

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Навчально-науковий інститут психології**

Кафедра психології

Адвент Інна Станіславівна

УДК 159.9

Кваліфікаційна робота

HR-стратегії урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах

053 «Психологія»
«Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ І. С. Адвент

Науковий керівник (консультант) Петрунько Ольга Володимирівна,
доктор психологічних наук, старший
науковий співробітник, професор
кафедри психології

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У РОБОЧИХ КОМАНДАХ	7
1.1. Визначення поняття «робочі команди» та етапи їх розвитку..	7
1.2. Чинники виникнення конфліктних ситуацій у робочих командах та можливості їх подолання.....	15
1.3. Методологічні основи діагностики та принципи врегулювання конфліктів у робочих командах	26
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У РОБОЧИХ КОМАНДАХ	39
2.1. Організація та методи дослідження конфліктних ситуацій у робочих командах	39
2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих даних	44
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У РОБОЧИХ КОМАНДАХ	67
3.1. Програма тренінгу з урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах	67
3.2. Психологічні заходи з управління та врегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах	75
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність теми. Історія зародження конфліктних ситуацій та конфліктів бере свій початок із часів виникнення цивілізації. У суспільстві завжди виникали і виявлялися різноманітні конфлікти та проблемні ситуації між людьми.

Говорячи про проблему конфліктів, важко не відзначити велику актуалізацію питання конфліктів у робочих командах. У будь-якій робочій команді рано чи пізно виникають конфліктні ситуації та конфлікти між працівниками або між працівниками і керівництвом. Розходження колег у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій дуже часто призводять до спірної ситуації або боротьба за першість, своєрідне змагання, конкуренція. Якщо ситуація, що склалася, становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії, то виникають конфліктні ситуації, які навіть розгортаються у складні й масштабні конфлікти. Конфлікти у робочих командах можуть бути викликані кількома причинами, а саме як довго працюють працівники, як виконують свої обов'язки працівники, як розподіляється відповідальності між працівниками, як мають розподілятися ресурси (матеріали, обладнання, приміщення, людські та фінансові ресурси) тощо. Конфлікт виникає не тільки в точці зіткнення інтересів і потреб, а через те, що люди – не гнучкі у своїх стратегіях вирішення конфліктів.

Вагомий внесок у дослідженні соціального конфлікту присвячено значну кількість наукових праць, зокрема соціальні психологи, науковці, вчені та дослідники – С. Романенко, Г. Ложкін, Н. Пов'якель, Арістотель, А. Сміт, Л. Козер, К. Боулдінг, Р. Снайдр, Р. Дарендорф, Р. Макк, З. Фройд, Г. Зіммель, О. Конт, Г. Гегель, І. Кант та інші.

Аналіз теоретико-методологічних джерел з досліджуваної проблеми виявив відсутність єдиної концепції виникнення конфліктних ситуацій у

робочих командах, недостатню розробленість наукових підходів щодо стратегій врегулювання конфліктних ситуацій.

Проблема конфліктів вивчалася протягом багатьох століть і через постійний розвиток соціуму все ще залишається актуальною.

Отже, на сьогодні не сформовано єдиного визначення поняття «конфлікт», а актуальність і важливість питання виникнення конфліктів у робочих командах, його негативні наслідки, через які люди стають озлобленими, агресивними і не можуть налагодити ефективну комунікацію та взаємодію, не в силах побудувати відносини в цих командах, тому набуває поглиблене вивчення і зумовили вибір теми нашого дослідження **«HR- стратегії урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах»**.

Мета дослідження. Теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити HR-стратегії урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах.

Завдання роботи:

1. Здійснити теоретико-методичний аналіз соціально - психологічного феномену «робочі команди».
2. Проаналізувати шляхи урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах.
3. Емпірично дослідити типові конфліктні ситуації у робочих командах.
4. Розробити програму тренінгу з урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах.
5. Проаналізувати психологічні заходи з управління та врегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах.

Об'єкт дослідження – психотехнологічні HR-стратегії урегулювання конфліктні ситуації у робочих командах.

Предмет дослідження – шляхи урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації завдань було використано:

1) теоретичні методи: аналіз психологічної літератури, наукові теорії, синтез, моделювання, узагальнення, систематизація та інтерпретація теоретичних даних;

2) емпіричні методи: методика А. Фідлера «Оцінка психологічної атмосфери в колективі»; методика І. Ладанова «Дослідження колективної мотивації»; методика Г. Айзенка «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності»; методика В. Бойка «Діагностика комунікативної установки»; методика В. Бойко «Оцінка домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах»; авторська анкета;

3) методи математичної статистики: коефіцієнт кореляції Спірмена, методи оцінки отриманих даних на статистичну значущість.

Наукова новизна одержаних результатів:

уперше:

– розроблено програму тренінгу з урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах;

удосконалено:

– техніку застосування методик для робочих команд у подоланні конфліктних ситуацій; а також психологічні способи, де передбачено формування стратегій для ефективної взаємодії робочих команд;

дістали подальшого розвитку:

– теоретичні уявлення щодо шляхів діагностики та розв'язання проблеми виникнення конфліктів у робочих командах, а також про психологічні засоби профілактики та корекції роботи у робочих командах.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні напрямків психологічної допомоги, удосконалення та розробці системи психологічних засобах профілактики та корекції взаємодії робочих команд в організаціях. Матеріали дослідження можуть бути використані HR, керівниками в робочих процесах, у взаємодії в роботі з робочими командами.

Теоретичний та практичний матеріал дослідження може стати корисним для проведення навчання, курсів, тренінгів для робочих команд в організаціях.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи полягала у написанні тез з тем таких, як: 1) «Особливості конфліктних ситуацій у робочих командах». *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : тези доп. V Міжнар. конф. (м. Київ, 07 груд. 2023 р.). Київ, 2023. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1871>; 2) «Чинники виникнення конфліктів у робочих бізнес-командах». *Міжнародна науково-практична конференція «Забезпечення психологічної підтримки та адаптації українців у повоєнний період»* : тези доп. міжнар. конф. (м. Київ, 21–22 листоп. 2024 р.). Київ, 2024.; 3) «Фасилітація як ефективна технологія вирішення конфліктних ситуацій у робочих командах» *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали VI Міжнар. конф. (м. Київ, 05–06 груд. 2024 р.). Київ, 2024. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2407>.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (108 найменування) та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 156 сторінок, основний обсяг – 92 сторінок. Робота містить 5 таблиць, 8 рисунків, 23 додатки (на 49 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У РОБОЧИХ КОМАНДАХ

1.1. Визначення поняття «робочі команди» та етапи їх розвитку

В кінці 80-х – на початку 90-х років в Сполучених Штатах Америки та Західній Європі з'явився новий метод розвитку організації щодо створення команди, який здобув популярність в усьому світі та й в сучасній Україні [13; 53].

Питання, пов'язані із створенням робочих команд, надзвичайно актуальні. Найчастіше ми зустрічаємо поняття «команда», яке вживають у контексті бізнесу, коли говорять про управлінські топ-команди та виробничі команди лінійних менеджерів. Також командною вважається і робота в таких сферах як політична, державна служба, зокрема в політштабах, правоохоронних, рятувальних, військових, митних підрозділах, відділах органів державного, місцевого самоврядування [1; 17; 86; 90].

Кожен бізнес, підприємство, організація, компанія, державна структура, навчальний заклад, незалежно від форми власності та підпорядкування не зможуть існувати без робочих команд. Одна, навіть геніальна людина не спроможна виконувати всі важливі робочі процеси, завдання, швидко відреагувати на зміни у бізнесі, політиці, економіці і таке інше. Саме тому, в наш час робочі команди є одним з ключових видів ресурсів в будь-якому організаційному процесі [5; 17; 33; 35; 37].

У дослідженнях науковців до визначення та аналізу поняття «команда» є досить неоднозначним і дуже суперечливим. Суспільство налічує велика кількість різноманітних груп.

В рамках дослідження феномену «команда» необхідно зорієнтуватися у вивченні походження поняття «команда».

Робоча група – двоє або більше людей, які ставлять на частіше місце досягнення індивідуальних цілей. Керівник якої задає напрямок робіт та

розподіляє завдання і забезпечує досягнення мети як досягнення індивідуальних цілей учасників групи. Для робочої групи $1+1=2$, де кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи [10; 13; 17; 30; 37; 53; 73; 76].

Команда – це особливий різновид невеликої групи, яка має зазвичай не більше 10 чоловік, але може бути і від 2 до 25 чоловік, що працюють взаємозалежно одне від одного і прагнуть до спільної мети. Команда формується, коли люди бажають прийти і працювати разом, чия співпраця є високопрофесійною і ефективною, викликає гордість, поділяє цілі, цінності, дотримується дисципліни, загальних підходів до реалізації спільної діяльності, взаємодоповнюють вміннями, пов'язані єдиним задумом, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Керівник якої є часто першим серед рівних, в той час як розподілом завдань та рішенням, що стосуються робочих питань займається вся робоча команда. Команда $1+1=3$ в процесі якої учасники мають розвиток, стають рішучими, доброзичливими, відкритими, взаємодоповнюють одне одного і набуває ефективність, що є результатом прояву синергетичного ефекту. Вона сильна, вимагає більшого внеску від усіх її членів команди, залежить від того, як учасники працюють разом, має більше потенціал, ніж робоча група. Це не просто група окремих людей. Це згуртований колектив [10; 15; 17; 30; 37; 53; 73; 76; 86; 88; 90; 99].

У загальному розумінні команда – це колектив (об'єднання людей, які здійснюють спільну діяльність і мають загальні інтереси), здатний досягати мети автономно і злагоджено за мінімальних управлінських впливів [10; 13; 37; 99].

Багато зарубіжних вчених присвячені праці у дослідженнях та аналізу психологічним особливостям групової професійної взаємодії і діяльності команд, зокрема такі, як М. Белбін, К. Камерон, Р. Блейк, Д. Веттен, М. Геллерт, К. Фопель, Т. Зінкевич-Євстигнєєва, Ч. Маргерісон, К. Новак, О. Лісова, Д. Сазерленд, Дж. Мутон, В. Концева, А. Єгоршин, Д. Маккенна та інші. Окремі аспекти формування команд на матеріалі діяльності українських

організацій досліджували Л. Слободянюк, Л. Карамушка, М. Коваленко, Г. Ложкін, В. Барко, С. Максименко та інші [10; 17; 37; 44; 46; 73]. Вчений Б. Тукман присвятив свої роботи досліджуванню розвитку малих груп [53].

Науковець В. Горбунова у своїх дослідженнях дійшла висновку, що «команда – це різновид малої групи» [73, с. 110].

Д. Ільген і Д. Майор визначають термін команда є більш точним і пріоритетним, оскільки він означає не будь-яку соціальну групу, а лише таку, яка орієнтована на виконання ділових завдань [73, с. 111].

Такі дослідники, як Р. Кричевський та О. Дубовська стверджують, що терміни «команда», «група» і «робоча група» не є синонімами, як про це в більшості пишуть у сучасній психологічній літературі [73].

Т. Зінкевич-Євстігнеєва і Д. Фролов визначають, що найголовніше в команді – це комунікативні цінності, тобто показники, що характеризують якість міжособистісної взаємодія. А головна робота лідера команди – це піклування про дух [73, с. 111].

Соціальний психолог Р. Янг як ключові характеристики команди виділяє спільну мету, залежність успіху від роботи один одного і відповідальність за результат [73, с. 111].

J. R. Katzenbach, D. K. Smith визначають поняття «команда» – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні [72, с. 68].

K. Lewis-McClear, M. Taylor визначають поняття «команда» – люди, що працюють разом на певному шляху для досягнення загальної мети або місії. Робота є взаємозалежною і члени команди розділяють відповідальність і вважають себе відповідальними за досягнення результатів [72, с. 68].

Американський вчений П. Друкер визначає поняття «команда» – група людей (як правило, не дуже велика) з різною освітою, навичками і знаннями, які працюють над певним, конкретним завданням [72, с. 69].

В організації можуть існувати команди різних типів. Найбільш поширеними є такі типи команд: функціональна, крос-функціональна, саморегулююча [46].

На основі аналізу наукової літератури [5; 10; 44; 63; 72; 73; 86; 90] та власних міркувань сформувалась система істотних ознак робочої команди:

- 1) спільна мета;
- 2) наявність командної відповідальності;
- 3) здатність швидко реагувати на зміни;
- 4) рольове та функціональне позиціонування;
- 5) здатність мотивувати членів команди до певних дій;
- 6) конструктивне вирішення конфліктів;
- 7) мінімальний управлінський вплив.

У результаті аналізу літературних джерел [30; 46; 73] встановлено, що існують наступні риси, якими характеризуються ефективні команди, які подані на рис. 1.1.

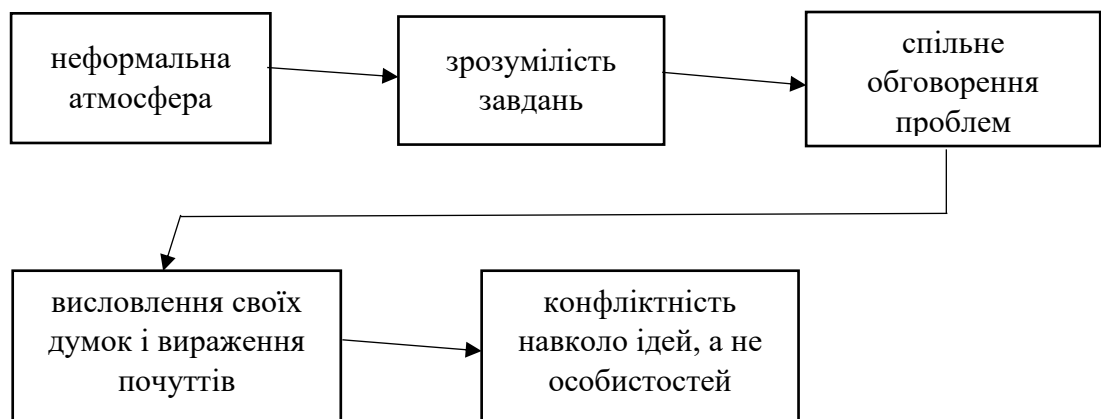


Рис. 1.1. Риси, якими характеризуються ефективні команди [30, с. 82].

У такому ключі особливої актуальності набуває командування, яке стає все більш важливою формою в сучасному корпоративному управлінні, оскільки формує високу працездатність усіх учасників робочої команди, конструктивність взаємин, об'єднує людей і допомагає подолати будь-які прогалини між командами, спонукає учасників команди швидко знаходити творчі рішення, діяти по-іншому, сприймати та аналізувати ситуацію

по-новому, створюються зв'язки між людьми та міцний фундамент для успішної співпраці. Але формування команди у організації є досить складним процесом і охоплює певний період часу. Важливо врахувати встановлення позитивної атмосфери в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в цих командах, довіру між людьми. Робочими командами необхідно керувати і цю значущу роль відведена керівнику.

Наукові погляди щодо стадії розвитку команд досліджувалися, зокрема: Д. Катценбах, Д. Сміт, Б. Такман, які виокремили стадію групи, псевдокоманди, потенційної команди, справжньої команди, високоефективної команди.

Можна виділити п'ять основних етапів розвитку команди: формування, штурм, нормування, виконання, розпуск. Характеристика етапів розвитку команди, які подані на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні етапи розвитку команди [53].

Етап 1 – формування (початковий етап). Етап, який потребує особливої уваги керівника. Визначаються принципи формування команди: рольовий склад, перелік знань, вмінь, навичок, якими повинні володіти учасники команди. Етап розвитку команди, на якому відбувається знайомство членів команди одне з одним, а також адаптуються до умов роботи в команді. Учасники команди можуть бути стурбовані і перебувати в стані очікування та спостереження, оскільки, мета ще не визначена, підтримується формальний стиль поведінки. Основним завданням команди повинно стати визначення і окреслення власного статуту або місії, уточнення цілі діяльності. Відбувається

формулювання чітких цілей для кожного члена команди, визначаються норми, правила взаємодії. У процесі взаємодії команда зможе встановити межі, а також визначити очікування від цієї співпраці. Колеги, що мають менше досвіду менш упевнені в собі, ніж учасники команди, що мають більше досвіду роботи. Керівник ставить перед командою конкретні задачі, визначає шляхи і принципи їх досягнення, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. Члени команди починають пізнавати одне одного під час виконання завдань, затверджується певний стиль роботи [10; 30; 35; 46; 53; 67; 75; 81].

Етап 1 – формування (початковий етап) можна поділити на 4 стадії:

1. Підготовка. Узгоджується яку роботу необхідно виконати, визначають цілі та структуру управління команди.
2. Створення робочих умов. Команду забезпечують усіма необхідними матеріалами, ресурсами, обладнанням для роботи.
3. Побудова команди. Визначаються межі тих, хто є членом команди, приходять до згоди щодо виконання завдань та рамки поведінки, які необхідні для усіх членів команди.
4. Сприяння у роботі. Здійснюється через втручання для вирішення проблем, поповнення матеріальними ресурсами, заміни тих, хто залишив команду. Команда проходить еволюцію від робочої групи до команди вищої якості.

Етап 2 – штурм. Команда починає спільно працювати, приносять ідеї як досягти мету. В процесі виникають особисті конфлікти і суперечки, через відмінності в характерах колег, підходах, стилях і методах вирішення проблем. З'являється психологічне напруження, втрачається терпіння, що призводить до погіршення у взаємодії учасників та розчарування. Члени команди починають показувати свою реальну поведінку та стиль роботи. Вони помічають відмінності, а не схожі риси, що призводить до того, що деякі члени команди навіть покидають її. Розвивається внутрішня культура команди в умовах ефективної комунікації [10; 30; 35; 46; 53; 75; 81].

Етап 3 – нормування. Учасники команди починають усвідомлювати спільні риси, стилі взаємодії та спільну мету. Вирішуються конфлікти й суперечки, які мають більше конструктивний характер. Члени команди починають проводити час у хорошій атмосфері та з користю, відстежується ділення на дрібні підгрупи щодо збігу інтересів або за випадковим збігом негативних реакцій до певної ситуації чи об'єкту. Посилюється взаємодія в команді, активність зростає та призводить до згуртування команди. Керівник підтримує, допомагає колегам з'ясувати ролі, командні норми, цінності. Працівники приймають на себе відповідальність за свою робочу діяльність, а менш досвідчені учасники команди починають впевненіше працювати завдяки підвищенню рівню компетенції. Члени команди максимально розкривають свої індивідуальні творчі здібності. Керівник зменшує контроль індивідуальної діяльності кожного учасника команди окремо. Надає можливість команді в роботі налагодити комунікацію для майбутнього спільного досягнення командних цілей, але ефективність все ще невелика через несамостійність та неможливості повноцінного виконання завдань. При необхідності для зміцнення команди можна запровадити тренінги та навчання. Кожен учасник асоціює свою робочу діяльність із загальною діяльністю команди, виникає розуміння визначення почуття «ми», ніж почуття «я» [10; 30; 46; 53; 75; 81].

Етап 4 – виконання. Команда підготовлена, компетентна. Усі знають свої ролі і функціональні обов'язки, виконують їх та зосереджені на досягненні командних цілей, розв'язанні робочих проблем, задоволенні потреб. Колеги відкриті, захоплені діяльністю. Відбувається найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами команди. Члени команди мають можливість самостійно приймати рішення щодо проблем які виникають під час виконання завдань. Всі сили членів команди повинні бути спрямовані на розвиток. Керівник стимулює команду до виконання завдань. Відбуваються зміни в завданнях, планах, результатах, структурі управління. Члени команди стають відповідальними, цілеспрямованими, самоконтрольованими,

самокерованими, практичними, а також продуктивними. На цьому етапі зусилля команди повинні бути визнаними та заохочуваними шляхом надання нових завдань до виконання. Команда набуває статусу зрілості. Створюється сприятливий морально-психологічний клімат, учасники команди отримують емоційне задоволення від взаємодії одне з одним та починають проявлятися психологічні особливості кожного учасника [10; 30; 35; 46; 53; 75; 81].

Етап 5 – розпуск. Заключний етап, який характеризується тим, що завдання виконане, а мета, що була поставлена перед командою, досягнута.

Залежно від сформованої оргструктури компанії (наприклад, кожна команда-це окремо команда, а інколи є під спеціальні дії і задачі формуються тимчасові команди і .т.п.) визначаються варіанти подальших дій учасників команди: повертаються до своїх постійних функцій підрозділу і визначаються нові цілі; стикаються із проблемою влаштування учасників команди, які не мають можливість повернутися на колишнє місце [10; 30; 35; 46; 53; 81].

Для формування команди необхідно приділити увагу до підбору кандидатів. Люди, які працюють у складі однієї команди, кожен з них виконує свою роль, що базується на професійних навичках, практичному досвіді, а також залежно від особистих якостей. Саме цьому напрямку були присвячені праці у дослідженнях рольової концепції науковцями, зокрема такими, як М. Белбін, М. Геллерт, К. Новак, Т. Базарова, Г. Стюарт, К. Бен, П. Шитс, І. Маргерісон-МакКенн, І. Сандстром, Л. Карамушка, К. Калінець, В. Москаленко, І. Шульженко, Д. Анкони, Д. Колдуелла, Д. Баррі та інші [35; 43; 45; 72; 75]. Також у працях І. Адізеса концепція командних ролей знаходить своє відображення, де головна ідея полягає в тому, щоб забезпечити результативність, ефективність системи управління в короткотривалій і довготривалій перспективі існування організації [43; 46].

З огляду М. Белбіна дослідження показали, що група в якій є виконавці дев'яти ролей, готова до виконання будь-яких робочих завдань. Ролі, які можуть відігравати члени команди на кожному з етапів її розвитку детально описано, див. (додаток А) [43, с. 35].

Отже, команда – це не просто група окремих людей, а у загальному розумінні згуртований колектив (об'єднання людей, які здійснюють спільну діяльність і мають загальні інтереси), здатний досягати мети автономно і злагоджено за мінімальних управлінських впливів, а для розвитку команди необхідно багатетапний процес, який охоплює певний період часу та участь керівника команди, а саме: формування, штурм, нормування, виконання, розпуск. Якщо в команді будуть присутні всі ролі та функціональне позиціонування кожного учасника, тоді команда буде готова до виконання будь-яких робочих завдань. Тому ефективні команди є одним з найактуальніших питань у бідь-якій організації.

1.2. Чинники виникнення конфліктів у робочих командах та можливості їх подолання

Будь-яка робоча команда може піддаватися різним видам конфліктів пов'язані з координацією роботи людей, що мають різні інтереси, погляди, характери, темпераменти, поведінку тощо.

Навіть вкрай ретельно підібрана робоча команда за критеріями професіоналізму та психологічної сумісності можуть з'являтися певні непорозуміння. Вони можуть бути пов'язані з тим як розподіляється відповідальності між працівниками, як виконують свої обов'язки працівники, як мають розподілятися ресурси (матеріали, обладнання, приміщення, людські та фінансові ресурси тощо), з матеріальними інтересами, соціальним статусом, порушенням законом, недотриманням норм ділового спілкування, прийняття імпульсивних управлінських рішень, обмеженням прав чи моральною гідністю членів команди тощо [1; 22; 41; 59; 62; 65; 69; 79; 82; 100; 105].

Наявність конфліктів утворює у робочих командах атмосферу психологічної напруженості, яка негативно впливає на результати роботи, ефективність, конкурентоздатність і виживаність.

Конфлікти є небажаними явищами, оскільки вони істотно ускладнюють взаємодію і взаємовідносини між людьми, а також завдають руйнівні наслідки [22; 33; 36; 60; 62; 70; 89; 96; 104; 107].

Багато робіт пов'язаних з проблемами конфліктів розглядають в працях вчених. Серед них можна відзначити Р. Дарендоф, Г. Ратценхофер, Г. Зіммель, Л. Козер, К. Маркс, М. Вебер, Ф. Бекон, І. Кант, Г. Гегель, Ч. Дарвін, К. Юнг, В. Самнер, З. Фройд, Е. Берн, Т. Парсонс, Г. Спенсер, Г. Ложкін, Н. Пов'якель та інші [2; 14; 18; 20; 42; 61; 65; 70].

У наукових публікаціях можна знайти безліч цікавих міркувань вчених щодо підходів до визначення поняття «конфлікт»:

1) Г. Ложкін та Н. Пов'якель розглядають конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, відчуттів, інтересів, поглядів, цілей, позицій) на основі яких може виникати конфлікт між суб'єктами взаємодії, обмеження розуміння проблеми та усунути елемент антагонізму [12; 38; 50];

2) Г. Зіммель розглядає конфлікт як універсальне явище, що є невід'ємною складовою соціальних відносин [14];

3) М. Козер, Р. Дарендорф, Т. Парсонс визначають як боротьба за цінності і домагання на певний статус, владу, ресурси, боротьба, в якій цілями противників є нейтралізація, заподіяння шкоди або знищення один одного [14; 20; 29, с. 55];

4) П. Коен визначає як явище, що виникає, коли цілі однієї групи можуть бути досягнуті таким чином, що інші групи не можуть реалізувати свої власні цілі [29, с. 55].

Розходження людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій дуже часто призводять до спірної ситуації. Якщо ситуація, що склалася, становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація [20; 61].

Конфліктна ситуація є умовою виникнення конфлікту, але для цього обов'язково потрібен інцидент (привід).

Конфліктна ситуація – це ґрунт для конфлікту, але не сам конфлікт.

Конфлікт має свою формулу: $КС + I = К$, де КС – конфліктна ситуація (накопичені протиріччя, що містять справжню причину конфлікту), I – інцидент (збіг обставин, що є приводом для конфлікту) [14; 20; 23; 37; 38; 52; 61].

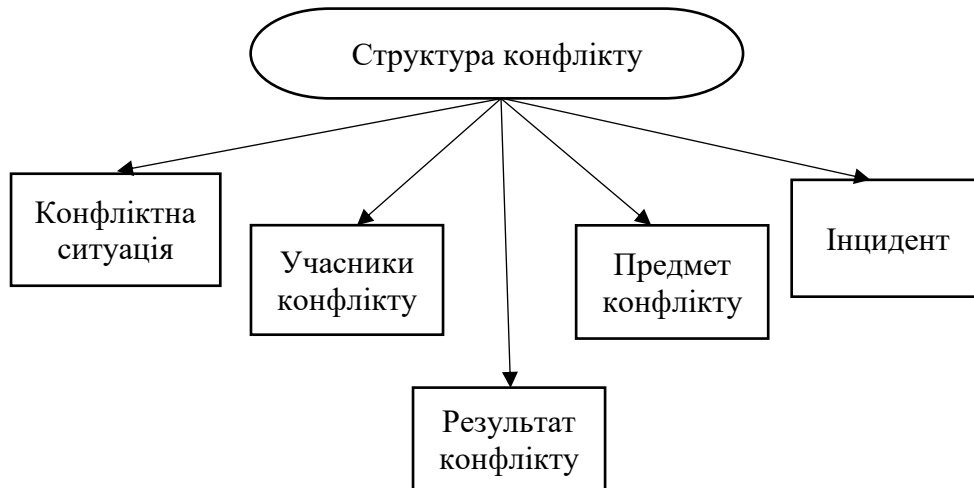


Рис. 1.3. Структурні компоненти конфлікту [32, с. 23].

Залежно від форми прояву, умов та часу перебігу бувають різні конфлікти:

- 1) за тривалістю: короткочасні, тривалі, затяжні;
- 2) за проявом: приховані, частково приховані, відкриті;
- 3) за організацією: навмисні, ненавмисні, спровоковані, ініціативні;
- 4) за середовищем: внутрішні, зовнішні;
- 5) за характером: гострі, хронічні;
- 6) за спрямуванням: горизонтальні, вертикальні, змішані [6; 12; 14; 18; 20; 32; 50].

Серед конфліктів можна виділити три групи узагальнених причин їх виникнення: нормативні (працівник займає позицію, яка відрізняється від позиції групи; зачіпляються групові норми), мотиваційні (не задовільнені потреби працівника), ціннісні (розбіжність цінностей) [36; 37; 50].

Існує три стадії конфлікту: латентна стадія (передконфліктна ситуація); стадія відкритого конфлікту; стадія вирішення (завершення) конфлікту [14; 20; 32; 56].

Конфлікт проходить наступні стадії розвитку, які подані на рис. 1.4.

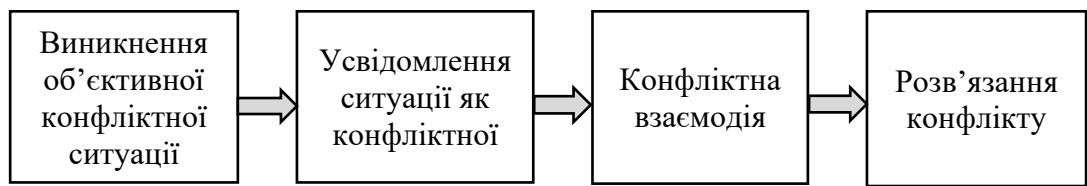


Рис. 1.4. Етапи розвитку конфлікту [29, с. 56].

Джерела конфліктів також можуть бути протиріччя, які виникають через неузгодження і зіткнення, а саме у знаннях, здібностях, уміннях, особистісних якостях, мотивах, потребах, поглядах, переконаннях, функціях управління і таке інше.

Причини та фактори, де найчастіше зустрічається виникнення й розвиток конфліктів: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально - психологічні, особистісні, де перші дві – об'єктивні групи факторів, а третя і четверта – суб'єктивні [12; 14; 20; 21; 32; 38; 42; 50; 52; 56; 58; 60].

Кожен конфлікт має одночасно об'єктивні та суб'єктивні чинники.

Конфлікт об'єктивний має зміст і компоненти, які можна констатувати та спостерігати, а суб'єктивний – для кожної з конфліктуючих сторін є своїм і не виявляється вочевидь. До об'єктивних у структурі конфлікту відносять його учасників, предмет, об'єкт, проблему конфлікту та умови його перебігу. До суб'єктивних (психологічних) – це образ конфлікту, його мотиви, позиції обох сторін конфлікту.

На основі аналізу об'єктивних чинників виникнення конфліктів можна виділити основні:

- 1) обмеження ресурсів;
- 2) несприятливі умови праці;
- 3) взаємозалежність завдань, які виконують учасники команди;
- 4) розходження з метою;
- 5) відмінності в ментальності, манері поведінки, цінностях, життєвому досвіді;

- б) відмінності в рівні освіті, недостатній рівень кваліфікації працівника;
- 7) незадовільні комунікації;
- 8) нечітке розмежування обов'язків та прав, недосконале управління;
- 9) суперечності між видами трудової діяльності та функціями працівників;
- 10) відсутність перспектив кар'єрного зростання і незадовільна мотивація працівників;
- 11) нелояльність керівництва, недоброчливе відношення з боку керівника до своїх підлеглих;
- 12) психологічні аспекти [12; 14; 20; 21; 35; 38; 50; 58; 60].

До суб'єктивних чинників виникнення конфліктів можна віднести такі як:

- 1) прагнути домінувати за будь-якою ціною;
- 2) критичне налаштованість;
- 3) емоційні якості особистості: упертість, агресивність, роздратованість;
- 4) надмірна принциповість і прямолінійність у висловлюваннях та судженнях;
- 5) невідповідна самооцінка своїх можливостей у працівника;
- 6) маніпулювання;
- 7) консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;
- 8) невпевненість у правильності прийнятого рішення і нездатність своєчасно прийняти рішення [12; 14; 20; 21; 38; 50; 58].

Найчастіше керівники команд стикається з обмеженістю ресурсів. Перед ними стає задача створити сприятливі умови праці для своїх команд, розподілити обладнання, матеріали, фінанси між учасниками, щоб досягти спільну мету. Однак при розподілі ресурсів майже завжди виникають різні види конфліктів. Нерідко він має негативний характер, може завадити задовольнити потреби окремих членів команди і досягненню цілей, а може навіть допомогти виявити різноманітність точок зору, додаткову інформацію

або виявити більше число альтернатив та проблем. Процес ухвалення рішення членами команди робить ефективнішим, а також дає можливість людям відкрито висловити свої думки, задовольнити свої особисті потреби в пошані і власті. Може привести також до ефективного виконання планів, стратегій, проєктів.

Крім конфліктів, що виникають через недоліки в організації роботи команд чи плануванні і таке інше, існують конфлікти, що пов'язані з міжособистісними відносинами.

Міжособистісний конфлікт найбільше поширений в організаціях, який проявляється по-різному. Задіяні щонайменше дві сторони, наприклад, керівники, які борються за ресурси, матеріальні заохочення, робочу силу, схвалення проєктів, делегування повноважень та обов'язків, винагород тощо. Кожен з них намагається переконати вищестояще керівництво прийняти його точку зору. Міжособистісний конфлікт можна визначити як зіткнення учасників, які мають різні риси характеру, погляди, цінності. Іноді учасники не можуть порозумітися через ці відмінності, тому цей конфлікт може мати взаємну антипатію, неприязнь, заздрість, ревності [6; 12; 14; 18; 20; 21; 24; 25; 28; 32; 38; 50; 52; 61; 79; 80; 85; 106].

На відносини між членами команди часто впливають особисті конфлікти. Внутрішньоособистий конфлікт – боротьба, яка відбувається у внутрішньому світі людини. Він може виникнути через виробничі вимоги, які не збігаються з особистими потребами, цінностями. Людині пред'являють суперечливі вимоги до результату її роботи. Людина може бути у стані емоційного вигорання, перевантаження працею або недовантаження. Може бути заниження самооцінки, відсутність перспективного розвитку та кар'єрного зростання. Людина не отримує задоволення від своєї роботи та переживає відсутність самореалізації. Якщо вчасно не вирішувати цей конфлікт, то він може привести до психоемоційної напруженості, стресу, фрустрації, неврозу [6; 12; 14; 18; 20; 21; 25; 26; 28; 32; 38; 50; 61; 64; 85].

Будь-яка організація складається з різних груп, як формальних так і неформальних. Коли виникає міжгруповий конфлікт, тоді групи є сторонами конфронтації. Вони використовують протистояння для власних цілей та своїми діями перешкоджають одна одній. Найчастіше через незадоволення потреб, соціальну нерівність, низькі соціальні гарантії та заробітна плата, несвоєчасність її виплати працівникам, недотримання трудового законодавства, невідповідальність інтересів і цілей тощо. У мотиваційному підході поведінка груп і їх ставлення до інших груп розглядається як відображення їх внутрішніх проблем. Ворожість, яка спрямована на зовнішнє оточення (аутгрупу), є наслідком внутрішньої напруги і проблем у самій групі, її власних протиріч і конфліктів [12; 14; 18; 20; 25; 26; 28; 32; 85].

Конфлікт між особистістю та групою (внутрішньогруповий) спричинений порушенням норм, функціональних обов'язків, правил, етики взаємин, організаційної культури тощо. Типовим є конфлікт між керівником і командою, якщо керівник застосовує неприємні в групі методи і стиль управління або інша ситуація, коли до команди доєднався новий керівник, який висуває свою стратегію розвитку, а команда пропонує свою, яка не збігається з позицією керівника [14; 18; 20; 25; 32; 37; 80].

У виникненні конфліктів відіграють головну роль так звані конфліктогени.

Конфліктогени – це слова або дії (бездіяльність), які провокують чи розпалюють конфлікт. Їх перелік достатньо великий. Більшість людей або не знає про них, або взагалі не надає їм значення [12; 38; 74].

Механізм розвитку конфлікту ґрунтується на негативному сприйнятті й негативній реакції особистості, проти якої застосовано конфліктоген.

Конфліктогени посилюють емоційне напруження, ображають, породжують бажання захищатися. Найбільша небезпека в тому, що конфліктоген провокує у відповідь новий конфліктоген, а той, своєю чергою, – ще один, і так далі. Кожен наступний конфліктоген діє сильніше за

попередній. Тобто вступає в дію ескалація конфліктогенів, яка призводить до конфлікту [12; 38; 74].



Рис. 1.5. Типові види конфліктогенів [74, с. 122].

Більшість конфліктогенів мають прояв агресивності. Якщо людина має підвищену агресивність, вона конфліктна, оскільки виплескує нагромаджене роздратування на тих, хто її оточує.

Агресивність може бути ситуативною як реакція на отриманий конфліктоген або через особисті чи виробничі неприємності, поганий настрій, стан здоров'я, самопочуття. А також може бути конфліктогени типу «прагнення до переваги» які мають форму прихованої агресії, бо посягає на гідність людини, її інтереси [12; 14; 23; 32; 38; 50; 61; 66; 74].

Під час конфлікту учасники впливають один на одного, тому набувають відповідного характеру взаємодії.

Конфліктна поведінка – це пік у розвитку конфліктів. Вона не може тривати довгий час, і, зрештою, конфліктуючі сторони повинні будуть вибрати одну із двох програм поведінки:

1) знизити рівень напруженості, але зберігати саму конфліктну ситуацію, переводячи її у приховану форму за рахунок часткових поступок протилежних сторін;

2) шукати засобів повної ліквідації конфлікту.

Унаслідок своїх досліджень К. Томас створив програму і описав стилі конфліктної взаємодії людей та разом з Р. Кільмен, Дж. Мутон, Р. Блейк визначили п'ять стилів поведінки: конкуренція, співробітництво, уникання, пристосування, компроміс. Вони вважають, що для ефективного вирішення конфлікту треба обрати певний стиль поведінки і врахувати стиль іншої сторони та природу самого конфлікту [12; 18; 61].

Стиль конкуренції має активні дії, авторитет, повноваження і схоже на своєрідне змагання. Особистість немає зацікавленості у співпраці з іншими учасниками, але здатна на вольові рішення. Вперто відстоює власні інтереси, не враховуючи інтереси інших, бо є прагнення насамперед досягти власної мети. Тобто одна сторона домінує, інша втрачає [12; 18; 20; 21; 25; 32; 37; 39; 50; 52; 61].

Стиль співробітництво також має активні дії, але в цьому випадку існує бажання повністю задовольнити інтереси обох учасників. Він є найбільш важким, оскільки потребує певних зусиль, тривалої роботи, стримання своїх емоцій. Люди повинні зуміти пояснити свої бажання, напрацювати альтернативні варіанти вирішення проблеми обома учасниками якщо прагнуть до спільної роботи та перспективу на майбутнє. Тобто, ситуація визначається по-новому, обидві сторони здобувають більше, ніж втрачають [12; 18; 20; 21; 25; 32; 37; 39; 50; 52; 61].

Стиль уникання. У цьому стилі дії пасивні. Люди не співпрацюють ні з ким для знаходження рішення проблеми, ухиляються від вирішення конфлікту. Відсутність стремління як до об'єднання, так і до досягнення особистих цілей. Люди не бажають витратити свій час і сили на розв'язання конфлікту. Породжує посилення внутрішніх конфліктів. Іноді застосування цього стилю може дати і позитивні результати, наприклад, взяти час на ретельно обдумавши ситуацію і повернутися знову до вирішення проблем [12; 18; 20; 21; 25; 32; 37; 39; 50; 52; 61].

Стиль пристосування теж має пасивні дії як і попередній стиль, але є

взаємодія з іншими, погоджується робити те, чого хочуть інші. Відсувають свої інтереси в сторону, приймаючи позицію іншої сторони. Цей стиль схожий на уникання, тим що дає додатковий час для обдумування проблеми, а відмінність в тому, що особистість обираючи пристосування діє спільно з учасником, погоджуючись тільки на його варіанти розв'язання конфлікту, бо важливішим є збереження хороших стосунків, відновити спокій і предмет суперечки неважливий або людина розуміє, що має мало шансів на успіх та переконана, що інша сторона отримує урок на майбутнє. Але рано чи пізно стиль пристосування призводить до зростання напруженості внутрішніх конфліктів з усіма наслідками [12; 18; 20; 21; 25; 32; 39; 50; 52; 61].

Стиль компромісу. Середній варіант між усіма іншими стилями. Полягає в тому, що враховуються інтереси всіх конфлікуючих сторін. Цей стиль вимагає зусиль, але, на відміну від співробітництва, нема змоги виявити всі прихованні інтереси через те, що учасники говорять про проблеми тільки ті, які вважає за потрібне. Обидві сторони від чогось відмовляються, а щось здобувають [12; 18; 20; 21; 25; 32; 37; 39; 50; 52; 61].

Автори цього підходу вважають, що кожен із описаних стилів поведінки ефективний лише за певними умовами і жоден з них не можна визначити як найкращим, бо треба враховувати конкретну ситуацію та особливості особистості яка є учасником конфлікту [18; 20; 32; 39; 61].

Конфлікти також мають функції як конструктивні, так і деструктивні.

Деструктивні конфлікти виявляється у сварках, інтригах, чварах. Має більше розвиток в особистісному характері, а саме в досягненні власних інтересів. Він призводить до розширення та ескалації. Причини таких конфліктів зазвичай суб'єктивні. А конструктивні є ті конфлікти, які більше виражаються у принципових дискусіях, суперечках, переконливих аргументах, фактах, цифрах, де одночасно мають негативні і позитивні наслідки.

В своїх дослідженнях Р. Дарендорф виокремлював, що кожен конфлікт можна сприймати не тільки як негативне явище, адже він може мати й

позитивні наслідки.

На основі аналізу наукової літератури [12; 14; 18; 21; 29; 32; 38; 58; 61; 85] виділено головні негативні і позитивні функції конфлікту.

Позитивні функції конфліктів:

- 1) стимулювання до змін і розвитку;
- 2) одержання додаткової інформації про учасника;
- 3) виявлення про слабкі сторони і проблеми в організації;
- 4) знаття напруги між конфронтуючими сторонами;
- 5) зниження інтенсивності негативних емоцій;
- 6) діагностика додаткових можливостей;
- 7) залучення учасників до вирішення важливих питань;
- 8) вирішення подальшої долі відносин: їх продовження або припинення;
- 9) усунення синдрому покірності й розвиток ініціативи.

Негативні функції конфліктів:

- 1) зниження ефективності діяльності організації;
- 2) приховування інформації;
- 3) звільнення працівників, погіршення трудової дисципліни;
- 4) веде до безладдя і нестабільності;
- 5) великі витрати на участь у конфлікті та його врегулювання;
- 6) погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- 7) зниження рівня довіри між працівниками і, зокрема, між сторонами, які конфліктують;
- 8) ускладнюють прийняття необхідних рішень;
- 9) погіршення ділового іміджу організації.

Підсумовуючи викладене, можна зробити такі висновки, що будь-які робочі команди можуть піддаватися різним видам конфліктів. Причини цих конфліктів завжди є зіткнення інтересів, поглядів, протиріччя тощо. Вони мають одночасно об'єктивні та суб'єктивні чинники, через що виникають конфлікти та різні види конфліктів, а саме: міжособистісний, внутрішньоособистий, міжгруповий, між особистістю та групою, а для

подолання конфліктів необхідно обрати стиль поведінки з урахуванням під конкретну ситуацію та особливості особистостей які є учасниками конфлікту. Також кожний конфлікт має як негативні, так позитивні наслідки.

1.3. Методологічні основи діагностики та принципи врегулювання конфліктів у робочих командах

Будь-який конфлікт у робочих командах необхідно спочатку дослідити, що вимагає комплексного його вивчення.

Аналізуючи погляди спеціалістів [14; 20; 52] на структуру методології виділені наступні рівні. Методологія конфліктології складається з методологічних принципів, загальнонаукових дослідницьких підходів і спеціальних методів.

Існують такі методологічні принципи дослідження конфліктів: 1) діалектичний розвиток; 2) загальний зв'язок; 3) діалектична єдність теорії, експеримент і практика; 4) системність; 5) історизм; 6) об'єктивність; 7) детермінізм [12; 14; 20; 52].

Загальнонаукові підходи такі, як: 1) філософські (зокрема, критична діалектика, неопозитивізм, структуралізм, постмодернізм, діалектичний матеріалізм та ін.); 2) загальнологічні методи; 3) загально-соціальний (комплексний та системний аналіз); 4) історичний (зокрема, методи аналогії і компаративного аналізу, конкретно-історичної оцінки); 5) соціопсихологічний; 6) політологічний і формально-юридичний [14; 20].

До спеціальних методів відносяться: 1) функціональний; 2) аксіологічний (ціннісний); 3) структурно-функціональний; 4) факторний аналіз; 5) ресурсно-ціннісний; 6) біхевіористичний (поведінковий); 7) суб'єктно-діяльнісний; 8) статистичний аналіз; 9) порівняльно-правовий; 10) КСД конкретно-соціологічне дослідження (спостереження, експеримент, опитування, контент-аналіз); 11) математичний та «ігровий» моделювання; 12) суб'єктивно-діяльнісний; 13) методи і технології управління конфліктними ситуаціями (також медіаторінг, юридичне регулювання) [14; 18;

20; 38; 52].

Діагностика конфлікту дозволяє зробити ретельний аналіз суперечності, які виникають у робочих командах, які містить у собі причини, джерела, приводи для конфліктних дій [20].

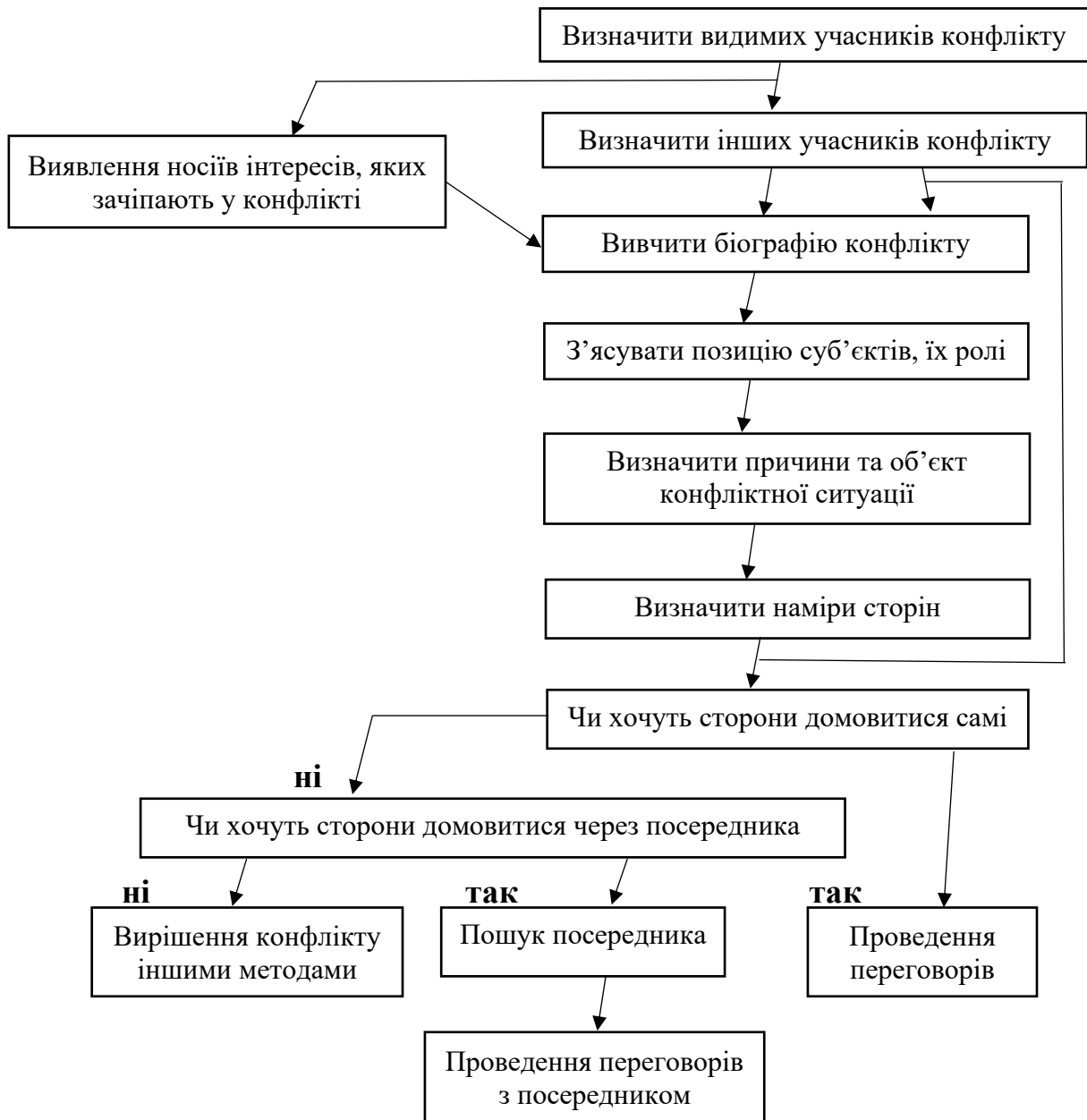


Рис. 1.6. Узагальнена схема діагностики конфлікту [14, с. 94].

Аналізуючи конфлікт, слід виокремити такі його складові: конфліктуючі сторони (окремі особистості або замішані групи, інші учасники конфлікту: провокатори, примирювачі, співчуваючі, невинні, консультанти); зона розбіжностей (проблема, предмет, факт); уявлення про ситуацію (учасники

по-різному мають уявлення про конфліктну ситуацію через що створюється їхнє зіткнення); мотиви (кожний учасник має свої установки, потреби, інтереси, ідеї, думки, а мотиви можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими); дії (необхідно побачити за видимими проявами конфлікту його невидимі сторони) [2; 38; 89].

Узагальнено, що конфлікт формує негативний образ іншого – образ «ворога», який сприяє формуванню негативної установки по відношенню до опонента, що виражається у негативному ставленні до нього та готовності діяти не на його користь.

Отже, образ конфлікту – це ті уявлення, які складає кожен з учасників конфлікту. Це суб'єктивна картинка конфлікту, що існує в психіці кожного учасника. Ці внутрішні картини ситуації включають уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, цілі, цінності тощо), уявлення про протилежну сторону конфлікту та уявлення про ситуацію, в якій склалася і вирішуються конфліктні стосунки. Саме суб'єктивні образи, а не реальність є безпосередньою детермінантою конфліктної поведінки. Ці образи зумовлюють можливі дії, що визначають різні боки конфлікту. Оскільки ці дії взаємообумовлені, вони стають «взаємодіями» (протидіями), визначають стратегію поведінки, яка виражається не стільки словами, скільки діями [12; 14; 21; 50].

Процес вивчення конфлікту має основні етапи, які пов'язані між собою:

Етап I. Складання програми.

Етап II. Визначення конкретного об'єкту вивчення.

Етап III. Розробка методів аналізу конфліктів.

Етап IV. Пробне дослідження, доопрацювання програми й методики.

Етап V. Збирання первинної інформації.

Етап VI. Якісна й кількісна обробка зібраних даних.

Етап VII. Аналіз і пояснення отриманих результатів.

Етап VIII. Обґрунтування й формулювання висновків і практичних рекомендацій [14].

В. Шейнов у своїй праці «Конфлікти в нашому житті та їх вирішення» пропонує правила найбільш ефективного вивчення конфліктної ситуації. Він виділяє шість таких правил:

Правило 1. Пам'ятайте, що конфліктна ситуація – це те, що необхідно долати.

Правило 2. Конфліктна ситуація завжди виникає раніше за конфлікт. Конфлікт виникає одночасно з інцидентом.

Правило 3. Опис конфліктної ситуації повинен підказувати, що робити і як себе поводити в ній.

Правило 4. Ставте перед собою запитання «чому?» і думайте над ним доти, доки зрозумієте першопричину виникнення конфліктної ситуації.

Правило 5. Сформулюйте конфліктну ситуацію своїми словами, не повторюючи слів з опису конфлікту. Таким чином, у її формулюванні з'являться слова, яких не було раніше.

Правило 6. У формулюванні конфліктної ситуації намагайтесь обходитися мінімумом слів [14, с. 95; 38].

Методика ситуативного аналізу Дж. Мак-Каллоу застосовується для опису та аналізу конфлікту, коли ситуація вже відбулася, але її результати людину не задовольняють. Також ситуативний аналіз допомагає відділити очікування та інтерпретації від реальних вчинків учасників і знайти справжню, істинну причину взаємного непорозуміння.

Алгоритм ситуативного аналізу:

I. Фаза виявлення

Крок 1. Ситуаційний опис.

Крок 2. Ситуаційні інтерпретації.

Крок 3. Ситуаційна поведінка.

Крок 4. Реальний результат.

Крок 5. Бажаний результат.

Крок 6. Порівняння бажаного та реального результатів.

II. Фаза виправлення

Крок 1. Перегляд неточних та неадекватних інтерпретацій.

Крок 2. Зміна неадекватної поведінки.

Крок 3. Підведення підсумків та засвоєння ідей ситуаційного аналізу.

Крок 4. Перенесення знань на інші життєві ситуації [38].

Існує багато методів діагностики конфліктів. Для вивчення конфліктів у робочих командах можна використовувати методики такі, як: спостереження, експеримент, аналіз документів, інтерв'ю, анкетування, соціометрія, математичне моделювання.

Спостереження відбувається в процесі розвитку конфлікту, фіксації поведінки учасників команди, їх висловлювань, реакцій та дій. Саме в процесі діяльності команда може найбільше розриватися, демонструючи свої емоції, прагнення, що допомагає комплексно аналізувати конфлікт. Спостереження можна проводити різними способами: безперервно, вибірково, включно або не включене спостереження [12; 28].

Експеримент, як метод дозволяє дослідити обставини, причини конфлікту та й вивільнює проблему. Він найнадійніший засіб для отримання вірогідної інформації [12; 28].

Аналіз документів є частиною статистичної оцінки конфлікту. Документи можуть бути офіційні, неофіційні, письмові або статистичні. За допомогою дослідження документації можна виявити залежність між продуктивністю учасників команди, їх рівнем освіти, професійними навичками, соціальним статусом, встановити джерела конфлікту. Документи містять інформацію, де основна вимога є їх надійність, правдивість, точність, достовірність [28].

Інтерв'ю є один з найбільш розповсюджених методів вивчення конфлікту. Він може бути індивідуальним або груповим. Для інтерв'ю заздалегідь готують план, який включає в себе ключові питання стосовно конкретного конфлікту, а отриману інформацію під час розмови, як результат занотовують. Перевагою даного методу є контакт з опитуваними, невербальна реакція людини є певною відповіддю, що дає можливість для додаткових і

уточнюючих запитань [12; 28].

Анкетування є швидким для застосування методом для того, щоб встановити позиції, погляди, думки, прагнення всіх учасників команди, зокрема й учасників конфлікту. Анкетування дає можливість як для відкритих, так і для закритих запитань, зібрати статистичні дані про настрої в команді, встановити групову динаміку, але можуть бути пропущені відповіді під час заповнення, що може бути неточністю для отримання об'єктивних результатів [28].

Соціометрія передбачає вивчення емоційно-психологічних зав'язків між учасниками команди, міжособистісні відносини, виявлення лідерів і характер психологічних взаємин, прогнозування конфліктності та нелояльності, дає інформацію для профілактики і пом'якшення конфліктів та інші можливості [12; 14; 18; 28; 38; 47].

Математичне моделювання – метод, який допомагає прогнозувати і оцінювати розвиток конфліктних ситуацій за допомогою засобів обчислюваної техніки. Для дослідження конфліктів використовують математичні моделі: статистичні дослідження залежностей; імовірнісного розподілу; марківського ланцюга; моделі цілеспрямованої поведінки; імітаційні моделі; теоретичні моделі [14; 18].

Додаткові методи діагностики конфлікту, які допомагають вивчити на різних етапах його розвитку можуть бути такі, як мозковий штурм (пошук альтернатив вирішення конфлікту); уявлення (з'ясування власних прагнень і визначення свідомого вибору оптимального рішення); уявний контроль (формування внутрішньої мотивації або контроль з метою реалізації нових рішень); творча візуалізація (аналіз причин самого конфлікту).

До якісних методів, при дослідженні міжособистісних конфліктів, належать:

- 1) аналіз (виділяються структурні елементи конфлікту: об'єктивні і суб'єктивні, робиться аналіз поведінки учасників конфлікту – мотиви, інтереси, стратегії, позиції, тактика і т.п.);

2) синтез (метод пізнання, за допомогою якого можна об'єднати окремі структурні елементи конфлікту в єдине ціле, визначається роль кожного елемента в системі);

3) логічний (способи логічного опису й пояснення конфлікту, із застосуванням мислення, законів діалектичної і формальної логіки);

4) історичний (досліджується історія розвитку конфлікту, вивчаються конкретні умови і обставини зародження конфлікту, оцінюється роль у його розвитку учасників, окремих груп і особистостей);

5) порівняльний (припускає зіставлення ряду аспектів конфлікту, з'ясування розходження або подібностей у їхніх проявах);

6) індуктивний (узагальнення результатів вивчення фрагментів, фактів, подій, які розкриваються на основі закономірностей функціонування конфлікту);

7) дедуктивний (від загального, абстрактного повертаємося до конкретного і до нового пізнання про це конкретне) [14].

Типологізація – ефективний метод соціально-психологічного аналізу, який забезпечує угруповання, класифікацію як видів конфліктних особистостей, так і форм конфліктної взаємодії. Типологізація сприяє не тільки визначенню характеру різних типів конфліктів, але й більше глибокому з'ясуванню їх стійких, сутнісних ознак, що проявляються в різноманітних формах соціального протистояння. Метод типологізації служить сполучною ланкою емпіричного, конкретно-соціологічного й теоретичного рівнів дослідження, що забезпечує пошук загального в особливому й одиничному [14].

Важливу роль у розвитку конфлікту відіграють манери поведінки кожного учасника. Люди у спілкуванні мають різні звички, рівні культури, правила поведінки через що можуть виникати розбіжності, які можуть бути обумовлені рисами характеру, освітою, певним життєвим досвідом, факторами, пов'язаними із процесом соціалізації особистості (її соціальною роллю). Але є люди, які важкі у спілкуванні та їхня поведінка не зручна для

оточення і є підвищеним джерелом виникнення конфліктів, причому конфлікти можуть бути затяжними. Розрізняють певні типи конфліктної поведінки у залежності від соціальних ролей.

Проблемою схильності людини до конфліктів займалися багато дослідників: Сунь-цзи, Н. Макіавеллі, З. Фрейд, Г. Зіммель, К. Лоренц, У. Макдугалл, К. Хорні, А. Адлер, Е. Фромм, К. Левін, Д. Доллард, В. Захаров, Ю. Симоненко, Є. Романова, Л. Гребенніков, Е. Берн та багато інших відомих дослідників [48].

Р. Бремсон у своїй роботі «Спілкування з важкими людьми» виділив ряд типів важких у спілкуванні людей: агресивісти; вічні песимісти; скаржники; мовчуни; всезнайки; занадто покладисті [14; 18; 31; 48].

Д. Скотт додає до цього переліку ще ряд типів важких людей у спілкуванні, а саме: безневинні брехуни; максималісти; помилкові альтруїсти; потайні; гравці [14; 18].

А. Журавльов виділяє два крайніх психологічних типів:

1) тип агресивної поведінки (притаманний людям емоційно нестійким, тривожним, які компенсують ці якості надмірною агресивністю, не сприймають точку зору інших людей);

2) тип поведінка жертви (притаманний людям невпевненим у собі, боязким, нерішучим, що провокують агресивну поведінку та відносини) [14].

Для діагностики конфлікту і, зокрема, причин його виникнення, необхідно знати, які специфічні особистісні характеристики можуть виявитися суб'єктивними передумовами конфлікту.

Типи конфліктних особистостей варто розділити на два різновиди:

1) ситуативно-конфліктні (не властивість характеру, а реакція на конкретну ситуацію. Їх готовність в окремих випадках йти на конфлікт викликається відсутністю іншого виходу з конфліктної ситуації);

2) перманентно-конфліктні (для них конфліктність – постійна властивість власного характеру і поведінки) [48].

Ф. Бородкин і Н. Коряк виділили шість типів конфліктних особистостей,

що провокують або посилюють конфліктні відносини, розглянемо їх детально, див. (додаток Б) [48, с. 47–48].

Типи важких у спілкуванні людей за Д. Скоттом та стратегії поведінки з ними, а саме тип конфліктної особистості, поведінкові характеристики та відповідні стратегії спілкування, розглянемо їх детально, див. (додаток В) [48, с. 48–49].

Від того, наскільки якісно буде проведена діагностика конфлікту та його особливостей, залежить подальший розвиток робочої команди.

Аналіз праць, присвячених дослідженню різних аспектів соціально- трудових конфліктів, свідчить про те, що врегулювання конфліктів є досить актуальною проблемою сучасної науки і практики.

Серед робіт, у яких досліджено питання врегулювання конфліктів можна відзначити публікації К. Левін, Дж. Скотт, Р. Дарендорф, А. Анцупов, А. Шипілов, Н. Гришина, Г. Ложкін, Н. Пов'якель, Р. Фішер, А. Большаков, М. Несмєлова, А. Здравомислов, К. Крессел, Д. Прюїтт, Ю. Кравчук, І. Шутяк, Д. Телегіна, А. Цимбал, О. Шевчук, Т. Сазонова, О. Михайлова, В. Боковець, В. Соколовська, Ж. Туркаль, І. Фосич, Д. Дуджак, Б. Міллз, Ч. Мене, О. Біловодська, Т. Кириченко, В. Пуртов, Л. Гальченко, Т. Василевської, І. Ващенко, О. Даниленка, М. Іншина, М. Мельника, О. Токар-Остапенко, Є. Качана, Д. Шушпанова, С. Яремчука, О. Резникова, Е. Карабаш, І. Топоркова, О. Ткаченко, Г. Захарчин, Р. Винничук, О. Прокудіна, А. Чекалдин, Е. Садовніков, С. Шевченко, М. Прищак, О. Лесько та багато інших [56; 77].

Врегулювання конфліктів в командах є важливою складовою успішного робочого процесу. Оскільки конфлікти є дуже різноманітними, то і врегулювання їх не може бути типовим, тому застосовуються методи з огляду на природу конфлікту. Існують різні способи врегулювання конфліктів, кожен з яких має різну ефективність.

Конфлікти можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому (полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить

психологічний характер і знаходить своє відображення в галузі психології конфлікту); зовнішньому (відображує організаційно-технологічні сторони цього процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер, психолог або медіатор і т.п.).

Процес вирішення будь-якого конфлікту починають з трьох етапів:

- 1) підготовчий – це діагностика конфлікту;
- 2) розроблення стратегії вирішення і технології;
- 3) реалізація комплексу методів і засобів.

Будь-який конфлікт вирішують за наявності наступних передумов: достатньої зрілості конфлікту; потреба суб'єктів конфлікту в його вирішенні; наявність необхідних засобів і ресурсів для вирішення конфлікту [71].

Осмыслити реальність виникнення конфлікту неможливо без з'ясування його сутності, причин його виникнення, предмету конфліктної ситуації і конфлікту, аналізу конфліктної ситуації, умов і механізмів конфлікту, зони конфлікту, рівня гостроти, учасників конфліктної взаємодії та їхніх претензій і пропозицій, ступеня можливості розв'язання і т.п. Без цього усвідомлення неможливо знайти вихід з конфлікту.

Вітчизняні дослідники О. Біловодська, Л. Гальченко, Т. Кириченко, В. Пуртов, пропонують використовувати такі технології врегулювання конфліктів:

1) інформаційні (пов'язані з ліквідацією дефіциту інформації у конфлікті, своєчасним інформуванням зацікавлених сторін, виключення хибної та недостовірної інформації з інформаційного поля, перекрученої інформації, усунення чуток і т.п.);

2) комунікативні (базуються на організації процесу спілкування між учасниками конфліктної взаємодії та їх прихильниками; забезпеченні ефективного спілкування);

3) соціально-психологічні (робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруги і покращення соціально- психологічного клімату в колективі);

4) організаційні (пов'язані з вирішенням кадрових питань; використанням методів заохочення і покарання; зміною організаційних умов взаємодії працівників) [32; 56; 71].

Конфлікт є динамічним об'єктом управління, тому вимагає вибору методів управлінського впливу на кожній стадії розвитку конфліктної ситуації:

1) передконфліктній (латентній стадії): прогнозування, профілактика і запобігання конфлікту, що базується на застосування діагностичних соціальних технологій;

2) актуалізованого конфлікту (конфліктній стадії/ескалації): припинення протистояння учасників конфлікту із застосуванням управлінських соціальних технологій;

3) постконфліктній (стадії завершення): нормалізація соціально- трудових відносин і вдосконалення соціальної взаємодії шляхом застосування соціальних технологій навчання, що сприяє формуванню конструктивного конфліктного середовища, роботі з конфліктними особистостями і покращенню психологічного стану учасників команди [56].

Отже, будь-який конфлікт у робочих командах необхідно спочатку дослідити, що вимагає комплексного його вивчення. Одним з важких моментів аналізу конфліктів є той факт, що конфліктуючі сторони можуть не завжди бути виявлені відразу після його початку. Діагностика допомагає визначити: докорінні причини конфлікту (природу конфлікту); учасників конфліктного протистояння; динаміку розвитку конфлікту; позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо); методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

При діагностиці конфліктів потрібно враховувати індивідуальні особливості осіб, які працюють в робочій команді, адже вони також суттєво можуть впливати на виникнення конфліктів.

Висновки до розділу 1.

У процесі теоретичного аналізу «робочі команди» визначаються як невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками, які прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні. У загальному розумінні «команда» – це колектив. Це не просто група окремих людей. Це згуртований колектив. Саме тому особливої актуальності набуває для багатьох бізнесів командування.

Щоб створити ефективну команду – не простий етап і потребує особливої уваги керівника. Основними етапами розвитку робочих команд є формування, штурм, нормування, виконання, розпуск. Керівнику важливо створювати позитивну атмосферу у робочих командах, бо учасники можуть перебувати в стресі, мати тривожний стан, конфлікти, а коли керівник взаємодії з усіма учасниками команди він може впливати на події, що відбуваються у команді та й на її розвиток.

Чинники виникнення конфліктів у робочих командах є зіткнення інтересів, поглядів, протиріччя, обмеження ресурсів, несприятливі умови праці, нечіткі розмежування обов'язків, трудові права, розходження з метою, досвід; манери поведінки, незадоволення роботою, критичне налаштованість, надмірне принциповість і прямолінійність у висловлюваннях та судженнях, конфліктогени, прагнення завжди домінувати за будь-якою ціною тощо. Також виникають конфлікти, що пов'язані з міжособистісними відносинами або внутрішньоособистий конфлікт, міжгруповий, конфлікт між особистістю та групою (внутрішньогруповий).

Можливості подолання конфліктів у робочих командах є обраний стиль поведінки з урахуванням під конкретну ситуацію та особливості особистостей які є учасниками конфлікту, а саме: конкуренція, співробітництво, уникання, пристосування або компроміс.

Конфлікти не тільки бажані, але й необхідне явище у робочих командах та є дійовим засобом впливу альтернативних точок зору, позиції сторін, додаткової інформації, що уможлиблює класифікувати конфлікти залежно від

їх впливу на розвиток команди.

Діагностика конфлікту дозволяє комплексно зробити ретельний аналіз суперечності, які виникають у робочих командах, що містить у собі причини, джерела, предмет, конфліктуючі сторони, зона розбіжностей, уявлення про ситуацію, мотиви, потреби, приводи для конфліктних дій тощо.

Завдяки багато існуючих методів діагностики конфліктів, а саме: спостереження, експеримент, аналіз документів, інтерв'ю, анкетування, соціометрія, математичне моделювання і т.п. Можна зробити якісну і ефективну діагностику конфлікту та обрати правильну стратегію його розв'язання. А такий метод, як типологізація допомагає визначити характер різних типів конфліктів, більш глибоко з'ясувати ознаки конфліктних особистостей, форми конфліктної взаємодії.

Конфлікти є дуже різноманітними, тому врегулювання їх у робочих командах є складним процесом та не існує універсального способу, але треба враховувати без аналізу ситуації, виявлення причин виникнення, конструктивного діалогу з усіма учасниками конфлікту неможливо розв'язати будь-який конфлікт.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У РОБОЧИХ КОМАНДАХ

2.1. Організація та методи дослідження конфліктних ситуацій у робочих командах

Ефективна командна робота є одним з умінь, яке високо цінується в професійному середовищі.

Діагностичні інструментарії допомагають дослідити наскільки є робочі команди ефективними, які є проблеми та як взаємодіють учасники між собою.

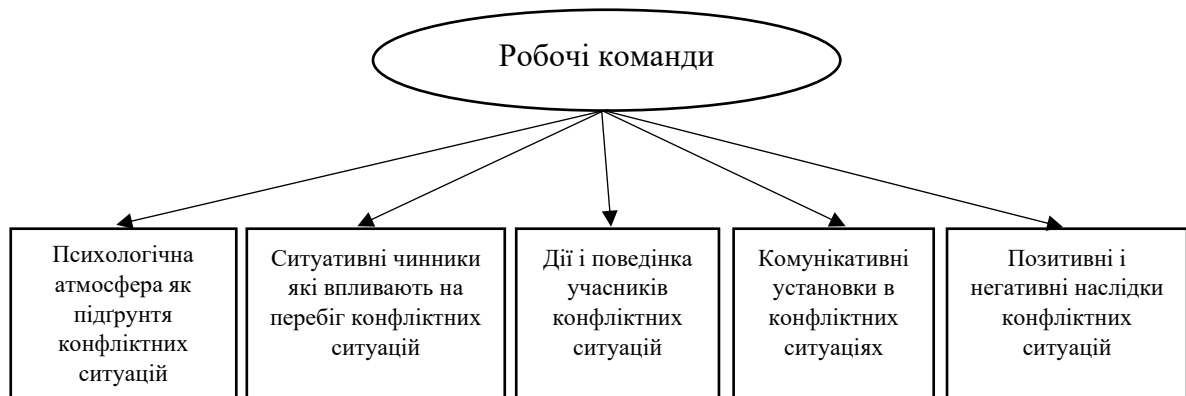


Рис. 2.1. Авторська модель конфліктної ситуації у робочих командах.

У процесі дослідження брали участь 68 учасників робочих команд віком від 18 до 65 років: 1) 18-25 – 5 осіб (7,4%); 2) 26-35 – 13 осіб (19,1%); 3) 36 - 45 – 30 осіб (44,1%); 4) 46-55 – 15 осіб (22,1%); 5) 56-65 – 5 осіб (7,4%).

Мають загальний трудовий стаж роботи: 1) 1-5 років – 3 особи (4,4%); 2) 6-10 років – 13 осіб (19,1%); 3) 11-15 років – 13 осіб (19,1%); 4) 16-20 років – 17 осіб (25%); 5) 21-25 років – 7 осіб (10,3%); 6) 26-30 років – 5 осіб (7,4%); 7) 31-35 років – 5 осіб (7,4%); 8) 26-40 років – 5 осіб (7,4%).

Напрямок діяльності компанії серед респондентів: виробництво, ІТ, медіа, освіта, аутсорсинг, консалтинг, торгівля, медицина, будівництво, розваги (ігри), б'юті.

За рівнем посади: керівники – 29 осіб (42,6%) і підлеглі – 39 осіб (57,4%).

Організація дослідження передбачало реалізацію шести етапів:

- 1) методика А. Фідлера «Оцінка психологічної атмосфери в колективі»;
- 2) методика І. Ладанов «Дослідження колективної мотивації»; 3) методика Г. Айзенка «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності»; 4) методика В. Бойко «Діагностика комунікативної установки»; 5) методика В. Бойко «Оцінка домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах»; 6) авторська анкета.

Етап 1. Було оцінено психологічну атмосферу в колективі. Це було зроблено за допомогою методики А. Фідлера «Оцінка психологічної атмосфери в колективі».

Психологічна атмосфера колективу – емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті й ділові взаємовідносини членів колективу, які визначаються їх ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами.

Тому дуже важлива колективна турбота, терпимість, взаємоповага, підтримка, узгоджена взаємодія та товариські довірливі стосунки, позитивний настрій на злагоджену роботу.

Ця методика містить 10 пар чинників і дозволяє оцінити та виявити, що характеризує психологічну атмосферу яка склалася в колективі, прогнозувати потенційну конфліктогенність і тенденцію до виникнення та ескалації конфліктів.

Маркерами, які оцінюються за допомогою цієї методики є: дружність – ворожість; згода – незгода; задоволеність – незадоволеність; продуктивність – непродуктивність; теплота – холодність; співпраця – неузгодженість; взаємопідтримка – недобррозичливість; захопленість – байдужість; цікавість – нудьга; успішність – безуспішність.

Розглянемо детально методику А. Фідлера «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» [50], див. (додаток Г).

Етап 2. Досліджено колективну мотивацію за допомогою методики І. Ладанова «Дослідження колективної мотивації».

Мотивувати команду досить складно. Більшість керівників помилково вважають, що заробітна плата (стимул) є єдиною мотивуючою силою. Однак, це не так. На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули.

Мотивація команди – це процес свідомого вибору працівників типу поведінки, зумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотиви) факторів.

Командна мотивація – спонукання, що викликають активність у всіх учасників команди, що визначають спрямованість діяльності команди.

Справжні лідери дбають про людей у своїх командах та мотивують їх досягати ще кращих результатів.

Ця методика містить 25 пар чинників, що дозволяє оцінити ступінь сформованості колективної мотивації.

Розглянемо детально методику І. Ладанова «Дослідження колективної мотивації» [27], див. (додаток Д).

Етап 3. Було здійснено самооцінку респондентами в стані тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності. Це було зроблено за допомогою методики Г. Айзенка «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності».

Ця методика дозволяє дослідити психічні стани, які тісно пов'язані з конфліктністю поведінки особистості, використанням нею конфліктних стилів спілкування [50].

Дослідити стани такі, як: 1) тривожність: не тривожні; тривожність середня, допустимого рівня; дуже тривожні; 2) фрустрація: які мають високу самооцінку, стійкі до невдач і не боїться труднощів; середній рівень, фрустрація має місце; мають низьку самооцінку, уникають труднощів, бояться невдачі, остерігаються конфліктів і відкритих суперечок; 3) агресивність: спокійні, витримані; середній рівень; агресивні нестримані. Є труднощі у взаємостосунках з людьми. Схильні до провокації конфліктів і конфліктних

ситуацій; 4) ригідність: ригідність відсутня, властива легкість і гнучкість в поведінкових реакціях і ухваленні рішень; середній рівень; надмірна ригідність. Протипоказана зміна місця роботи, зміни в житті, у стосунках з іншими людьми, оскільки відзначені зміни можуть сприяти труднощам в спілкуванні, виникненню стресів, конфліктів, зниженню самопочуття [50].

В інструкції пропонується опис ознак відзначених психічних станів. Респонденти оцінюють їх стосовно себе і проставляють їм відповідні бали: стан «дуже підходить мені» – 2 бали; стан «підходить мені, але не дуже» – 1 бал; стан «зовсім не підходить мені» – 0 балів [50].

Розглянемо детально методику Г. Айзенка «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності» [50], див. (додаток Е).

Етап 4. Діагностували комунікативні установки респондентів за допомогою методики В. Бойка «Діагностика комунікативної установки».

Психічне здоров'я кожного учасника команди впливає на продуктивність праці. Тому так важливо, щоб учасники команди були врівноваженими, могли обмінюватися думками, ідеями, фактами з важливими для досягнення мети команди і ліпше працювати, коли стикаються зі складними завданнями і не мати труднощів в взаємодії та комунікації.

Ця методика дозволяє дослідити комунікативні установки такі, як: замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них; відкрита жорстокість по відношенню до людей; обґрунтований негативізм у судженнях про людей; схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною діяльністю; негативний особистий досвід спілкування з оточуючими [87].

Інструкція. Тест містить 25 тверджень. В залежності від думки респондентів необхідно поставити знак «+» якщо згодні, якщо ні, то «-» [87].

Розглянемо детально методику В. Бойка «Діагностика комунікативної установки» [87], див. (додаток Ж).

Етап 5. Було оцінено домінуючу стратегію психологічного захисту в конфліктах за допомогою методики В. Бойко «Оцінка домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах».

У будь-якій робочій команді та взаємодії рано чи пізно виникають конфліктні ситуації і навіть масштабні конфлікти.

Стратегія поведінки у конфлікті – це орієнтація особистості щодо конфлікту, настанова на певні форми поведінки у конфліктній ситуації.

Тому у пік у розвитку конфліктів конфліктуючі сторони вибирають кожен свою стратегію поведінки.

Даний методика дозволяє визначити домінуючу стратегію психологічного захисту в конфліктних ситуаціях або в різноманітних непростих ситуаціях спілкування: миролюбство, уникнення, агресія [50].

Дозволяє кожній людині створити свою власну стратегію вирішення конфлікту. Кожна людина може частково використовувати всі ці стратегії, але зазвичай має пріоритетні. Крім того, деякі стратегії можуть бути найбільш ефективними для вирішення конфліктів певного типу.

Інструкція. Тест містить 24 питань. В залежності від думки респондентів необхідно вибрати відповідь, яка понад усе підходить їм в конфліктних ситуаціях [50].

Розглянемо детально методику В. Бойко «Оцінка домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах» [50], див. (додаток І).

Етап 6. Було проведено дослідження за допомогою авторської анкети.

Конфліктні ситуації необхідно сприймати не тільки як суто негативні явища, адже вони можуть мати й позитивні наслідки, оскільки доволі часто вони допомагають робочим командам краще усвідомити цілі, переосмислити свої погляди чи світоглядні позиції, виявити різноманітність поглядів на вирішення тієї чи іншої проблеми, дає додаткову інформацію для прийняття рішень, допомагає виявити альтернативи вирішення проблем або конфліктних ситуацій тощо.

Інструкція. Дана анкета містить 8 питань.

Перелік питань до анкети:

1. Що таке конфліктні ситуації?
2. Як Ви ставитеся до конфліктних ситуацій?
3. Чи мали Ви конфліктні ситуації або конфлікти в команді?
4. Як конфліктні ситуації впливають на Вас?
5. На що, на Вашу думку, потрібно звернути увагу, коли сталася конфліктна ситуація?
6. Чи проводили Ви аналіз щодо наслідків конфліктних ситуацій, що виникали?
7. Які Ви вважаєте є негативні наслідки в конфліктних ситуаціях?
8. Які Ви вважаєте є позитивні наслідки в конфліктних ситуаціях?

Ця анкета дозволяє оцінити, на думку респондентів, які є негативними і позитивними наслідками в конфліктних ситуаціях у робочих командах.

Отже, вибираючи емпіричні методи для проведення дослідження ми зможемо дослідити: психологічної атмосфери в колективі; колективну мотивацію; стани такі, як тривожність, фрустрацію, агресивність і ригідність; комунікативні установки; домінуючу стратегію психологічного захисту в конфліктах.

2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих даних

У даному параграфі розглянемо результати респондентів за шістьма етапами.

Було створено аналіз та інтерпретація отриманих відповідей від респондентів. Данні сформовані та представлені у вигляді таблиць.

Етап 1. Було досліджено психологічну атмосферу в колективі за допомогою методики А. Фідлера «Оцінка психологічної атмосфери в колективі».

Детально результати відповідей респондентів оцінки психологічної атмосфери в колективі описано, див. (додаток К).

Розглянемо детально результати психологічної атмосфери за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена, які подані у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати психологічної атмосфери за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена

Коефіцієнт кореляції Спірмена (в усіх клітинках: " ** ")	Дружність ↔ Ворожість	Згода ↔ Незгода	Задоволеність ↔ Незадоволеність	Продуктивність ↔ Непродуктивність	Теплота ↔ Холодність	Співпраця ↔ Неузгодженість	Взаємопідтримка ↔ Недоброзичливість	Захопленість ↔ Байдужість	Цікавість ↔ Нудьга	Успішність ↔ Безуспішність
Дружність ↔ Ворожість	①	0,735	0,696	0,592	0,795	0,764	0,744	0,516	0,493	0,701
Згода ↔ Незгода	0,735	②	0,582	0,516	0,700	0,725	0,644	0,452	0,316	0,584
Задоволеність ↔ Незадоволеність	0,696	0,582	③	0,631	0,641	0,689	0,715	0,572	0,494	0,629
Продуктивність ↔ Непродуктивність	0,592	0,516	0,631	④	0,585	0,645	0,678	0,629	0,562	0,713
Теплота ↔ Холодність	0,795	0,700	0,641	0,585	⑤	0,796	0,791	0,704	0,574	0,702
Співпраця ↔ Неузгодженість	0,764	0,725	0,689	0,645	0,796	⑥	0,794	0,671	0,531	0,738
Взаємопідтримка ↔ Недоброзичливість	0,744	0,644	0,715	0,678	0,791	0,794	⑦	0,768	0,676	0,809
Захопленість ↔ Байдужість	0,516	0,452	0,572	0,629	0,704	0,671	0,768	⑧	0,765	0,790
Цікавість ↔ Нудьга	0,493	0,316	0,494	0,562	0,574	0,531	0,676	0,765	⑨	0,720
Успішність ↔ Безуспішність	0,701	0,584	0,629	0,713	0,702	0,738	0,809	0,790	0,720	⑩

** . Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння).

Сильний зв'язок $x > 0,7$; середній зв'язок $0,3 < x < 0,7$; слабкий зв'язок $x < 0,3$.

Дотриманий критерій значущості (**. Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння):

1. Спостерігається кореляція між: дружність – ворожість

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Теплота – холодність на рівні: 79,5%. Співпраця – неузгодженість на рівні: 76,4%. Взаємопідтримка – недоброзичливість на рівні: 74,4%. Згода – незгода на рівні: 73,5%. Успішність – безуспішність на рівні: 70,1%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Задоволеність – незадоволеність на рівні: 69,6%. Продуктивність – непродуктивність на рівні: 59,2%. Захопленість – байдужість на рівні: 51,6%. Цікавість – нудьга на рівні: 49,3%.

2. Спостерігається кореляція між: згода – незгода.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Співпраця – неузгодженість на рівні: 72,5%.
Теплота – холодність на рівні: 70,0%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Взаємопідтримка – недоброзичливість на рівні: 64,4%. Успішність – безуспішність на рівні: 58,4%.
Задоволеність – незадоволеність на рівні: 58,2%.
Продуктивність – непродуктивність на рівні: 51,6%.
Захопленість – байдужість на рівні: 45,2%. Цікавість – нудьга на рівні: 31,6%.

3. Спостерігається кореляція між: задоволеність – незадоволеність.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Взаємопідтримка – недоброзичливість на рівні: 71,5%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Співпраця – неузгодженість на рівні: 68,9%.
Теплота – холодність на рівні: 64,1%.
Продуктивність – непродуктивність на рівні: 63,1%.
Успішність – безуспішність на рівні: 62,9%. Захопленість – байдужість на рівні: 57,2%. Цікавість – нудьга на рівні: 49,4%.

4. Спостерігається кореляція між: продуктивність – непродуктивність.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Успішність – безуспішність на рівні: 71,3%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Взаємопідтримка – недоброзичливість на рівні: 67,8%. Співпраця – неузгодженість на рівні: 64,5%.
Захопленість – байдужість на рівні: 62,9%. Теплота – холодність на рівні: 58,5%. Цікавість – нудьга на рівні: 56,2%.

5. Спостерігається кореляція між: теплота – холодність.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Співпраця – неузгодженість на рівні: 79,6%.
Взаємопідтримка – недоброзичливість на рівні: 79,1%.
Захопленість – байдужість на рівні: 70,4%. Успішність – безуспішність на рівні: 70,2%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Цікавість – нудьга на рівні: 57,4%.

6. Спостерігається кореляція між: співпраця – неузгодженість.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Взаємопідтримка – недоброзичливість на рівні: 79,4%. Успішність – безуспішність на рівні: 73,8%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Захопленість – байдужість на рівні: 67,1%. Цікавість – нудьга на рівні: 53,1%.

7. Спостерігається кореляція між: взаємопідтримка – недоброзичливість.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Успішність – безуспішність на рівні: 80,9%.
Захопленість – байдужість на рівні: 76,8%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Цікавість – нудьга на рівні: 67,6%.

8. Спостерігається кореляція між: захопленість – байдужість.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Успішність – безуспішність на рівні: 79,0%.
Цікавість – нудьга на рівні: 76,5%.

9. Спостерігається кореляція між: цікавість – нудьга.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Успішність – безуспішність на рівні: 72,0%.

Можна, сказати, що серед респондентів мають 11 осіб (16,2%) – позитивна оцінка; 43 особи (63,2%) – середня оцінка; 14 осіб (20,6%) – негативна оцінка.

Етап 2. Розглянемо результати дослідження колективної мотивації за допомогою методики І. Ладанова «Дослідження колективної мотивації».

Результати показали, що у більшості переважає недостатньо мотивовані для отримання позитивних результатів – 26 осіб (38,2%), а ось результат стосовно достатньою мірою мотивовані для досягнення колективного успіху – 24 особи (35,3%), цілком мотивовані на успіх – 15 осіб (22,1%), погано мотивовані – 3 особи (4,4%), немотивовані – нема (0,0%). Результати відповідей респондентів колективної мотивації детально описано, див. (додаток Л).

Можна зауважити, що 26 осіб, які недостатньо мотивовані для отримання позитивних результатів і 3 особи, які погано мотивовані. Це пов'язано з низький рівнем колективної згуртованості і активністю команд, стресом, з відсутністю довірливих відносин між учасниками команди та керівником, з поганими міжособистісними відносинами, наявністю конфліктів, з низькою колективною сумісністю, несприйняттям колективної

мети та завдань, не визнанням авторитету керівника, з відсутністю у членів команди брати на себе відповідальність за виконання завдання, з низьким рівнем узгодженості серед членів команди, з відсутністю бажання самостійно вирішувати поставлені завдання тощо.

Отже вони можуть не сприяти успішному досягненню однієї мети команди, подоланню перешкод, ефективно вирішувати виникаючі конфліктні ситуації та конфлікти в командах.

Розглянемо детально результати колективної мотивації за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена, див. (додаток М).

Дотриманий критерій значущості (**. Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння). *. Кореляція значима на рівні 0,05 (двостороння)):

1. Спостерігається кореляція між: високий рівень колективної згуртованості – низький рівень колективної згуртованості.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Наявність хорошого психологічного клімату в колективі – наявність поганого психологічного клімату в колективі на рівні: 76,1%. Висока активність членів колективу – низька активність членів колективу на рівні: 73,5%. Сприйняття колективної мети і завдань – несприйняття колективної мети та завдань на рівні: 73,3%. Високий ступінь узгодженості серед членів колективу – низький ступінь узгодженості серед членів колективу на рівні: 70,1%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Високий рівень контролю за діями кожного члена колективу – низький рівень контролю за діями кожного члена колективу на рівні: 29,7%.

2. Спостерігається кореляція між: нормальні міжособистісні відносини в колективі – погані міжособистісні відносини в колективі.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Висока колективна сумісність – низький колективна сумісність на рівні: 80,8%. Наявність хорошого психологічного клімату в колективі – наявність поганого психологічного клімату в колективі на рівні: 75,8%.

3. Спостерігається кореляція між: відсутність конфліктів у колективі – наявність конфліктів у колективі.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Наявність довірливих відносин між членами колективу та керівником – відсутність довірливих відносин між членами колективу та керівником на рівні: 72,1%.

Слабкий зв'язок ($x > 0,3$). Наявність активної життєвої позиції всередині колективу – відсутність активної життєвої позиції всередині колективу на рівні: 24,4%.

4. Спостерігається кореляція між: висока колективна сумісність – низький колективна сумісність.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Наявність хорошого психологічного клімату в колективі – наявність поганого психологічного клімату в колективі на рівні: 75,5%. Високий ступінь узгодженості серед членів колективу – низький ступінь узгодженості серед членів колективу на рівні: 71,6%.

5. Спостерігається кореляція між: сприйняття колективної мети і завдань – несприйняття колективної мети та завдань.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Наявність хорошого психологічного клімату в колективі – наявність поганого психологічного клімату в колективі на рівні: 73,0%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Високий рівень контролю за діями кожного члена колективу – низький рівень контролю за діями кожного члена колективу на рівні: 25,4%.

6. Спостерігається кореляція між: визнання авторитету керівника – не визнання авторитету керівника.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Повага до компетентності керівника – члени колективу не вважають керівника компетентним на рівні: 85,6%. Визнання лідерських якостей керівника – члени колективу не визнають свого керівника лідером на рівні: 75,1%. Наявність хорошого психологічного клімату в колективі – наявність поганого психологічного клімату в колективі на рівні: 72,8%. Наявність довірливих відносин між членами колективу та

керівником - відсутність довірливих відносин між членами колективу та керівником на рівні: 72,0%.

7. Спостерігається кореляція між: повага до компетентності керівника – члени колективу не вважають керівника компетентним.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Визнання лідерських якостей керівника – члени колективу не визнають свого керівника лідером на рівні: 81,3%. Наявність довірливих відносин між членами колективу та керівником – відсутність довірливих відносин між членами колективу та керівником на рівні: 77,9%. Наявність хорошого психологічного клімату в колективі – наявність поганого психологічного клімату в колективі на рівні: 73,9%. Високий ступінь узгодженості серед членів колективу – низький ступінь узгодженості серед членів колективу на рівні: 71,0%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Наявність у членів колективу бажання брати на себе відповідальність за виконання завдання – відсутність у членів колективу бажання брати на себе відповідальність за виконання завдання на рівні: 29,6%.

8. Спостерігається кореляція між: наявність довірливих відносин між членами колективу та керівником – відсутність довірливих відносин між членами колективу та керівником.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Наявність хорошого психологічного клімату в колективі – наявність поганого психологічного клімату в колективі на рівні: 72,7%. Високий ступінь узгодженості серед членів колективу – низький ступінь узгодженості серед членів колективу на рівні: 71,2%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Прагнення до самореалізації серед членів колективу – відсутність прагнення до самореалізації у членів колективу на рівні: 29,5%.

9. Спостерігається кореляція між: наявність у членів колективу бажання брати на себе відповідальність за виконання завдання – відсутність у членів колективу бажання брати на себе відповідальність за виконання завдання.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Уміння членами колективу проявляти самостійність під час вирішенні завдань – відсутність бажання самостійно вирішувати поставлені завдання на рівні: 77,0%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Позитивне ставлення членів колективу до лідера (керівника) – негативне ставлення членів колективу до свого лідера на рівні: 27,3%. Високий рівень контролю за діями кожного члена колективу – низький рівень контролю за діями кожного члена колективу на рівні: 25,0%.

10. Спостерігається кореляція між: наявністю хорошого психологічного клімату в колективі – наявністю поганого психологічного клімату в колективі.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Високий ступінь узгодженості серед членів колективу – низький ступінь узгодженості серед членів колективу на рівні: 75,2%.

11. Спостерігається кореляція між: високий рівень контролю за діями кожного члена колективу – низький рівень контролю за діями кожного члена колективу.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Прагнення до самореалізації серед членів колективу – відсутність прагнення до самореалізації у членів колективу на рівні: 29,5%. Наявність активної життєвої позиції всередині колективу – відсутність активної життєвої позиції всередині колективу на рівні: 26,6%.

12. Спостерігається кореляція між: наявність активної життєвої позиції всередині колективу – відсутність активної життєвої позиції всередині колективу.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Прагнення до самореалізації серед членів колективу – відсутність прагнення до самореалізації у членів колективу на рівні: 73,6%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Позитивне ставлення керівника до підлеглих – негативне ставлення керівника до підлеглих на рівні: 27,6%. Відсутність стресу всередині колективу – наявність стресу на рівні: 25,3%.

13. Спостерігається кореляція між: прагнення до самореалізації серед членів колективу – відсутність прагнення до самореалізації у членів колективу.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Сформованість колективних цінностей – відсутність колективних цінностей на рівні: 49,6%. Уміння членами колективу проявляти самостійність під час вирішенні завдань – відсутність бажання самостійно вирішувати поставлені завдання на рівні: 49,6%. Бажання діяти у складі групи – бажання діяти індивідуально на рівні: 48,2%. Прийняття моральних норм поведінки всередині колективу – відсутність моральних норм поведінки всередині колективу на рівні: 45,8%. Високий ступінь узгодженості серед членів колективу – низький ступінь узгодженості серед членів колективу на рівні: 38,1%. Позитивне ставлення керівника до підлеглих – негативне ставлення керівника до підлеглих на рівні: 30,1%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Позитивне ставлення членів колективу до лідера(керівника) – негативне ставлення членів колективу до свого лідера на рівні: 25,1%.

14. Спостерігається кореляція між: позитивне ставлення керівника до підлеглих – негативне ставлення керівника до підлеглих.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Позитивне ставлення членів колективу до лідера (керівника) – негативне ставлення членів колективу до свого лідера на рівні: 80,5%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Прийняття моральних норм поведінки всередині колективу – відсутність моральних норм поведінки всередині колективу на рівні: 58,3%. Уміння членами колективу проявляти самостійність під час вирішенні завдань – відсутність бажання самостійно вирішувати поставлені завдання на рівні: 37,5%.

15. Спостерігається кореляція між: позитивне ставлення членів колективу до лідера (керівника) – негативне ставлення членів колективу до свого лідера.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Прийняття моральних норм поведінки всередині колективу – відсутність моральних норм поведінки всередині колективу на рівні: 59,0%. Уміння членами колективу проявляти самостійність під час вирішенні завдань – відсутність бажання самостійно вирішувати поставлені завдання на рівні: 39,5%.

16. Спостерігається кореляція між: прийняття моральних норм поведінки всередині колективу – відсутність моральних норм поведінки всередині колективу.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Уміння членами колективу проявляти самостійність під час вирішенні завдань – відсутність бажання самостійно вирішувати поставлені завдання на рівні: 59,2%.

Етап 3. Розглянемо результати дослідження самооцінку респондентів в стані тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності за допомогою методики Г. Айзенка «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності».

Результати показали, що 1) стан тривожності: 29 осіб (42,6%) – не тривожні, а найбільший результат показали 35 осіб (51,5%) – тривожність середня, допустимого рівня, 4 особи (5,9%) – дуже тривожні; 2) стан фрустрації: 44 особи (64,7%) – мають високу самооцінку, стійкі до невдач і не бояться труднощів, 21 особа (30,9%) – середній рівень, фрустрація має місце, 3 особи (4,4%) – низька самооцінка, уникають труднощів, бояться невдач, остерігаються конфліктів і відкритих суперечок; 3) стан агресивності: 33 особи (48,5%) – спокійні, витримані, 34 особи (50%) – середній рівень, 1 особа (1,5%) – агресивна, нестримана. Є труднощі у взаємостосунках з людьми. Схильна до провокації конфліктів і конфліктних ситуацій; 4) стан ригідності: 36 осіб (52,9%) – ригідність відсутня, властива легкість і гнучкість в поведінкових реакціях і ухваленні рішень, 31 особа (45,6%) – середній рівень, 1 особа (1,5%) – надмірна ригідність. Протипоказана зміна місця роботи, зміни в житті, у стосунках з іншими людьми, оскільки відзначені зміни можуть

сприяти труднощам в спілкуванні, виникненню стресів, конфліктів, зниженню самопочуття.

Розглянемо детально результати станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена, які подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності
за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена**

Коефіцієнти кореляції Спірмена	Тривожність	Фрустрація	Агресивність	Ригідність
Тривожність	①	0,634	0,109	0,386
Фрустрація	0,634	②	0,175	0,508
Агресивність	0,109	0,175	③	0,189
Ригідність	0,386	0,508	0,189	④

** Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння).

Сильний зв'язок $x > 0,7$; середній зв'язок $0,3 < x < 0,7$; слабкий зв'язок $x < 0,3$.

Дотриманий критерій значущості (** Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння):

1. Спостерігається кореляція між – тривожність.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Фрустрація на рівні: 63,4%. Ригідність на рівні: 38,6%.

2. Спостерігається кореляція між – фрустрація.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Ригідність на рівні: 50,8%.

Етап 4. Розглянемо детально результати дослідження комунікативної установки респондентів за допомогою методики В. Бойка «Діагностика комунікативної установки».

Результати показали, що 1) замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них максимальний показник є у 4 осіб (5,9%); 2) відкрита жорстокість по відношенню до людей максимальний показник є у 1 особі (1,5%); 3) схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю максимальний показник є у 1 особі (1,5%); 4) негативний особистий

досвід спілкування з оточуючими максимальний показник є у 3 осіб (4,4%). Розглянемо детально результати відповідей респондентів комунікативної установки, див. (додаток Н).

Розглянемо детально результати комунікативної установки за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена, які подані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати комунікативної установки за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена

Коефіцієнт кореляції Спірмена	ЗЖЛ:	ВЖЛ:	ОНЛ:	УНФ:	НДС:
ЗЖЛ:	①	0,564	0,342	0,514	0,357
ВЖЛ:	0,564	②	0,510	0,565	0,494
ОНЛ:	0,342	0,510	③	0,369	0,532
УНФ:	0,514	0,565	0,369	④	0,591
НДС:	0,357	0,494	0,532	0,591	⑤

** . Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння).

Сильний зв'язок $x > 0,7$; середній зв'язок $0,3 < x < 0,7$; слабкий зв'язок $x < 0,3$.

Дотриманий критерій значущості (**. Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння):

1. Спостерігається кореляція між: замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них (ЗЖЛ).

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Відкрита жорстокість по відношенню до людей на рівні: 56,4% Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю на рівні: 51,4%. Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 35,7%. Обґрунтований негативізм у судженнях про людей на рівні: 34,2%.

2. Спостерігається кореляція між: відкрита жорстокість по відношенню до людей (ВЖЛ).

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю на рівні: 56,5%. Обґрунтований негативізм у судженнях про людей на рівні: 51,0%. Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 49,4%.

3. Спостерігається кореляція між: обґрунтований негативізм у судженнях про людей (ОНЛ).

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 53,2%. Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю на рівні: 36,9%.

4. Спостерігається кореляція між: схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю (УНФ).

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 59,1%.

Етап 5. Розглянемо результати дослідження домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах респондентів за допомогою методики В. Бойко «Оцінка домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах».

Показники вказують на те, що в командах присутні всі 3 стратегії захисту в конфліктах: 20 осіб (29,4%) – миролюбство, 40 осіб (58,8%) – уникнення, 8 осіб (11,8%) – агресія. Але все ж таки є домінуюча стратегія захисту в конфліктах серед найбільшої кількості, а саме: 40 респондентів – уникнення.

Отже, стратегія уникнення під час конфліктів серед учасників команд, які можуть вибирати позицію не співпрацювати ні з ким для знаходження рішення проблеми, ухилятися від вирішення конфлікту або в спірних питаннях, уникнення призводить до накопичення невдоволення та напруги тощо. Однак застосування стратегії уникання може дати і позитивні

результати, наприклад, взяти час на ретельно обдумавши ситуацію і повернутися знову до вирішення проблем, що є у робочих командах.

Розглянемо детально результати домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена, які подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена

Коефіцієнти кореляції Спірмена (в усіх клітинках: " ** ")	Миролюбство	Уникнення	Агресія
Миролюбство	①	-0,528	-0,392
Уникнення	-0,528	②	-0,474
Агресія	-0,392	-0,474	③

** . Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння).

Сильний зв'язок $x > 0,7$; середній зв'язок $0,3 < x < 0,7$; слабкий зв'язок $x < 0,3$.

Дотриманий критерій значущості (**. Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння):

1. Спостерігається кореляція між: миролюбство.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Уникання на рівні: -52,8% негативний/(назад спрямований). Агресія на рівні: -39,2% негативний/(назад спрямований).

2. Спостерігається кореляція між: уникання.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Агресія на рівні: -47,4% негативний/(назад спрямований).

Розглянемо детально результати за усіма п'ятьма методиками за допомогою коефіцієнтів кореляції Спірмена, які подані у табл. 2.5., див. (сторінка 58).

Дотриманий критерій значущості (**. Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння). *. Кореляція значима на рівні 0,05 (двостороння):

1. Спостерігається кореляція між – психологічна атмосфера в колективі.

Сильний зв'язок ($x > 0,7$). Колективна мотивація на рівні: 77,0%.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Уникання на рівні: 34,0%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Відкрита жорстокість по відношенню до людей на рівні: 30,0%.

Таблиця 2.5

**Результати за усіма п'ятьма методиками за допомогою
коефіцієнтів кореляції Спірмена**

Коефіцієнт кореляції Спірмена	Психологічна атмосфера в колективі	Колективної мотивації	Тривожність	Фрустрація	Агресивність	Ригідність	ЗЖЛ	ВЖЛ	ОНЛ	УНФ	НДС	Мирюлюбство	Уникнення	Агресія
Психологічна атмосфера в колективі	①	0,770	-0,046	0,198	0,008	0,079	0,051	0,300	0,188	0,034	0,174	-0,223	0,340	-0,159
Колективної мотивації	0,770	②	0,107	0,188	-0,064	0,024	-0,088	0,189	0,198	0,055	0,150	-0,169	0,316	-0,192
Тривожність	-0,046	0,107	③	0,634	0,109	0,386	0,328	0,181	0,040	0,278	0,243	-0,139	0,208	-0,030
Фрустрація	0,198	0,188	0,634	④	0,175	0,508	0,342	0,413	0,167	0,349	0,305	-0,372	0,254	0,075
Агресивність	0,008	-0,064	0,109	0,175	⑤	0,189	0,069	0,160	0,099	-0,038	-0,050	-0,034	-0,306	0,279
Ригідність	0,079	0,024	0,386	0,508	0,189	⑥	0,367	0,342	0,301	0,150	0,202	-0,187	0,093	0,168
ЗЖЛ	0,051	-0,088	0,328	0,342	0,069	0,367	⑦	0,564	0,342	0,514	0,357	-0,370	0,081	0,308
ВЖЛ	0,300	0,189	0,181	0,413	0,160	0,342	0,564	⑧	0,510	0,565	0,494	-0,244	0,057	0,135
ОНЛ	0,188	0,198	0,040	0,167	0,099	0,301	0,342	0,510	⑨	0,369	0,532	-0,180	0,205	-0,019
УНФ	0,034	0,055	0,278	0,349	-0,038	0,150	0,514	0,565	0,369	⑩	0,591	-0,123	0,108	0,008
НДС	0,174	0,150	0,243	0,305	-0,050	0,202	0,357	0,494	0,532	0,591	⑪	-0,146	0,129	0,049
Мирюлюбство	-0,223	-0,169	-0,139	-0,372	-0,034	-0,187	-0,370	-0,244	-0,180	-0,123	-0,146	⑫	-0,528	-0,392
Уникнення	0,340	0,316	0,208	0,254	-0,306	0,093	0,081	0,057	0,205	0,108	0,129	-0,528	⑬	-0,474
Агресія	-0,159	-0,192	-0,030	0,075	0,279	0,168	0,308	0,135	-0,019	0,008	0,049	-0,392	-0,474	⑭

** . Кореляція значима на рівні 0,01 (двостороння). * . Кореляція значима на рівні 0,05 (двостороння). Сильний зв'язок $x > 0,7$; середній зв'язок $0,3 < x < 0,7$; слабкий зв'язок $x < 0,3$.

2. Спостерігається кореляція між – колективна мотивація.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Уникання на рівні: 31,6%.

3. Спостерігається кореляція між – тривожність.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Фрустрація на рівні: 63,4%. Ригідність на рівні: 38,6%. Замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них на рівні: 32,8%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю на рівні: 27,8%. Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 24,3%.

4. Спостерігається кореляція між – фрустрація.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Ригідність на рівні: 50,8%. Відкрита жорстокість по відношенню до людей на рівні: 41,3%. Миролобство на рівні: - 37,2% негативний/(назад спрямований). Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю на рівні: 34,9%. Замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них на рівні: 34,2%. Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 30,5%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Уникання на рівні: 25,4%.

5. Спостерігається кореляція між – агресивність.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Уникання на рівні: -30,6% негативний/(назад спрямований).

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Агресія на рівні: 27,9%.

6. Спостерігається кореляція між – ригідність.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них на рівні: 36,7%. Відкрита жорстокість по відношенню до людей на рівні: 34,2%. Обґрунтований негативізм у судженнях про людей на рівні: 30,1%.

7. Спостерігається кореляція між – замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Відкрита жорстокість по відношенню до людей на рівні: 56,4%. Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю на рівні: 51,4%. Миролобство на рівні: -37,0% негативний/(назад спрямований). Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 35,7%. Обґрунтований негативізм у судженнях про людей на рівні: 34,2%. Агресія на рівні: 30,8%.

8. Спостерігається кореляція між – відкрита жорстокість по відношенню до людей.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю на рівні: 56,5%. Обґрунтований негативізм у судженнях про людей на рівні: 51,0%. Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 49,4%.

Слабкий зв'язок ($x < 0,3$). Миролюбство на рівні: -24,4% негативний/(назад спрямований).

9. Спостерігається кореляція між – обґрунтований негативізм у судженнях про людей.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 53,2%. Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю на рівні: 36,9%.

10. Спостерігається кореляція між – схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими на рівні: 59,1%.

11. Спостерігається кореляція між – миролюбство.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Уникання на рівні: -52,8% негативний/(назад спрямований). Агресія на рівні: -39,2% негативний/(назад спрямований).

12. Спостерігається кореляція між – уникання.

Середній зв'язок ($0,3 < x < 0,7$). Агресія на рівні: -47,4% негативний/(назад спрямований).

Етап 6. Розглянемо результати дослідження за допомогою авторської анкети.

1. Опитування показало, що респонденти розуміють поняття «конфліктна ситуація», як: 1) непорозуміння одне одного – 15 осіб (22,1%); 2) відстоювання кожним свою позицію і не чують одне одного – 1 особа

(1,5%); 3) перехід за межі робочих ситуацій на особисте, підвищування голосу, не можуть дійти компромісу – 1 особа (1,5%); 4) різне бачення ситуації та шляхів її вирішення – 21 особа (30,9%); 5) різниця світоглядів, стратегій поведінки учасників – 1 особа (1,5%); 6) суперечка – 8 осіб (11,8%); 7) явні або скриті незадоволення очікувань, цінностей – 2 особи (2,9%); 8) неможливість домовитися – 5 осіб (7,4%); 9) відсутність правильної комунікації – 1 особа (1,5%); 10) небажання вирішувати проблему, перехід на образи, ігнорування – 3 особи (4,4%); 11) коли у людини завищена самооцінка і вона намагається демонструвати неповагу, зверхність до колег – 1 особа (1,5%); 12) думки щодо виконання роботи не збігаються – 1 особа (1,5%); 13) ті, які викликають конфлікт – 2 особи (2,9%); 14) коли питання вирішують не враховуючи інтереси всіх сторін – 3 особи (4,4%); 15) конфліктні ситуації є наслідком боротьби за ресурс – 1 особа (1,5%); 16) пошук нових рішень і перехід на новий рівень – 1 особа (1,5%); 17) невміння висловлювати свої думки і аналізувати слова і дії інших – 1 особа (1,5%).

2. Респонденти оцінили своє ставлення до конфліктних ситуацій, як: негативно – 22 особи (32,4%); погано – 3 особи (4,4%); намагаються уникати їх – 5 осіб (7,4%); намагаються пом'якшити їх – 2 особи (2,9%); нейтрально – 6 осіб (8,8%); спокійно – 9 осіб (13,2%); добре – 3 особи (4,4%); нормально – 9 осіб (13,2%); профілактика для команд – 1 особа (1,5%); джерело нових ідей – 1 особа (1,5%); намагаються їх «гасити» – 1 особа (1,5%); частина діяльності – 4 особи (5,9%); дають рух змінам – 1 особа (1,5%); намагаються з нього щось цінне винести для себе – 1 особа (1,5%).

3. Серед респондентів, які не мали досвід конфліктних ситуацій або конфлікти в команді – 4 особи (5,9%) та ті, що мали – 64 особи (94,1%).

4. 62 респондентів (91,2%) вказали на наявність негативного впливу конфліктних ситуацій на них, а саме: болісно; сприймають близько до душі; довгий час потребують у відновленні стану; нервують; хвилюються, втрачають внутрішній ресурс; засмучуються; стрес; відчуття пригніченості; розчарування; напруження; дратуються; демотивують; зникає інтерес до

роботи; погіршення продуктивності та робочих процесів; бажання звільнитися. А 6 респондентів (8,8%) вказали наявність впливу конфліктних ситуацій такий, як: розвивають; сприймають спокійно і врівноважено; нейтрально і мають мотивацію знайти спільну мову; розуміння, що поставлені задачі все одно потрібно виконувати; дають рух; навчаються їх екологічно вирішувати. Респонденти, які навіть не були учасниками конфліктних ситуацій мали негативний вплив, напружену атмосферу в командах і т.п.

5. Розглянемо результати опитування, на думку респондентів, коли сталася конфліктна ситуація на що потрібно звернути увагу: на причину – 24 особи (35,3%); на стан людей – 7 осіб (10,3%); на настрої – 1 особа (1,5%); на реакції – 4 особи (5,9%); на емоції – 4 особи (5,9%); на комунікації – 4 особи (5,9%); на поведінку людей – 1 особа (1,5%); на інтереси всіх сторін – 8 осіб (11,8%); на можливість дати висловити думку кожному учаснику конфліктної ситуації – 6 осіб (8,8%); на можливість знайти порозуміння – 8 осіб (11,8%); на повагу до кордонів інших людей – 2 особи (2,9%); на спільні напрямки, які об'єднують сторони – 4 особи (5,9%); на інформацію, якою володіють сторони – 1 особа (1,5%); на типаж людей, які конфліктують – 1 особа (1,5%); на ризики – 2 особи (2,9%); на вирішення конфліктної ситуації – 10 осіб (14,7%).

6. Серед респондентів, які не проводили аналіз щодо наслідків конфліктних ситуацій, що виникали – 9 осіб (13,2%) та ті, що проводили аналіз – 59 осіб (86,8%).

7. Розглянемо детально результати відповідей респондентів про негативні і позитивні наслідки конфліктних ситуацій у робочих командах з досвіду респондентів, які приймали участь у опитуванні, див. (додаток П).

Щодо негативних наслідків конфліктних ситуацій вказали всі – 68 осіб (100%). Респонденти, які не знають, які є позитивні наслідки конфліктних ситуацій – 5 осіб (7,4%), а ті, що вказали про позитивні наслідки конфліктних ситуацій – 63 особи (92,6%).

Отже, опитування показало, що респонденти сприймають конфліктні ситуації не тільки як негативне явище, але можуть бачити позитивні наслідки.

В результаті отриманих відповідей від респондентів можна сказати, що психологічна атмосфера в колективі має більш середню оцінку, а колективна мотивація у більшості переважає недостатньо мотивовані для отримання позитивних результатів. А стани такі, як тривожність – найбільше має результат, а саме: середня, допустимого рівня; фрустрація – найбільше мають високу самооцінку, стійкі до невдач і не бояться труднощів; агресивність – найбільше серед респондентів мають середній рівень; ригідність – найбільше серед респондентів ригідність відсутня, властива легкість і гнучкість в поведінкових реакціях і ухваленні рішень. Результати комунікативних установок таких, як замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них; відкрита жорстокість по відношенню до людей; обґрунтований негативізм у судженнях про людей; схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю; негативний особистий досвід спілкування з оточуючими. Також результати показали, що домінуюча стратегія психологічного захисту в конфліктах серед респондентів – уникнення. За допомогою авторської анкети ми бачимо більше даних від респондентів про їх ставлення, вплив, аналіз, негативні і позитивні наслідки, фокус уваги щодо конфліктних ситуацій.

Висновки до розділу 2.

Аналіз даних, отриманих за методикою А. Фідлера на визначення оцінки психологічної атмосфери в колективі, свідчить про те, що більшість респондентів мають середню оцінку, аніж – негативна оцінка. Можна сказати, що вони орієнтовані на дружелюбність, згоду, задоволеність, продуктивність, теплоту, співпрацю, взаємопідтримку, захопленість, цікавість, успішність.

Адже, психологічна атмосфера у робочих командах має вплив на стан справ кожного учасника команди, на продуктивність, ефективну комунікацію, взаємодію та домагатися кінцевого результату до загальної мети.

Аналізуючи результати опитування за методикою І. Ладанова на визначення колективної мотивації показали, що у більшості переважає недостатньо мотивовані для отримання позитивних результатів. Це пов'язано з низьким рівнем колективної згуртованості і активністю команд, з відсутністю довірливих відносин між учасниками команди та керівником, з поганими міжособистісними відносинами, стресом, наявністю конфліктів, з низькою колективною сумісністю, не визнанням авторитету керівника, несприйняттям колективної мети та завдань, з відсутністю у членів команди брати на себе відповідальність за виконання завдання, з низьким рівнем узгодженості серед членів команди, з відсутністю бажання самостійно вирішувати поставлені завдання тощо.

За результатами опитування за методикою Г. Айзенка на визначення самооцінки станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності найбільше показали результати серед респондентів, що тривожність – середня, допустимого рівня. Це внутрішній стан напруження й нервовості, що може виникати в різних ситуаціях і визначається почуттям страху та душевного дискомфорту; фрустрація – висока самооцінка, стійкі до невдач і не бояться труднощів. Це виражається в характерних переживаннях і поведінці, викликаних об'єктивно непереборними (або суб'єктивно сприйнятими як непереборні) труднощами на шляху до досягнення мети, розбіжності реальності з очікуваннями; агресивності – середній рівень. Це може виражатися, як фізично (конкретні дії: удари, штовхання, бійки), вербально (слова або образи) та пасивно (відмовчування, пасивний супротив або ігнорування); ригідності – відсутня, властива легкість і гнучкість в поведінкових реакціях і ухваленні рішень. Якщо ригідність присутня це свідчить про перешкоду на шляху до зростання. Це риса особистості, що

характеризується сильним опором зміні своєї поведінки, думок чи поглядів або нездатністю це зробити.

Дивлячись на результати опитування за методикою В. Бойка на визначення комунікативних установок, можна проаналізувати наступне – щодо замаскованої жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них максимальний бал набрали чотири особи, щодо відкритої жорстокість по відношенню до людей максимальний бал набрала одна особа, щодо обґрунтованого негативізму у судженнях про людей ніхто з респондентів не набрав максимального балу, щодо схильності робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю максимальний бал набрала одна особа, щодо негативного особистого досвіду спілкування з оточуючими максимальний бал набрали три особи.

Дивлячись на показники результатів опитування за методикою В. Бойко на визначення оцінки домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах, не можливо не виділити той факт, що більшість респондентів вибирають стратегію – уникнення. А це значить пасивні дії людей, які сприяють переростанню в іншу конфліктну ситуацію, бо не хочуть тратити сили на вирішення проблем і таким чином створюють накопичення протиріч, що призводять до конфлікту. Іноді стратегія уникнення може бути застосована для того, щоб був час все обдумати і повернутися знову, але вже до більш конструктивних дій у вирішення цих конфліктних ситуацій або проблем.

Щодо результатів опитування про позитивні і негативні наслідки конфліктних ситуацій, які вказали респонденти в анкеті було виділено, що перетворює на джерело реального конфлікту, що перешкоджає реалізації потреб особи чи команди, не задовольняє індивідуальні чи групові інтереси, що найчастіше зустрічаються у робочих командах, де люди взаємодіють щодня. Але також ми побачили, що респонденти розумують які можуть бути позитивні наслідки конфліктних ситуацій, а їх не замало, як показали результати опитування. Окрім цього анкета допомогла побачити більше даних

від респондентів про їх ставлення, вплив, аналіз, фокус уваги щодо конфліктних ситуацій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У РОБОЧИХ КОМАНДАХ

3.1. Програма тренінгу з урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах

Де є робочі команди – неминучі конфліктні ситуації і конфлікти, які затягують учасників часто поза їхньою волю, а застій у розвитку робочих команд свідчить про приховані розбіжності, які заважають вибудовуванню системи зворотного зв'язку, сприяють напруженню всередині цих команд, перекривають канал нестандартного вирішення завдань, погіршується атмосфера в командах. Від того, наскільки швидко керівник помітить проблему і зробить точні дії з усунення конфлікту, залежить продуктивність діяльності робочої команди в цілому [50; 84].

На основі отриманих результатів дослідження було впроваджено програма тренінгу «Урегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах».

Ціль тренінгу:

1. Формування знань про природу виникнення та особливості конфлікту.
2. Оволодіння новим мисленням і розумінням конфліктних ситуацій.
3. Підвищення особистої ефективності учасників тренінгу у сфері ділової комунікації.
4. Вироблення навичок управління конфліктними ситуаціями і протистояння агресивному впливу.
5. Розвиток особистісної сили для ситуацій ділової взаємодії.

Завдання тренінгу:

1. Допомогти учасникам навчитися неупереджено оцінювати конфліктну ситуацію.
2. Розширення можливостей встановлення контакту в різних ситуаціях спілкування.

3. Відпрацьовування навичок розуміння інших людей, себе, а також взаємин між людьми.

4. Допомогти учасникам скорегувати свою поведінку в бік екологічної взаємодії і зниженню конфліктогенності.

5. Формування вмінь щодо об'єктивного оцінювання своїх дій і вчинків та дій інших людей.

6. Навчання методам та інструментам знаходження рішення в конфліктних ситуаціях.

7. Здобуття умінь і навичок ефективної командної взаємодії.

8. Сформувані навички вирішення конфліктів мирним шляхом.

Заплановані результати:

На основі отриманих на тренінгу досвіду і знань учасники тренінгу зможуть: швидше і ефективніше залагоджувати конфлікти в своїх командах; цілеспрямовано і системно здійснювати ефективні дії для вирішення конфліктів; застосовувати профілактику конфліктів у своїх командах; інакше ставитися до процесу взаємодії з учасниками команди.

Програма тренінгу складається з п'яти модулів, розрахована на 22 години, кожний модуль організовано із застосуванням таких форм роботи: міні- лекції, бесіда, практичні вправи, круглий стіл, групові дискусії, гра.

Програма тренінгу складається з п'яти модулів:

Модуль 1. Тема: «Психологічна атмосфера як підґрунтя конфліктних ситуацій».

Модуль 2. Тема: «Ситуативні чинники які впливають на перебіг конфліктних ситуацій».

Модуль 3. Тема: «Дії і поведінка учасників в конфліктних ситуаціях».

Модуль 4. Тема: «Стратегії подолання конфліктних ситуацій».

Модуль 5. Тема: «Результати конфлікту».

1-й день. Модуль 1. Тема: «Психологічна атмосфера як підґрунтя конфліктних ситуацій».

Цілі: усвідомлення розвитку команди, а також ролі кожного учасника в цьому розвитку; формування цілісного бачення про конфлікт.

Зміст тренінгу:

1. Вступне слово тренера.
2. Привітання.
3. Вправа знайомство «Твоя риса характеру». Обговорення результатів.
4. Очікування учасників та учасниць.
5. Гра «Ливарпамен». Обговорення результатів.
6. Обговорення: ціль, завдання програми, правила, умови, принципи взаємодії в групі.
7. Міні-лекція: «Етапи розвитку команди».
8. Міні-лекція: «Розуміння про природу конфлікту».
9. Підбиття підсумків заняття.
10. Прощання.

Вправа знайомство «Твоя риса характеру».

Мета: познайомити учасників та учасниць між собою, створити доброзичливу атмосферу.

Метод роботи: колективна робота.

Необхідні матеріали: іграшка або м'ячик.

Час: 10 хв.

Хід проведення:

Запропонуй учасникам/учасницям тренінгу сісти у коло. Озвуч групі завдання: назвати своє ім'я та будь-яку притаманну йому/їй рису характеру на першу літеру свого ім'я (наприклад, «Я – Роман, романтичний. Я – Аліна, активна»).

Запитай у групи: «Хто готовий розпочати знайомство?» [3].

Розглянемо детально опис гри «Ливарпамен» [3], див. (додаток Р).

Час: тривалість заняття 4 години.

2-й день. Модуль 2. Тема: «Ситуативні чинники які впливають на перебіг конфліктних ситуацій».

Цілі: Розширити знання учасників про структуру конфлікту та причини виникнення конфліктних ситуацій та конфліктів; розвивати в учасників розуміння почуттів і потреб інших людей. Відпрацьовування навичок розуміння інших людей, себе, а також взаємин між людьми.

Зміст тренінгу:

1. Привітання.
 2. Вправа «Цікаві факти». Обговорення результатів.
 3. Міні-лекція: «Структура і класифікація конфлікту».
 4. Міні-лекція: «Конфліктогени. Причини виникнення конфліктних ситуації. Види конфліктів».
 5. Техніка «Я, інші та мої очікування». Колективне обговорення техніки.
 6. Техніка «Мої пріоритети у взаємодії». Колективне обговорення техніки.
 7. Підбиття підсумків заняття.
 8. Прощання.
- Вправа «Цікаві факти» [34].

Мета: сприяти продовженню знайомству учасників та налагодити позитивну атмосферу в групі.

Час: 10 хв.

Ресурси: стікери.

Хід проведення:

Тренер звертається до учасників:

«У нас сьогодні третє заняття, але не зважаючи на те, що ми вже знайомі один з одним, завжди залишаються певні факти чи цікаві події у житті кожного з нас, про які інші можуть не знати. Тому зараз у кожного є можливість дізнатися більше про інших учасників.

Для цього я передаю по колу пачку стікерів, а ви, у свою чергу, маєте відірвати від 1 до 4 стікерів, кількість визначає самостійно».

Тренер передає стікери учасникам.

Коли всі учасники вибрали необхідну кількість стікерів, тренер продовжує:

«Кожен з вас обрав від одного до чотирьох стікерів, тепер, відповідно до кількості папірців, ви по черзі маєте назвати цікаві події чи факти зі свого життя, якими ви б хотіли поділитись із групою.

Наприклад, якщо Катя обрала чотири аркушки, то, відповідно, їй потрібно назвати чотири факти про себе. Чи зрозуміле завдання? Хто почне першим?»

Учасники презентують себе [34].

Розглянемо детально опис техніки «Я, інші та мої очікування» [51; 94; 97], див. (додаток С).

Розглянемо детально опис техніки «Мої пріоритети у взаємодії» [51; 94; 97], див. (додаток Т).

Час: тривалість заняття 4 години.

3-й день. Модуль 3. Тема: «Дії і поведінка учасників в конфліктних ситуаціях».

Цілі: сформувати навички ефективної взаємодії з конфліктними людьми і виграшні стратегії взаємодії.

Зміст тренінгу:

1. Привітання.
2. Міні-лекція про основні стратегії поведінки в конфліктній ситуації: конкуренція, співробітництво, уникання, пристосування, компроміс.
3. Вправа «Рукоштовання або уклін». Обговорення результатів та вражень.
4. Вправа «Конфліктна ситуація за присутності свідка». Обговорення результатів та вражень.
5. Тест «Чи конфліктна Ви особистість».
5. Гра «Стратегії конфліктної поведінки». Обговорення результатів.
6. Підбиття підсумків заняття.

7. Прощання.

Розглянемо детально опис вправи «Рукоштовання або уклін»[78], див. (додаток У).

Вправа «Конфліктна ситуація за присутності свідка»[78].

Мета: відпрацювання навичок розуміння себе, інших людей, а також взаємин між людьми в конфліктній ситуації.

Рекомендації до виконання. Учасники тренінгу розподіляються на підгрупи (по 3 особи). Один із членів підгрупи виконує роль «спостерігача- контролера», завданням якого є спостерігання за черговістю виступів, за тим, щоб той, хто слухає, підтримував висловлювання.

Двоє інших членів підгрупи вирішують, яку з альтернативних позицій вони посідають. Розпочинається суперечка на обрану ними тему з дотриманням тритактної схеми ведення діалогу. Слід обов'язково застерегти учасників від спроб продовжувати або розвивати думку співрозмовника, приписуючи йому не його слова. Під час виконання вправи учасники міняються ролями, тобто роль «спостерігача-контролера» по черзі виконують усі члені підгрупи.

Обговорення. Хто з партнерів не зрозумів іншого: той, хто говорив, чи той, хто слухав? Кому із учасників не вдалось зрозуміти іншого? [78].

Розглянемо детально опис тесту «Чи конфліктна Ви особистість» [50], див. (додаток Ф).

Розглянемо детально опис гри «Стратегії конфліктної поведінки»[78], див. (додаток Х).

Час: тривалість заняття 6 години.

4-й день. Модуль 4. Тема: «Стратегії подолання конфліктних ситуацій».

Цілі: навчити аналізувати конфлікт та алгоритму і методам вирішення конфліктів; сформувати у учасників навички партнерського спілкування (толерантність та повага учасників один до одного, взаємне урахування

інтересів, визнання цінності особистості кожного). Відпрацьовування навичок виходу з конфлікту та його конструктивного вирішення.

Зміст тренінгу:

1. Привітання.
2. Міні-лекція: «Діагностика та принципи врегулювання конфлікту. Алгоритми подолання конфліктів».
3. Вправа «Суб'єктивні та об'єктивні причини вирішення конфлікту». Обговорення результатів.
4. Міні-лекція: «Типи конфліктної особистості».
5. Вправа «Вчимось цінувати індивідуальність». Обговорення результатів.
6. Вправа «Малюнок по колу». Обговорення результатів.
7. Міні-лекція: «Профілактика конфлікту».
8. Вправа «Як розуміти співрозмовника».
9. Вправа «Співпраця». Обговорення результатів.
10. Міні-лекція: «Медіація як форма мирного урегулювання конфліктів. Переваги медіації».
11. Міні-лекція: «Переговори, як спосіб розв'язання проблеми».
12. Міні-лекція: «Фасилітація, як спосіб вирішення конфлікту».
13. Підбиття підсумків заняття.
14. Прощання.

Вправа «Суб'єктивні та об'єктивні причини вирішення конфлікту» [78].

Мета: формування навичок суб'єктивного трактування конфліктної ситуації, інтерпретація власної точки зору.

Рекомендації до виконання. Учасники тренінгу поділяються на дві групи. Члени першої групи моделюють дії учасників конфліктної ситуації. При цьому за кожним членом групи закріплюється учасник іншої групи, завданням якого є вербалізація почуттів, стану, думок того, кого він дублює. Репліка учасника конфліктної ситуації супроводжується паузою, під час якої «дублер» висловлює почуття та повідомляє про мотиви поведінки даного

учасника. Виконавці ролей знаходять спосіб вирішення конфлікту, а згодом обидві групи аналізують його ефективність.

Обговорення. Ваші враження від спільної роботи? Що Ви думаєте про оцінку Вашої ролі у вирішенні конфлікту [78].

Розглянемо детально опис вправи «Вчимось цінувати індивідуальність» [34], див. (додаток Ц).

Розглянемо детально опис вправи «Малюнок по колу» [34], див. (додаток Ш).

Розглянемо детально опис вправи «Як розуміти співрозмовника» [34], див. (додаток Щ).

Розглянемо детально опис вправи «Співпраця» [34], див. (додаток Ю).

Час: тривалість заняття 6 години.

5-й день. Модуль 5. Тема: «Результати конфлікту».

Цілі: сформувати усвідомлення існування негативних і позитивних наслідків конфлікту.

Зміст тренінгу:

1. Привітання.
2. Міні-лекція: «Негативні наслідки конфліктних ситуацій».
3. Міні-лекція: «Позитивні наслідки конфліктних ситуацій».
4. Гра «Скептики й оптимісти».
5. Рефлексія.
6. Підбиття підсумків заняття.
7. Прощання.

Гра «Скептики й оптимісти» [78].

Мета: набуття навичок об'єктивного аналізу конфліктологічної ситуації. Рекомендації до виконання. На початку гри ведучий читає певне твердження, пов'язане з конфліктом, обґрунтовуючи його. Слово надається іншому гравцеві, завданням якого є повторення заключної частини фрази ведучого й її спростування, знаходження негативних сторін. Наступний учасник повторює кінець фрази попереднього гравця, але, акцентуючи на її позитивних

сторонах. Завершення діалогу, в якому чергуються твердження, передбачає опис «плюсів» та «мінусів» конфлікту.

Обговорення. Чи допоможе отриманий Вами ігровий досвід у професійній діяльності? Розкажіть, що Ви відчували і думали у ході гри? [78].

Час: тривалість заняття 1 година 30 хвилин.

Завершення. Підбиття підсумків тренінгу. Зворотний зв'язок.

Питання ведучого:

Що корисного забираєте для себе з нашого тренінгу?

Які відчуваєте емоції, асоціації?

Як ви вважаєте який зі всіх методів на тренінгу для вас буде найпродуктивніший у вашій роботі?

Що плануєте застосувати вже найближчим часом в своїй роботі?

Час: 30 хвилин.

Отже, було розроблена програма тренінгу прагнення, якої було сприяти поліпшенню умов співіснування робочих команд.

У контексті роботи учасники змогли на практиці відпрацювати техніки, які надалі їм будуть допомагати працювати у робочих командах, ефективно взаємодіяти та максимально не допускати виникненню конфліктних ситуацій. Адже, вони мають нові знання та й розуміння як діяти, коли будуть виникати складні ситуації, проблеми, конфлікти і швидко реагувати на подібні ситуації.

3.2. Психологічні заходи з управління та врегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах

Для управління та врегулювання конфліктних ситуацій у робочих командах можна застосовувати такі психологічні заходи: картографія конфлікту, прогнозування, запобігання, діагностика, регулювання, розв'язання, профілактика, переговори, втручання і підтримка третьої сторони, психологічні тренінги, фасилітація, коучинг, психолог.

Серед найбільш поширеними методів діагностики конфліктів є методика картографії австралійських вчених Х. Корнеліусом і Ш. Фейром, за

допомогою якої можна здійснювати структурний аналіз конфлікту, що відображає проблему, учасників конфлікту, їхні потреби та й побоювання, розглянемо рис. 3.1., див. (сторінка 76) [14].

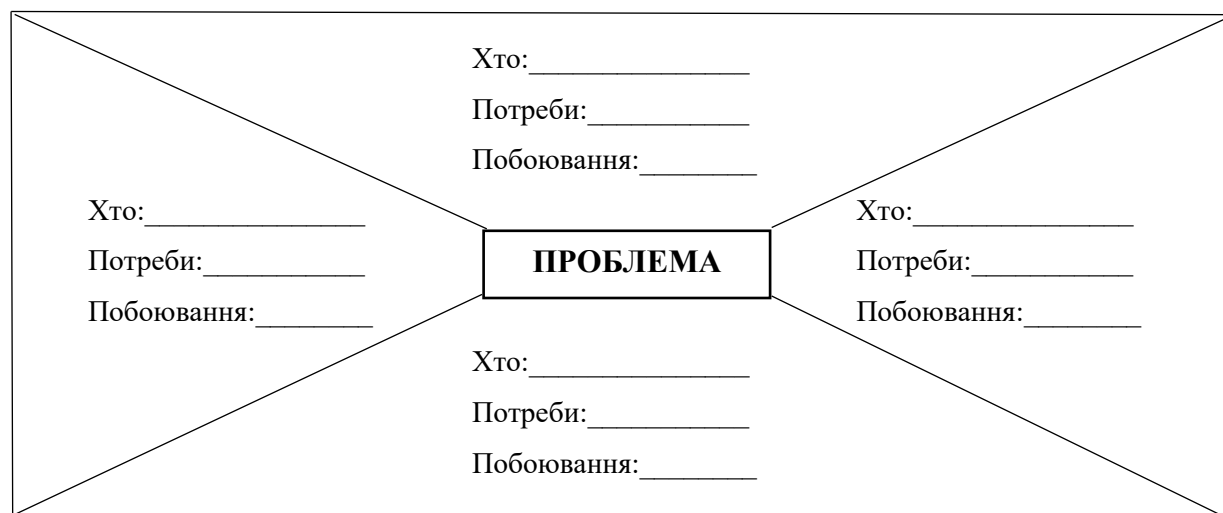


Рис. 3.1. Карта конфлікту [14, с. 96].

Методики картографії має багато переваг, тому що дозволяє складати її індивідуально або командою; складати для підготовки до ділових переговорів; проблемах у командах, які пов'язані із міжособистісними і робочими відносинами; проаналізувати поведінку учасників; переборювати зайві емоції; визначати важкі ділянки роботи, що вимагають уваги керівника; визначити істинні інтереси учасників; кожен учасник команди має можливість висловитися, що у свою чергу створює атмосферу довіри; усунути причини, що призвели до конфлікту; щоб налагодити конструктивну взаємодію між учасниками і схилити їх до співпраці; сприяє створенню нових напрямів у виборі рішень [12; 14; 38].

Ця методика має декілька етапів:

Етап 1. Описується проблема, визначається предмет і природа конфлікту.

Етап 2. Виявляються головні учасники конфлікту, а також включаємо інших учасників команди, які залучені в даний конфлікт і мають загальні потреби стосовно його, їх можна об'єднати разом.

Етап 3. Необхідно перерахувати основні потреби і пов'язанні з ними побоювання, а також з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями кожного учасника конфлікту, так як вчинки цих людей визначають їхніми потребами, мотивами та бажаннями, а їх необхідно визначити [14].

Управління конфліктами становлять такі процеси: прогнозування, запобігання, діагностика, регулювання, розв'язання.

Прогнозування конфлікту є одна з форм передбачення, здійснюється поступово, за принципами: системність, безперервність, узгодженість, верифікація, альтернативність. Тобто виявлення протиріч, потенційних причин виникнення конфлікту, розвиток яких може привести до конфліктів. Вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і чинників взаємодії між людьми з урахуванням їхніх психологічних, індивідуальних та інших особливостей. Прогнозування конфлікту можна надати у вигляді таких процедур: ретроспектива, діагнозу, проєкції [2; 12; 18; 20; 21; 32; 42; 50; 71; 77].

Запобігання конфлікту передбачає його прогнозування, тобто спрямовано на недопущення його розгортання та ескалації. Запобігання конфлікту більш важливе, ніж уміння конструктивно їх вирішувати тому, що вимагає менших витрат сил, засобів і часу й запобігає мінімальним деструктивним наслідкам. Своєчасна діагностика соціально-психологічних чинників конфлікту і проведення профілактичних процедур у робочих командах, дозволить знизити конфліктогенний рівень в командах. Ця стадія ґрунтується на результатах прогнозування конфлікту [18; 20; 32; 56].

Шляхи запобігання конфліктам можуть бути: постійна турбота про задоволення потреб і інтересів учасників команди; підбір і розміщення співробітників за принципом схожості індивідуально-психологічних особливостей; забезпечення згуртованості та довіри; схильність до компромісу та співпраці; дотримання принципу соціальної справедливості у

забезпеченні інтересів учасників команди й особистості; розвиток конфліктологічної компетентності команди, формування в них високої культури спілкування; тимблдінг, командні ігри та інше [32; 50; 56; 77].

Діагностика конфлікту: визначення наявних причин виникнення, сторін конфлікту, виявлення суб'єктів-провокаторів конфлікту, поточних фраз розвитку конфлікту [2; 18; 50; 77].

Регулювання конфлікту: визначення можливих способів взаємодії сторін в межах конфлікту з метою його послаблення чи обмеження. Також вимагає дотримання такого правила, як не блокувати розвиток протиріччя, а прагнути розв'язати його безконфліктно [2; 18; 21; 32; 50; 77].

Розв'язання конфлікту: усунення причин конфлікту; подолання образу «ворога» (сформований у учасників конфлікту); знаходження консенсусу (згода) у головних питаннях, які схвалюють учасники конфлікту; втручання третьої сторони; управлінська діяльність, спрямована на завершення конфлікту. Розв'язання може бути повним і неповним, що залежить від умов засобів, використовуваних у процесі управління конфліктом. Якщо засоби були підібрані правильно, то розв'язання буде повним, якщо ж ні, тоді конфлікт знову повториться через деякий час. Тому успішність розв'язання конфлікту залежить від пошуку спільних цілей і інтересів, зниження негативних емоцій учасників, об'єктивного обговорення проблеми, вибору оптимальної стратегії розв'язання конфлікту [2; 18; 20; 21; 32; 50; 77].

Набагато легше відвернути конфлікт, ніж його розв'язати, тому профілактика конфлікту є не менш важливою, ніж уміння його конструктивно розв'язувати.

Профілактика конфлікту: усунення або мінімізація впливу виявлених конфліктогенних факторів на відношення співробітників до своєї роботи і посади, на його продуктивність праці; створення поліпшення умов діяльності та взаємодії людей, вдосконалення оплати праці. Ефективна профілактика дозволяє уникнути найменших негативних наслідків, які можуть виникнути в

наслідок конфлікту, який був вирішений конструктивно [18; 21; 32; 49; 50; 56; 58; 77; 83].

Велике значення у вирішенні конфліктів має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори. У ході переговорів уточнюється предмет конфлікту, з'ясовуються позиції учасників конфлікту і закладаються основи вирішення конфлікту. Якщо переговори мають успішну форму проведення, тоді це може сприяти оптимальному та швидкому вирішенню конфлікту, а невдале їх проведення тільки ускладнюють ситуацію, збільшує напруженість у відносинах сторін.

Переговори – спосіб вирішення інциденту, який полягає в застосуванні ненасильницьких засобів і способів для розв'язання проблеми. Цей спосіб може бути використаний не на всіх стадіях формування конфлікту. На деяких з них переговори можуть бути не прийнятними, оскільки ще рано, а на інших починати їх буде вже пізно. Здебільшого вони стосуються нормалізації відносин, створення нових умов, перерозподілу, узгоджень [14; 18; 20; 21; 32; 38; 50; 61; 71; 104].

Врегулювання конфлікту характеризується тим, що у ліквідації протиріччя між учасниками бере участь третя сторона як зі згоди конфлікторів, так і без їхньої згоди.

У наукових дослідженнях як технологію врегулювання та вирішення конфліктів розглядають втручання третьої сторони:

- 1) медіація або посередництво, за якого консультативні рекомендації не обов'язково сторони мають брати до уваги;
- 2) примирення, у якому акцент роблять не стільки на залагодженні питань, скільки на процеси, за допомогою якого конфлікт припиняється;
- 3) арбітраж, за якого рекомендації третьої сторони є обов'язковими.

Попри підтверджену ефективність цих технологій, слід зазначити, що вони використовуються лише для вирішення уже наявного конфлікту, тобто ці технології є неефективними на передконфліктному етапі соціальних взаємин [12; 14; 18; 20; 21; 32; 50; 56; 89; 92; 101].

Важливим фактором, що впливає на результативність завершення конфлікту, є участь третьої сторони у його врегулюванні – медіація. Медіація – це метод вирішення суперечок і конфліктів із залученням посередника (медіатора), який допомагає учасникам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфлікт для того, щоб самим вибрати найкращий спосіб вирішення, що задовольнив би інтереси обох сторін. У ролі третьої сторони (медіатора) під час врегулювання конфліктів виступає, як правило, одна людина, рідше група з двох-трьох і більше професіоналів.

Медіатор здійснює свою діяльність, яка включає:

- 1) вивчення точок зору сторін;
- 2) бесіди з учасниками конфлікту;
- 3) пошук компромісу і прийняття рішення.

При цьому сам медіатор не виносить рішення і не примушує учасників до його виконання, а підводить учасників конфлікту до прийняття самостійного рішення і найбільш прийняттого виходу із ситуації, використовуючи техніки: а) рефлексивного втручання, які спрямовані на встановлення і підтримання контакту з учасниками конфлікту; б) контекстуального втручання, які спрямовані на формування сприятливого клімату переговорів; в) незалежного втручання, які забезпечують процес прийняття рішень і аналізу варіантів. Медіація є досить ефективна форма розв'язання конфлікту [7; 18; 20; 21; 25; 38; 50; 56].

Активну участь у вирішенні конфліктів у робочих командах відіграють керівники. Керівники наділені повноваженнями, владою і мають змогу впливати на свої команди, на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Визнання авторитету керівників більшістю працівників підтверджує їх лідерську позицію в команді. Керівникам необхідно набуття знань у галузі побудови конструктивного діалогу, формування умінь і навичок вирішення протиріч і конфліктів у команді з використанням сучасних методів і підходів – підвищення власної конфліктологічної компетентності. Це дозволить керівникам ефективно використовувати технології запобігання

конфлікту, його конструктивного розв'язання; критично аналізувати власні можливості і перспективи; орієнтуватися у соціальних ситуаціях; правильно визначати особистісні особливості й емоційні стани учасників команди; обирати адекватні способи поведінки з ними і реалізовувати їх у процесі взаємодії; справедливо оцінювати роботу та поведінку підлеглих; вміти безконфліктно спілкуватися у складних ситуаціях і надавати зворотний зв'язок команді, передбачати можливі наслідки конфліктів; спрогнозувати майбутню конфліктну ситуацію, конструктивно її змінити; зменшувати стрес у учасників команди через погані результати роботи, прагнути до партнерської взаємодії [2; 8; 12; 18; 21; 52; 56; 84; 96; 98; 102; 103; 105].

Перед тим, як провести бесіду зі своїм співробітником, керівник повинен по можливості проаналізувати сформовану ситуацію та для вирішення конфлікту необхідно: з'ясувати причину конфлікту; визначити цілі працівників; намітити сфери зближення точок зору з співробітників; уточнити поведінкові особливості співробітників, причину конфлікту [21; 54]. Також важливо врахувати потреби кожного учасника конфлікту і для урегулювання будувати бесіду за допомогою ненасильницького спілкування, емпатії, створювати атмосферу довіри [101; 108].

Також важливу роль відіграють HR-фахівці, яким доручено створити культуру та управління, адаптацію працівників, організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації працівників, мотивація, залученість працівників, ефективне управління конфліктами та їх профілактика, а одним з найбільших сегментів – підбор персоналу.

Для вирішення конфліктів в колективі HR-фахівці мають враховувати декілька моментів: механізм формування конфліктної ситуації, що склалася; визначення всіх складових діяльності, спрямованої на усунення чинників утворення конфлікту; знаходження протидії конфліктним ситуаціям [4; 13; 45; 69; 76; 91; 93; 95].

Також методом залагодження конфліктів є психологічні тренінги, які допомагають вирішувати конфлікти, управляти поведінкою в процесі

конфліктів, що виникають в робочих командах, як наслідок цього, виникнення стресів та стресових ситуацій і т.п [2; 9].

Серед методів, які застосовуються при вирішенні конфліктів, досить ефективним є фасилітація.

Фасилітація має три цілі:

- 1) стимулювати (само)рефлексію та розуміння/усвідомлення;
- 2) підтримувати постійну оцінку функціонування робочої команди;
- 3) підвищувати ефективність роботи робочої команди [16; 19; 55].

Фасилітація спрямована на прояснення та досягнення учасниками команди поставленої мети, на вироблення рішення стосовно складних або дуже важких завдань. Процес фасилітації приводить до підвищення ефективної командної роботи, заохочення учасників команди до вирішення проблеми, оскільки обговорення складної проблеми чи спірної ситуації стає більш організованим. Мета фасилітації полягає у аналізі і вирішенні конкретних проблем, пошуку ідей, уточнення завдань, що стоять перед учасниками переговорів та плануванні дій [16; 19; 55].

Фасилітація сприяє відкритому діалогу між особами з різними поглядами та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Одним із засобів фасилітації є фасилітаційна сесія – це універсальна технологія колективного обговорення, планування, розв'язання проблем, з якісним опрацюванням актуальних питань і досягненням результатів за обмежений період часу. Це може відбуватися шляхом: застосування чітких алгоритмів; можливості розглянути питання з різних позицій; прийняття всіх ідей; фокусування на ключових проблемах; виявлення раціонального та інтуїтивного досвіду всіх учасників команди. Результат фасилітаційної сесії є завжди, і для кожної робочої команди – це готові рішення; конкретний план дій; висока мотивація і відповідальність кожного учасника робочої команди; залученість команди до реалізації рішень тощо [16; 55].

Саме важливу роль у цьому процесі відіграє – фасилітатор, яка полягає у тому, щоб:

- 1) бути нейтральним і неупередженим лідером;
- 2) узгодити важливі теми та питання, які потребують вирішення;
- 3) організувати відповідні умови для обговорення проблеми;
- 4) створити творчу і вільну атмосферу для обміну думок всіх учасників;
- 5) мотивувати всіх учасників на пошук і прийняття рішень [16].

Також важливо розуміти, що фасилітатор не визначає, чи робоча команда прийшла до правильного розв'язання проблеми. Він лише провідник у процесі розв'язання проблеми [16].

Алгоритм поведінки, коли виник конфлікт у робочих командах:

- 1) знайти джерело появи конфлікту (місце, час, обставини);
- 2) пошук інформації (спілкування з ініціатором та іншими учасниками конфлікту, керівником, зіставити отриману інформацію);
- 3) проаналізувати аналогічні чи будь-які ситуації з минулого (детальний збір ситуації про минулі конфлікти за участю цих учасників конфлікту);
- 4) на основі аналізу ідентифікуємо і класифікуємо конфлікт (проаналізувати отриману інформацію та класифікуємо конфлікт);
- 5) визначити суть конфлікту (якщо конфлікт виробничий, визначити джерело, спробувати розв'язати його з усіма учасниками. Після розв'язання конфлікту необхідно окреслити відповідальність і наслідки подальших конфліктів для усіх учасників);
- 6) особистісний фактор у конфлікті (міжособистісний конфлікт не має єдиного шляху розвитку, тому треба долучити кількох керівників різних рівнів, а також неформальних лідерів колективу. Такий конфлікт триває у кілька стадій, атмосфера в колективі може бути не спокійною, іноді відбувається звільнення працівників);
- 7) вивчити думку колективу (важливо пояснити чому конфлікт стався і які має наслідки, щоб самі не шукали відповіді через найдоступніші джерела, бо буде важко переконати в іншій думці);
- 8) залагодження інформації (добитися емоційної стабільності учасників конфлікту для подальшої конструктивної роботи);

9) передбачити виникнення нових конфліктів (обговорення проблемних ситуацій; разом приймати рішення, які спрямовані на запобігання у майбутньому конфліктних ситуацій; розробити стратегію управління командою та формувати ефективну мотиваційну політику) [32].

Застосування технологію фасилітація є досить ефективною для вирішення конфліктних ситуацій у робочих командах.

Фасилітаційний підхід дозволяє кожному учаснику робочих команд висловитися та бути почутими, бо слухають одне одного та й протилежні погляди не замовчуються, а співіснують у межах однієї дискусії і немає критики. Кожен може бути в ролі як лідера (тобто, поділитися чимось, поставити запитання), так і слухача. [16; 55].

Одним із засобів урегулювання конфліктних ситуацій і для ефективної роботи робочих командах є коучинг, який достатньо актуальний та вкрай необхідний метод для підприємств. Ця управлінська технологія сприяє розкриттю та максимізації потенціалу працівників. Останнім часом керівники підприємств все частіше застосовують коучинг.

Коучинг, який включає в себе співпрацю між коучем та людьми з метою досягнення конкретних цілей, розвитку навичок, вирішення проблем, управління конфліктами та прийняття стратегічних рішень. У цьому процесі коуч допомагає робочим командам розвивати свій потенціал, встановлювати цілі, створювати плани дій та вирішувати питання, що виникають у процесі досягнення цілей. Також коучинг сприяє кар'єрному росту, мінімізації плинності кадрів, формуванню лідерів команд, оптимізації системи розвитку команд, підвищенню якостей робочих відносин та ініціативи учасників робочих команд, створює позитивну та відкриту корпоративну культуру, в якій цінується взаємопідтримка та навчання [11; 57; 68].

Коучинг виконує такі функції:

- 1) розвиток;
- 2) комплексне консультування;
- 3) креативну;

- 4) мотивуючу;
- 5) адаптаційну [11; 68].

Коучинг сприяє підвищенню ефективності і мотивації команд, засобами встановлення партнерських взаємин, підвищенню відповідальності, усвідомленості всіх учасників робочих команд та розвитку його потенціалу, а також вдосконаленню стратегічного мислення та комунікативних навичок, підвищує більш ефективно вирішувати конфлікти. Коучингові інструменти спрямованні на перехід на новий рівень та вибудовування продуктивної взаємодії з робочими командами [11; 57; 68].

Невід'ємним учасником коучингового процесу є коуч, який не дає порад, не транслює власну думку, не приймає рішень для розв'язання проблем, а навчає приймати їх самостійно і допомагає керівникам та підлеглим усвідомити цілі, причини удач і невдач, визначити напрямки зміни поведінки, розвитку, допомагає у випадку виникнення перешкод на шляху досягнення цілей тощо. Коуч, як фахівець, має навички, знання та досвід з різних аспектів управління підприємством, вміє слухати і підтримувати та удосконалювати діяльність робочих команд. Коуч постійно задає питання та пропонує структуру обговорення, стимулює розгляд ефективних стратегій взаємодії із ситуацією, розширює кругозір та бачення перспектив робочої команди. У своїй роботі коуч керується принципами такими, як відповідальність, єдність та взаємозв'язок, маятник, рівність, ієрархічність розвитку.

Коучинг може підвищити продуктивність праці робочих команд, їх моральний дух і задоволеність своєю роботою, здатними самостійно вирішувати проблеми і бути менш залежними від керівника. А керівників навчити делегувати частини роботи і зосередитися на стратегічному управлінні і не виконувати рутину роботи, заощаджуючи робочий час. Важливо розуміти, що коучинг є спільний і двосторонній процес, високоефективний підхід в роботі з людьми, що включає: синергію, структуру, професіоналізм і експертність [11; 57; 68].

В результаті коучингу максимально розкривається командний ресурс всіх учасників, що сприяє вирішенню різних бізнес-задач, а також допомагає керувати командними процесами (проводити коучинг команд, проєктів, наради), допомагає застосовувати інструменти коучингу на всіх етапах управлінського циклу, вміти працювати на рівні всієї бізнес-системи і з різними категоріями учасників робочих команд, зростає рівень довіри між керівником і робочою командою внаслідок покращення комунікацій [11; 57; 68].

Важливу роль у ефективній взаємодії робочих команд відіграє такий фахівець, як психолог. Психолог ретельно досліджує проблемну ситуацію робочої команди, використовуючи базові психотерапевтичні навички ведення інтерв'ю, нереклексивне та рефлексивне слухання, засоби стимулювання та підтримки команди [40].

Завдання, що ставляться для психолога такі:

- 1) вивчення загальної картини проблем робочих команд та їх ставлення до них;
- 2) визначення впливу подій та їх динаміки на формування симптоматичної поведінки;
- 3) вивчення особистості кожного учасника команди, їх стресостійкість та потенційної здатності впоратися з труднощами;
- 4) виявлення попереднього досвіду, який сформував деструктивний спосіб переживань кожного учасника команди;
- 5) демонстрація учасникам робочої команди цілісної картини того, що відбувається;
- 6) пошук ресурсів, які допомогли б учасникам робочої команди подолати психологічні труднощі;
- 7) визначення пріоритетів та ієрархії в подоланні перепон та деструкцій [40].

Спостереження є центральним компонентом діяльності психолога, тому необхідно не тільки помічати характерні реакції учасників робочих команд,

але й свідомо їх сканувати, аби яскравіше відчутти те, про що йдеться. Така індивідуальна діагностика учасників робочих команд триває упродовж всього контакту. Психолог здійснює підстройку до несловесних сигналів учасників команди, котрі свідчать про особливості їхнього актуального стану. Це вимагає сенсорної чутливості, тобто здатності помічати зміни (навіть дуже дрібні і, на перший погляд, несуттєві) в таких елементах, як: положення тіла, повороти голови та інших частин тіла, жести та вираз обличчя, мімічні рухи, дрібні рухи очей, зміни величини зіниць та вологості очей, характерні рухи губ та брів, колір шкіри, дихання, гучність та інші якості голосу, наголоси і темп мовлення і т.п. Потрібно ще зауважити мову тілесного симптому та вслухатися в глибинну структуру мовлення [40].

Дії психолога для встановлення робочих стосунків з учасниками робочих команд такі:

- 1) підтримка мотивації усіх учасників робочої команди до спільної роботи;
- 2) роз'яснення справжніх (реалістичних) можливостей психологічної допомоги й корекція нереалістичних очікувань;
- 3) висловлення готовності зрозуміти, сприйняти учасників робочих команд й надати їм необхідну психологічну допомогу;
- 4) пробна постановка мети психологічної допомоги та визначення орієнтовних періодів та результатів роботи;
- 5) за необхідності самоаналіз власних ускладнень [40].

Метою діяльності психолога, який займається наданням психологічної допомоги для ефективної взаємодії робочих команд, є не стільки внесення кардинальних змін у русло спільної співпраці, скільки створення відповідних умов для взаєморозуміння [40; 104].

Важливо розуміти, що конфлікт можна вважати урегульованим, якщо проблема зникла, рішення приймали усі учасники конфлікту, нема потреби у підтримці третьої сторони, угода сприймається всіма учасниками і без будь-якого тиску і встановлені нові та позитивні відносини [14].

Отже, HR та керівникам важливо мати знання та володіти навичками про характер виникнення, розвитку і врегулювання конфліктів для сприяння гармонізації людських стосунків у робочих командах.

У процесі дослідження було вивчено такі шляхи вирішення конфліктів, як медіація, арбітраж, психолог, менторинг, фасилітація, коучинг тощо.

Якщо не закривати очі на конфлікти, а дотримуватися певних правил, направлених на їхнє врегулювання, можна досягнути ефективних результатів у вирішенні конфліктів.

Висновки до розділу 3.

Для того, щоб розв'язати конфліктну ситуацію треба спочатку провести діагностику, яка дозволяє комплексно зробити ретельний аналіз суперечності, які виникають у робочих командах, що містить у собі причини, конфліктуючі сторони, джерела, зона розбіжностей, предмет, уявлення про ситуацію, мотиви, потреби, приводи для конфліктних дій тощо.

Вибираючи методики для проведення дослідження проблем або конфліктних ситуацій у робочих командах не існує універсального способу, бо кожна ситуація має індивідуальний підхід для ефективного вирішення. Тому необхідно приділити багато уваги і часу у цьому процесі фахівцям, які займаються цим питанням.

Дуже важливо, щоб керівники компаній були націлені на активний розвиток та лідерство у робочих командах, створювати простір для їх ефективної роботи. Тому треба стимулювати та й підтримувати робочі команди до прагнення розширювати свій кругозір і здобувати нові знання, бо це сприяє швидкому прийняттю правильних рішень і покращенню якості у взаємодії робочих команд, згуртованості та й психологічної атмосфери. Часто після навчання на тему про врегулювання конфліктів учасники команд швидше знаходять ефективні рішення для ефективної взаємодії, тому так багато значення приділяють керівники підприємств такому формату профілактики і корекції для вирішення різноманітних проблем.

Врегулювання конфліктів є надзвичайно складним процесом та універсального способу їх врегулювання не існує. Щоб вміти з конфліктами справлятися, необхідно пізнати це явище різнобічно, вивчити його, дізнатись усі особливості, причини, спрогнозувати можливі наслідки і лише тоді, приступати до врегулювання. А маючи знання і навички щодо вирішення конфліктів може призвести до поліпшення роботи у робочих командах та продуктивності праці. Нині навичка розв'язання конфліктів стала однією з ключових компетенцій для HR, керівників та всіх учасників команди. Та коли нема можливості самостійно вирішити конфліктні ситуації бажано долучити третю сторону – медіація, арбітраж, психолог, менторинг, фасилітація, коуч тощо.

Важливо розуміти, що такі методи як фасилітація, коучинг будуть корисними для будь-якої організації, яка бажає покращити продуктивність, мотивацію та міжособистісні відносини у робочих командах. Фасилітація допомагає створити сприятливу атмосферу для спільного розгляду, аналізу, вирішення проблем та є поштовхом до позитивних змін. Основною метою коучингу є допомога керівникам та підлеглим в тому, щоб вони знайшли самостійно рішення проблеми. Коучинг є не лише інструментом управління робочими командами, а й тренером та наставником, який розвиває потенціал кожного учасника команди та більше викликає довіри. А якщо в організації є психолог – це збільшує шанси існування позитивної атмосфери в командах, ефективної взаємодії, бо фахівець допомагає у складний період як команді, так особисто кожному учаснику, бо надає психологічну допомогу, підтримку, створює довірливі стосунки, допомагає ефективно розв'язувати проблеми, підвищує продуктивність працівників, поліпшує імідж компанії. Психолог допомагає отримати дієві інструменти для зміцнення психологічного здоров'я для кожної команди.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна підвести підсумки роботи:

1. На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу щодо поняття «робочі команди» визначається фахівцями неоднаково.

«Команда» – це невелика кількість людей з взаємодоповнюючими навичками. Проте усі ці люди прагнуть до спільної мети, виконують завдання та підходи, за які вони взаємно відповідальні.

У загальному розумінні «команда» – це колектив. Це не просто група окремих людей, а згуртований колектив.

Проте усі ці команди мають спільні ознаки: спільна мета, наявність командної відповідальності, здатність швидко реагувати на зміни, рольове та функціональне позиціонування, здатність мотивувати кожного члена команди до певних дій, конструктивне вирішення конфліктів і мають мінімальний управлінський вплив.

Але щоб сформувати таку ефективну команду, яка буде приносити найкращі результати у досягненні певних цілей організації необхідно багатоетапний процес, що складається з формування, штурму, нормування, виконання, розпуску. Кожний з цих етапів охоплює певний період часу та участь керівника команди.

У кожній команді на етапів її розвитку важливе значення мають ролі та функціональне позиціонування кожного учасника.

Якщо команда в якій є виконавці таких ролей, як: «генератор ідей», «виконавець», «завершувач», «експерт», «дослідник ресурсів», «формував», «колективіст», «координатор», «спеціаліст», тоді вона буде готова до виконання будь-яких робочих завдань.

Але навіть ретельно підібрана робоча команда за критеріями професіоналізму та психологічної сумісності можуть з'являтися певні конфлікти.

У процесі аналізу причин конфліктів визначається як зіткнення інтересів, поглядів, протиріччя, непорозуміння, тому в їх виникненні та розвитку велику роль відіграють психологічні чинники.

Чинники виникнення конфліктів можуть бути як об'єктивні (його учасників, предмет, об'єкт, проблему конфлікту та умови його перебігу), так і суб'єктивні (психологічних) – це образ конфлікту, його мотиви, позиції обох сторін конфлікту.

Серед об'єктивних чинників виникнення конфліктів можна віднести: обмеження ресурсів; несприятливі умовами праці; нечіткі розмежування обов'язків, трудові права; розходження з метою, досвід; манери поведінки; суперечності між видами трудової діяльності та функціями працівників тощо.

До суб'єктивних: критичне налаштованість; надмірне принциповість і прямолінійність у висловлюваннях та судженнях; конфліктогени; прагнення завжди домінувати за будь-якою ціною; маніпулювання; емоційні якості особистості: упертість, агресивність, роздратованість тощо.

Окрім конфліктів, що виникають через недоліки в організації роботи команд, існують конфлікти, що пов'язані з міжособистісними відносинами, внутрішньоособистий, міжгруповий або між особистістю та групою.

Але кожен конфлікт має наслідки, які не варто сприймати тільки як негативне явище, адже він може мати й позитивні наслідки до яких можна віднести: вдосконалення відносин, що переходять на новий рівень (люди розкриваються один перед одним); отримання нової інформації про учасника; вирішення непорозумінь, знаходження відповідей; виявлення та усунення причини проблеми; виявлення недоліків в організації; зниження напруженості між конфронтуючими сторонами тощо.

Негативні наслідки конфлікту завдають значної шкоди ефективній взаємодії у робочих командах та стають причинами значних необґрунтованих втрат виробничих ресурсів і часу, але і допомагають краще усвідомити, переосмислити свої погляди, позиції, дії і зробити зміни там де це необхідно.

2. Коли виникає конфлікт у робочих командах, важливо швидко зробити ретельний аналіз суперечності, проаналізувати ситуацію й обрати стратегію конструктивного діалогу, що сприяє вирішенню проблеми та допоможе створити здорову атмосферу в колективі.

У конфлікті завжди беруть участь, як мінімум, дві конфліктуючі сторони. Одним з важких моментів аналізу конфліктів є той факт, що конфліктуючі сторони можуть не завжди бути виявлені відразу після його початку.

Також можна використовувати для вивчення конфліктів у робочих командах методики такі, як: спостереження, експеримент, аналіз документів, інтерв'ю, анкетування, соціометрія, математичне моделювання.

Тож діагностика конфлікту дозволяє ретельний провести аналіз суперечності, які виникають у робочих командах, які містить у собі проблеми, причини, джерела, уявлення учасників про ситуацію, мотиви кожного учасника, їх побоювання, приводи для конфліктних дій.

Важливо врахувати манери поведінки кожного учасника, визначити «важких» у спілкуванні людей у команді та стратегії поведінки з ними. Знання типологізації допомагають не тільки виявити конфліктних особистостей у робочих командах, але більш ефективно сформувані та розвивати команди. Навички візуальної діагностики особливостей поведінки людей дозволяють адекватно оцінювати конфліктність особистості й відрізнити конфліктні типи поведінки.

3. Вибираючи методи для проведення емпіричного дослідження ми дослідили: 1) психологічну атмосферу в колективі, де більшість респондентів мають середню оцінку; 2) колективну мотивацію, де переважає недостатньо мотивовані для отримання позитивних результатів; 3) стани такі, як тривожність, де має більшість результатів, як середній, допустимого рівня; фрустрація, де більшість респондентів мають високу самооцінку, стійкі до невдач і не бояться труднощів; агресивність, де серед більшість респондентів мають середній рівень; ригідність, де більшість респондентів мають відсутню,

їм властива легкість і гнучкість в поведінкових реакціях і ухваленні рішень; 4) комунікативні установки, а саме: замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них максимальний бал набрали чотири особи; відкрита жорстокість по відношенню до людей максимальний бал набрала одна особа; обґрунтований негативізм у судженнях про людей ніхто з респондентів не набрав максимального балу; схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю максимальний бал набрала одна особа; негативний особистий досвід спілкування з оточуючими максимальний бал набрали три особи; 5) домінуючу стратегію психологічного захисту в конфліктах, де більшість респондентів вибирають стратегію – уникнення.

4. Нами розроблена програма тренінгу прагнення, якої було сприяти поліпшенню умов співіснування робочих команд. Адже вони постійно стикаються з різними поглядами, інтересами, характерами, темпераментами, поведінкою через що виникають конфліктні ситуації та масштабні конфлікти. За допомогою здобуття нових знань та вмінь під час навчання учасники будуть допомагати працювати у робочих командах, ефективно взаємодіяти та максимально не допускати виникненню конфліктних ситуацій, а навпаки попереджати їх виникненню. Навіть якщо конфліктні ситуації будуть виникати, тоді учасники будуть знати та вміти їх конструктивно розв'язувати.

5. Знання психології конфлікту дозволяє передбачити, прогнозувати виникнення і розвиток конфліктів, управляти цим процесом, запобігати їхньому виникненню, якщо це можливо.

Універсального способу врегулювання конфліктів не існує. Залежно від виду конфлікту пошуком рішень можуть займатися різні служби, наприклад, керівництво організації, HR служба, відділ психології, консультанти, керівник команди, медіація, арбітраж.

Наприклад, одним з найбільш дієвих способом врегулювання конфліктів у робочих командах є медіація, тобто залучення у вирішення конфлікту

медіатора. Цей спосіб є однаково вигідний для усіх сторін, адже у працівників з'являється можливість висловлювати незадоволеність та зникає страх говорити те, що не подобається в роботі, а керівництво не витрачатиме зайвий час на вирішення конфліктів.

Серед методів, які застосовуються при вирішенні конфліктів, досить ефективним є фасилітація. Фасилітаційний підхід дозволяє кожному учаснику робочих команд висловитися та бути почутими, бо слухають одне одного та й протилежні погляди не замовчуються, а співіснують у межах однієї дискусії і немає критики. Кожен може бути в ролі як лідера, так і слухача. Це спосіб створити сприятливу атмосферу для спільного розгляду, аналізу, вирішення проблем, допомогти робочим командам мислити в найкращий спосіб та є поштовхом до позитивних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Парфененко Д. Ю. Огляд підходів до управління конфліктами в командах проєктів. *Збірник праць міжнародної науково-практичної конференції «Інтелектуальні інформаційні системи в управлінні проєктами та економіці в умовах воєнного стану»*. 2022. С. 21–24.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Збірник наукових праць «Економіка транспортного комплексу»*. 2022. Вип. 40. С. 22–34.
3. Андрєєнкова В. Л., Левченко К. Б., Матвійчук М. М., Дацко О. В. *Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе. Базові навички медіації однолітків : навч.-метод. посіб. Київ : ФОП Нічога С. О., 2020. 200 с.*
4. Баб'як Г. Шляхи вдосконалення кадрової політики та профілактика конфліктів в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доп. всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Тернопіль, 31 трав. 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 81–83.*
5. Баркова К. О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки та техніки»*. Тернопіль, 2023. Том 8. № 4. С. 194–199.
6. Бедрій Д. І. Класифікація конфліктів у наукових проєктах. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Технічні науки*. Черкаси, 2019. № 2. С. 96–106.
7. Бліхар М. Медіація як спосіб вирішення адміністративних спорів. *Підприємництво, господарство і право. Адміністративне право і процес*. 2020. № 10. С. 78–82.
8. Брюховецька О. В. Професійна толерантність керівників як чинник розвитку освітніх організацій. *Держава, регіони, підприємництво:*

інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : матеріали міжнар. конф., м. Київ, 21–22 листоп. 2019 р. Київ, 2019. С. 418–420.

9. Бурлакова І. А. Тренінгові програми підтримки психічного здоров'я на робочих місцях. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали міжнар. конф., м. Київ, 21–22 листоп. 2019 р. Київ, 2019. С. 421–423.

10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 511 с.

11. Бабенко Н. М., Петряєв О. О. Коучинг, як інструмент управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві* : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., Болгарія, 20 берез. 2020 р. Болгарія, 2020. С. 14–21.

12. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.

13. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.

14. Берлач А. І, Кондрюкова В. В., Криволапчук В. О., Поліщук О. Г. Конфліктологія : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Одеса : ОДУВС, 2010. 162 с.

15. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Шабардіна Ю. В., Шевченко О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 375 с.

16. Вілкінсон М. Секрети фасилітації: SMART-посібник із результативної роботи в групі / пер. з англ. Машико Я. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2021. 512 с.

17. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : ЖДУ ім. Івана Франка, 2014. 380 с.

18. Гребеньков Г. В. Конфліктологія : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2011. 228 с.

19. Генсерук Т., Мартинюк С. Фасилітація та навчання навичкам роботи в команді засобами цифрових технологій. *Аксіопсихологічні вектори розвитку сучасної освіти* : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 19–20 жовт. 2023 р. Тернопіль, 2023. С. 179–182.
20. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
21. Галаган В. Я., Орлов В. Ф., Отич О. М., Фурса О. О. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. для студентів усіх спеціальностей і всіх форм навчання технічних вищих закладів освіти. Київ : ДЕГУТ, 2008. 422 с.
22. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В., Харченко А. О. Конфлікти в управлінні проектами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2022. № 1 (5). С. 50–55.
23. Дурманенко Є. А. Суперечності та конфліктогени педагогічної системи. *The 10th International scientific and practical conference. Actual trends of modern scientific research. (May 9–11, 2021) MDPC Publishing, Munich, Germany, 2021. P. 199–203.*
24. Дащук А. М., Пустова Н. О. Педагогічний конфлікт: класифікація, етапи розвитку та путі вирішення. *Актуальні проблеми дерматології, венерології та ВІЛ/СНІД-інфекції* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 10–11 червн. 2021 р. Харків, 2021. С. 11–18.
25. Дзуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Науково-практичний журнал «Економіка та держава»*. 2021. № 12. С. 35–40.
26. Дейнека К. А., Шевчук О. А. Узагальнення теоретичних положень вирішення організаційних конфліктів. *Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2020. Вип. 14. URL: <https://ela.kpi.ua/items/a44cd3de-7c77-47bb-81bf-2a246cf05c11>

27. Дикун В. Г., Мороз В. М., Стасюк В. В. *Методологія дослідження морально-психологічного стану особового складу військ (сил) : навч.-метод. посіб.* Київ : 7БЦ, 2023. 383 с.
28. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Концептуальні підходи до проявів поведінки людини в структурі організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія.* Київ, 2023. Вип. 2 (58). С. 5–13.
29. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія.* Київ, 2022. Вип. 3 (56). С. 51–60.
30. Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління національним господарством.* 2019. Вип. 4 (21). С. 77–82.
31. Єременко Л. В., Ісакова О. І., Шлеїна Л. І., Зімонова О. В. Аналіз підходів до розуміння конфліктності як якості особистості в соціальній психології. *Збірник науково-методичних праць «Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти».* 2023. С. 63–73.
32. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. *Управління конфліктами : навч. посіб.* 2-ге вид., доп. Львів : Львівської політехніки, 2019. 191 с.
33. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Тімбілдинг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. *Економічний вісник університету «Економіка знань, інноваційна економіка».* 2020. Вип. № 47. С. 52–59.
34. Зуб Л. В., Лях Т. Л., Мельник Л. А. та ін. *Будуємо майбутнє разом: програма профілактики конфліктів та правопорушень серед учнівської молоді : навч.-метод. посіб. / за ред. Т. В. Журавель, М. А. Снітко.* Київ : ТОВ «Обнова компанії», 2016. 298 с.
35. Івкін В. Формування команди управління проєктами. Економічні, соціальні та інформаційні механізми формування та вдосконалення системи

управління проектами : кол. монографія / за заг. ред. Є. Г. Карташова, О. В. Дубініної. Київ : НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2021. С. 100–115.

36. Казміренко В. П. Соціальна психологія організації : монографія. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Вид-во Гельветика, 2021. 482 с.

37. Коваль З. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 451 с.

38. Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2013. 112 с.

39. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лаборатор. практи. Ніжин : НДУ ім. Миколи Гоголя, 2017. 126 с.

40. Крижановська З. Ю. Конфліктологічне консультування : навч. посіб. Луцьк, 2017. 110 с.

41. Кондес Т. В. Психологічна компонента у формуванні адаптації особистості в організації. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали міжнар. конф., м. Київ, 21–22 листоп. 2019 р. Київ, 2019. С. 448–450.

42. Коробка І. М. Психологічні засоби попередження та конструктивного вирішення міжособистісних конфліктів в організації. *Науковий журнал «Інсайт: психологічні виміри суспільства»*. Херсон, 2019. Вип. 1 (16). С. 139–141.

43. Корольов Д. С. Оптимізація рольової структури управлінської команди як передумова забезпечення її результативності. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 53. С. 33–38.

44. Косовська А. Командна робота в професійній діяльності корекційного педагога. *Спеціальна освіта: проблеми та перспективи* : матеріали XIV-ї Міжнар. наук.-практик. конф., м. Кам'янець-Подільський, 15–16 квіт. 2021 р. Кам'янець-Подільський, 2021. С. 116–118.

45. Карпенко О. О., Куниця О. М. Застосування нейрологічних рівнів як передумова створення безконфліктного середовища у трудовому колективі.

Збірник наукових праць. Серія «Економіка і управління». Київ, 2022. Вип. 51. С. 33–41.

46. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Scrum-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».* Тернопіль, 2020. № 1- 2. (82). С. 85–92.

47. Красноруцький О. О., Смігунова О. В. Соціометрична процедура як соціально-психологічний метод вивчення окремої особистості та колективу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства «Економічні науки».* Харків, 2016. Вип. 172. С. 3–8.

48. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Древова В. В. Типологія конфліктних особистостей та алгоритм взаємодії з ними в робочому процесі. *Наукове-періодичне видання «Економіка харчової промисловості».* Одеса, 2020. Том 12. Вип. № 1. С. 45–54.

49. Любохинець Л. Мотивація персоналу як спосіб попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету.* Хмельницький, 2022. Том 2. № 2. С. 286–291.

50. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 410 с.

51. Литвинова І., Апостолак Л., Артюх А., Беліченко О., Буніс А., Василюшина Т., Веселкова С., Вільчинська С., Віницька М., Воліна А., Губарева Ю., Дмишко О., Жаворонкова О., Заболотна Г., Кармазіна К., Кібарер Т., Коваленко О., Луніна-Вершняк К., Нагорська Ю., Ніколаєв Л., Омеляненко Н., Полішевська А., Рень Л., Розмус О., Руднева О., Сабадаш А., Семенюта Л., Ситник Н., Словік О., Тимошенко Н., Трихліб Л., Турська І., Хмелівська Ю., Черкашина Н., Шаповалова Т. Життя в умовах невизначеності: арттерапевтичні техніки підтримки : метод. посіб. / за ред. Т. Курганської. Київ, 2024. 246 с.

52. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів : Вид-во «Галич-Прес», 2018. 76 с.

53. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Журнал «Ефективна економіка»*. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2015. № 8. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6527/1/9%20%d0%9a%d0%9e%d0%9c%d0%90%d0%9d%d0%94%d0%90%2c%20%d0%87%d0%87%20%d0%a1%d0%a3%d0%a2%d0%9d%d0%86%d0%a1%d0%a2%d0%ac%20%d0%a2%d0%90%20%d0%9e%d0%a1%d0%9e%d0%91%d0%9b%d0%98%d0%92%d0%9e%d0%a1%d0%a2%d0%86%20%d0%a0%d0%9e%d0%97%d0%92%d0%98%d0%a2%d0%9a%d0%a3.pdf>

54. Морозова Н. Є., Чаюн Н. С. Попередження та подолання конфліктів – необхідні вміння для сучасного керівника. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали міжнар. конф., м. Київ, 21–22 листоп. 2019 р. Київ, 2019. С. 584–587.

55. Нуммі П. Проривні рішення. Метод фасилітації для ефективної групової роботи / пер. з англ. А. Дудченко. Київ : Наш Формат, 2023. 280 с.

56. Назаров Н. К., Лугова В. М. Застосування соціальних технологій управління конфліктами у соціально-трудої сфері. *Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки та техніки»*. Тернопіль, 2023. Том 8. № 2. С. 287–295.

57. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Журнал «Ефективна економіка»*. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2019. № 4.

58. Овчарук О. М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудову колективі. *Науково-практичний журнал «Підприємництво та інновації»*. Київ, 2021. Вип. 16. С. 71–75.

59. Олексієнко Р. Ю., Перерва І. О. Виникнення конфліктів в організації через прийняття імпульсивних управлінських рішень. *Наукове*

видання *Цифрове суспільство: фінанси, економіка, управління* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 06 листоп. 2020 р. Дніпро, 2020. С. 206–208.

60. Остапчук Т., Бірюченко С., Царук І. Використання психологічних аспектів соціальної відповідальності в управлінні підприємством. *Журнал «Галицький економічний вісник»*. Тернопіль, 2021. Том 68. № 1. С. 119–127.

61. Партико Н. В. Психологія конфліктів : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. 131 с.

62. Петрунько О. В. Амбівалентний дискурс перфекціонізму. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Київ, 2020. № 4 (60). С. 233–247.

63. Петрунько О. В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Київ, 2022. № 1 (65). С. 164–175.

64. Петрунько О. В. Внутрішньоособистісний конфлікт на стику конфліктології, практичної та клінічної психології. *Збірник наукових праць «Педагогічний процес: теорія і практика»*. 2017. № 1 (56). С. 88–95.

65. Петрунько О. В. Науковий дискурс конфлікту в соціальній та юридичній психології. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. Київ, 2016. Вип. 24. С. 214–220.

66. Петрунько О. В. Структурно-функціональний аналіз емоційної сфери людини на стику загальної, диференціальної, клінічної та юридичної психології. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. Київ, 2019. Вип. 36/37. С. 104–116.

67. Писаревська Г. І. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку персоналу підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18–19 берез. 2019 р. Харків, 2019. С. 1–3.

68. Прохоровська С. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах*

інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р., Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 1. С. 161–163.

69. Пекна Г. Б., Николин Б. Б. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Держава, регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : матеріали міжнар. конф., м. Київ, 21–22 листоп. 2019 р., Київ : Університет «КРОК», 2019. С. 600–602.

70. Просяник О. П., Зима О. Г. Системна типологізація концепції соціального конфлікту. Теорія та історія соціальних комунікацій. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2021. Том 32 (71). № 1. Ч. 3. С. 161–167.

71. Пуртов В. Ф., Гальченко Л. В. Методичні підходи до технології управління конфліктами в організації. *Scientific Collection «InterConf», with the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Challenges in Science of Nowadays» (November 26–28, 2020) in Washington, USA, 2020*. № 3 (36). С. 186–194.

72. Раупов Р. Інноваційні форми та соціокультурні домінанти ділового спілкування в контексті формування ефективних команд. *Monographic series «European Science». The level of development of science and technology in the XXI century*. 2022. С. 68–74.

73. Ремпель Ж. О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки*. Миколаїв, 2015. Вип. 2 (15). С. 110–115.

74. Розвадовська О. В., Білоус Л. Й., Конфліктогени та їх роль у виникненні конфліктів. *Економічна наука сьогодення* : зб. тез доп. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 29 жовт. 2020 р. Івано-Франківськ, 2020. С. 111–112.

75. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в сфері інформаційних технологій. *Науковий журнал «Трансформаційна економіка»*. Хмельницький, 2023. № 3 (03). С. 32–39.

76. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 122 с.

77. Селіхов С. В. Впровадження «Матриці конфліктності персоналу» для підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Всеукраїнський науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки»*. Харків, 2018. № 2. С. 61–67.

78. Сотська Г., Тітаренко І. Посібник-практикум з формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з громадськістю. Київ : ТОВ «ДКС Центр», 2018. 48 с.

79. Сингаївська І. В., Архипчук І. В. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Науковий журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія»*. Київ, 2022. № 3–4 (27). С. 142–148.

80. Сингаївська І. В., Федорець С. Б. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. Київ, 2017. Вип. 29. С. 197–205.

81. Сисман Д. І., Кубіцький С. О. Аналіз ролі лідера у формуванні ефективної команди. *Modern directions of scientific research development. Proceedings of XII International Scientific and Practical Conference*. Chicago, USA. 18–20 May 2022. P. 486–493.

82. Смірнов А. Є., Сингаївська І. В. Соціально-психологічний аналіз проблеми дезадаптації працівників на робочому місці. *Актуальні питання сучасної науки та практики* : матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 15 листоп. 2018 р. Київ, 2018. С. 564–566.

83. Телєгіна Д. М., Цимбал А. В., Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки та управління»*. Київ, 2020. Вип. 14. С. 1–7.

84. Хмельницький Г. Й. Навігатор керівника: основні принципи управління перетворюючими змінами, книга, яка заряджає бізнес енергією, для перших осіб компаній і тих, хто хоче ними стати : наук. вид. Одеса : Вид-во Олді+, 2023. 182 с.

85. Хринюк О. С., Бузинник Ю. С. Роль конфліктів в системі управління персоналом підприємства : антикризовий аспект. *Збірник наукових праць «Сучасні проблеми економіки і підприємництва»*. Київ, 2020. Вип. 26. С. 99–108.

86. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування* : колект. монографія. Тернопіль : Вид-во ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 236–254.

87. Шевенко А. М. Методичне забезпечення відбору учнівської молоді до вищих навчальних закладів педагогічного профілю : метод. реком. Київ, 2016. 157 с.

88. Шевченко Л. С. Команда як бізнес-модель: нові виклики менеджменту та HR-консалтингу. *Збірник наукових праць «Економічна теорія та право»*. Харків, 2020. № 2 (41). С. 69–90.

89. Abdalla A., Sender M. C. R. T SIPPABIO: A Model for Conflict Analysis, 2019. P. 201.

90. Bishop J. W., Scott D., Maynard-Patrick S., Wang L. Teams, Team Process, and Team Building, 2014. URL: https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=business_fac_pubs

91. Corrington A. Structured Interviews, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW210-1>

92. De Bono E. Conflicts: A Better Way to Resolve Them. London : Vermilion, 2018. P. 288.
93. Eacock G., Barber L. The Science of Assessing and Cultivating Work Engagement in Organizations, 2022.
94. Kirschke, Waltraud, Strawberries Beyond My Window, translated to English by K. Egetmeyer and D. Cummins, OH Verlag. Germany, 1998.
95. Kubitskyi S., Chaika O. Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences», 2020. № 8 (40). C. 43–48.
96. Kumar Nunkoo D., Sungkur R. K. Team conflict dynamics & conflict management: derivation of a model for software organisations to enhance team performance and software quality. *Global Transitions Proceedings*. 2021. Volume 2, Issue 2. P. 545–552. URL: <https://doi.org/10.1016/j.gltip.2021.08.007>
97. Lawrence, Joan & Raman, Ely; The Little Book About The OH Cards, Eos Interactive Cards, ©1993, 2005.
98. Murfin J. Organisational Creativity and Leadership, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW110-1>
99. Murfin J. Team Creativity, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW111-1>
100. Naomi Marisa Fa-Kaji. Confronting Prejudice, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW206-1>
101. Rosenberg M. Nonviolent Communication: A Language of Life: Life- Changing Tools for Healthy Relationships. Publisher Puddle Dancer Press, edition 3, 2015. P. 264.
102. Robert R. Sinclair, Johnson E., Gwendolyn Paige Watson. Economic Stress and Occupational Health, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW205-1>
103. Savicki V. Culture and Burnout in the Workplace, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW153-1>

104. Shapiro D. *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*. New York : Viking Penguin, 2016. P. 291.

105. Synhaivska I., Kutas M. The applications of interactive methods for the development of competencies in management psychology. *Innovations in science: The challenges of our time (collective monograph)*. Ontario, Canada: Accent Graphics Communications & Publishing, 2018. P. 84–92.

106. Wright R., Larson T. *Workplace Interpersonal Conflict*, 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW200-1>

107. Ying Luo, Lei Lu. A Review of Research on Team Conflict, Conflict Management and Team Performance. *Conference: 2nd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI2020)*, 2020. P. 321–326. URL: https://www.researchgate.net/publication/347404187_A_Review_of_Research_on_Team_Conflict_Conflict_Management_and_Team_Performance

108. Zhuravlova L., Chebykin O. *The Development of Empathy Phenomenology, Structure and Human Nature*, 2021. 1st Edition. P. 276. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003145370>

Всього джерел – 108

Джерел за останні десять років – 96

Джерел зарубіжних авторів за останні десять років – 15 (89; 91; 92; 93; 96; 98; 99; 100; 101; 102; 103; 104; 106; 107; 108)

Джерел українських авторів за останні десять років – 81 (1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 15; 16; 19; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 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; 95; 105)

ДОДАТКИ

Додаток А

Командні ролі за М. Белбін

Види командних ролей	Необхідні особисті якості та внесок у командний результат	Припустимі недоліки
«Генератор ідей»	Творча спрямованість, багате уявлення, неординарність мислення. Тяга до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди.	Недостатній досвід міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Довго затримується на розгляді «цікавих ідей».
«Виконавець»	Перетворює ідеї на практичні дії. Перетворює рішення на легко виконувані завдання. Вносить упорядкованість у діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприйнятність фантастичних ідей та частин змін у планах.
«Завершувач»	Старанність та добросовісність. Слідкує за тим, щоб усі завдання були виконані повністю. Відслідковує своєчасність виконання завдань.	Надмірна турбота про поточний стан справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозне ставлення із боку інших.
«Експерт»	Сповідує безпристрасний та критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід та прозорливість в оцінках. Точність суджень, намагання розглянути усі можливі варіанти рішення.	Недооцінка факторів стимулювання та натхнення. Недостатність творчої уяви та натхнення. Здатність збивати інших, подавляючи їхню ініціативу.
«Дослідник ресурсів»	Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів, талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Утрачає інтерес у міру зменшення ентузіазму. Перескакує з одного завдання до іншого. Потребує підвищеного зовнішнього тиску.
«Формувач»	Постійна орієнтація на вирішення поставленого завдання; стимулює роботу всієї команди; спонукає співробітників працювати більш інтенсивно. Енергійність, прагнення до роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить до стану роздратування. Імпульсивність та нетерплячість. Нетерплячість до нечітких формулювань та нерішучість у поведінці. Результат будь-якою ціною.
«Колективіст»	Сприяє гармонізації відношень у команді, усуває розбіжності. Уважно вислуховує колег, спирається на точку зору інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості.	Нерішучість у кризових ситуаціях. Прагнення уникнути загострення ситуації. Може перешкоджати певній дії у вирішальний момент.
«Координатор»	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер.	Може здаватися людиною, схильною до маніпуляції. Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги усієї команди.
«Спеціаліст»	Характеризується наявністю знань та навичок, що зрідка зустрічаються. Цілеспрямованість та здатність повністю віддаватися роботі.	Корисний лише у вузьких професійній сфері. Послаблені і комунікативні навички. Часто не бачить прихованих проблем.

Типологія конфліктних особистостей за Ф. М. Бородкіним та Н. М. Коряком

Тип особистості	Поведінкові характеристики
Демонстративний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бажає знаходитись завжди в центрі уваги. 2. Любить добре виглядати в очах інших. 3. Його ставлення до людей визначається тим, як ставляться до нього. 4. Він відчуває себе впевнено при неглибоких конфліктах. 5. Добре пристосовується до різних ситуацій. 6. Раціональна поведінка виражена слабо, поведінка виключно емоційна. 7. Планування своєї діяльності здійснює епізодично. 8. Уникає копіткої, систематичної роботи. 9. Не ухиляється від конфліктів, але в ситуації спору відчуває себе погано. 10. Часто виявляється «джерелом» суперечок, але не вважає себе таким. <p>Навіть при відсутності будь-яких підстав може піти на конфлікт, щоб хоч таким чином бути на виду.</p>
Ригідний (слово «ригідний» означає негнучкий, непластичний)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підозрілий. 2. Володіє завищеною самооцінкою. 3. Постійно вимагає підтверджень власної значущості. 4. Слабко реагує на зміни ситуації і обставин. 5. Прямолінійний і негнучкий. 6. З великими труднощами приймає до уваги точку зору оточуючих, мало зважає на їхню думку. 7. Завжди очікує прояву поваги з боку оточуючих. 8. Вираз недобррозичливості з боку оточуючих сприймаються їм з образою. 9. Некритичний по відношенню до своїх вчинків. 10. Болісно уразливий, підвищено чутливий по відношенню до дійсних або уявних несправедливостей. <p>Раз і назавжди сформована думка ригідної особистості неминуче приходиться в суперечність з умовами, що змінюються і викликає конфлікт з оточуючими. Це ті люди, чиїм життєвим кредо є установка «якщо факти нас не влаштовують, тим гірше для фактів».</p> <p>Поведінка відрізняється безцеремонністю, що перетікає в грубість.</p>
Некерований	<ol style="list-style-type: none"> 1. Імпульсивний, недостатньо контролює себе. 2. Його поведінка важко передбачувана. 3. Поводиться зухвало, агресивно. 4. Часто порушує загальноприйняті норми. 5. Володіє завищеною самооцінкою. 6. Постійно вимагає підтвердження власної значущості. 7. У невдачах, неприємностях схильний звинувачувати інших. 8. Не може грамотно спланувати свою діяльність і втілювати плани в життя. 9. Погано співвідносить свої вчинки з цілями і обставинами. 10. З минулого досвіду (навіть гіркого) не робить належних висновків.

Тип особистості	Поведінкові характеристики
Надточний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прискіпливо ставиться до роботи. 2. Висуває підвищені вимоги до себе. 3. Висуває підвищені вимоги до оточуючих, причому робить це так, що людям, які з ним працюють, здавалось, що він чіпляється. 4. Володіє підвищеною тривожністю. 5. Надмірно чутливий до деталей. 6. Болісно реагує на зауваження оточуючих. 7. Може порвати відносини з друзями, знайомими через уявні образи. 8. Страждає, переживаючи свої прорахунки, невдачі, розплачуючись за них хворобами (безсонням, головними болями і т.д.). 9. Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах. 10. Неадекватно оцінює реальні взаємини в групі. <p>Всі ці особливості нерідко призводять до невлаштованості особистого життя.</p>
Безконфліктний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестійкий в оцінках і думках. 2. Легко піддається навіюванню. 3. Внутрішньо суперечливий. 4. Відрізняється деякою непослідовністю поведінки. 5. Орієнтується на миттєвий успіх. 6. Не вміє бачити перспективу. 7. Залежить від думки оточуючих, особливо лідерів. 8. Завжди прагне до компромісу. 9. Не має силу волі. 10. Не замислюється над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків оточуючих. <p>Відсутність власних переконань і принципів може зробити безконфліктну людину зряддям в руках особи, під впливом якої він опинився. Небезпека, яку представляють люди цього типу, полягає в тому, що найчастіше вони мають репутацію добрих людей, від яких не чекають ніякого підступу. Тому виступ такої людини як ініціатора конфлікту сприймається колективом як об'єктивний і неупереджений.</p> <p>На відміну від перших чотирьох типів цей тип (майже як і попередній) є «ситуативним», тобто проявляється тільки при виникненні певної ситуації. В даному випадку - це наявність цілеспрямованого негативного впливу на таку людину. Представники всіх інших типів вступають в конфлікт з власної ініціативи.</p>
Цілеспрямовано конфліктний (раціональний)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розглядає конфлікт як засіб досягнення власних цілей. 2. Часто виступає активною стороною в розв'язанні конфліктів. 3. Схильний до маніпуляцій у взаєминах. 4. У конфлікті діє раціонально, прораховує варіанти, оцінює сили і позиції сторін. 5. Володіє добре відпрацьованою технікою спілкування в гарячій суперечці. <p>Довгий час може виконувати роль беззаперечного підлеглого, наприклад, до тих пір, поки не «захитається крісло» під начальником. Тут-то раціоналіст і проявить себе, першим зрадивши керівника.</p>

Типологія «важких» людей за Дж. Г. Скоттом та стратегії поведінки з ними

Тип	Поведінкові характеристики	Стратегії спілкування
«паровий коток» / «шерманівській танк»	Це грубі і безцеремонні люди, які вважають, що всі повинні розступитися перед ними. Вони переконані в своїй абсолютній правоті і хочуть, щоб всі оточуючі про неї знали	Якщо предмет конфлікту для вас не особливо важливий, то краще від нього відхилитися, якщо ж ви вирішили прийняти бій, то краще почати з того, щоб дати такій людині можливість «випустити пару», а потім спокійно виказати свою точку зору. Але при цьому визначте свою роль як роль миротворця, що стоїть над конфліктом. Подавіть її лють і агресивність своїм спокоєм
«прихований агресор» / «снайпер»	Така людина прагне робити людям неприємності за допомогою махінацій, інтриг, пліток. Вона вважає, що така її поведінка повністю виправдана: хтось інший вчинив неправильно, а вона бере на себе місію таємного месника. Інша причина такої поведінки – нестача владних ресурсів для проведення відкритих дій	Виявити конкретний факт спричинення зла і його приховані причини, дати зрозуміти атакуючій людині, що ви вищі за це, сказавши що-небудь на зразок: «Чого ви добиваєтеся цим?». При цьому зберігати спокій, щоб не спровокувати відкритого зіткнення
«розгнівана дитина» / «вибухова людина»	Людина цього типу не є злою за природою, але вона «вибухає» як дитина, у якої поганий настрій. Звичайно, причина такої поведінки – страх, безпорадність, а вибух емоцій демонструє бажання взяти ситуацію під контроль	Дати людині накричатися, дати вихід її емоціям, переконати її у тому, що ви її слухаєте, що вона контролює ситуацію, і тим самим заспокоїти її. Після цього дипломатично і доброзичливо запропонувати їй обговорити проблему, що виникла
«скаржник»	У деяких випадках можна зіткнутися з даним типом людей як слухач, в інших – як предмет їхніх скарг і звинувачень	Вислухайте людину незалежно від того, має рацію вона або не має рації, тим самим ви повернете їй відчуття власної значущості. Потім, після вислову суті його основної скарги, необхідно шукати спосіб припинення розмови або переведення її на іншу тему. Також рекомендується привернути її увагу на вирішення проблеми, з'ясувати, що вона збирається робити, які способи вирішення проблеми бачить
«мовчун» / «тихоня»	Люди цього типу можуть бути скритними з різних причин, причому причини цієї скритності вам невідомі. Ключ до вирішення конфлікту в даній ситуації – подолання цієї замкнутості	Поставити декілька питань, але обов'язково в такій формі, щоб не одержати на них односкладові відповіді, продемонструвати своє співчутливе і доброзичливе ставлення до даної людини, свою підтримку і визнання
«надпоступливий»	Вони завжди і у всьому поступають іншим людям, і на перший погляд, не створюють особливих труднощів у процесі взаємодії, але тільки на перший. Час від часу вони створюють проблеми: ви у всьому покладаетесь на людину, а потім виявляється, що її слова розходяться зі справою	Показати людині цього типу, що ви хочете правдивості з її сторони, постаратися переконати її у тому, що ваше ставлення до неї визначатиметься не тим, що вона у всьому з вами погоджується, а тим, наскільки вона буде правдива, і наскільки послідовно вона діятиме надалі

Методика А. Фідлера «Оцінка психологічної атмосфери в колективі»

Інструкція. Методика дозволяє оцінювати психологічну атмосферу в колективі і прогнозувати потенційну конфліктогенність і тенденцію до виникнення і ескалації конфлікту. На бланку приведені протилежні по значенню пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у Вашому колективі.

Вам необхідно дати відповідь по кожному з 10 пунктів шкали, що представлена на бланку до методики. Відповідь дається зліва на право в балах. Вам потрібно вибрати відповідний бал від 1 до 8.

Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі (Ви поставите знак «*»), тим більше виражена ця ознака у Вашому колективі.

Бланк до методики

		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Дружність	1	2	3	4	5	6	7	8	Ворожість
2	Згода	1	2	3	4	5	6	7	8	Незгода
3	Задоволеність	1	2	3	4	5	6	7	8	Незадоволеність
4	Продуктивність	1	2	3	4	5	6	7	8	Непродуктивність
5	Теплота	1	2	3	4	5	6	7	8	Холодність
6	Співпраця	1	2	3	4	5	6	7	8	Неузгодженість
7	Взаємопідтримка	1	2	3	4	5	6	7	8	Недоброзичливість
8	Захопленість	1	2	3	4	5	6	7	8	Байдужість
9	Цікавість	1	2	3	4	5	6	7	8	Нудьга
10	Успішність	1	2	3	4	5	6	7	8	Безуспішність

Обробка та інтерпретація результатів:

Таким чином, чим лівіше розташована знак (*), тим нижче бал, і, відповідно, на думку оцінюючого, сприятлива психологічна атмосфера в колективі, нижче – напруженість і потенціал конфліктогенності.

Підсумковий показник коливається від 10 (позитивна оцінка) до 80 (негативна оцінка). Нижчий бал – позитивна оцінка, вищий бал – негативна оцінка.

На підставі індивідуальних відповідей або профілів, що отримані від кожного з членів колективу створюється середній профіль.

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність. Надійність збільшується і в поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометриєю).

Методика І. Ладанова «Дослідження колективної мотивації»

Інструкція. Вам надано бланк для опитування, який містить 25 пар чинників, що дають змогу оцінити рівень колективної мотивації. Просимо Вас уважно їх оцінити і вибрати відповідний бал. Обведіть цифру (7, 6, 5, ..., 1), яка на Ваш погляд характеризує стан мотивації колективу, членом якого Ви є. Потім підсумувати всі зазначені бали. Бажано, щоб це завдання виконали всі члени Вашого колективу та було отримано середній результат оцінок.

Бланк для дослідження колективної мотивації

№ п/п	Чинники А	Оцінка в балах							Чинники Б
1	Високий рівень колективної згуртованості	7	6	5	4	3	2	1	Низький рівень колективної згуртованості
2	Висока активність членів колективу	7	6	5	4	3	2	1	Низька активність членів колективу
3	Нормальні міжособистісні відносини в колективі	7	6	5	4	3	2	1	Погані міжособистісні відносини в колективі
4	Відсутність конфліктів у колективі	7	6	5	4	3	2	1	Наявність конфліктів у колективі
5	Висока колективна сумісність	7	6	5	4	3	2	1	Низький колективна сумісність
6	Сприйняття колективної мети і завдань	7	6	5	4	3	2	1	Несприйняття колективної мети та завдань
7	Визнання авторитету керівника	7	6	5	4	3	2	1	Не визнання авторитету керівника
8	Повага до компетентності керівника	7	6	5	4	3	2	1	Члени колективу не вважають керівника компетентним
9	Визнання лідерських якостей керівника	7	6	5	4	3	2	1	Члени колективу не визнають свого керівника лідером
10	Наявність довірливих відносин між членами колективу та керівником	7	6	5	4	3	2	1	Відсутність довірливих відносин між членами колективу та керівником
11	Участь членів колективу у процесі прийняття рішень	7	6	5	4	3	2	1	Неспроможність членами колективу брати участі в обговоренні та прийнятті рішень
12	Наявність умов для прояву особистої ініціативи членів групи	7	6	5	4	3	2	1	Відсутність умов для прояву особистої ініціативи членів групи
13	Наявність у членів колективу бажання брати на себе відповідальність за виконання завдання	7	6	5	4	3	2	1	Відсутність у членів колективу бажання брати на себе відповідальність за виконання завдання
14	Наявність хорошого психологічного клімату в колективі	7	6	5	4	3	2	1	Наявність поганого психологічного клімату в колективі
15	Високий рівень контролю за діями кожного члена колективу	7	6	5	4	3	2	1	Низький рівень контролю за діями кожного члена колективу
16	Наявність активної життєвої позиції всередині колективу	7	6	5	4	3	2	1	Відсутність активної життєвої позиції всередині колективу
17	Прагнення до самореалізації серед членів колективу	7	6	5	4	3	2	1	Відсутність прагнення до самореалізації у членів колективу
18	Високий ступінь узгодженості серед членів колективу	7	6	5	4	3	2	1	Низький ступінь узгодженості серед членів колективу

Продовж. табл.

№ п/п	Чинники А	Оцінка в балах							Чинники Б
		7	6	5	4	3	2	1	
19	Сформованість колективних цінностей	7	6	5	4	3	2	1	Відсутність колективних цінностей
20	Відсутність стресу всередині колективу	7	6	5	4	3	2	1	Наявність стресу
21	Бажання діяти у складі групи	7	6	5	4	3	2	1	Бажання діяти індивідуально
22	Позитивне ставлення керівника до підлеглих	7	6	5	4	3	2	1	Негативне ставлення керівника до підлеглих
23	Позитивне ставлення членів колективу до лідера (керівника)	7	6	5	4	3	2	1	Негативне ставлення членів колективу до свого лідера
24	Прийняття моральних норм поведінки всередині колективу	7	6	5	4	3	2	1	Відсутність моральних норм поведінки всередині колективу
25	Уміння членами колективу проявляти самостійність під час вирішенні завдань	7	6	5	4	3	2	1	Відсутність бажання самостійно вирішувати поставлені завдання

Обробка та інтерпретація результатів. Сутність обробки результатів полягає в загальному обчисленні балів за всіма 25 твердженнями. Мінімально можлива кількість балів за тестом дорівнює 25, максимальна – 175.

Рівням сформованості колективної мотивації відповідають такі показники: 25-48 балів – група немотивована; 49-74 бали – група погано мотивована; 75-125 балів – група недостатньо мотивована для отримання позитивних результатів; 126-151 бал – група достатньою мірою мотивована для досягнення колективного успіху; 152-175 балів – група цілком мотивована на успіх.

Методика Г. Айзенка «Самооцінка станів тривожності, фрустрації, агресивності і ригідності»

Інструкція. Пропонується опис ознак відзначених психічних станів. Респонденти оцінюють їх стосовно себе і проставляють їм відповідні бали: стан «дуже підходить мені» – 2 бали; стан «підходить мені, але не дуже» – 1 бал; стан «зовсім не підходить мені» – 0 балів.

Перелік ознак психічних станів до методики:

1. Не відчуваю в собі впевненості.
2. Часто через дурниці червонію.
3. Мій сон неспокійний.
4. Легко впадаю в смуток.
5. Турбуюся про неприємності, які ще не відбулися, а існують поки що тільки в моїй уяві.
6. Мене лякають конфлікти.
7. Люблю копатися у своїх недоліках.
8. Мене легко переконати.
9. Я недовірливий.
10. Переношу час очікування тільки працюючи.
11. Нерідко мені здаються безвихідними положення, з яких можна знайти вихід.
12. Неприємності мене сильно засмучують, я падаю духом.
13. При великих неприємностях я схильний без достатніх підстав докоряти собі.
14. Нещастя і невдачі нічому мене не навчають.
15. Я часто відмовляюся від боротьби, вважаю її безплідною.
16. Я нерідко відчуваю себе беззахисним (ою).
17. Іноді у мене буває стан відчаю.
18. Відчуваю розгубленість перед труднощами.

19. У важкі хвилини життя іноді поводжуся по-дитячому, хочу, щоб мене пожаліли.
20. Вважаю недоліки свого характеру неможливими до виправлення.
21. Залишаю за собою останнє слово.
22. Нерідко в розмові перериваю співрозмовника.
23. Мене легко розсердити.
24. Люблю робити зауваження.
25. Хочу бути авторитетом для оточуючих.
26. Не задовольняюся малим, хочу більшого.
27. Коли розгніваюся, погано себе стримую.
28. Вважаю, що краще керувати, ніж бути підлеглим.
29. У мене різка, грубувата жестикуляція.
30. Я мстивий.
31. Мені важко змінювати звички.
32. Нелегко переключаю увагу.
33. Дуже напружено ставлюся до усього нового.
34. Мене важко переконати.
35. Нерідко у мене не виходять з голови думки, від яких було слід би звільнитися.
36. Нелегко зближуюся з людьми.
37. Мене турбують навіть незначні порушення плану.
39. Я неохоче йду на ризик.
40. Різко переживаю відхилення від прийнятого мною і звичного режиму.

Обробка та інтерпретація результатів. Підрахуйте суму балів за кожну з 4 груп питань: 1-10 питань – тривожність; 11-20 питань – фрустрація; 21-30 питань – агресивність; 31-40 питань – ригідність.

1. Тривожність: 0-7 балів – не тривожні; 8-14 балів – тривожність середня, допустимого рівня; 15-20 балів – дуже тривожні.

2. Фрустрація: 0-7 балів – Ви маєте високу самооцінку, стійкі до невдач і не боїтеся труднощів; 8-14 балів – середній рівень, фрустрація має місце; 15- 20 балів – у вас низька самооцінка, Ви уникаєте труднощів, боїтеся невдачі, остерігаєтеся конфліктів і відкритих суперечок.

3. Агресивність: 0-7 балів – Ви спокійний, витриманий; 8-14 балів – середній рівень; 15-20 балів – Ви агресивний, нестриманий. Є труднощі у взаємостосунках з людьми. Схильний до провокації конфліктів і конфліктних ситуацій.

4. Ригідність: 0-7 балів – ригідність відсутня, властива легкість і гнучкість в поведінкових реакціях і ухваленні рішень; 8-14 балів – середній рівень; 15-20 балів – надмірна ригідність. Протипоказана зміна місця роботи, зміни в житті, у стосунках з іншими людьми, оскільки відзначені зміни можуть сприяти труднощам в спілкуванні, виникненню стресів, конфліктів, зниженню самопочуття.

Методика В. Бойка «Діагностика комунікативної установки»

Інструкція. Бланк містить 25 тверджень. В залежності від думки респондентів необхідно поставити знак «+» якщо згодні, якщо ні, то «-».

Тест з твердженнями:

1. Мій принцип у відносинах з людьми: довіряй, але перевіряй.
2. Краще думати про людину погано і помилятися, ніж навпаки (думати добре і помилитися).
3. Високопоставлені чиновники, як правило, хитрі ловкачі.
4. Сучасна молодь розучилася переживати високе почуття любові.
5. З роками я став більш скритним, тому, що часто доводилося розплачуватись за свою довірливість.
6. Практично у будь-якому колективі є заздрість або підсиджування.
7. Більшість людей позбавлено почуття співпереживання до інших.
8. Більшість працівників намагаються прибрати до рук все, що погано лежить.
9. Сьогоднішні підлітки, у порівнянні з підлітками минулих років, мають гірше виховання.
10. У моєму житті часто зустрічалися цинічні люди.
11. Буває так, що роблячи добро людям, потім шкодуєш через їх невдячність.
12. Добро повинно бути з кулаками.
13. З нашими людьми можна побудувати щасливе суспільство у недалекому майбутньому.
14. Малорозумних людей спостерігаєш частіше, ніж розумних.
15. Більшість людей, з якими доводиться мати ділові стосунки, видають себе за порядних, але це не так.
16. Я дуже довірлива людина.
17. Праві ті, хто вважає, що боятися потрібно не звірів, а людей.

18. Милосердя у нашому суспільстві залишиться ілюзією.
19. Наша дійсність робити людину стандартною, безликою.
20. Вихованість у моєму оточенні – рідкість.
21. Практично я завжди готовий допомогти людині, що просить обміняти гроші на жетон метро.
22. Більшість людей готові робити аморальні вчинки заради власних інтересів.
23. Люди, як правило, безініціативні в роботі.
24. Люди похилого віку у більшості показують свою озлобленість кожному.
25. Більшість людей на роботі люблять попліткувати один про одного.

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
1. ЗЖЛ Σ	2. ВЖЛ Σ	3. ОНЛ Σ	4. УНФ Σ	5. НДС Σ

Обробка та інтерпретація результатів.

1. Замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них. Про наявність вказаної характеристики свідчать такі варіанти відповідей (в дужках вказана кількість балів, що нараховуються за відповідний варіант): 1 – так (3 бали); 6 – так (3 бали); 11 – так (7 балів); 16 – ні (3 бали); 21 – ні (4 бали). Максимально можна набрати 20 балів. Чим більше отриманих балів, тим більш присутня завуальована жорстокість по відношенню до людей.

2. Відкрита жорстокість по відношенню до людей. Про наявність вказаної характеристики свідчать такі варіанти відповідей: 2 – так (9 балів); 7 – так (8 балів); 12 – так (10 балів); 17 – так (10 балів); 22 – так (8 балів).

Максимально можна набрати 45 балів. Чим більше отриманих балів, тим більш присутня відкрита жорстокість по відношенню до людей.

3. Обґрунтований негативізм у судженнях про людей. Проявляється в об'єктивно обумовлених негативних висновках про окремі типи людей та певні сторони взаємодії. Про наявність вказаної характеристики свідчать такі варіанти відповідей: 3 – так (1 бал); 13 – ні (1 бал); 18 – так (1 бал); 23 – так (1 бал). Максимальне число балів – 5, набрати стільки не соромно. Однак слід звернути увагу на особливий тип опитуваних, які демонструють досить виражену жорстокість (завуальовану або/і відкрити), водночас немов носять рожеві окуляри: те, що викликає обґрунтоване неприйняття, вони не зауважують.

4. Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю. Про наявність вказаної характеристики свідчать такі варіанти відповідей: 4 – так (2 бали); 9 – так (2 бали); 14 – так (2 бали); 19 – так (2 бали); 24 – так (2 бали). Максимальна кількість балів – 10.

5. Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими. Вказує, якою мірою вам пощастило в житті на найближче коло знайомих і партнерів по спільній діяльності (попередні шкали оцінювали передусім загальні ситуації). Про негативний особистий досвід контактів свідчить: 5 – так (5 балів); 10 – так (5 балів); 15 – так (5 балів); 20 – так (4 бали); 25 – так (1 бал). Максимально можливе число балів – 20. За всіма шкалами максимально можна набрати 100 балів.

Методика В. Бойко «Оцінка домінуючої стратегії психологічного захисту в конфліктах»

Інструкція. Дана методика дозволяє встановити домінуючу стратегію психологічного захисту в конфліктах, Вам необхідно вибрати відповідь, яка понад усе підходить до Вас в конфліктних ситуаціях. Склавши отримані результати з усіх питань. Ви знайдете подробиці про властиву Вам стратегію психологічного захисту в конфліктних ситуаціях.

Питання:

1. Знаючи себе, Ви можете сказати:
 - а) я швидше людина миролюбна, поступлива;
 - б) я швидше людина гнучка, здатна обходити гострі ситуації, уникати конфліктів;
 - в) я швидше людина безкомпромісна, категорична.
2. Коли Ви з'ясовуєте стосунки зі своїм кривдником, то частіше всього:
 - а) шукаєте спосіб примирення;
 - б) обдумуєте спосіб не мати з ним справ;
 - в) роздумуєте про те, як його покарати або поставити на місце.
3. У дискусійній або неоднозначній ситуації, коли партнер явно не прагне або не хоче Вас зрозуміти, Ви найімовірніше:
 - а) спокійно досягаєте того, щоб він Вас зрозумів;
 - б) прагнете завершити з ним спілкування;
 - в) дратуєтесь або ображаєтесь.
4. Якщо захищаючи власні інтереси, Ви відчуваєте, що зможете посваритися з хорошою людиною, то:
 - а) підете на значні поступки;
 - б) відступитесь від своїх домагань;
 - в) будете відстоювати власні інтереси.

5. В ситуації, де Вас намагаються образити або принизити, Ви швидше за все:

- а) будете запасатися терпінням і доводити справу до кінця;
- б) дипломатичним чином будете відходити від будь-яких контактів;
- в) дасте гідну відсіч.

6. У взаємодії з владним і в той же час несправедливим керівником, Ви:

- а) зможете співробітничати в ім'я інтересів справи;
- б) зробите спробу якомога менше контактувати з ним;
- в) будете чинити опір стилю керівника, активно захищаючи власні інтереси.

7. Якщо розв'язання питання залежить тільки від Вас, але партнер зачепив Ваше самолюбство, то Ви:

- а) підете йому назустріч;
- б) підете від конкретного рішення;
- в) будете вирішувати питання не на користь партнера.

8. Якщо хтось з друзів час від часу дозволятиме собі образливі випадки на Вашу адресу, Ви:

- а) не станете надавати цьому особливого значення;
- б) зробите спробу обмежити або припинити контакти;
- в) всякий раз будете давати гідну відсіч.

9. Якщо у партнера є претензія до Вас і він при цьому роздратований, то Вам звичніше:

- а) раніше заспокоїти його, а потім реагувати на претензії;
- б) уникнути з'ясування стосунків з партнером в такому стані;
- в) поставити його на своє місце або перервати.

10. Якщо хто-небудь з колег стане розповідати Вам про те погане, що говорять про Вас інші, то Ви:

- а) тактовно вислухаєте все до кінця;
- б) пропустите мимо вух;

в) перервете розповідь на півслові.

11. Якщо партнер надто проявляє впертість і хоче отримати вигоду за Ваш рахунок, то Ви:

а) підете на поступку заради ладу;

б) будете відхилятися від остаточного рішення з розрахунку на те, що партнер заспокоїться і тоді Ви будете вертатися до питання.

12. Коли Ви маєте справу з партнером, який діє за принципом «увірвати більше», Ви:

а) терпляче досягаєте власних цілей;

б) вважаєте за краще обмежити взаємодію з ним;

в) будете рішуче ставити такого партнера на місце.

13. Маючи справу із зухвалою особою, Ви:

а) будете знаходити до неї підхід за допомогою терпіння і дипломатії;

б) будете зводити спілкування до мінімуму;

в) будете діяти тими ж методами.

14. Коли учасник конфлікту налаштований до Вас вороже, Ви звичайно:

а) спокійно і терпляче долаєте його настрій;

б) відходите від спілкування;

в) обходите його або відповідаєте тим же самим.

15. Коли Вам задають неприємні, колючі питання, Ви частіше всього:

а) спокійно відповідаєте на них;

б) йдете від прямих відповідей;

в) втрачаєте самовладання.

16. Коли виникають гострі розбіжності між Вами і партнером, то це частіше всього:

а) примушує Вас шукати вихід з положення, знаходити компроміс, піти на поступки;

б) спонукає згладжувати суперечності і не підкреслювати відмінності в позиціях;

в) активізує бажання довести свою правоту.

17. Якщо партнер виграє в суперечці, Вам звичніше:

а) привітати його з перемогою;

б) зробити вигляд, що нічого особливого не відбувається;

в) «битися до останнього патрона».

18. У випадках, коли стосунки з партнером приймають конфліктний характер, Ви узяли собі за правило:

а) «лад за всяку ціну» – визнати свою поразку, принести вибачення, піти на зустріч побажанням партнера;

б) «пас убік» – обмежити контакти, піти від суперечки;

в) «розставити крапки над «і» – з'ясувати всі розбіжності, неодмінно знайти вихід з ситуації.

19. Коли конфлікт торкається Ваших інтересів, то Вам частіше за все вдається його вигравати:

а) завдяки дипломатії і гнучкості розуму;

б) за рахунок витримки і терпіння;

в) за рахунок темпераменту та емоцій.

20. Якщо хто-небудь з колег навмисно зачепить Ваше самолюбство, Ви:

а) м'яко і коректно робите йому зауваження;

б) не загострюєте ситуацію, робите вигляд, ніби ніщо не трапилося;

в) даєте гідну відсіч.

21. Коли близькі критикують Вас, то Ви:

а) приймаєте їх зауваження з вдячністю;

б) прагнете не звертати на критику увагу;

в) чините опір або злобствуете.

22. Якщо хто-небудь з рідних або близьких говорить Вам неправду, Ви звичайно вважаєте за краще:

а) спокійно і тактовно добиватися істини;

б) зробити вигляд, що не помічаєте брехню, обійти неприємний оборот справи;

в) рішуче вивести брехуна на «чисту воду».

23. Коли Ви роздратовані, нервуєте, то частіше всього:

а) шукаєте співчуття, розуміння;

б) усамітнюєтеся, щоб не проявити свій стан на партнерах;

в) на кому-небудь відіграєтеся, шукаєте «цапа відбувайла».

24. Коли хто-небудь з колег, менш гідний і здатний, ніж Ви, одержує заохочення начальства, Ви:

а) радієте за колегу;

б) не надаєте особливого значення факту;

в) турбуєтеся, засмучуєтеся або дратуєтесь.

Обробка та інтерпретація результатів. Для визначення власної Вам стратегію психологічного захисту в конфліктних ситуаціях або в різноманітних непростих ситуаціях спілкування, Вам необхідно підрахувати суму відповідей на питання тесту кожного типу: «а» – миролюбство; «б» – уникнення; «в» – агресія.

Чим більше відповідей того або іншого типу, тим виразніша відповідна стратегія захисту в конфліктах, якщо ж їх кількість однакова, значить у контакті з партнерами Ви активно використовуєте різні захисти своєї суб'єктивної реальності.

Який же зміст і принцип дії кожній з можливих стратегій психологічного захисту в конфліктах?

Миролюбство – психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності особистості в конфліктах і конфліктних ситуаціях, в якій провідну роль грають інтелект і характер. Миролюбство припускає партнерство і співпрацю, уміння йти на компроміси, робити поступки і бути податливим, готовність жертвувати деякими своїми інтересами в ім'я головного – збереження гідності. У ряді випадків миролюбство може припускати пристосування, прагнення поступатися натиску партнера, не загострювати відношення і не вплутуватися

в конфлікти, щоб не піддавати випробуванням своє «Я». Одного інтелекту, звичайно ж, недостатньо, щоб миролюбство стала домінуючою стратегією захисту, важливо мати ще відповідний характер – м'який, урівноважений, комунікабельний. Проте, не слід думати, що миролюбство – бездоганна стратегія захисту, придатна у всіх випадках. Суцільна або солодкувата миролюбство нерідко є доказом безхребетності і безвілля, втрати відчуття власної гідності, яка якраз і покликана оберігати психологічний захист особистості.

Уникнення – психологічна стратегія захисту суб'єктної реальності особистості в конфліктах, заснована на економії інтелектуальних і емоційних ресурсів особистості. Уникнення припускає обхід або без бою покидання зони конфліктів і напруги, коли «Я» особистості піддається атакам. Уникнення нерідко носить психогенний характер, якщо воно обумовлене природними особливостями індивіда – слабка енергетична особистість, бідність і ригідність емоцій, млявість мислення, млявість темпераменту, слабкість нервової системи. Проте, можливий і інший варіант – особистість, володіючи достатньо розвинутим інтелектом, йде від напружених і, нерідко безглузких конфліктів і конфліктогенних контактів, не зв'язується з тими, хто стомлює або докучає її «Я». Можливий і третій варіант – коли особистість примушує себе обходити гострі кути в конфліктних ситуаціях для збереження цінності спілкування і партнера. В цьому випадку потрібно володіти міцною нервовою системою, волею, життєвим досвідом і, звичайно ж, достатньо розвинутим інтелектом і рівнем саморегуляції. Отже, стратегія миролюбства будується на основі високого інтелекту і злагідного характеру – вельми високі вимоги до особистості. Уникнення ж ніби простіше, не вимагає особливих розумових і емоційних витрат, але і воно обумовлене підвищеними вимогами до нервової системи і волі, інша справа агресія – використовувати її як стратегії захисту свого «Я» простіше простого.

Агресія – психологічна стратегія захисту суб'єктної реальності особистості, що діє на основі інтелекту і більшою частиною несвідомо.

Інстинкт агресії тісно пов'язаний з конфліктною поведінкою і, нерідко, несвідомий. Достатньо окинути уважним поглядом типові конфліктні ситуації, щоб переконатися, скільки розхожа, доступна, легко відтворена, звичка в жорстоких або м'яких формах агресія як форма захисту в конфліктних ситуаціях. Її могутня енергетика, звичність і доступність в засвоєнні захищає «Я» осіб на вулиці, в міському натовпі, в суспільному транспорті, в побуті, на роботі. Агресивних, і, відповідно, високо конфліктних людей видно часто здалеку. Особистість та інстинкт агресії, виявляється, цілком сумісні, а інтелект виконує при цьому роль «передавальної ланки» – з його допомогою агресія «нагнітається», «розкручується на повну катушку». Інтелект працює в режимі трансформатора, посилюючи агресію в конфліктах і непростих ситуаціях спілкування, підсилюючи агресію за рахунок її значення, що додається.

**Результати відповідей респондентів оцінки психологічної
атмосфери в колективі за методикою А. Фідлера**

№ п/п	Чинники А	Шкала								Чинники Б
		1	2	3	4	5	6	7	8	
		%	%	%	%	%	%	%	%	
1	Дружність	20,6%	27,9%	19,1%	11,8%	8,8%	4,4%	7,4%	0%	Ворожість
2	Згода	8,8%	26,5%	23,5%	20,6%	10,3%	7,4%	2,9%	0%	Незгода
3	Задоволеність	8,8%	20,6%	22,1%	25%	14,7%	4,4%	4,4%	0%	Незадоволеність
4	Продуктивність	13,2%	22,1%	27,9%	13,2%	7,4%	8,8%	5,9%	1,5%	Непродуктивність
5	Теплота	16,2%	17,6%	25%	11,8%	14,7%	4,4%	8,8%	1,5%	Холодність
6	Співпраця	17,6%	26,5%	22,1%	11,8%	7,4%	5,9%	7,4%	1,5%	Неузгодженість
7	Взаємодтримка	20,6%	25%	16,2%	17,6%	14,7%	2,9%	2,9%	0%	Недоброзичливість
8	Захопленість	7,4%	27,9%	16,2%	17,6%	13,2%	5,9%	8,8%	2,9%	Байдужість
9	Цікавість	16,2%	17,6%	25%	17,6%	10,3%	8,8%	1,5%	2,9%	Нудьга
10	Успішність	16,2%	20,6%	23,5%	16,2%	11,8%	10,3%	0%	1,5%	Безуспішність

**Результати відповідей респондентів оцінки психологічної
атмосфери в колективі за методикою А. Фідлера**

Кількість осіб	Бали	%
2	10 балів	2,9%
1	11 балів	1,5%
1	12 балів	1,5%
1	13 балів	1,5%
1	16 балів	1,5%
2	17 балів	2,9%
2	18 балів	2,9%
1	19 балів	1,5%
2	20 балів	2,9%
4	21 бал	5,9%
2	22 бали	2,9%
1	23 бали	1,5%
3	24 бали	4,4%
3	25 балів	4,4%
2	26 балів	2,9%
2	27 балів	2,9%
2	29 балів	2,9%

Продовж. табл.

Кількість осіб	Бали	%
1	31 бал	1,5%
3	32 бали	4,4%
1	33 бали	1,5%
3	34 бали	4,4%
1	35 балів	1,5%
1	36 балів	1,5%
2	37 балів	2,9%
2	38 балів	2,9%
1	40 балів	1,5%
2	42 бали	2,9%
1	43 бали	1,5%
2	44 бали	2,9%
2	45 балів	2,9%
1	48 балів	1,5%
1	49 балів	1,5%
1	50 балів	1,5%
1	51 бал	1,5%
2	52 бали	2,9%
1	54 бали	1,5%
1	55 балів	1,5%
3	57 балів	4,4%
1	59 балів	1,5%
2	61 бал	2,9%

**Результати відповідей респондентів колективної мотивації за
методикою І. Ладанова**

№ п/п	Чинники А	Шкала							Чинники Б
		7	6	5	4	3	2	1	
		%	%	%	%	%	%	%	
1	Високий рівень колективної згуртованості	14,7%	36,8%	13,2%	17,6%	7,4%	7,4%	2,9%	Низький рівень колективної згуртованості
2	Висока активність членів колективу	14,7%	26,5%	22,1%	16,2%	11,8%	7,4%	1,5%	Низька активність членів колективу
3	Нормальні міжособистісні відносини в колективі	29,4%	35,3%	16,2%	7,4%	7,4%	2,9%	1,5%	Погані міжособистісні відносини в колективі
4	Відсутність конфліктів у колективі	14,7%	23,5%	26,5%	8,8%	16,2%	7,4%	2,9%	Наявність конфліктів у колективі
5	Висока колективна сумісність	20,6%	22,1%	19,1%	22,1%	8,8%	5,9%	1,5%	Низький колективна сумісність
6	Сприйняття колективної мети і завдань	25%	32,4%	10,3%	17,6%	8,8%	5,9%	0%	Несприйняття колективної мети та завдань
7	Визнання авторитету керівника	33,8%	35,3%	16,2%	2,9%	4,4%	7,4%	0%	Не визнання авторитету керівника
8	Повага до компетентності керівника	33,8%	32,4%	14,7%	8,8%	2,9%	4,4%	2,9%	Члени колективу не вважають керівника компетентним
9	Визнання лідерських якостей керівника	36,8%	27,9%	13,2%	5,9%	7,4%	5,9%	2,9%	Члени колективу не визнають свого керівника лідером
10	Наявність довірливих відносин між членами колективу та керівником	22,1%	26,5%	19,1%	13,2%	11,8%	2,9%	4,4%	Відсутність довірливих відносин між членами колективу та керівником
11	Участь членів колективу у процесі прийняття рішень	23,5%	32,4%	14,7%	16,2%	7,4%	4,4%	1,5%	Неспроможність членами колективу брати участі в обговоренні та прийнятті рішень
12	Наявність умов для прояву особистої ініціативи членів групи	27,9%	25%	17,6%	13,2%	5,9%	5,9%	4,4%	Відсутність умов для прояву особистої ініціативи членів групи
13	Наявність у членів колективу бажання брати на себе відповідальність за виконання завдання	14,7%	25%	19,1%	20,6%	8,8%	8,8%	2,9%	Відсутність у членів колективу бажання брати на себе відповідальність за виконання завдання
14	Наявність хорошого психологічного клімату в колективі	25%	26,5%	13,2%	19,1%	5,9%	1,5%	8,8%	Наявність поганого психологічного клімату в колективі

Продовж. табл.

№ п/п	Чинники А	Шкала							Чинники Б
		7	6	5	4	3	2	1	
		%	%	%	%	%	%	%	
15	Високий рівень контролю за діями кожного члена колективу	11,8%	20,6%	25%	22,1%	8,8%	7,4%	4,4%	Низький рівень контролю за діями кожного члена колективу
16	Наявність активної життєвої позиції всередині колективу	16,2%	26,5%	22,1%	22,1%	5,9%	2,9%	4,4%	Відсутність активної життєвої позиції всередині колективу
17	Прагнення до самореалізації серед членів колективу	16,2%	26,5%	27,9%	17,6%	7,4%	2,9%	1,5%	Відсутність прагнення до самореалізації у членів колективу
18	Високий ступінь узгодженості серед членів колективу	11,8%	30,9%	22,1%	19,1%	8,8%	4,4%	2,9%	Низький ступінь узгодженості серед членів колективу
19	Сформованість колективних цінностей	23,5%	23,5%	14,7%	14,7%	13,2%	7,4%	2,9%	Відсутність колективних цінностей
20	Відсутність стресу всередині колективу	8,8%	22,1%	25%	16,2%	10,3%	10,3%	7,4%	Наявність стресу
21	Бажання діяти у складі групи	13,2%	17,6%	30,9%	23,5%	5,9%	7,4%	1,5%	Бажання діяти індивідуально
22	Позитивне ставлення керівника до підлеглих	36,8%	26,5%	13,2%	14,7%	2,9%	1,5%	4,4%	Негативне ставлення керівника до підлеглих
23	Позитивне ставлення членів колективу до лідера (керівника)	30,9%	33,8%	10,3%	17,6%	1,5%	1,5%	4,4%	Негативне ставлення членів колективу до свого лідера
24	Прийняття моральних норм поведінки всередині колективу	33,8%	32,4%	17,6%	10,3%	1,5%	1,5%	2,9%	Відсутність моральних норм поведінки всередині колективу
25	Уміння членами колективу проявляти самостійність під час вирішенні завдань	20,6%	32,4%	20,6%	7,4%	11,8%	5,9%	1,5%	Відсутність бажання самостійно вирішувати поставлені завдання

Результати колективної мотивації за допомогою коефіцієнту кореляції Спірмена

Коефіцієнти кореляції Спірмена	1 Чинники А ↔ Чинники Б	2 Чинники А ↔ Чинники Б	3 Чинники А ↔ Чинники Б	4 Чинники А ↔ Чинники Б	5 Чинники А ↔ Чинники Б	6 Чинники А ↔ Чинники Б	7 Чинники А ↔ Чинники Б	8 Чинники А ↔ Чинники Б	9 Чинники А ↔ Чинники Б	10 Чинники А ↔ Чинники Б	11 Чинники А ↔ Чинники Б	12 Чинники А ↔ Чинники Б	13 Чинники А ↔ Чинники Б	14 Чинники А ↔ Чинники Б	15 Чинники А ↔ Чинники Б	16 Чинники А ↔ Чинники Б	17 Чинники А ↔ Чинники Б	18 Чинники А ↔ Чинники Б	19 Чинники А ↔ Чинники Б	20 Чинники А ↔ Чинники Б	21 Чинники А ↔ Чинники Б	22 Чинники А ↔ Чинники Б	23 Чинники А ↔ Чинники Б	24 Чинники А ↔ Чинники Б	25 Чинники А ↔ Чинники Б
1 Чинники А ↔ Чинники Б	0,735	0,735	0,625	0,553	0,650	0,733	0,582	0,638	0,516	0,651	0,536	0,536	0,501	0,761	0,297	0,579	0,464	0,701	0,608	0,624	0,561	0,448	0,422	0,514	0,563
2 Чинники А ↔ Чинники Б	0,735	0,735	0,441	0,315	0,474	0,527	0,406	0,364	0,374	0,452	0,453	0,404	0,581	0,504	0,220	0,516	0,490	0,547	0,518	0,440	0,564	0,190	0,230	0,419	0,574
3 Чинники А ↔ Чинники Б	0,625	0,441	0,625	0,677	0,808	0,609	0,683	0,653	0,531	0,669	0,620	0,654	0,355	0,758	0,190	0,351	0,456	0,646	0,478	0,485	0,422	0,526	0,527	0,626	0,485
4 Чинники А ↔ Чинники Б	0,553	0,315	0,441	0,677	0,668	0,496	0,568	0,556	0,529	0,721	0,552	0,531	0,321	0,656	0,140	0,244	0,190	0,637	0,420	0,661	0,415	0,474	0,479	0,468	0,411
5 Чинники А ↔ Чинники Б	0,650	0,474	0,808	0,668	0,668	0,668	0,685	0,679	0,608	0,682	0,698	0,608	0,423	0,755	0,210	0,336	0,375	0,716	0,574	0,527	0,592	0,489	0,495	0,626	0,551
6 Чинники А ↔ Чинники Б	0,733	0,527	0,609	0,496	0,668	0,606	0,606	0,647	0,550	0,599	0,627	0,612	0,439	0,730	0,254	0,396	0,464	0,580	0,550	0,503	0,434	0,423	0,318	0,489	0,579
7 Чинники А ↔ Чинники Б	0,582	0,406	0,683	0,568	0,685	0,606	0,586	0,856	0,751	0,720	0,616	0,479	0,390	0,728	0,110	0,402	0,306	0,688	0,458	0,427	0,466	0,638	0,632	0,544	0,550
8 Чинники А ↔ Чинники Б	0,638	0,364	0,653	0,556	0,679	0,647	0,856	0,813	0,813	0,779	0,572	0,496	0,296	0,739	0,210	0,434	0,357	0,710	0,493	0,473	0,465	0,675	0,652	0,589	0,473
9 Чинники А ↔ Чинники Б	0,516	0,374	0,531	0,529	0,608	0,550	0,751	0,813	0,674	0,624	0,567	0,423	0,306	0,643	0,140	0,371	0,220	0,605	0,455	0,406	0,403	0,552	0,580	0,551	0,416
10 Чинники А ↔ Чинники Б	0,651	0,452	0,669	0,721	0,682	0,599	0,720	0,779	0,674	0,624	0,562	0,562	0,411	0,727	0,190	0,321	0,295	0,712	0,539	0,538	0,481	0,633	0,626	0,555	0,482
11 Чинники А ↔ Чинники Б	0,536	0,453	0,620	0,552	0,698	0,627	0,616	0,572	0,567	0,624	0,690	0,690	0,511	0,689	0,200	0,416	0,404	0,648	0,514	0,436	0,474	0,537	0,562	0,631	0,602
12 Чинники А ↔ Чинники Б	0,521	0,404	0,654	0,531	0,608	0,612	0,479	0,496	0,423	0,562	0,690	0,690	0,473	0,698	0,110	0,497	0,573	0,579	0,586	0,445	0,391	0,580	0,438	0,665	0,475
13 Чинники А ↔ Чинники Б	0,501	0,581	0,355	0,321	0,423	0,439	0,390	0,296	0,306	0,411	0,511	0,511	0,538	0,250	0,436	0,423	0,547	0,513	0,484	0,424	0,230	0,273	0,406	0,770	0,475
14 Чинники А ↔ Чинники Б	0,761	0,504	0,758	0,656	0,755	0,730	0,728	0,739	0,643	0,727	0,689	0,689	0,538	0,250	0,436	0,423	0,547	0,513	0,484	0,424	0,230	0,273	0,406	0,770	0,475

Додаток Н

Результати діагностування комунікативної установки за методикою В. Бойко

Кількість балів	В норма тах 20	В норма тах 45	В норма тах 5	В норма тах 10	В норма тах 20
	Замаскована жорстокість по відношенню до людей, у судженнях про них	Відкрита жорстокість по відношенню до людей	Обґрунтований негативізм у судженнях про людей	Схильність робити необґрунтовані узагальнення негативних фактів в сфері взаємини з партнерами та в спостереженнях за соціальною дійсністю	Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими
0 балів	2,9% (2 особи)	8,8% (6 особи)	14,7% (10 осіб)	26,5% (18 осіб)	11,8% (8 осіб)
1 бал	-	-	38,2% (26 осіб)	-	13,2% (9 осіб)
2 бали	-	-	29,4% (20 осіб)	27,9% (19 осіб)	-
3 бали	8,8% (6 осіб)	-	5,9% (4 особи)	-	-
4 бали	2,9% (2 особи)	-	11,8% (8 осіб)	14,7% (10 осіб)	1,5% (1 особа)
5 балів	-	-	-	-	16,2% (11 осіб)
6 балів	19,1% (13 осіб)	-	-	17,6% (12 осіб)	19,1% (13 осіб)
7 балів	5,9% (4 особи)	-	-	-	-
8 балів	-	5,9% (4 особи)	-	11,8% (8 осіб)	-
9 балів	2,9% (2 особи)	-	-	-	-
10 балів	5,9% (4 особи)	22,1% (15 осіб)	-	1,5% (1 особа)	5,9% (4 особи)
11 балів	1,5% (1 особа)	-	-	-	19,1% (13 осіб)
13 балів	25% (17 осіб)	-	-	-	-
14 балів	4,4% (3 особи)	-	-	-	-
15 балів	-	-	-	-	4,4% (3 особи)
16 балів	8,8% (6 осіб)	1,5% (1 особа)	-	-	4,4% (3 особи)
17 балів	5,9% (4 особи)	-	-	-	-
18 балів	-	17,6% (12 осіб)	-	-	-
19 балів	-	1,5% (1 особа)	-	-	-
20 балів	5,9% (4 особи)	7,4% (5 осіб)	-	-	4,4% (3 особи)
25 балів	-	4,4% (3 особи)	-	-	-
26 балів	-	8,8% (6 осіб)	-	-	-
27 балів	-	8,8% (6 осіб)	-	-	-
28 балів	-	2,9% (2 особи)	-	-	-
35 балів	-	4,4% (3 особи)	-	-	-
36 балів	-	4,4% (3 особи)	-	-	-
45 балів	-	1,5% (1 особа)	-	-	-

Результат опитування респондентів щодо негативних і позитивних наслідків конфліктних ситуацій у робочих командах

Негативні наслідки конфліктних ситуацій	Позитивні наслідки конфліктних ситуацій
Погіршення атмосфери в команді, послаблення згуртованості команди - 6 осіб (8,8%).	Можливість висловити свої думки, пропозиції. Не тримати в собі накопичення незадоволеності щодо роботи та атмосфери в команді - 3 особи (4,4%).
Зниження продуктивності, помилки в роботі, не виконання задач, недотримання дедлайнів. Можуть навіть зупиняти проекти, процеси і приводять до негативних результатів - 9 осіб (13,2%).	Виявлення точок напруження в команді і своєчасне їх усунення. Зміцнення командних та трудових відносин. Підвищення активності - 4 особи (5,9%).
Втрата: часу, ресурсів, мотивації, підтримки у взаємодії, кадрів, репутації роботодавця - 7 осіб (10,3%).	Зробити висновок, що не влаштовує якусь із сторін, більше пізнати свого опонента - 4 особи (5,9%).
Додаткові фінансові витрати - 2 особи (2,9%).	Досвід, як не повторити подібну ситуацію - 4 особи (5,9%).
Нерозуміння причини та наслідків - 1 особа (1,5%).	Досвід спілкування з різними людьми - 2 особи (2,9%).
Неправильно прийняте рішення - 1 особа (1,5%).	«Випустити пару». Злість інколи дає енергію - 2 особи (2,9%).
Стрес, образи, напруга, пригнічений настрій, незадоволення - 3 особи (4,4%).	Розуміння з ким насправді доводиться працювати та що очікувати - 2 особи (2,9%).
Погіршення відносин, що призводить до проблем в команді/компанії - 7 осіб (10,3%).	Знайти нове рішення, почути цікаві ідеї. Оптимізація - 7 осіб (10,3%).
Недовіра, неприязнь, неповага до колег - 6 осіб (8,8%).	Виявлення і вирішення проблем - 9 осіб (13,2%).
Перехід на міжособистісні відносини - 1 особа (1,5%).	Можливість навчитись розуміти і чути одне одного і з'ясувати ситуацію - 1 особа (1,5%).
Хамство - 1 особа (1,5%).	Порозуміння - 2 особи (2,9%).
Токсичність - 1 особа (1,5%).	Зміцнення довіри - 1 особа (1,5%).
Припинення спілкування, ворожість, агресія, ненависть, небажання працювати разом - 6 осіб (8,8%).	Вдосконалити навички і краще підготуватися до майбутніх випробувань - 1 особа (1,5%).
Непорозуміння з колегами, гурти по «інтересам» всередині команди - 1 особа (1,5%).	Відкриття нових перспектив і розуміння різноманітності думок та підходів - 2 особи (2,9%).
Негативний вплив на комунікацію - 1 особа (1,5%).	Поглянути на ситуацію з іншої сторони - 3 особи (4,4%).
Психоемоційне виснаження, роздратованість, фрустрація, тривога, депресія, спустошення, тривожність - 2 особи (2,9%).	Якщо вирішувати конфлікти і знаходити причини їх виникнення, це допоможе у майбутньому їх уникати і створити здорове робоче середовище - 1 особа (1,5%).
Зниження лояльності працівників - 1 особа (1,5%).	Інколи після конфліктів колектив ще сильніше - 1 особа (1,5%).

Продовж. табл.

Негативні наслідки конфліктних ситуацій	Позитивні наслідки конфліктних ситуацій
Невпевненість в учасників команди з якими співпрацюєш - 1 особа (1,5%).	Прояснення взаємних очікувань, перебудова або закінчення подальшої співпраці - 1 особа (1,5%).
Формальне виконання обов'язків – без бажання - 1 особа (1,5%).	Правильно прийняте рішення - 1 особа (1,5%).
Незадоволення потреб однієї зі сторін - 2 особи (2,9%).	Робота над помилками - 2 особи (2,9%).
Вплив на нервову систему - 1 особа (1,5%).	Відстоювання кордонів, закріплення лідерської позиції - 2 особи (2,9%).
Вигорання - 2 особи (2,9%).	Навчитися домовлятися і контролювати емоції - 2 особи (2,9%).
Незадовільний стан здоров'я - 1 особа (1,5%).	Аналіз своєї поведінки. Самопізнання і адекватна самооцінка. Розвиток - 3 особи (4,4%).
Не розв'язання їх - 1 особа (1,5%).	Приводять до позитивних результатів - 1 особа (1,5%).
Можуть призводити до криз - 1 особа (1,5%).	Можливість звільнитись і знайти нову перспективну роботу - 1 особа (1,5%).
Повторення конфліктів - 2 особи (2,9%).	Попередження майбутніх ідентичних конфліктів, якщо команда і керівництво вирішили актуальний конфлікт - 1 особа (1,5%).

Гра «Ливарпамен»

Мета: продемонструвати важливість правил у роботі групи.

Метод роботи: гра, колективне обговорення.

Необхідні матеріали: маркери, надруковане або виведене на слайд слово ЛИВАРПАМЕН.

Час: 10 хв.

Хід проведення:

Інструкція. Під час проведення гри свідомо заплутуй команди, став невірні завдання, порушуй правила гри.

Мета гри: показати важливість встановлення та дотримання правил.

Запропонуй учасникам та учасницям зіграти в гру.

Об'єднай їх у дві команди з різною кількістю гравців.

Попроси вишикуватися в дві колони.

Дай маркер першому гравцеві в кожній команді.

Скажи, що виграє та команда, яка перша передасть маркер останньому гравцю.

Запропонуй почати гру.

Як тільки команди почали гру, зупини її. Скажи що вони грають неправильно, маркер слід передавати через ліве плече.

Як тільки команди знову почнуть гру, зупини і наголоси, що вони знову грають не за правилами.

Їм потрібно не просто передавати маркер, а й посміхатися учаснику/учасниці.

Після чергового старту знов зупини гру і додай нове правило (повертатися до сусіда, який стоїть позаду, а потім віддавати маркер, тощо).

Запропонуй групі обговорити гру і звернути увагу на назву гри: ЛИВАРПАМЕН – це НЕМА ПРАВИЛ.

Проведи обговорення.

Запитання для обговорення:

Що ви відчували, коли виконували цю вправу?

Що було справедливим?

Що не було справедливим?

За яких умов гра була б справедливою?

Для чого потрібні правила?

Підведи групу до висновку:

Правила нам потрібні для комфортної роботи протягом тренінгових днів.

Техніка «Я, інші та мої очікування»

Мета: допомогти розібратися в різниці між власними очікуваннями до себе та інших та реальними очікуваннями.

Інвентар: ручка, блокнот, МАК універсальна.

Алгоритм роботи:

1. Оберіть у відкриту картку, яка символізує те, що ви очікуєте від себе.

Які очікування від себе ви бачите в цій картці?

Чому саме ці очікування для вас важливі?

Як ці очікування впливають на ваші дії та рішення?

2. Оберіть у закриту картку, що представляє ваші справжні, глибинні очікування від себе.

Що ця картка розкриває про ваші справжні бажання та очікування?

Чи співпадають ці очікування з тим, що ви зазвичай очікуєте від себе?

Як ці справжні очікування відрізняються від того, що ви думали раніше?

3. Оберіть картку, що представляє ваші очікування від оточуючих.

Які конкретні очікування є у вас щодо інших людей?

Які емоції або потреби ви намагаєтеся задовольнити через ці очікування?

4. Оберіть у закриту картку, що ви в глибині себе хочете від оточуючих.

Що ця картка розкриває про ваші глибинні очікування щодо інших людей?

Як ці очікування співпадають або відрізняються від ваших попередніх очікувань?

5. Оберіть картку, яка символізує те, що інші люди очікують від вас.

Як ця картка відображає те, що інші очікують від вас?

Чи відчуваєте ви тиск від цих очікувань? Якщо так, то як саме?

Як ці очікування впливають на ваші стосунки з іншими?

6. Оберіть картку, яка символізує очікування інших людей від вас, які можуть бути насправді.

Які очікування від вас можуть мати інші люди?

Як ці очікування співпадають або відрізняються від ваших уявлень про них?

7. Порівняйте картки:

Що ви відчуваєте, коли бачите цю різницю?

Як ця різниця впливає на ваші стосунки та дії?

Що ви готові змінити, щоб зменшити цей розрив між уявленнями та реальністю?

Висновки: техніка дозволить краще усвідомити, де виникають конфлікти та непорозуміння, а також знайти гармонію між власними очікуваннями.

Техніка «Мої пріоритети у взаємодії»

Мета: структурування бажань, розуміння та прийняття емоцій у взаємодії з оточуючими для можливості руху вперед.

Інвентар: папір, кольорові олівці/фарби, колода МАК (будь-яка ресурсна колода).

Алгоритм роботи:

1. Людині пропонується у відкриту обрати 1–3 карти, які описуватимуть її взаємодію з оточуючими і з самою собою.

2. Після цього у закриту обрати 1–3 карти, задавши собі питання:

Що я хочу отримати від взаємодії із самим собою?

Що я хочу отримати від взаємодії з іншими?

Необхідно, щоб людина, розглядаючи зображення, чи у поєднанні зображення з висловом, проговорила, які емоції вона при цьому відчуває/відчуватиме, що це для неї.

Додатковий етап.

Можна запропонувати від отриманих підказок про розуміння своїх емоцій, відчуттів створити свою карту, де відобразити, що дає смак життя, що викликає захоплення, бажання рухатися далі тощо.

Створення власної карти можна замінити невеликим есе чи просто малюнком-асоціацією, зліпленим продуктом про можливість знову відчувати себе (витвір мистецтва може бути з різного матеріалу, головне, щоб створене подобалося людині).

Примітки: можна за даним алгоритмом проаналізувати конкретні взаємовідносини в робочому колективі, в новому середовищі тощо.

Висновки: дана техніка дає можливість побачити людині те, що допомагає взаємодіяти із собою та іншими на шляху соціалізації, реалізації задумів у певній соціальній ролі.

Вправа «Рукоштовання або уклін».

Мета: формування взаєморозуміння партнерів зі спілкування на невербальному рівні. Рекомендації до виконання. Учасники ознайомлюються з жестами вітання, прийнятими в різних народів.

Варіанти привітань:

- легкий уклін зі схрещеними на грудях руками (Китай);
- рукоштовання й поцілунок в обидві щоки (Франція);
- легкий уклін, долоні складені перед чолом (Індія);
- легкий уклін, руки й долоні по швах (Японія);
- поцілунок в кожен щоку, долоні лежать на передпліччях партнера (Іспанія);
- просте рукоштовання й погляд в очі (Німеччина);
- м'яке рукоштовання обома руками, торкання тільки кінчиками пальців (Малайзія);
- тертя один об одного носами (ескімоська традиція).

Група утворює коло, де учасники вітаються один з одним, використовуючи ритуали вітання різних народів. Один з учасників виступає на середину й вітає партнера, що стоїть праворуч. Потім йде за годинниковою стрілкою й по черзі вітає всіх учасників групи. Кожного разу учасник має вітати свого візаві новим жестом. При цьому він називає своє ім'я.

У другому раунді в коло вступає інший учасник, що стоїть праворуч від першого й так далі.

Обговорення. Які висновки Ви зробили? Наскільки легко Вам вдалося виконати цю вправу?

Тест «Чи конфліктна Ви особистість»

Інструкція: прочитайте уважно кожне із запитань та виберіть один із пропонованих варіантів відповіді.

Питання:

1. У громадському транспорті почалася суперечка на підвищених тонах.

Ваша реакція?

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

2. Чи виступаєте Ви на зборах із критикою керівництва?

- а) ні;
- б) тільки в разі, якщо маю на те вагомі підстави;
- в) критикую з будь-якого питання не тільки начальство, але тих, хто

його захищає.

3. Чи часто Ви сперечаєтесь з друзями?

- а) тільки, якщо ці люди не образливі;
- б) лише з принципових питань;
- в) суперечки – моя стихія.

4. Уявіть, Ви стоїте в черзі. Як Ви реагуєте, якщо хтось намагається пройти без черги?

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

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

- а) не підніматиму шум через дурниці;
- б) мовчки візьму сільницю;
- в) не утримаюся від їдких зауважень, і, мабуть, демонстративно

відмовлюся від їжі.

6. Якщо на вулиці, у транспорті, Вам наступили на ногу?

а) з обуренням подивлюся на кривдника;

б) сухо зроблю зауваження;

в) висловлюся, не соромлячись у виразах.

7. Якщо хтось із близьких купив річ, яка Вам не сподобалася?

а) промовчу;

б) обмежуся коротким тактовним коментарем;

в) влаштую скандал.

8. Не повезло в лотереї. Як Ви до цього віднесетесь?

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

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

в) програш надовго зіпсує настрої.

Обробка та інтерпретація результатів: підрахуйте набрані бали, виходячи з того, що кожна відповідь: «а» - 4 бали, «б» - 2 бали, «в» - 0 балів.

Від 30 до 44 балів. Ви тактовний і миролюбний, вправно йдете від суперечок і конфліктів, уникаєте критичних ситуацій на роботі й удома. Вислів «Платон мені друг, але істина дорожче» ніколи не було Вашим девізом. Можливо, тому Вас іноді називають пристосуванцем, наберіться сміливості, якщо обставини вимагають висловлюватися принципово, не дивлячись на людей.

Від 15 до 29 балів. Вас вважають людиною конфліктною. Але насправді конфліктуєте Ви лише тоді, коли немає іншого виходу, та всі інші засоби вичерпані. Ви твердо відстоюєте свою думку, не думаючи про те, як це відіб'ється на Вашому службовому положенні або приятельських відносинах. При цьому Ви не виходите за межі коректності, не принижуетесь до образ. Все це викликає пошану до Вас.

Від 10 до 14 балів. Суперечки й конфлікти – це повітря, без якого Ви не можете жити. Вам подобається критикувати інших, але коли Вам це вигідно,

і, якщо Ви відчуваєте зауваження з приводу себе, можете «з'їсти живцем». Ваша критика – ради критики, а не на користь справи. Дуже важливо доводиться тим, хто поряд із Вами – на роботі й удома. Ваша нестриманість і грубість відштовхує людей. Чи не тому у Вас немає справжніх друзів? Словом, зробіть спробу перебороти свій складний, і, можна сказати, безглуздий характер.

Гра «Стратегії конфліктної поведінки»

Мета: формування вміння використовувати стратегії конфліктної поведінки в різноманітних ситуаціях професійної діяльності, виявляти доцільність їх застосування в тому чи іншому випадку.

Рекомендації до виконання. Учасники гри ознайомлюються з інформацією, що дії людини в конфліктній ситуації часто є подібними до поведінки тварин:

– перша стратегія – «черепашка» – людям цього типу притаманне бажання сховатися від проблем під «панцир». Це представники позитивного консерватизму, у спокійній ситуації вони підтримують колег, але в складній ситуації можуть підвести;

– друга стратегія – «акула» – головним для людей цього типу є досягнення мети та виконання виробничих завдань. Їх не хвилює ставлення колег («Ваша любов мені ні до чого»). «Акули» є важливими для колективу, оскільки, рухаючись до власної мети, вони можуть вивести колектив зі складної ситуації;

– третя стратегія – «ведмежа» – люди цього типу намагаються згладжувати гострі кути для того, щоб у колективі були дружні стосунки. Знаючи турботи й інтереси кожного, вони вчасно підтримують у важку хвилину. Але при цьому вони можуть повністю забути кінцеву мету своєї діяльності, тому що для них найбільш важливим виявляються людські стосунки;

– четверта стратегія – «лисиця» – представники цього типу завжди прагнуть досягти компромісу. Вони не просто хочуть, щоб усім було добре, але стають активними учасниками будь-якої діяльності, іноді навіть через хитрощі та обман, намагаючись досягти мети;

– п'ята стратегія – «сова» – представники цього типу ніколи не будуть уникати складних ситуацій, проте вони можуть пожертвувати добрими

стосунками заради обраної мети. Вони обирають стратегію чесної й відкритої боротьби.

Учасникам пропонується кілька конфліктологічних ситуацій, розвиток яких вони розігрують в парах. Розподіл ролей можна вести за бажанням – хто з ким хоче бути разом у грі. Далі пропонується продемонструвати стратегії конфліктної поведінки в різноманітних ситуаціях професійної діяльності.

Обговорення. Які Ваші враження від роботи Вашої групи та колег з інших груп? Який досвід Ви отримали у ході гри?

Вправа «Вчимось цінувати індивідуальність»

Мета: сформувати в учасників розуміння того, що кожна людина має індивідуальні ознаки і повага до особливостей кожного є основою толерантності.

Час: 20 хв.

Ресурси: аркуші А4 за кількістю учасників, ручки, торбинка чи конверт.

Хід проведення:

Тренер на першому етапі вправи звертається до учасників:

«Те, як ми сприймаємо світ, і те, що з нами відбувається, залежить від наших переконань, внутрішніх настанов, стереотипів та наших особливостей. Наприклад, «займатися у житті тим, що подобається»; «бути вільним», «жити для власного задоволення» тощо). Індивідуальні ознаки є нашим орієнтиром у побудові життя. Зараз вам необхідно буде на аркушах паперу написати три ознаки, які відрізняють вас від інших учасників групи. Це може бути зовнішній вигляд, одяг, будь-які вміння та досягнення тощо. Аркуші підписувати не потрібно. На виконання цього завдання у вас є 5 хвилин. Після завершення роботи ми зберемо ваші записи у нашу торбинку (конверт)».

Після того як учасники виконали завдання, тренер продовжує:

«Тепер ми прочитаємо всі записи, які є на аркушах. Той, про кого йдеться, має мовчати, а решта учасників повинні відгадати, хто є автором тих чи інших тверджень».

Тренер по черзі зачитує записи. Якщо учасникам важко відгадати, про кого йдеться, автор має назватися самостійно.

Після того, як усі твердження будуть зачитані, тренер ініціює обговорення.

Запитання для обговорення:

Які висновки можна зробити після цієї вправи?

Чи цінуєте ви ту рису характеру, яку назвали щодо себе, і в інших людях?

Якщо в інших людей є ті гарні риси, яких ми не маємо, чи гідні ці люди нашої поваги та сприйняття?

Чи всі люди заслуговують поваги? Чому?

Ймовірно, учасники матимуть різні думки та відповіді щодо поваги до людей. Тренеру необхідно підкреслити важливість поважати різні думки, які прозвучать у колі.

Деякі учасники можуть зазначити, що «злі» люди не гідні поваги. У такому випадку тренер може зауважити, що люди не бувають тільки «злі» або «добрі», люди можуть вчиняти по-різному. Часто буває, що люди роблять те чи інше під впливом оточення або ситуації, в якій вони опинилися. Необхідно розуміти різницю між людиною (її рисами) та її вчинками. Варто повідомити учасникам, що трапляється багато випадків, коли люди, які вчиняли жахливі дії, потім змінювалися та більше не чинили нічого злого.

На другому етапі, після обговорення, тренер резюмує:

«Ми часто хочемо бути такими, як решта, і виникають ситуації, коли ми від цього страждаємо. В інших же обставинах – досить добре, коли ми – як усі. Проте важливо пам'ятати, що кожна людина є індивідуальністю і її слід цінувати. Коли люди різні та не схожі між собою – вони стають цікавими один одному, можуть знайти нове, нестандартне вирішення будь-яких проблем. «Повага до людини» не є нашим ставленням до того чи іншого її вчинку. Поняття «повага до людини» передбачає, передусім, повагу до особистості та повагу до людської гідності. Іноді це просто називають золотим правилом: Поводься з іншими так само, як би хотів, щоб інші поводитися з тобою. Повага та сприйняття різноманітності інших людей – це прояв толерантності».

Вправа «Малюнок по колу»

Мета: сприяти розвитку толерантності через усвідомлення учасниками відмінностей у сприйнятті світу різними людьми.

Час: 15 хв.

Ресурси: аркуші А4 на кожного учасника, олівці, фломастери (у достатній кількості, щоб учасники могли малювати).

Хід проведення:

На першому етапі тренер роздає кожному учаснику по аркушу А4 та пропонує взяти олівці та фломастери.

Потім просить учасників з одного боку аркуша написати своє ім'я, а з іншого – задумати певний образ та зобразити малюнок, який має бути незавершеним (наприклад, кілька точок, геометрична фігурка, лінії тощо). На виконання завдання учасники мають 3 хвилини. Після цього тренер просить кожного передати малюнки по колу сусіду ліворуч, і той, хто отримав малюнок, домальовує щось своє – продовжує бачення попередника. Малюнки передаються по колу кожні 10 секунд водночас, доки малюнок не повернеться до господаря.

Якщо учасників у групі більше ніж 10, їх доцільно об'єднати у невеликі групи по 5-6 осіб і передавати малюнки по колу у малих групах.

На другому етапі тренер ініціює обговорення.

Запитання для обговорення:

Чи дуже змінився ваш малюнок?

Чи відображає малюнок задуманий вами образ?

Чому відбулися зміни авторського образу? (у кожному малюнку був закладений задум, а результат залежить від бачення того, хто домальовував).

Як ви сприймаєте зміни, що відбулися? Чи подобаються вам ці зміни? Чи бачите ви у цих змінах щось нове?

На третьому етапі, після обговорення, тренер підсумовує для учасників:

«Малюнок життя кожної людини є особливим. Відмінності у життєвих переконаннях можуть спричиняти непорозуміння у стосунках. Наприклад, дехто вважає, що в житті потрібно бути прямолінійним і спритним, і це для них є цінним. Тому люди, які дотримуються протилежної життєвої позиції, такої як «у житті краще бути ввічливим і неквапливим», можуть викликати у них роздратування. Так трапляється тому, що людський мозок схильний сприймати інші ідеї, відмінні від власних, як «неправильні». Насправді, у багатьох ситуаціях не існує єдиної і правильної відповіді. Обидві сторони можуть мати різну думку. Розуміння того, що безліч інших поглядів мають право на існування і всі вони по-своєму корисні, додає толерантності у ставленні до інших. Пам'ятайте про це, коли вважатимете, що тільки ваші погляди є правильними».

Вправа «Як розуміти співрозмовника»

Мета: розвивати емпатію, вміння стати на місце іншої людини і побачити ситуацію з її боку.

Час: 10 хв.

Ресурси: цифра 9 без крапки на аркуші А4.

Хід проведення:

На першому етапі тренер об'єднує учасників у дві команди.

Потім між командами, які сидять навпроти одна одної, кладе аркуш з цифрою 9 і запитує:

– Яка перед вами лежить цифра? (Цифра одна, а відповіді дві, бо для однієї команди це буде 9, а для іншої 6).

Потім тренер запитує:

– Хто правий? І перевертає цифру.

Запитання для обговорення.

– Що ви тепер бачите? Що відбулося?

– Що допомагає зрозуміти співрозмовника, зміст його думок, висловлювань?

На другому етапі тренер підсумовує (це можна зробити у вигляді слайдової презентації):

«У спілкуванні важливо досягати взаєморозуміння. Взаєморозуміння – це не тільки розуміння інформації, її передавання, приймання, а й розуміння іншої людини як особистості з її потребами, інтересами, переживаннями, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою для них тощо.

Поставивши себе на місце співрозмовника, поглянувши на ситуацію його очима, ви зможете краще зрозуміти його внутрішній світ, наміри, мотиви, думки й почуття. Цей механізм розуміння називають емпатією. Володіти емпатією – це виявляти інтерес і бути уважним, налаштовуватися на «хвилю»

переживань інших людей. Висловлення іншій людині розуміння її почуттів та поглядів, навіть якщо вони відрізняються від ваших, зменшує напругу і налаштовує на співпрацю. Емпатичні стосунки ведуть до особистісного зростання. На відміну від емпатії, співпереживання – це здатність розділити почуття інших, надати емоційну підтримку у важку хвилину».

Запитання для обговорення.

Які способи підтримки інших людей ви використовуєте?

Який спосіб підтримки з боку інших вам до вподоби?

Що допомагає відчувати полегшення у важку хвилину?

Вправа «Співпраця»

Мета: розвивати вміння співпрацювати з іншими людьми, досягати згоди, вирішувати конфліктні ситуації.

Час: 15 хв.

Ресурси: стільці, на яких сидять учасники тренінгу.

Хід проведення:

На першому етапі виконання вправи тренер просить учасників розрахуватися на 1, 2, 3. Кожен номер отримує записку з інструкцією, яку він не повинен показувати іншим.

Інструкції:

Учасники за № 1 – Поставте всі стільці в коло. У вас на це є 10 хв.

Учасники за № 2 – Поставте всі стільці ближче до дверей. У вас на це є 10 хв.

Учасники за № 3 – Поставте всі стільці ближче до вікна. У вас на це є 10 хв.

Тренер просить учасників дотримуватися отриманих інструкцій. Слід зазначити, що вони мають співпрацювати з тими, хто має однакові з ними інструкції.

Ця вправа надає різні можливості для творчості. Зазвичай групи починають виконання інструкцій активно, інколи із застосуванням сили: переносять стільці, на яких інші відчайдушно намагаються всидіти. У той час, як одні учасники починають намагатися співпрацювати, інші все ще прагнуть зібрати й утримати зібрані стільці. Зазвичай це розчаровує тих, хто вже «дозрів» до співпраці. Хтось із них може махнути на все рукою. Іноді трапляється так, що учасники не розмовляють один з одним, думаючи, що це не дозволено, але тренер нічого про це не сказав.

Можливі такі варіанти співпраці команд:

– стільці поставлені колом таким чином, що «зачіпають» і двері, і вікно;

– стільці поставлені по черзі: спочатку – колом, потім – ближче до дверей, і нарешті – ближче до вікна;

– 1/3 стільців розміщені по колу, 1/3 стільців – біля дверей і 1/3 – біля вікна;

– взагалі не дотримуватися інструкцій.

Коли час вичерпано або тренер бачить, що виконання завдання завершено, відбувається обговорення.

Запитання для обговорення:

Які у вас відчуття від цієї вправи?

Чи відчували ви, що стілець, на якому ви сиділи, був ваш, і ви могли робити з ним, що хотіли?

Чи були ви налаштовані на співпрацю або намагалися переконати іншого учасника, аргументувати словами або, може, «кулаками», або, можливо, зовсім здалися?

Чому ви не розмовляли один з одним? (у випадку, якщо учасники не розмовляли між собою).

Якщо вам трапилося переконувати інших учасників, як ви це робили?

Чи дотримувалися ви інструкцій? Чи розглядали ви інструкцію як обов'язкову до виконання, незважаючи на те, скільки зусиль на це було потрібно?