиль допомагає в прагненні реалізувати бажання інших. Володарі такого стилю в цілому оцінюються оточуючими позитивно,

однак сприймаються іншими як слабкі натури, що легко піддаються чужому впливу.

Стиль компромісу полягає в такій поведінці в ході вирішення міжособистісного конфлікту, яке помірно враховує інтереси кожної зі сторін. Реалізація даного стилю пов'язана з проведенням переговорів, в ході яких кожна зі сторін йде на певні поступки. Компроміс широко використовується у вирішенні конфлікту і ті, хто його використовують, оцінюються оточуючими в цілому сприятливо. Це стиль типу «не програш – не виграш». У багатьох ситуаціях стиль компромісу дозволяє досягти швидкого вирішення конфлікту, особливо у випадках, коли одна зі сторін має явні переваги.

Існує думка, що найбільш ефективними є такі способи виходу з конфлікту, як співпраця і компроміс. Однак будь-яка з представлених Томасом стратегій може виявитися в різних ситуаціях ефективною, оскільки має як позитивні, так і негативні сторони.

Як би нам не хотілося цього, навряд чи можливо уявити і тим більше здійснити абсолютно безконфліктну взаємодію між людьми. Іноді навіть важливіше не уникнути конфлікту, а грамотно вибрати стратегію поведінки в конфліктній ситуації і привести сторони до конструктивної взаємної угоди.

Таким чином, конфлікт в сфері бізнес спілкування - це усвідомлене протиріччя між членами цієї сфери, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних відносин та вигоди кожної зі сторін. Для вирішення конфліктів учасники суперечки користуються певними стратегіями поведінки, а саме стратегією суперництва, пристосування, уникнення, компромісу і співпраці.

У своєму підході до вивчення конфліктних явищ К. Томас робив акцент не тільки на вирішення конфліктів, а на управління ними. Відповідно до цього, К. Томас вважає потрібним сконцентрувати увагу на те, які форми поведінки в конфліктних ситуаціях характерні для людей, які

з них є більш продуктивними чи деструктивними, яким чином можливо стимулювати продуктивне поведіння.

Для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас застосовує двомірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів. Відповідно до цих двох основних вимірах К. Томас виділяє наступні способи врегулювання конфліктів: суперництво, пристосування, компроміс, уникнення, співробітництво.

У своєму опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів дванадцятьма судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних ситуаціях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки. Оптимальною поведінкою в конфліктах вважається таке, коли застосовуються всі стратегії і кожна з них має значення в інтервалі від 5 до 7 балів (мінімум - 0 балів, максимум - 12 балів). Бланк і ключ методики представлені в Додатку 1.

В. Методика оцінки особистості був використаний Індивідуально-типологічний опитувальник ІТО (Л.Н. Собчик).

Для методики оцінки особистості був використаний Індивідуально-типологічний опитувальник ІТО (Л.Н. Собчик). Ця методика, розроблена Л.М. Собчик, незважаючи на свою лаконічність є вельми інформативною. В першу чергу, за допомогою ІТО легко визначаються типологічні особливості індивіда, провідні риси його характеру. Крім того, вона сприяє виявленню спектра найбільш підходящих кожному конкретному обстежуваному особі видів професійної діяльності і переважаючих ділових якостей. За результатами обстеження легко зрозуміти, наскільки врівноваженим є індивід, які особливості його характеру акцентуовані, в сприятливою він знаходиться ситуації або дезадаптований. Тому тест може

успішно використовуватися в профорієнтації, при відборі і розстановці кадрів, в сімейному консультуванні, в сфері освіти з метою індивідуалізації підходу до окремої особистості. Час виконання тесту - 30 хвилин.

Інструкція. Прочитавши кожне твердження виріши правильно воно по відношенню до тебе, чи згоден ти з ним. Якщо вірно, то на бланку відповідей поряд з номером, відповідним твердженням, постав «+». Якщо воно невірно, то постав «-». (Додаток 2).

3.3. Обробка і інтерпретація отриманих даних

Дослідження проводилося в два етапи.

На першому етапі шляхом стороннього спостереження в природних умовах була виявлена напруженість у відносинах.

На другому етапі було проведено метод тестування, в рамках якого застосовувалися дві методики: діагностика стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса і індивідуально-типологічний опитувальник ІТО (Л.Н. Собчик).

Після проведення дослідження особистісної схильності до конфліктної поведінки за методикою, розробленою К. Томасом, відповіді випробовуваних звірялися з ключем і підраховувалися загальні бали за п'ятьма шкалами. Результати опитування представлені в таблиці 1. (Додаток 3).

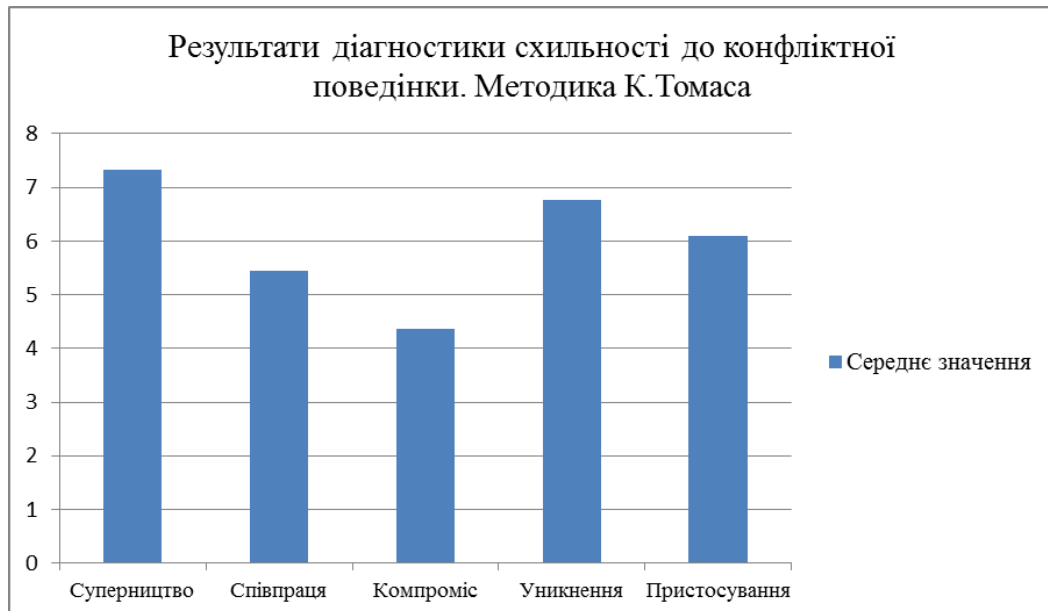


Рис. 3.1. Результати діагностики схильності до конфліктної поведінки. Методика К.Томаса

Проведене дослідження показало, що домінуючою стратегією в конфліктній ситуації серед співробітників компанії є стратегія суперництва з середнім показником 7,32.

Середній показник у виборі стратегії «Уникнення» - 6,76.

Мінімальний середній показник у стратегії «Компроміс» - 4,36.

Після проведення дослідження на визначення типологічних особливостей індивіда за методикою індивідуально-типологічного опитувальника ІТО, були підсумовані значущі відповіді, наведені в ключі (за виключенням шкали "брехня" і "агравация"). Результати опитування представлені в таблиці 2. (Додаток 4).



Рис. 3.2. Результати індивідуально-типологічного опитувальника ІТО (Л.Н. Собчик).

Проведене дослідження показало, що домінуючою особливістю співробітників є агресивність з середнім показником 6,68.

Менш привабливими для побудови відносин в групі випробуваних є більш конфліктні особистості. Ми стверджуємо, що існує взаємозв'язок між типом особистості та стратегією поведінки у конфліктній ситуації. Відповідно, спираючись на найбільші середні показники за двома проведеними дослідженнями (Стратегія суперництва з середнім показником 7,32 і стратегія уникнення з середнім показником 6,76 за методикою діагностики схильності до конфліктної поведінки Методика К.Томаса; Агресивність з середнім показником 6,68 і інтроверсія з середнім показником 6,66) ми провели кореляційний розрахунок. В результаті застосування даного критерію ми отримали результати, представлені в таблиці 3. (Додаток 5).

Після виявлення кореляційної залежності стратегій поведінки в конфліктній ситуації і особливостей особистості, а так само виявлення

залежності між вибором в конфліктній ситуації і акцентуації особистості, були отримані наступні дані.

Таблиця 3.3

**Залежність між вибором в конфліктній ситуації і акцентуації
особистості**

Діагностика схильності до конфліктної поведінки за методикою К.Томаса	Стратегія суперництва	Стратегія уникнення
Індивідуально-типологічний опитувальник ІТО за методикою Л.Н. Собчик	Агресивність	Інтроверсія
Результат кореляційного аналізу	0,17972612	0,037733763

У співробітників компанії, які вибирають суперництво, як переважну стратегію поведінки в конфліктній ситуації простежується пряма залежність з домінуючою рисою агресивності особистості ($r = 0,17$). А співробітники, які віддають перевагу стратегії уникнення видно зв'язок з типом особистості з провідним був інтроверсії ($r = 0,037$).

Таким чином, за результатами дослідження в компанії "XXX", гіпотеза про взаємозв'язок типу особистості та вибір домінуючої стратегії поведінки у конфліктній ситуації підтвердилася.

Причиною конфліктності співробітників в організації на психологічному рівні є потреба в суперництві, тобто є бажання задовольнити свої інтереси на шкоду інтересам інших співробітників. А

співробітники, чиєю домінуючою рисою є інтроверсія віддають перевагу стратегії уникання у конфліктній ситуації, тобто бажання не вступати у прямий контакт з метою вирішення суперечки на користь роботи компанії.

3.4. Розробка тренінгової програми спрямованої на залагодження конфліктної ситуації

3.4.1. Підготовка

На основі підвищеного рівня конфліктності тренінгові програма була розроблена для трудового колективу - фармакологічної компанії «XXX», що складається з 50 чоловік, з них 30 жінок і 20 чоловіків.

Віковий склад членів колективу: від 24 до 50 років.

Освіта вища.

Посада: Менеджер з продажу

Час проведення: 4 години

Методи: практичні вправи, спрямовані на вироблення стратегії поведінки у конфліктні, мирне залагодження конфліктної ситуації.

Обладнання: дошка, робочі зошити, медіа програвач (для перегляду відео-фрагментів).

3.4.2. Зміст програми

Програма складається із 4 практичних вправ, перегляду 5 відео фрагментів спрямованих на наочну демонстрацію розглянутих явищ, 8 обговорень (мозкових штурмів) та розробки карти конфлікту.

Вправа 1 «Плюси та мінуси конфлікту».

Мета: Зрозуміти сутність конфлікту, ознайомитись з позитивними та негативними сторонами конфліктної ситуації.

Протягом 3 хв. учасники тренінгу обговорюють в групах та записують та записують результати в робочі зошити.

Таблиця 3.4

Складові конфліктної ситуації

Позитивні сторони	Негативні сторони
Розрядка напруженості	Погіршення психологічного клімату в колективі
Згуртування при боротьбі із зовнішнім ворогом	Уявлення про переможених, як про ворогів
Стимулювання розвитку	Шкоду роботі
Зняття синдрому покірності	Зменшення ступеня співпраці
Діагностика можливостей опонентів	«Шлейф конфлікту» підривається довіра сторін
Сприяє розстановці пріоритетів	Падає імідж колективу
Запобігає більш серйозні конфлікти	Продукує нові конфлікти
Засіб діагностики справ в організації	Замість зваженого відповіді веде до швидкого дії

Для розуміння динаміки конфліктів та візуалізації стадій проходження конфлікту показуємо мультфільм «Конфлікт», в якому відображені стадії конфлікту:

- виникнення конфлікту (поява суперечності);
- усвідомлення даної ситуації як конфліктної хоч би з одного боку;
- конфліктна поведінка;
- результат конфлікту (конструктивний, деструктивний, заморожування конфлікту).

Обговорюємо фази конфлікту (початкова фаза; фаза підйому; пік конфлікту; фаза спаду)

Обговорюємо можливості вирішення конфлікту відносно фази

Таблиця 3.5

Фази конфлікту

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення і розвиток КС; усвідомлення КС	92%
Фаза підйому	Початок відкритого конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	-	Близько 20%

Обговорюємо основні сценарії конфлікту («Гліючий конфлікт»; «Шахова партія»; «Скандал»)

Демонстрація відео фрагменту з фільму «Бережись автомобіля» з метою визначення сценарію конфлікту, зображеного у фільмі.

Проводимо дискусію в групі з метою з'ясування причин виникнення конфліктів, введення наступних термінів:

Конфліктна ситуація – це накопичені протиріччя, що створюють ґрунт для реального протиборства.

Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Конфліктогени - «Сприяють конфлікту»

Це вербальні або невербальні засоби спілкування, а також дії або бездіяльності, застосовані свідомо чи несвідомо, що можуть призвести до конфлікту.

Закономірність: ескалація конфліктогенів.

Отримавши в свою адресу конфліктоген, потерпілий хоче компенсувати свій психологічний програш, тому відчуває бажання позбутися від виниклого роздратування, відповівши образою на образу. При цьому відповідь повинен бути не слабкіше, і для впевненості він робиться з «запасом». В результаті сила конфліктогенів стрімко наростає.

Демонстрація відео фрагменту фільму «Розлучення по-американськи» в якості приклада вищенаведеного матеріалу.

Проводимо мозковий штурм по визначенню типів конфліктогенів (прагнення до переваги; прояви агресії; прояви егоїзму).

Прагнення до переваги:

- прямі переваги (наказ, погроза, зауваження або будь-яка інша негативна оцінка, критика, звинувачення, глузування, знущання, сарказм);
- поблажливе ставлення (принизливе розраду, принизлива похвала: «не ображайся», «заспокойся», «невже ти не розумієш?»);
- хвастощі;
- категоричність (прояв зайвої самовпевненості: «я так вважаю», «я впевнений»);
- нав'язування своїх рад;
- перебивання співрозмовника;
- приховування інформації;
- порушення етики, навмисні або ненавмисні;
- регресивне поведінку (наївні питання, суперечки, посилення на інших);
- підсміювання;
- обман або спроба обману;

- нагадування;
- перекладання відповідальності на іншу людину;
- прохання позичити гроші.

Демонстрація відео фрагменту фільму «Велика перерва» в якості приклада прагнення до переваги.

Прояви егоїзму. Це цінна орієнтація людини, що характеризує переважанням своєкорисливих потреб безвідносно до інтересів інших людей.

Прояви агресивності. Агресія може проявлятися як риса особистості і ситуативно, як реакція на обставини, що склалися.

Демонстрація відео фрагменту з фільму «Велика перерва» в якості приклада.

Проводимо мозковий штурм по визначенню фраз «Саботажників спілкування» з ціллю подальшого їхнього невикористання.

Таблиця 3.6

Фрази «Саботажники спілкування»

Саботажники спілкування	Приклади
Загрози	«Якщо ви не будете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про ваше звільнення»
Накази	«Робіть як вам сказано, або ...»
Критика (негативна)	«Не питайте, чому; робіть як вам кажуть»
Образливі «діагностичні» прізвиська	«Ваша справа - виконувати мовчки»
Вирок	«Ви недостатньо старанно працюєте»
Слова - «повинності»	«Ви постійно скаржитеся»
Приховування важливої інформації (репліка-пастка, яка стимулює прийняття невігідного рішення)	«Таке може сказати тільки ідіот»

Продовження таблиці 3.6

Комунікації, що не залишають вибору	«Ну, ти просто дурень»
Допит	«Чого ще можна очікувати від кретина (козла, чокнутого)»
Діагноз мотивів поведінки	«По тобі тюрма плаче»
Несвоєчасні поради	«Невдаха»
Відмова від обговорення питання	«Пропаций чоловік»
Інтерпретація	«Ви повинні себе вести більш відповідально»
Зміна теми	«Ви повинні дивитися на факти»
Змагання	«Вам це обов'язково сподобається»
Заспокоєння запереченням проблеми	«Ви не пошкодуєте, якщо укладете з нами договір»

Мозковий штурм як подолати егоїзм та стримати агресію.

Підготовка до наступної вправи.

Вводимо термін «Фрустрація» Фрустрація – це стан, що виникає як відповідь на внутрішні конфлікти, викликані обставинами, що склалися (поганий настрій і самопочуття, відповідна реакція на конфліктоген).

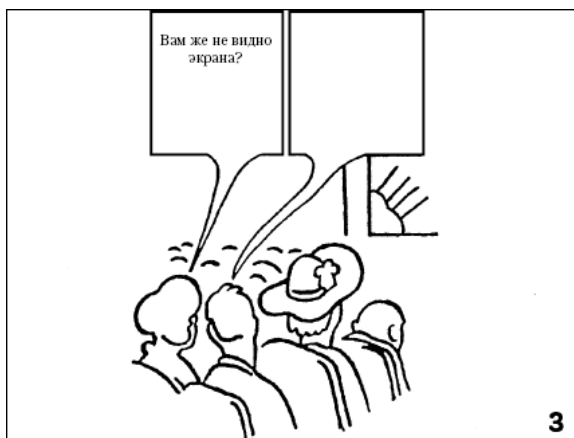
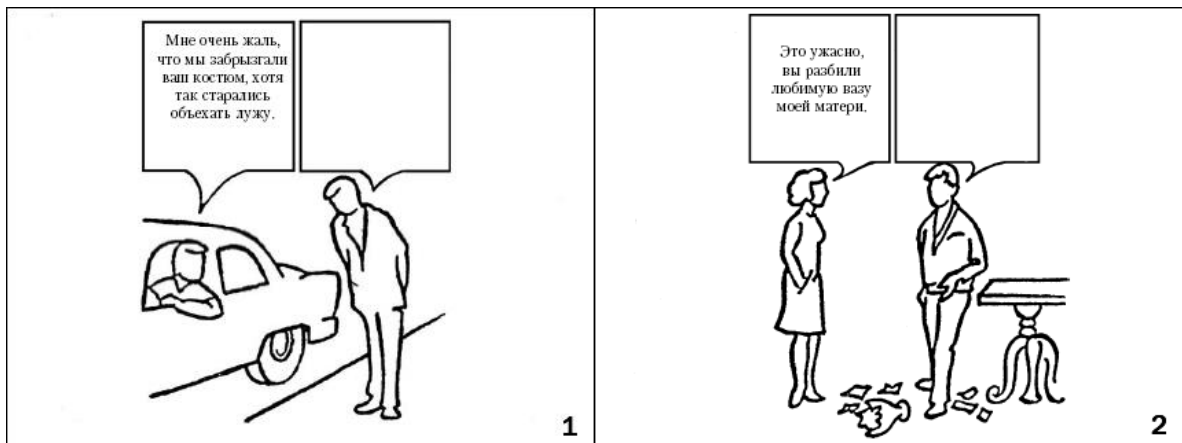
Уміння реагувати на хамство, зберігаючи при цьому почуття власної гідності, можна тренувати. Примусьте себе мовчати, коли вас зачіпають в дрібному конфлікті. Навчіться відволікатися приємними спогадами або наглядом за пейзажем і т. п. Незабаром ви відчуєте перевагу такої поведінки - ви уникнете конфлікту і збережіть честь і гідність.

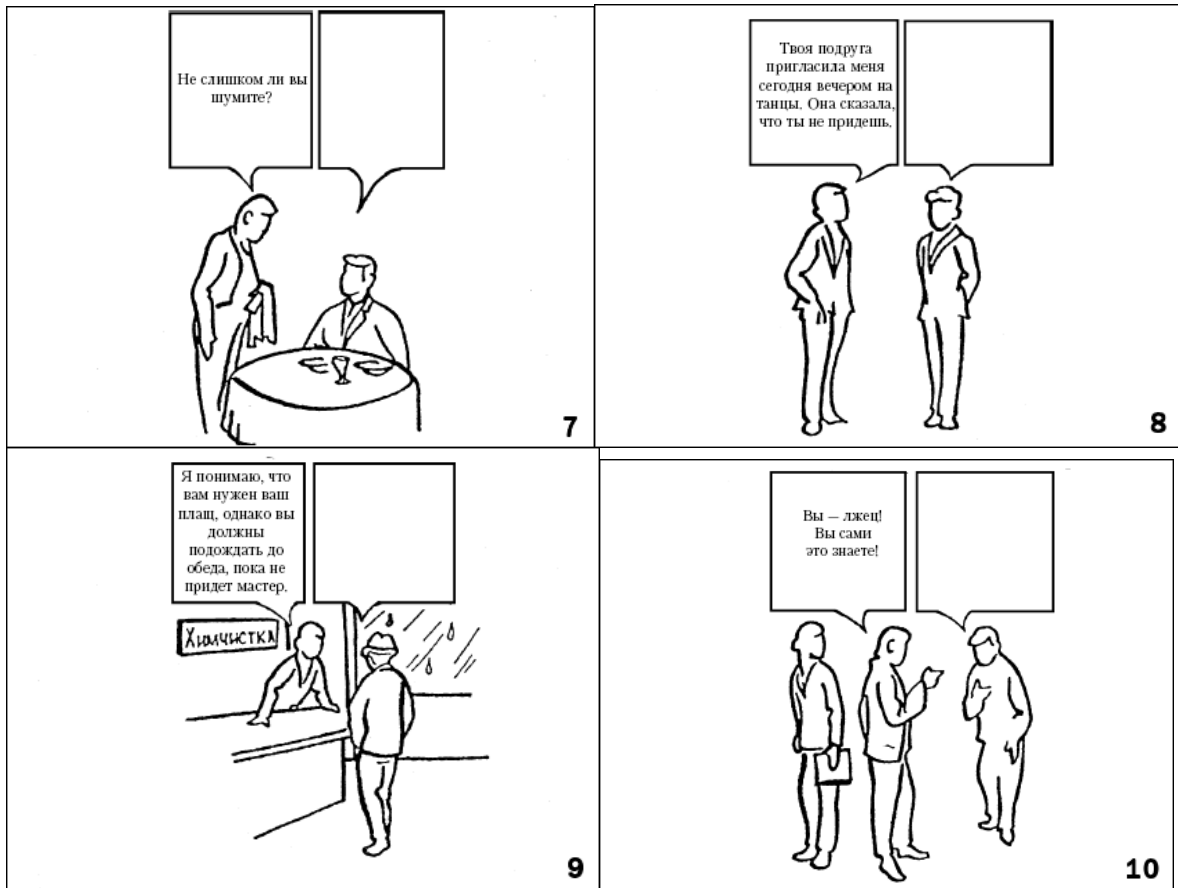
Демонстрація фрагменту фільму «Чобітки» В.М. Шукшина як приклад міжособистісного конфлікту.

Вправа 2 «Фруструючі ситуації»

Мета вправи – закріплення навичок виявлення конфліктних ситуацій в процесі соціальної взаємодії в нестандартних життєвих ситуаціях, розвиток навичок і вмінь ефективного спілкування в складних ситуаціях.

Порядок проведення гри. Видаються малюнки, на яких зображені дві людини. Те, що говорить перша людина, написано в квадраті зліва. Учасники тренінгу, повинні записати свої варіанти відповіді за іншу людину.





Серія рис. 3.3. Фруструючі ситуації

Вправа 2 «Зіпсований телефон».

Мета вправи: Покращення навичок комунікації.

З числа учасників вибирається 7-9 чоловік, яким дається інструкція: «Зараз одному з решти в приміщенні членів підгрупи (інші вийдуть за двері) я прочитаю невеликий уривок літературного тексту. Завдання цього учасника - максимально близько до тексту переказати все, що вдалося запам'ятати, наступному члену групи, який увійде в кімнату. Ця інформація по черзі повинна бути передана всім, хто стоїть зараз за дверима. Вносити свої інтерпретації та подробиці можна.

Члени групи, що залишилися в кімнаті при повному мовчанні відзначають, як втрачається і спотворюється інформація при передачі її від однієї людини іншій.

Текст для вправи (автор М.Р. Битянова):

«Генрі вийшов з дому, як зазвичай, о пів на десяту. Було прохолодно. На ньому був сірий капелюх, в руках він тримав палицю. Він йшов на побачення з тією самою дівчиною з бару, рудої Бетсі.

Зустріч вона призначила в не живописному місці (під годинником на старій площі).

Генрі і Бетсі вирушили в лагуну. Тут вони швидко домовилися з власником старого моторного човна і через кілька хвилин вони вже віддалялися від берега в південно-східному напрямку. Але не встигли вони перекинутися і парюю багатозначущих і грайливих фраз, як побачили, що їм навперейми швидко йде новий білий човен з широкою червоною смугою.

Генрі швидко поклав руку в кишеню, але більше він нічого не встиг зробити. Пролунав хлопаючий звук, і Бетсі уткнулась обличчям в мокре днище ... »

Технологія вирішення конфлікту починається з встановлення причин конфлікту.

Після вправи виводимо першу формулу конфлікту:

$KFG1 \rightarrow KFG2 \rightarrow KFG3 \rightarrow \dots \rightarrow KF$ (конфліктоген 1 → конфліктоген 2 → конфліктоген 3 ... → конфлікт)

В якості приклада демонструємо уривок з фільму «Школа негідників»

Вирішити конфлікт, який виник по першій формулі - це означає:

1. Не вживати конфліктогени.
2. Не відповідати конфліктогеном на конфліктоген

Виводимо 2-гу формулу конфлікту: $КС + І = KF$ (конфліктна ситуація + інцидент = конфлікт).

В якості приклада демонструємо уривок з фільму «З мене досить».

Вирішити конфлікт, який виник по другій формулі - це означає:

1. Усунути конфліктну ситуацію;
2. Вичерпати інцидент.

Виводимо 3-ю формулу конфлікту:

$КС1 + КС2 + \dots + КС_n = КФ$, (конфліктна ситуація + конфліктна ситуація + конфліктна ситуація n = конфлікт), при цьому $n \geq 2$

В якості приклада демонструємо уривок з фільму «Службовий роман»

Вирішити конфлікт, який виник по третій формулі – це означає виправити кожен з конфліктних ситуацій

Доводимо до відома учасників тренінгу 6 правил формулювання конфліктної ситуації:

- пам'ятайте, що КС - це те, що треба усунути;
- КС завжди виникає раніше конфлікту;
- формулювання повинна підказувати, що робити;
- задавайте питання «чому» до тих пір, поки не докопаетесь до першопричини;
- сформулюйте КС своїми словами, по можливості не повторюючи слів з опису конфлікту;
- в формулюванні обійдіть мінімумом слів.

Вправа 3 «Алфавіт емоцій».

Мета: визначення поняття сама особистості і її психоемоційного стану, що активну роль у вирішенні конфліктів.

Розподіляємо учасників на групи і кожна група виконує наступне завдання:

- за кілька хвилин згадати і записати, які емоції виникають в конфліктній ситуації;
- по одній емоції на кожен букву алфавіту. (на фліпчарті).

Проведення мозкового штурму з метою формулювання правил безконфліктного спілкування:

- не вживайте конфліктогени;
- не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген;
- проявляйте емпатію до співрозмовника;

- робіть якомога більше доброзичливих посилань.

Вправа 4 «Гідна відповідь».

Мета – навчитись спілкуватись безконфліктно.

Учасники по черзі дають гідну відповідь на одну з нижчеприведених провокацій, з використанням правил безконфліктного спілкування:

- Ти надто високої думки про себе!
- Ти ведеш себе так, як ніби ти найголовніший тут!
- Ти ніколи нікому не допомагаєш!
- Коли я тебе зустрічаю, мені хочеться перейти на інший бік вулиці!
- Ти зовсім не вмієш красиво одягатися!
- Чому ти на всіх дивишся вовком?
- З тобою не можна мати ніяких ділових відносин!
- Ти як не від світу цього ...
- У тебе такий страшний погляд!
- З тобою марно домовлятися про що-небудь. Ти все одно все забудеш!
- У тебе такий скрипучий голос, він діє мені на нерви!
- Подивися, на кого ти схожа!
- Ти занадто багато говориш нісенітниць!
- Що ти вічно на всіх кричиш?
- У тебе повністю відсутнє почуття гумору!
- Ти надто погано вихований!
- Що у тебе на голові? Ну і зачіска ...
- Тобі марно щось пояснювати - ти весь час тупиш!
- Можеш замовкнути? Від тебе голова болить!
- Ну і вигляд ...
- Ти що не виспався?

Проведення дискусії відповідності за змістом управління конфліктом та його динаміки.

Відповідність між змістом управління конфліктом та його динамікою.

Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
Виникнення і розвиток конфліктної ситуації	Прогнозування
Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії	Попередження
Початок відкритого конфліктної взаємодії	(Стимулювання)
Розвиток відкритого конфлікту	Попередження
Вирішення конфлікту	(Стимулювання)

Обговорюємо методи профілактики (прогнозування та попередження) конфліктів:

- баланс прав і відповідальності при виконанні службових обов'язків;
- виконання правил делегування повноважень і відповідальності між співробітниками;
- використання різних форм заохочення,
- моральне заохочення персоналу;
- проведення спільних заходів (спортивні змагання, вечори відпочинку, тренінги);
- транзактний аналіз.

Обговорення п'ять способів виходу з конфліктних ситуацій.

П'ять способів виходу з конфліктних ситуацій

Стиль	Сутність стратегії	Умови застосування	Недоліки
Змагання	Прагнення домогтися свого на шкоду іншого	Результат дуже важливий. Доступ до влади. Необхідність термінового вирішення.	При ураженні - незадоволеність. При перемозі - почуття провини; зіпсовані відносини;
Ухиляння	Відхід від відповідальності за рішення	Результат не дуже важливий. Відсутність влади. Збереження спокою. Бажання виграти час.	Перехід конфлікту в приховану форму.
Пристосування	Згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів	Бажання зберегти мир. Правда на іншій стороні. Відсутність влади.	Ви поступилися. Рішення відкладається.
Компроміс	Пошук рішень за рахунок взаємних поступок	Взаємовиключні інтереси. Ні резерву часу.	Причини повністю не усунуто. Отримання половини очікуваного
Співробітництво	Пошук рішення, що задовольняє всіх учасників	Є час. Рішення важливо Розуміння точки зору іншого. Бажання зберегти відносини.	Тимчасові і енергетичні витрати. негарантованість успіху

Складання карти конфлікту.

Мета:

- провести аналіз конфлікту;
- обмежити дискусію, уникнути прояву емоцій;
- створити можливість спільного обговорення проблеми;
- висловити людям їхні вимоги і бажання;
- усвідомити як власну точку зору, так і точку зору інших;
- створити можливість побачити проблему очима інших людей;
- вибрати нові шляхи вирішення конфлікту.

Для цього зробіть наступне:

- визначте проблему конфлікту в загальних рисах. Наприклад, при конфлікті через обсягу виконуваних робіт складіть діаграму розподілу навантаження;
- з'ясуйте, хто залучений в конфлікт (окремі співробітники, регіон, або відділи);
- визначте справжні потреби і побоювання кожного з головних учасників конфлікту.

Іноді спроби з'ясувати потреби стикаються з опором. Задаємо навідні запитання: «Ваш відповідь на проблему полягає в тому, що ми повинні зробити ... Що це Вам дасть?».

Потреби:

- постійна робота, що приносить задоволення;
- повага;
- визнання і розуміння;
- прибраний будинок / письмовий стіл;
- дозвіл тримати речі в безладі;
- законність і респектабельність угоди.

Використовуйте категорію побоювань для виявлення мотивацій, які не спливають при перерахуванні потреб.

Побоювання:

- провал і приниження;

- боязнь схибити;
- фінансовий крах; втрата контролю;
- самотність;
- бути підданим критиці або осуд;
- втрата роботи;
- низька заробітна плата;
- нецікава робота;
- побоювання, що Вами будуть командувати;
- можливість бути відкинутим або нелюбом;
- побоювання, що все доведеться почати спочатку.

Картографія конфлікту. Корнеліус, Ш. Фейр



Рис. 3.4. Картографія конфлікту

Для більш схематичного зображення та зручності можна використовувати позначення

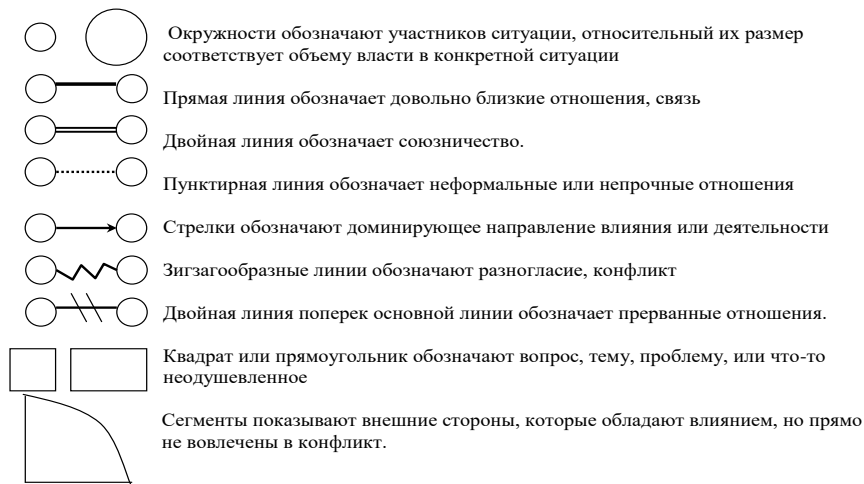


Рис. 3.4. Позначення карти конфлікту



Рис. 3.5. Цибулина конфліктної ситуації

Питання на які необхідно поставити до складання карти:

- Чи хочете успішного результату?
- Які типи конфліктних особистостей задіяні?
- Яку стратегію регулювання конфлікту вони виберуть імовірно?
- Що потрібно зробити, щоб краще володіти своїми емоціями?
- За якою формулою формувалася конфлікт?
- Як би ви себе почували на місці конфлікуючих сторін?
- Чи потрібен посередник для вирішення конфлікту?
- В якій атмосфері (ситуації) люди могли б краще відкритися, знайти спільну мову і виробити власні рішення?

Питання, які необхідно поставити при аналізі конфлікту. Відносно основних зацікавлених сторін:

- Хто основні зацікавлені сторони?
- Які з цих сторін беруть участь в конфлікті?
- Чому вони залучені в конфлікті?
- У чому конкретні інтереси кожної сторони?
- Інтереси яких інших сторін зачіпає конфлікт? Чому вони ще не були залучені до конфлікту?
- Чому порушені їхні інтереси?
- Чи може процес розв'язання конфлікту початися без їх прямої участі? Чому? Як?

Відносно другорядних потенційних учасників:

- Інтереси яких сторін порушені в меншій мірі?
- Як це було встановлено? Грунтуючись на яких інтересах?
- Які ще сторони можуть вступити в конфлікт з причин, які виходять за рамки даного конкретного питання? Поясніть.

Відносно окремих осіб:

- Хто виступає від імені кожної з конфлікуючих сторін?
- Які пропозиції щодо вирішення конфлікту представляють ці особи?
- Які ще особи в очах громадськості пов'язані з цим конфліктом?
- Хто формує думку учасників?
- Хто може чинити сильний вплив на учасників?
- Хто може бути зацікавлений в розширенні конфлікту?
- Хто може виграти, роздуваючи конфлікт? Що саме?
- Які офіційні особи відповідають за прийняття рішення?

Відносно інтересів (потреби, які необхідно врахувати і задовольнити для вирішення конфлікт):

- Які основні інтереси кожної зі сторін?

- Чим відрізняються, чим схожі інтереси кожної сторони?
- Чи існують спільні інтереси, які можуть стати основою врегулювання конфлікту?

Відносно цілей/позицій:

- Які цілі різних сторін? Які позиції кожної зі сторін по кожній з проблем?
- Очевидні чи цілі, або ж вони приховані?
- Чи здатна група досягти своїх цілей?
- Чи відчуває кожна зі сторін, що її цілі досяжні?

Відносно інформації:

- На які джерела інформації спираються сторони?
- Чи однакові інформаційні джерела всіх учасників конфлікту або ж вони різні? У чому відмінності?
- Чи є джерела інформації, що користуються довірою всіх сторін? Громадські вони або приватні?

Відносно влади, сили (яку владу, силу має в своєму розпорядженні кожна зі сторін?):

- авторитет; людські ресурси; вміння і знання;
- важко визначаються фактори;
- матеріальні ресурси;
- політичний вплив;
- союзники;
- статус; характер наявної влади;
- репутація; особисті характеристики; досвід;
- суспільна думка;
- кадрові ресурси; особлива підготовка.
- час;
- можливість надавати послуги і винагороджувати;
- можливість відкидати і завдавати шкоди;
- надійність; контроль над обмеженими ресурсами;

Відносно ставлення / настрою:

- Яке відношення сторін до проблематики? Звідки це відомо?
- Чи існує ворожість по відношенню до іншої сторони? Ким вона висловлюється і в чому виражається?
- Які очікування сторін щодо вирішення конкретних проблем?
- Які їхні очікування щодо іншої сторони?
- Які їхні очікування щодо вирішення конфлікту?
- Чи існує якесь інше ставлення до проблем і чи беруть участь сторони?

Наприклад, чи не бере одна зі сторін участь в конфлікті, просто щоб помститися; довіру/недовіру; повагу до себе/відсутність самоповаги; правдивість/брехливість; оптимізм/песимізм; впевненість/невпевненість?

Відносно уявлення:

- Як сторони уявляють один одного?
- Чи Ототожнює одна сторона іншу з силами, безпосередньо які не беруть участі в конфлікті, і чи очікує вона, що ця сторона буде вести себе точно так же?
- Чи відчують сторони, що їх ролі в конфлікті заздалегідь вирішені наперед? Чому?
- Чи вважає одна зі сторін, що інші безвідповідальні, дурні?
- Чи розглядається кожна сторона як монолітне ціле або як коаліція різних інтересів?
- Чи розглядається конфлікт як окрема подія або як частина більшого конфлікту?
- Чи сприймають сторони конфлікт реалістично?

- Чи розуміють сторони, в яких межах інша сторона може вести переговори? Чи встановлена «нижня межа» (гранично допустимий відступ)? Чи існує діапазон рішень?

Відносно мотивації:

- Яка мотивація кожної зі сторін?
- Реалістичні або утопічні цілі та рушійні очікування, сторонами?
- Яку роль відіграють минулі претензії / незадоволеність?
- Чи рухає сторонами бажання помститися?
- Яку роль відіграє страх (боязнь змін, нових людей, втрати особистого статусу, втрати матеріальних благ)?
- Яку роль відіграє прагнення до влади?
- Яким чином прагнення до матеріального виграшу і / або жадібність впливають на поведінку сторін?
- Як сприяє залученню в конфлікт бажання належати до групи?
- Як впливає на участь людей в конфлікті бажання бути самому собі господарем?
- Чи впливають особисті інтереси лідерів на мотивацію членів групи?
- Наскільки важлива необхідність зберегти колишній спосіб життя? існуючий передій дій?

Відносно сутності конфлікту:

- Чи однаково визначені сторонами проблеми, які потребують вирішення?
- Сходяться сторони в питанні про те, які проблеми є пріоритетними?
- Які інші проблеми, крім основних, можуть вплинути на процес і / або його результат?

- Чи мають вплив і вносять сторонні / союзники нові проблеми, тим самим посилюючи і розширюючи конфлікт?
- Чи загрожує що-небудь «святим цінностям»? Яким чином?

Відносно варіантів вирішення конфлікту:

- Чи розроблені варіанти вирішення по кожній з проблем? Які вони і по яких проблемах?
- Чи вважає будь-яка сторона, що немає варіантів рішення, що задовольняють їхні інтереси?
- Чи є варіанти, що відповідають інтересам усіх сторін?
- Чи достатньо прості варіанти, щоб бути застосованими?
- Чи можна розділити варіанти на більш дрібні і зручні частини?
- Чи є варіанти рішень, які сторони можуть розглянути, але не публічно («при закритих дверях»)?

Як читати вашу карту:

- 1) Шукайте нову інформацію і нове розуміння. Карта допомагає Вам побачити ситуацію очима іншої людини.
- 2) Шукайте спільну «точку опори» - загальні потреби чи інтереси.
- 3) Шукайте спільну точку зору і підтримуйте спільні цінності або ідеї, що розділяються всіма учасниками.
- 4) Поєднуйте різні цінності і перспективи. Які цінності та ідеї можуть стати частиною загальних поглядів, оскільки вони важливі для однієї зі сторін?
- 5) Шукайте приховані устремління, (індивідуальні блага)
- 6) Шукайте найбільш важкі ділянки, що вимагають невідкладної уваги.
- 7) Шукайте намітки. Чого Ви не знали раніше, що вимагає більш докладного розгляду тепер?

- 8) Шукайте основу для взаємного виграшу всіх сторін
- 9) Пропонуйте і спільно виробляйте рішення

Отже, у даній тренінговій програмі було розглянуто явище конфлікту та шляхи виходу з конфліктної ситуації. У ході програми ми навчилися складати карту конфлікту для аналізу конфліктної ситуації та пошуку виходу з неї.

3.4.3. Повторне дослідження психологічних причин конфліктності особистості в сфері бізнес-спілкування

На основі проведеної тренінгової програми спрямованої на залагодження конфліктної ситуації, була проведена повторна діагностика схильності до конфліктної поведінки за методикою К.Томаса

Мета повторного дослідження: продемонструвати вплив розуміння доцільної поведінки у конфліктній ситуації на вибір стратегії поведінки.

Методи повторного дослідження: метод тестування.

В рамках методу тестування була застосована методика діагностики схильності особистості до конфліктного поведіння К. Томаса.

3.4.4. Обробка і інтерпретація отриманих даних

Після проведення повторного дослідження особистісної схильності до конфліктної поведінки за методикою, розробленою К. Томасом, відповіді випробовуваних звірялися з ключем і підраховувалися загальні бали за п'ятьма шкалами. Результати представлені в таблиці 4. (Додаток б).

Проведене повторне дослідження показало, що домінуюча стратегія співробітників у конфліктній ситуації змінилася з стратегії «Суперництво»

з середнім показником 7,32 на стратегію «Співпраця» з середнім показником 6,74.

3.4.5. Порівняльне зіставлення отримати даних

Діагностика схильності до конфліктної поведінки за методикою К.Томаса проводилася за кілька днів до і через кілька днів після реалізації тренінгової програми. Дані результатів тесту представлені на рисунку 3.6.

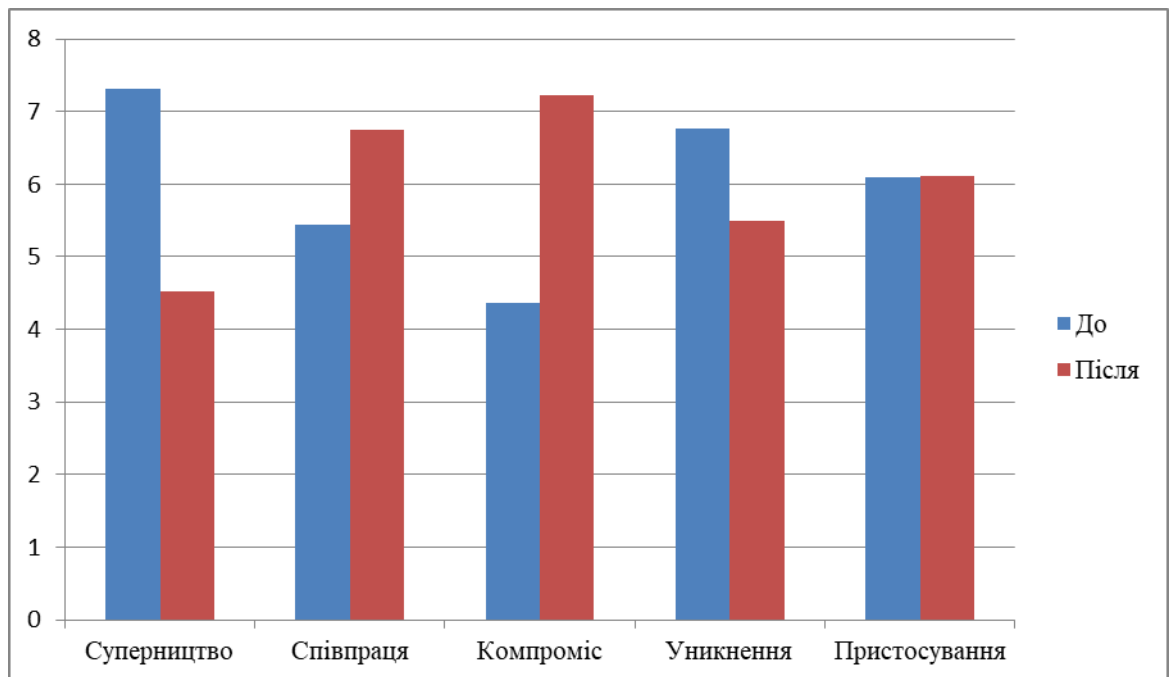


Рис. 3.6. Діагностика схильності до конфліктної поведінки за методикою К.Томаса

На діаграмі видно, що в стилях поведінки співробітників до і після проведення тренінгу існують деякі відмінності.

Стратегія «Суперництво» до проведення тренінгової програми була домінуючою серед респондентів вибірки, однак після проведення тренінгової програми показники по цій стратегії значно знизилися. Також статистично достовірні відмінності зафіксовані по стратегії «Уникнення», яка також розглядається як деструктивний стиль поведінки у конфлікті, оскільки, не призводить до результативному вирішенню конфліктної ситуації. Застосування конструктивних стратегій поведінки, таких як «Співпраця» і «Компроміс» - значно збільшилася. Стратегія «Пристосування» скорегувалась зовсім незначно. Таким чином, в цілому розроблена тренінгові програма сприяє зміні поведінки співробітників компанії в конфліктних ситуаціях - підвищує їх комунікабельність, відкритість міжособистісної взаємодії і пошуку взаємоприйнятних способів вирішення протиріч.

ВИСНОВКИ

Провівши теоретичний аналіз основних підходів до визначення природи конфлікту і конфліктної поведінки у вітчизняній і зарубіжній психології слід зазначити, що на сьогоднішній день в літературі існують самі різні визначення конфлікту.

У вітчизняній літературі більшість визначень конфлікту носить соціологічний характер. Їх перевага полягає в тому, що автори виділяють різні необхідні ознаки соціального конфлікту, представленого різноманітними формами протиборства між індивідуумами і соціальними спільнотами, спрямованими на досягнення певних інтересів і цілей.

У своєму дослідженні ми визначаємо конфлікт як взаємоспрямованих, що супроводжуються емоційними переживаннями активні дії протиборчих сторін з метою усунення протиріч у сфері бізнес-спілкування. Конфлікт відіграє істотну роль у вирішенні нагальних питань у роботі компанії та комунікації з клієнтами. Конфлікт переводить його учасників на якісно новий рівень взаємодії, який супроводжується ціннісною переорієнтацією, усвідомленням і формуванням особистих інтересів і інтересів компанії, зміною комунікативної структури, руйнуванням старих і створенням нових систем співпраці у трудовому колективі та за його межами.

Далі нами було проведено дослідження психологічних причин конфліктності особистості в сфері бізнес-спілкування.

Аналіз дослідження на визначення типологічних особливостей індивіда за методикою індивідуально-типологічного опитувальника ІТО за методикою Л.Н. Собчик продемонстрував:

Домінуючою особливістю співробітників компанії є агресивність, що відзначається прагненням до активної самореалізації, упертістю і свавіллям у відстоюванні своїх інтересів. Наближеною до агресивності за

чисельним показником є протилежна їй інтроверсія, що криє у собі спрямованість в світ суб'єктивних уявлень і переживань, тенденцію до відходу в світ ілюзій, фантазій і суб'єктивних ідеальних цінностей, має такі характерні риси як стриманість та замкнутість.

Визначення особистісної схильності до конфліктного поведіння з допомогою методики К. Томаса показало наступні результати:

- 24% співробітників віддають перевагу стратегії суперництва. Вони прагнуть домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.

- 18% готові до співпраці, тобто, вони приходять до альтернативи, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

- 15% можуть піти на компроміс як угода між учасниками конфлікту, досягнуте шляхом взаємних поступок.

- 23% співробітників вибирають уникнення або догляд, для якого характерно як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.

- 20% вважають за краще стратегію пристосування - принесення в жертву власних інтересів заради іншого.

Таким чином, проведене дослідження показало, що у співробітників найбільш представлені дві протилежні стратегії - суперництво і уникнення.

Для підтвердження достовірності висунутих гіпотез ми провели кореляційний аналіз.

В результаті застосування даного критерію ми отримали наступні результати:

У співробітників, що обирають «Суперництво» ($r = 0,17$), як переважну стратегію в конфліктній ситуації, домінуючим показником виступає «Агресивність», а у співробітників, що опираються наступну за чисельним показником стратегію «Уникнення» домінує показник «Інтроверсія» ($r = 0,037$).

Таким чином, ми виявили взаємозв'язок між вибором стратегії поведінки у конфлікті і домінуючим показником особистості в колективі, а

саме у виборі агресивними особистості в сфері бізнес-спілкування стратегії «Суперництво», та виборі стратегії «Уникання» інтровертами.

За результатами проведеного дослідження була розроблена тренінгова програма, спрямована навчити трудовий колектив компанії знаходити оптимальну стратегію поведінки для залагодження конфліктної ситуації.

Після проведення вищезазначеної тренінгової програми, було проведено повторну діагностику схильності до конфліктної поведінки за методикою К.Томаса.

Порівняльне зіставлення отриманих даних до та після проведення тренінгової програми показало відмінності у виборі співробітниками стратегії поведінки у конфліктній ситуації. Показники стратегій «Суперництво» та «Уникнення» істотно знизилися, у той час як показники конструктивних стратегій поведінки у сфері бізнес-спілкування «Компроміс» і «Співпраця» підвищилися. Показники за стратегією «Пристосування» не зазнали істотних змін. Таким чином, ми довели, що розроблена програма позитивно впливає на вибір співробітниками стратегії поведінки у конфліктній ситуації.

Таким чином, висунуті гіпотези дослідження знайшли повне підтвердження. Мета і завдання дослідження вирішені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева И. В. Этика деловых отношений. СПб.: Вектор, 2006. 160 с.
2. Андреев В.И. Конфликтология (Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов). М.: Народное образование, 1995. С. 128
3. Антонова-Турченко О.І. Як жити серед конфліктів. К.: Знання, 1992. С. 65
4. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2005. 288 с.
5. Анцупов А.Я. Введение в конфликтологию. Как предупреждать и разрешать межличностные конфликты: Учебное пособие. К.: МАУП, 1996. 104 с.
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М.: ЮНИТИ, 1999. 552 с.
7. Бертон Д. Конфликт и коммуникация. Социально–гуманитарные знания, М. 2002. 214 с.
8. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 1983. 207 с.
9. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. М.: МЗ Пресс, 2001. 182 с.
10. Бородкин Ф.М., Коряк И.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 1983. 141 с.
11. Винославська О.В. Психологія : навч. посіб. Київ : ІНКІОС, С. 2005 386 с.

12. Выханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарика, 1996. 435 с.
13. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: дис. канд. псих. наук. Л.: ЛГУ, 1978. 206 с.
14. Гришина Н.В. Психология межличностного конфликта: Автореф. дис. докт. псих. наук. СПб: изд-во СПбГУ, 1995. С. 36
15. Гришина Н.В. Я и другие: Общение в трудовом коллективе. Л.: Лениздат, 1990. 175 с.
16. Грызунова Т.В. Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности: Автореф. дис. канд. псих. наук. М.: РАУ, 1994. С.19
17. Джелали В. О. Психологія вирішення конфліктів. Харків-Київ: РИФ, 2006. 320 с.
18. Джерелевская М.А. Установки коммуникативного поведения: диагностика и прогноз в конкретных ситуациях. М.: Смысл, 2000. 191 с.
19. Донцов А.И. Психология коллектива. М.: МУ, 1984. 204 с.
20. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии. Психологический журнал. Т. 1, № 6. 1980. С. 119-134.
21. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. К.: Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
22. Ємельяно Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
23. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб: Питер, 2001. 400 с.
24. Ершов А.А., Личность и коллектив. Л.: Знание, 1976. С.

25. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування. Дрогобич : НВЦ “Каменяр”, 2002. 147 с.
26. Зигерт В. Руководство без конфликтов М. : Экономика, 1990. С.219-221
27. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування. К. : Екс Об, 2000. 200 с.
28. Игумнова Г.В. Методы разрешения конфликтов. Йошкар-Ола: Изд-во Марийского унив-та, 1996. С. 64
29. Кайдалов Д.П., Суименко Е.И. Единоначалие и коллегиальность. М.: Мысль, 1979. 254 с.
30. Калашников Д. Конфликты в организации: социально - конфликтологический уровень анализа (по результатам экспертного опроса управленческого персонала). Управление персоналом. 1999. № 7. С. 17-22
31. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Политиздат, 1975. 271 с.
32. Ковачик П., Малиева Н. Предупреждение и разрешение конфликтов. М.: Ин-т психологии РАН, 1994 С. 56
33. Козлов, В. В. Конфликт: участвовать или создавать. М.: Эксмо, 2008. 310 с.
34. Коллектив. Личность. Общение: Словарь социально-психологических понятий (под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова). Л.: Лениздат, 1987. 143 с.
35. Конфликт и пути его разрешения (сост. Лисепкий К.С.). Куйбышев: КГУ, 1990. С. 19
36. Конфликт: борьба, взаимодействие, сотрудничество (под ред. Потанина Г.М.). Белгород: изд-во Белгородского ГУ, 1997. 342 с.
37. Конфликтные ситуации в трудовых коллективах и методы их разрешения (сост. Лысов О.Е.). Л.: ИПК СП, 1990. С. 44

38. Конфліктологія : навч. посібник (за ред. Л. М. Герасіної) – Харків : Право, 2002. 256 с.
39. Конфліктологія : підручник (за ред. Г. В. Гребенькова). Львів: Магнолія 2006. 229 с.
40. Конфликтология : учебник (под ред. В. П. Ратникова) 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 511 с.
41. Корнелиус Х. Выиграть может каждый. М. : Стрингер, 1992. 256 с.
42. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. М.: Изд-во МУ, 1991. 207 с.
43. Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі : підручник. 2-ге вид., К. : Вища школа, 2006. 150 с.
44. Леонтьев Д.А. Шанс для творчества (конфликты и стратегии их разрешения). Конфликт в конструктивной психологии. Тезисы докладов и сообщений на II научно-практической конференции по конструктивной психологии. Красноярск, 7-10 июня 1990 года. Красноярск, 1990. С. 17-19
45. Ликсон Ч. Конфликт. СПб. : Питер Паблишинг, 1997. 160 с.
46. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах. СПб: изд-во Военмеха, 2000. 72 с.
47. Ложкін Т. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. Посібник. К. : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
48. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М. : Академия, 1996. 379 с.
49. Меньшова В.Н. Конфликтология. Новосибирск: СибАГС, 2000. 184 с.
50. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник К.: Академвидав, 2003. 255 с.

51. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К. : “Кондор”, 2003. – 218 с.
52. Осторожно – конфликт! URL: <http://hrm.ua/> (дата звернення 15.09.2018)
53. Ошуркова Н.А. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения. М. Флинта,1992. С. 25
54. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. Л.: Наука,1981. 192 с.
55. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта В сб. Психология конфликта (хрестоматия)(сост. Гришина Н.В.). СПб: Питер, 2001. С. 298-309
56. Пілат Н.І. Соціальна ідентичність особистості як чинник вибору стилю поведінки в конфлікті. К.: Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. 2004. 177 .
57. Пірен, М. І. Конфліктологія. К. : МАУП, 2003. 360 с.
58. Пищелко А.В. Личность в конфликте (влияние установки на тип конфликтного поведения). Домодедово: Изд-во Всероссийского института повышения квалификации работников МВД России, 1999. С. 52
59. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. Л.: ЛГУ, 1990. 184 с.
60. Психология и этика делового общения. Под ред. проф. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ, 2005. 315 с.
61. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. Харьков : Гуманитарный центр, 2005. 396 с.
62. Самыгин С. К. Психология управления : учеб. Пособие. Ростов на Дону : Феникс, 1997. – 512 с.
63. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л.: ЛГУ, 1986. 176 с.

64. Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления. К. : Логос, 1991. 219 с.
65. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія. Вінниця, 2010. 120 с.
66. Социально-психологические проблемы производственного коллектива (под ред. Шороховой Е.В. и др.). М.: Наука, 1983. 240 с.
67. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. 416 с.
68. Теоретические и методологические проблемы социальной психологии (под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой). М.: МУ, 1977. 239 с.
69. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика. М.: «Тандем», 2000. 272 с.
70. Хасан Б..И. Природа и механизмы конфликтофобии. Конфликт в конструктивной психологии. Тезисы докладов и сообщений на II научно-практической конференции по конструктивной психологии. Красноярск, 7-10 июня 1990 года. Красноярск, 1990. С. 8-12
71. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування. К. : Професіонал, 2004. 304 с.
72. Цурупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навч. посібн. К. : Кондор. 2004. 172 с.
73. Чалдини, Р. Психология влияния СПб.: Питер, 2006. 196 с.
74. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения. – Новосибирск:СибАГС, 1998. 120 с.
75. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. М.: Изд-во МУ, 1992. С. 80

76. Шейнов В. В. Психология и этика делового контакта. М.: Академия, 1996. 290 с.
77. Шепель В.М. Управленческая психология. М.: Экономика, 1984. 246 с.
78. Burton, J. W., Dukes, F. Conflict: Practices in management, settlement and resolution (4). London: Macmillan.1990. P. 45
79. Vinyamata, E. Conflictology: A Multidisciplinary Vision. Journal of Conflictology, 1(1). 2010. P.1.
80. Mayers B. The dynamics of conflict resolution: a practitioner' s guide. San Francisco: Jossey-Bass. 2000. P. 233
81. Omoluabi P. F. Principles and processes of conflictology. IFE PsychologIA: An International Journal, 9(3). 2001. P.1-13.
82. Wall J, James A. Conflict and its management. Journal of management 21(3). 1995. P. 515-558.

Додаток А

**Діагностика схильності до конфліктної поведінки
Методика
К.Томаса**

Карта методики

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.

2. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3. А. зазвичай я настійливо прагну добитися свого.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.

Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

6. А. Я намагаюся уникнути виникнення прикросів для себе.

Б. Я намагаюся добитися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.

8. А. зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягнути свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

Б. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

12. А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.

Б. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15. А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.

Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

19. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.

Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання вигравів і втрат для нас обох.

21. А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

Б. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. зазвичай я настійно прагну добитися свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай стараюся знайти підтримку у іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Обробка даних:

Питання	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
П		А			Б
12			Б	А	

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

Додаток Б**Індивідуально-типологічний опитувальник ІТО (Л.Н. Собчик).****Опитувальник**

1. Я постараюся поставитися до дослідження відповідально і бути максимально щирим (щирої).
2. У мене дуже складний і важкий для оточуючих характер.
3. Я краще справляюся з роботою в тиші і самоті, ніж в присутності багатьох людей або в шумному місці.
4. Вирішуючи серйозні проблеми, я, як правило, обходжуся без сторонньої допомоги.
5. Я дуже рідко заговорюю першим (першою) з незнайомими людьми.
6. Для мене важливо, що подумують інші про моїх висловлюваннях і вчинках.
7. Якщо буде потрібно, я зруйную всі перепони на шляху до досягнення мети.
8. Я часто турбуюся через дрібниці.
9. У моїх невдачах винні певні люди.
10. Для мене важливо мати спільну думку з тими людьми, з якими я зазвичай спілкуюся.
11. Мене мало стосується все, що трапляється з іншими.
12. Мені цікаві яскраві, артистичні особистості.
13. Мені немає діла до чужих страждань: вистачає своїх.
14. У гучній компанії я найчастіше в ролі тільки спостерігача.
15. Для мене нестерпно спостерігати страждання інших людей.
16. Я - людина абсолютно правдивий і щирий.

17. Всі мої біди пов'язані з власним невмінням знаходити спільну мову з людьми.
18. Мене часто тягне до гучних компаніям.
19. Беручи важливе рішення, я завжди дію самостійно.
20. Мені завжди приємно заводити нових знайомих.
21. Беручись за будь-яку справу, я не стану довго роздумувати, перш ніж почати діяти.
22. Мене дратують люди, які намагаються змінити мою думку, коли я впевнений (а) в своїй правоті.
23. Я часто хвилююся за близьких мені людей навіть без серйозного приводу.
24. Я не можу терпіти, коли хтось змінює заведений мною порядок.
25. Я вмію залучати до себе увагу оточуючих мене людей.
26. В житті я твердо дотримуюся певних принципів.
27. Люблю відвідувати компанії, де можна танцювати або співати.
28. Я надзвичайно чутливий (чутлива) до змін в настрої оточуючих мене людей.
29. Я можу, не бентежачись, дурити у веселій компанії.
30. Я спокійно ставлюся до того, що хтось поруч переживає з приводу своїх неприємностей.
31. Я ніколи не роблю як егоїст (егоїстка).
32. Часто буває так, що через мене у навколишніх псується настрій.
33. Цікаві ідеї приходять мені в голову частіше, коли я один (одна), не в присутності багатьох людей.
34. Я можу взяти на себе відповідальність за цілу групу людей для користі справи.

35. Мені важко подолати сором`язливість, коли потрібно говорити перед групою людей.
36. Думка старших за віком або положенню великого значення для мене не має.
37. Мені не важко змусити інших людей діяти так, як я вважаю за потрібне.
38. Я так сильно переживаю невдачі, що у мене погіршується самопочуття.
39. Я завжди буваю упертий (а) в тих випадках, коли впевнений (а) в своїй правоті.
40. Якщо в компанії я не перебуваю в центрі уваги, мені стає нудно і нецікаво.
41. Ніхто не може нав`язати мені свою думку.
42. Мені подобається подорожувати з різними, кожен раз новими попутниками.
43. Я можу змінити свою думку під тиском оточуючих.
44. У поїзді я з задоволенням проводжу час в бесіді з сусідами по купе.
45. Я ніколи не брешу.
46. Я ніколи не відкладаю на завтра те, що слід зробити сьогодні.
47. Я вічно нічим незадоволений (незадоволена).
48. Я люблю самотність, що дозволяє мені зосередитися на своїх думках.
49. Я вмію зацікавити людей і повести їх за собою.
50. Мені подобається командувати іншими.
51. Я вмію дати відсіч тим, хто втручається в мої справи.
52. Мені буває ніяково за висловлювання і вчинки моїх близьких.
53. Мені нерідко доводилося в бійці захищати свої права.

54. Я відчуваю почуття провини (або навіть сорому), якщо мене переслідують невдачі.
55. Мій настрій знаходиться в сильній залежності від настрою тих, хто мене оточує.
56. Я домагаюся свого завзятістю і наполегливістю.
57. Мені часто буває нудно, коли навколо все веселяться.
58. Моє сумний настрій легко виправляється, якщо я дивлюся в кіно або по телевізору комедійне дійство.
59. Заради збереження добрих відносин я можу відмовитися від своїх намірів.
60. Я завжди дотримуюся загальноприйнятих правил поведінки.
61. Мене люблять усі мої друзі.
62. У мене трагічна доля.
63. У мене багато близьких друзів.
64. Я-найнещасніша людина на світі.
65. Мені простіше сподіватися на інших, ніж брати на себе відповідальність, навіть якщо мова йде про мої проблеми.
66. Я намагаюся бути таким (такий) «як все», не виділятися серед інших.
67. Я - людина спокійна, врівноважена.
68. Я можу довго не реагувати на чийсь жарти, але потім «вибухнути» гнівною реакцією.
69. Я дуже чутливий (чутлива) до змін погоди.
70. Я не люблю бути присутнім на галасливих застіллях.
71. Я можу проявити недбалість в справах, а потім потроху приводити їх до ладу.
72. Я люблю ходити в гості.
73. Мені все одно, що про мене думають інші.

74. Я хвилююся тільки з приводу дуже великих неприємностей.

75. Я ніколи не відчуваю бажання вилятися.

76. Я нікого ніколи не обманював (а).

77. Мені ніхто не потрібен, і я не потрібен (не потрібна) нікому.

78. Я - людина сором`язливий.

79. Мені страшенно не щастить у житті.

80. Я часто намагаюся слідувати порадам більш авторитетної особистості.

81. Я б дуже переживав (а), якби когось зачепив (а) або образив (а).

82. Мене нічим не злякати.

83. Я часто користуюся чужими порадами при вирішенні своїх проблем.

84. У своїх невдачах я в першу чергу звинувачую самого (саму) себе.

85. Я абсолютно не звертаю уваги на свій стиль одягу.

86. Я не намагаюся планувати своє найближче майбутнє і роботу.

87. Коли мене кличуть у гості, я найчастіше думаю: «Краще б мені залишитися вдома».

88. Я нічого не знаю про особисті проблеми оточуючих мене людей.

89. Найменша невдача різко знижує мій настрій.

90. Я ніколи не серджуся.

91. Я відповідав (а) на всі питання дуже правдиво.

Бланк відповідей

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	85	86	87	88	89	90
91									

Ключ до ІТО

- L. Брехня (нещирість, тенденція вірно:
показати себе в кращому світлі) 16,31,45,46,60,61,75,76,90
- F. Агрвація (прагнення підкреслити вірно:
наявні проблеми і складність свого 2,17,32,47,62,77,64,79
характеру) невірно: 91
- I. Екстраверсія (спрямованість в світ вірно: 12,27,29,42,44,72
реально існуючих об'єктів і цінностей,
відкритість, прагнення до розширення кола
контактів, товариськість) невірно: 14,57,87
- II. Спонтанність (непродуманість у вірно: 4,19,21,34,49,50
висловлюваннях і вчинках) невірно: 6,65,80
- III. Агресивність (активна вірно: 7,22,36,37,51,53,68
самореалізація, упертість і свавілля у
відстоюванні своїх інтересів) невірно: 66,81
- IV. Ригідність (інертність) установок, вірно: 9,24,26,39,41,56

суб`ективізм, підвищене прагнення до відстоювання своїх поглядів і принципів, критичність щодо інших думок)

невірно: 71,83,86

V. Інтроверсія (спрямованість в світ суб`ективних уявлень і переживань, тенденція до відходу в світ ілюзій, фантазій і суб`ективних ідеальних цінностей стриманість, замкнутість)

вірно: 3,5,33,35,48,78

VI. Сензитивність (вразливість, схильність до рефлексії, песимістичність в оцінці перспектив)

невірно: 18,20,63

вірно: 15,28,43,59,89

VII. Тривожність (емоційність, сприйнятливність, незахищеність)

невірно: 11,13,30,74

вірно: 8,23,38,52,54,69,84

невірно: 67,82

VIII. Лабільність (емотивність, виражена мінливість настрою, мотиваційна нестійкість, сентиментальність, прагнення до емоційної залученості)

вірно: 10,25,40,55,58

невірно: 70,73,85,88

Підсумовуються значущі відповіді, наведені в ключі. За кожную відповідь, що співпадає зі значним, нараховується один бал. Інтерпретація знаходиться в прямій залежності від кількості значущих відповідей по 8 шкалами (виключаючи шкали "брехня" і "агравация"):

0-1 бал - гіпоемотивність, погане саморозуміння або невідвертість при обстеженні

3-4 бали (норма) - гармонійна особистість

5-7 балів (помірна вираженість) - акцентуйовані риси

8-9 балів (надлишкова вираженість) - стан емоційної напруженості, утруднена адаптація.

На круговій діаграмі 8 шкал об`єднані в чотири полярні пари: екстраверсія - інтроверсія, спонтанність - сензитивність.

Додаток В

Результати діагностики схильності до конфліктної поведінки.

Методика К.Томаса

Код опитуваного	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1	7	4	4	8	7
2	8	5	4	7	6
3	9	4	5	7	5
4	7	6	4	7	6
5	8	7	5	3	7
6	9	5	6	4	6
7	7	6	5	6	6
8	6	6	4	7	7
9	7	7	3	8	5
10	7	4	4	9	6
11	7	6	7	4	6
12	6	4	5	9	6
13	7	3	4	9	7
14	6	6	7	7	4
15	7	6	4	8	5
16	8	5	5	6	6
17	6	6	4	7	7
18	8	5	5	4	8
19	7	7	4	7	5
20	7	8	5	6	4
21	6	5	4	8	7
22	7	3	5	8	7
23	8	5	5	5	7
24	7	6	4	7	6

25	5	7	5	8	5
26	7	5	3	8	7
27	8	5	3	6	8
28	6	6	4	8	6
29	8	5	5	7	5
30	8	5	3	8	6
31	8	6	4	7	5
32	8	6	4	6	6
33	9	5	4	5	7
34	7	4	4	7	8
35	8	5	4	7	6
36	7	4	3	9	7
37	7	5	4	6	8
38	8	4	3	7	8
39	9	5	3	6	7
40	9	6	5	4	6
41	7	6	4	7	6
42	8	5	3	9	5
43	8	6	4	6	6
44	7	6	5	5	7
45	3	7	8	7	5
46	7	6	4	7	6
47	8	7	3	8	4
48	7	7	4	7	5
49	9	5	5	6	5
50	8	6	5	6	5
Середнє значення	7,32	5,44	4,36	6,76	6,1

Додаток Г

**Результати індивідуально-типологічного опитувальника ІТО
(Л.Н. Собчик).**

Код опитув аного	Екстрав ерсія	Спонтан ність	Агресив ність	Ригід ність	Інтров ерсія	Сензити вність	Тривож ність	Лабіль ність
1	4	4	7	6	4	5	5	4
2	6	4	5	4	6	4	4	6
3	4	3	8	4	6	6	4	4
4	5	4	4	3	7	5	7	5
5	4	3	6	5	8	4	7	3
6	5	6	5	4	4	6	5	5
7	4	5	8	5	6	5	3	4
8	4	7	5	7	5	4	4	4
9	5	5	8	3	6	3	5	5
10	5	5	7	4	6	6	3	4
11	4	6	5	6	6	3	5	5
12	3	5	6	5	8	5	5	3
13	4	5	8	3	6	4	5	5
14	4	4	7	4	7	5	4	5
15	5	6	5	5	7	3	3	6
16	6	5	8	4	6	3	5	3
17	5	5	7	4	6	4	3	6
18	4	5	7	4	5	3	4	8
19	4	5	7	4	6	5	6	4
20	3	6	6	4	8	4	7	3
21	5	3	8	4	7	5	6	3
22	6	7	6	5	6	4	3	4
23	5	6	5	6	7	3	5	4
24	5	5	5	5	8	3	5	5

25	4	4	6	5	8	5	4	5
26	4	4	6	3	7	6	4	7
27	4	4	7	4	7	7	4	4
28	3	3	8	5	7	5	6	4
29	4	4	8	4	6	5	4	6
30	6	3	8	3	6	5	4	6
31	4	6	6	7	6	4	5	3
32	5	6	8	3	6	5	5	4
33	3	6	8	5	6	4	5	5
34	6	5	7	3	8	4	5	4
35	4	6	7	5	7	3	6	4
36	5	4	7	4	7	4	6	5
37	5	3	7	4	8	5	6	4
38	5	6	6	3	8	4	5	5
39	5	4	8	3	7	4	6	5
40	5	4	8	3	5	6	5	6
41	6	4	7	4	7	5	3	7
42	4	5	8	5	6	3	6	6
43	4	5	7	5	8	3	7	4
44	3	7	6	4	8	3	5	7
45	6	5	6	4	7	4	6	5
46	4	5	6	6	8	3	6	5
47	5	4	5	5	5	6	6	7
48	5	5	7	6	8	5	6	4
49	7	3	6	6	8	5	3	8
50	4	5	8	5	8	5	6	6
Середнє значення	4,58	4,78	6,68	4,44	6,66	4,4	4,94	4,88

Результати кореляційного аналізу

Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях за методикою К.Томаса		Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
Індивідуально-типологічний опитувальник ІТО за методикою Л.Н. Собчик	Екстраверсія	0,05	-0,16	-0,2	0,07	0,04
	Спонтанність	-0,4	0,01	0,15	-0,13	0,05
	Агресивність	0,17	-0,19	-0,19	0,11	0,04
	Ригідність	-0,06	0,17	0,18	-0,06	-0,19
	Інтроверсія	-0,22	0,18	-0,01	0,03	0,01
	Сензитивність	0,08	-0,07	-0,05	0,1	-0,09
	Тривожність	-0,0006	0,32	-0,06	-0,14	-0,07
	Лабільність	0,16	0,02	-0,05	-0,06	-0,06

Додаток Є

Повторна діагностика схильності до конфліктної поведінки.**Методика К.Томаса.**

Код опитуваного	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1	4	8	7	5	6
2	5	7	8	6	6
3	4	7	8	5	6
4	5	7	6	6	7
5	5	3	8	7	7
6	6	4	9	5	6
7	6	6	7	7	6
8	4	7	6	6	7
9	3	8	7	7	5
10	4	9	7	4	6
11	7	4	7	6	6
12	5	9	6	4	6
13	4	9	7	3	7
14	6	6	7	6	5
15	4	8	7	6	5
16	5	6	8	5	6
17	4	7	6	6	7
18	6	5	7	5	7
19	4	7	7	7	5
20	5	6	7	8	4
21	4	8	6	5	7
22	5	8	7	3	7
23	5	5	8	5	7

24	4	7	7	6	6
25	5	8	5	7	5
26	3	8	7	5	7
27	3	6	8	5	8
28	4	8	6	6	6
29	5	7	8	5	5
30	3	8	8	5	6
31	4	7	8	6	5
32	4	6	8	6	6
33	4	5	9	5	7
34	5	6	7	5	7
35	5	8	8	6	5
36	3	9	7	4	7
37	4	6	7	5	8
38	3	7	8	4	8
39	3	6	9	5	7
40	5	4	9	6	6
41	4	7	7	6	6
42	3	9	8	5	5
43	4	6	8	6	6
44	5	5	7	6	7
45	8	7	3	7	5
46	4	7	7	6	6
47	4	7	8	6	5
48	6	6	6	7	5
49	5	7	8	5	5
50	6	6	7	5	6
Середнє значення	4,52	6,74	7,22	5,55	6,12