

**Міністерство освіти і науки України  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
Факультет соціології і права  
Кафедра філософії**

«На правах рукопису»  
УДК 364.4:159.98

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Роман БОГАЧЕВ  
«13» січня 2024 р.

**Магістерська дисертація  
на здобуття ступеня магістра  
зі спеціальності 231 Соціальна робота  
на тему: «Застосування тренінгових технологій для профілактики  
конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт»»**

Виконала:  
Студентка VI курсу, групи СР-з21мп  
Карпович Юлія Євгеніївна \_\_\_\_\_

Керівник:  
Викладач кафедри філософії, доктор філософії з  
психології  
Боковець О.І. \_\_\_\_\_

Рецензент:  
Старший викладач кафедри теорії та практики управління,  
к. пед. н.  
Гермаш Ю.О. \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій  
магістерській дисертації  
немає запозичень з праць  
інших авторів без  
відповідних посилань  
Студентка VI курсу,  
групи СР-з21мп  
**Карпович Юлія Євгеніївна**  
\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

**Карпович Ю.Є. Застосування тренінгових технологій для профілактики конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт».**

**Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 231 Соціальна робота, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, 2024.**

Магістерська дисертація присвячена дослідженню запобігання та вирішення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт». Проаналізовано теоретичні підходи щодо дослідження міжособистісних конфліктів, причини та специфіку перебігу конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» у соціальній сфері, а також основні методи та форми профілактики конфліктів у соціальній сфері. Окрему увагу приділено аналізу тренінгових технологій як форми профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт». Надано рекомендації щодо запобігання виникненню конфліктів між суб'єктами в соціальній сфері.

**Ключові слова:** конфлікт; міжособистісний конфлікт; профілактика конфлікту; соціальні працівники; клієнт; взаємодія; тренінгові технології.

## SUMMARY

**Karpovich Yu. E. Using of training technologies for the prevention of conflicts in the interaction «social worker – client». Master's thesis for obtaining an master's degree for specialty 231 Social work, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, 2024.**

The master's thesis is devoted to the study of the prevention and resolution of conflicts in the "social worker - client" interaction. Theoretical approaches to the study of interpersonal conflicts, the causes and specifics of the course of conflicts in the interaction "social worker - client" in the social sphere, as well as the basis of methods and forms of conflict prevention in the social sphere are analysed. Particular attention is paid to the analysis of training technologies as a form of conflict prevention in the "social worker - client" interaction. Recommendations are provided to prevent the occurrence of conflicts between subjects in the social sphere.

**Keywords:** conflict; interpersonal conflict; conflict prevention; social workers; client; interaction; training technologies (training).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Теоретичні підходи щодо дослідження міжособистісних конфліктів.....	7
1.2 Причини виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» та їх особливості.....	20
1.3 Специфіка перебігу конфлікту у соціальній сфері.....	27
Висновок до розділу 1.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОФІЛАКТИКА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВЗАЄМОДІЇ «СОЦІАЛЬНИЙ ПРАЦІВНИК – КЛІЄНТ».....</b>	<b>33</b>
2.1 Конфліктостійкість соціального працівника як фактор запобігання конфліктів у взаємодії з клієнтами.....	33
2.2 Методи та форми профілактики конфліктів у соціальній сфері.....	36
2.3 Тренінгові технології як форма профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт».....	52
Висновок до розділу 2 .....	55
<b>РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНІНГУ ДЛЯ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ВЗАЄМОДІЇ «СОЦІАЛЬНИЙ ПРАЦІВНИК – КЛІЄНТ».....</b>	<b>57</b>
3.1 Результати опитування соціальних працівників щодо ефективних заходів профілактики виникнення конфліктів з клієнтами.....	57
3.2 Програма тренінгу «Медіація» для профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт».....	61
3.3 Методичні рекомендації щодо запобігання виникнення конфліктів у соціальній сфері.....	66
Висновок до розділу 3 .....	72
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>77</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської дисертації.** Конфлікти все частіше стають звичайним явищем нашого соціального та культурного середовища, визначаючи найбільш проблемні зони взаємин у соціальній сфері. Діяльність соціального працівника спрямована на надання допомоги клієнту у прийнятті здійснюваних соціальних змін, під час яких може виникати опір клієнтів чи різних громадських структур, що призводить до конфліктної взаємодії. Зростаюча кількість конфліктів у соціальних установах надає змогу стверджувати про неефективне управління конфліктами, яке може пояснюватися як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Проблемою вивчення конфліктної взаємодії соціального працівника та клієнта є те, що «пересічні» конфлікти в соціальних установах, що виникають, не підлягають реєстрації, у зв'язку з чим існує складність отримання повних статистичних даних.

Наразі недостатньо вивчені умови та механізми ефективного управління конфліктом, що визначають його структурний та змістовний аспекти, фактори ефективної (неконфліктної) взаємодії «соціальний працівник – клієнт». Недостатньо досліджень, що містять аналіз причин конфліктної взаємодії, принципів, методів, виявлення умов ефективної взаємодії у системі «соціальний працівник – клієнт» у соціальних установах, незважаючи на велику практичну затребуваність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів знаходимо у працях таких науковців: М. Азарко, Г. Бевзо, І. Вовк, В. Галаган, Л. Гуменюк, Г. Ложін, В. Орлов, О. Отич, В. Петрінко, М. Пірен, О. Фурса та ін. Такі дослідники як Н. Білоус, О. Листопад вивчали питання конфліктостійкості особистості.

Проблематикою застосування тренінгових технологій з метою формування конфліктологічної компетентності займалися такі науковці, як:

С. Вдович, Т. Дзюба, Л. Журавська, Л. Зельман, О. Кукло, Т. Цюман, О. Штепа та ін.

**Мета магістерської дисертації:** розробка тренінгу для профілактики конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт».

*Для реалізації поставленої мети під час написання магістерської дисертації виконувалися такі завдання:*

- розглянути теоретичні підходи щодо дослідження міжособистісних конфліктів, причини виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» та їх особливості;

- охарактеризувати специфіку перебігу конфлікту у соціальній сфері;

- визначити соціально-психологічні шляхи зниження рівня конфліктності особистості;

- проаналізувати основні методи та форми профілактики конфліктів у соціальній сфері;

- розглянути тренінгові технології як форму профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт»;

- провести опитування соціальних працівників щодо ефективних заходів профілактики виникнення конфліктів з клієнтами та проаналізувати отримані результати;

- скласти програму тренінгу щодо запобігання виникненню конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт»;

- розробити методичні рекомендації щодо запобігання виникнення конфліктів у соціальній сфері.

**Об'єктом магістерської дисертації** є профілактика конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт».

**Предметом магістерської дисертації** є тренінгові технології як засіб профілактики конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт».

**Методи дослідження:** під час підготовки магістерської дисертації використано теоретичні та емпіричні методи.

*Теоретичні методи:* аналіз, індукція та дедукція, систематизація, узагальнення наукової літератури з проблеми застосування тренінгових технологій для профілактики конфліктів.

*Емпіричні методи:* опитування, бесіда соціальних працівників з метою дослідження ефективних заходів профілактики виникнення конфліктів із клієнтами.

**Теоретичне значення** магістерської дисертації полягає у системному аналізі та оцінці тренінгових технологій як ефективного інструменту для запобігання конфліктам у взаємодії між соціальними працівниками та клієнтами. Це дослідження сприяє розумінню та вдосконаленню стратегій уникнення конфліктних ситуацій, що виникають у роботі зі службами соціального захисту.

Результати роботи можуть бути використані під час навчання здобувачів усіх рівнів вищої освіти за спеціальністю 231 Соціальна робота, зокрема, під час вивчення навчальних дисциплін, а також у науково-дослідній роботі студентів й аспірантів.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у наступному:

- узагальнено теоретичні підходи щодо дослідження міжособистісних конфліктів;
- визначено причини та специфіку перебігу конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» у соціальній сфері;
- проаналізовано основні методи та форми профілактики конфліктів у соціальній сфері;
- розглянуто тренінгові технології як форму профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт»;
- здійснено опитування соціальних працівників щодо ефективних заходів профілактики виникнення конфліктів з клієнтами та проаналізувати отримані результати;

- розроблено програму тренінгу «Медіація» для профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт»;
- розроблено методичні рекомендації щодо запобігання виникнення конфліктів у соціальній сфері.

**Практичне значення** магістерської дисертації полягає у розробці програми тренінгу «Медіація» для профілактики виникнення конфліктів у взаємодії соціальний працівник – клієнт і наданні методичних рекомендацій щодо запобігання виникнення конфліктів у соціальній сфері.

**Апробація і впровадження результатів дослідження роботи.** Матеріали магістерської дисертації були висвітлені на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Соціальна робота у глобальному та національному вимірах: виклики, загрози, перспективи розвитку» (м. Київ, 23-24 листопада 2023 р.).

**Публікація** за матеріалами магістерської дисертації:

1. Карпович Ю.Є. Превентивні заходи щодо виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт». Соціальна робота у глобальному та національному вимірах: виклики, загрози, перспективи розвитку: Збірник матеріалів XII Міжнар. наук.-прак. конф. (м. Київ, 23-24 листопада 2023 р.). 2023.

**Структура магістерської дисертації** зумовлена предметом, об'єктом, метою та завданнями дослідження. Магістерська дисертація складається з вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, які поділяються на підрозділи, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 84 сторінки (з них основного тексту – 76 сторінок). У роботі використано 80 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

#### 1.1 Теоретичні підходи щодо дослідження міжособистісних конфліктів

Щоб вивчити конфлікт як соціально-психологічного явища, потрібно висунути своєрідну аксіому про конфліктність існування. Людина стає особистістю у суспільстві завдяки соціалізації та численним міжособистісним взаємодіям. Будь-яка діяльність особистості в суспільстві спрямована на задоволення власних потреб. Але потреби не можливо повністю задовольнити, хоча є і виняток – це потреба людини у повітрі. З цього слідує, що людина приречена на конфлікт. Отже, виникає наступне запитання: чи може бути конфліктність рисою особистості, чи є причиною будь-якого конфлікту, а, можливо, конфлікт з'являється як результат взаємодії людини з соціальним середовищем? [1].

У дійсності може бути щонайменше дві думки на вирішення даної проблеми. Одна з них цілком подібна ідеї Аристотеля і підкреслює соціальне походження людини, її потенціал до співпраці з іншими, здатність, закладену в природній людській сутності. Протилежна провідна думка пропонується Томасом Гоббсом: людина усвідомлює як таке собі «я», індивідуум, якому інші це лише середовище існування та перебування, яке діє за принципом «війни всіх проти всіх»? [2].

У сучасних теоріях конфлікту зберігається дихотомія у поглядах щодо проблеми конфлікту у людській взаємодії. Т. Парсонс, Р. Дюркгейм, Е. Мейо підкреслюють стабільність і стійкість суспільства, вважаючи конфлікт лише деяким відхиленням, «хворобою» людських відносин. Натомість К. Маркс, М. Вебер, В. Парето, Р. Дарендорф розглядають конфлікт як необхідний

фактор пояснення соціальних процесів і змін. У результаті такого поділу понять суспільного розвитку виникають два самостійні різновиди теорії конфлікту: функціоналізм і соціологія конфлікту. Однак більш пильний аналіз цих теоретичних розробок дозволяє стверджувати, що представники соціології конфлікту, як і теоретики «консенсусного» напрямку, також аналізували питання консенсусу та стабільності та аж ніяк не ігнорували питання, пов'язані із соціальною напруженістю та конфліктами. Проте сама дихотомія «конфлікт-консенсус» чи «напруга-стійкість» залишається важливою проблемою у теоретичних побудовах соціальної психології [2; 3].

Розглянемо перший полюс континууму: конфлікт як хвороба суспільства. Значний внесок у розробку проблеми взаємовідносин суспільства та особистості зробив Е. Дюркгейм. Вчений трактує суспільство як реальність, що стоїть над людиною. Кожна людина має ніби дві свідомості: «одна, що поділяється нами з усією групою, яке є не ми самі, а суспільство, яке живе і діє в нас; друге, навпаки, представляє те особисте та своєрідне в нас». Саме в цій двоїстості індивідуальної та колективної свідомості лежать вирішальні передумови внутрішнього конфлікту [3].

У теорії Е. Дюркгейм спрямовує принцип органічної солідарності суспільства, описуючи конфлікт як певну аномалію існування соціальних систем. Такої ж точки зору придержується Т. Парсонс, що описує конфлікт як деструктивний та дисфункціональний. Т. Парсонс доволі часто витісняє слово «конфлікт» терміном «напруга», розглядаючи конфлікт як «епідемічну» форму хвороби соціального організму. Соціальна напруженість виникає на всіх рівнях соціального впливу: лише на рівні організму, особистості, нашого суспільства та культури. За рахунок дії механізмів контролю та саморегуляції системи даний стрес або долає межу, що забезпечує збереження системи, або не долає його. Однак, якщо напруга піднімається цього рівня, вона буде пов'язана з більш менш сильними складовими ірраціональної поведінки, що є важливим моментом кризових відносин [4].

Представники американської школи «людських відносин» (publicrelations) дотримувались поглядів щодо природи соціального конфлікту, близьких до позиції Т. Парсонса. На думку вчених, справжній стан суспільства має бути станом гармонії та суспільної згоди. Представник цієї школи Елтон Мейо вважав конфлікт небезпечною «соціальною хворобою». Його треба уникати, прагнучи «соціальної рівноваги» та «стану співпраці» як надійних ознак «громадського здоров'я». У 50-х роках ХХ ст. у роботах Р. Дарендорфа, Л. Козера, К. Боулдинга та ін. змінюється теоретична спрямованість, відбувається повернення до конфліктної моделі суспільства. Так було в середині ХХ ст., коли конфлікти та зміни були відкриті наново, що спонукало деяких оголосити концепцію конфлікту «ною соціологією». Однак насправді тенденція конфлікту така ж стара, як і функціоналізм; його джерела перебувають у роботах двох німецьких філософів, Карла Маркса та Георга Зіммеля [3].

Розвиваючи ідею революційних змін у суспільстві, К. Маркс вводить постулат про неминучість класової боротьби, що виникає в суспільстві в результаті поділу його на ворожі класи (експлуататорів та експлуатованих) і є рушійною силою історії. Ідеї К. Маркса вплинули на розвиток сучасної теорії конфлікту і загалом набули форми такого становища: конфлікт – це неминуча та незворотна сила у соціальних системах, яка активізується за певних конкретних умов [4; 5].

Подібно до К. Маркса, Г. Зіммель також підкреслював конфліктний характер товариства. Г. Зіммель підкреслював, що соціальна структура формується не тільки з планування та підпорядкування, а й з різних взаємозалежних процесів асоціації та дисоціації, які можуть бути відокремлені один від одного лише у процесі аналізу. Науковець дотримується «органістичного» погляду на соціальну реальність – системність соціальних процесів. Мета конфлікту, за Г. Зіммелем, у тому, щоб ухвалити дуалізм; це спосіб досягнення свого роду єдності, навіть якщо вона поступається ціною

знищення однієї зі сторін, залучених у конфлікт. Г. Зіммель з'єднав для окремих одиниць органічного цілого внутрішній «імпульс ворожості», або «ненавидіти і боротися». Дослідник також намагався розглядати реальні наслідки конфлікту задля збереження соціального цілого та його складових частин. При цьому ворожі імпульси він розглядає не тільки як протиріччя, але і як один із багатьох процесів, що задовольняють збереження соціального організму [2].

Хоча і К. Маркс, і Г. Зіммель розглядали конфлікт як дуже поширену та необхідну межу соціальних систем, їх уявлення про природу суспільства суттєво різняться. К. Маркс наголошував на антагоністичному характері конфлікту, Г. Зіммель – на його інтегративних наслідках. Відмінності в тому, що К. Маркс звертається до умов, які б вирішити конфлікт, а Зіммель цікавиться умовами, у яких може змінитися інтенсивність конфлікту [2].

Сучасна теорія конфлікту намагалася поєднати риси як схеми К. Маркса, і схеми К. Зімеля, поперемінно зосереджуючи увагу на судженнях того чи іншого мислителя. Така вибірковість призвела до формування двох основних напрямів у сучасній конфліктології:

- 1) діалектична теорія конфлікту;
- 2) конфліктний функціоналізм [2].

Діалектична теорія конфлікту представлена роботами Р. Дарендорфа. За Р. Дарендорфом, соціальна конфліктність завжди була й буде властива будь-якому суспільству через неминучу розбіжність інтересів сторін. Влада та авторитет – це дефіцитні ресурси, які є основним джерелом конфліктів і змін і за які змагаються групи [2].

Уявлення про інституціоналізації як циклічний або діалектичний процес призвело Р. Дарендорфа до деяких основних причинно-наслідкових зв'язків:

- 1) конфлікт – це процес, що виникає у результаті протистояння сил, що діють у соціально організованих структурах;
- 2) конфлікт прискорюється чи уповільнюється з низки структурних умов чи змінних;
- 3) «вирішення»

конфлікту у якийсь момент створює такий стан структури, який за певних умов викликає подальші конфлікти [2].

Ще одним із цінителів конфліктологічної парадигми є Л. Козер, представник теорії конфліктного функціоналізму. Дотримуючись позицій конфліктної природи суспільства, він, на відміну Р. Дарендорфа, підкреслював позитивну функцію конфлікту, необхідну для збереження соціальних систем [2].

Сучасний американський соціолог та економіст К. Боулдінг, автор «загальної теорії конфлікту», прагнув сформулювати всеосяжну наукову теорію конфлікту, що описує в її межах усі прояви живої та неживої природи, індивідуального та суспільного життя. Термін «конфлікт» у цьому аспекті широко використовується під час аналізу фізіологічних, біологічних чи соціальних явищ. К. Боулдінг, вказуючи на «нескінченну війну моря проти суші та одних форм мінливих видів проти інших форм», вважав, що навіть нежива природа сповнена гострих конфліктів. У роботі «Конфлікт та оборона. Загальна теорія» К. Боулдінг зазначав, що «це конфлікти мають загальні закономірності розвитку та вивчення цих загальних елементів може уявити феномен конфлікту у будь-якому його конкретному прояві» [2].

Так, за останнє століття погляд на конфлікт як на негативне явище, яке необхідно викоринювати, знищувати тощо, еволюціонував до прийняття конфлікту як невід'ємного елемента суспільного життя, що володіє також певними позитивними функціями, характерними для сучасної науки. Інтерес до конфліктів зміщується у бік проблеми їх регулювання та практичних аспектів. На зміну «неконфліктної» парадигми приходять конфліктологічна парадигма, що призводить до розуміння неминучості протиріч у суспільних відносинах та їх позитивної функціональної ролі у вдосконаленні та гармонізації цих взаємодій. У межах вивчення конфліктів знаходиться психологія, яка частково намагається вирішити проблему взаємин особистості та суспільства, проблему місця людини у світі, пошук згоди та гармонії.

Значення феномена конфлікту в загальній психології у тому, що кожна значима психологічна система будує своє бачення цього явища у межах своєї теорії [2].

Уявлення про конфлікт як про психологічне явище найяскравіше виражено в психодинамічних підходах, що трактують конфлікт як результат протиборства внутрішніх структур та тенденцій психіки, як результат її власного існування. Особистість сприймається як «динамічна конфігурація процесів у нескінченному конфлікті». Основна традиція інтерпретації конфлікту в цьому напрямі була закладена З. Фрейдом. Конфлікти, згідно з цим підходом, є частиною внутрішнього життя людини; їх виникнення природним чином позначається на розвитку особистості. Тому цілком ясно, що з усіх видів конфліктів первинним для психоаналізу є внутрішній, або, іншими словами, «психічний конфлікт», що є постійним елементом духовного життя людини, для якого характерне безперервне зіткнення потреб, бажань, психічних систем та сфер особистості. Керуючись принципом задоволення, людина в силу зовнішніх обмежень – моральних та соціальних норм – змушена часто відмовлятися від задоволення своїх бажань. Це призводить до виникнення психічного конфлікту, який потрібно вирішити, інакше відбувається руйнація особистості [2].

Роль феноменології конфлікту у психічному житті визначається тим, що, за З. Фрейдом, конфлікт між Еросом, принципом задоволення і нав'язаним цивілізацією принципом реальності непримиренний. Щоб вижити, Ерос необхідно контролювати, цивілізувати і пригнічувати, але «витіснений потяг ніколи не перестане шукати повного задоволення, яке полягає в повторенні вперше випробуваного задоволення; всіх заміщень, реактивних утворень і сублимацій недостатньо, щоб зняти стриману напругу...» [2]. У міру того, як потреба в соціалізації особистості зростає, а цивілізоване життя вимагає дедалі більшої дисципліни, ситуація погіршується [3].

Послідовники З. Фрейда, на відміну від класичного психоаналізу, підкреслюють можливість гармонії у системі «людина – суспільство». Зокрема, А. Адлер пояснює «проблему» у взаємодії особистості та суспільства «невротичним способом життя», що є наслідком важкого дитинства і для якого характерні егоцентризм, відсутність співпраці, нереалізм. Такий спосіб життя супроводжується постійним відчуттям загрози власної самооцінки, невпевненістю в собі, що викликає проблеми у взаєминах з оточуючими [3].

Проблемою внутрішніх конфліктів займався також К. Хорні, який розрізняв поняття нормального та невротичного конфлікту. Нормальний конфлікт призводить до вибору між різними можливостями, позиціями, переконаннями тощо, роблячи які людина тим самим вирішує конфлікт. Невротичний конфлікт завжди неусвідомлений: внутрішні суперечності поглинають людину, не залишають їй вибору, роблять її безпорадною і призводять до неврозів [2].

Принципово іншу позицію, на відміну песимістичного погляду конфліктну сутність існування, займає концепція Е. Еріксона. Автор висуває думку про те, що «кожна особистісна і суспільна криза є свого роду викликом, що веде особистість до особистісного зростання та подолання життєвих перешкод», а знання того, як людина долає життєві труднощі, є «єдиним ключем до розуміння свого життя». За теорією Е. Еріксона, конфлікти відіграють важливу роль, але вони є не загрозою катастрофи, а переломним моментом, онтогенетичним джерелом як сили, так і дезадаптації. Конфліктні ситуації розглядаються як такі, що несуть позитивний заряд і важливі для розвитку [2].

У порівнянні з психоаналітичною традицією біхевіоризм пропонував принципово новий погляд на конфлікти. Соціально-психологічні конфлікти у межах концепції фрустраційної детермінації агресії (Дж. Долард, М. Міллер, Л. Берковиц) розглядаються передусім як особлива форма агресивного реагування на ситуацію фрустрації. Відповідно до теорії соціального навчання

(А. Бандура, А. Реан), стійка схильність людини до конфліктного реагування є наслідком закріплення у його поведінці відповідних моделей [2].

Найбільший внесок у вивчення ситуаційної детермінації конфлікту зробили М. Дойч та М. Шериф, в експериментальних роботах яких конфлікт описується як наслідок об'єктивного зіткнення інтересів сторін. Результати дослідження лягли в основу концепції «співпраця-конкуренція» та «закону суспільних відносин», які підкреслюють значення людських відносин, що визначають ту чи іншу поведінку людини у конфліктній ситуації [3].

Подальший розвиток когнітивний підхід у вивченні конфліктів отримав у роботах Ф. Хайдера, Т. Ньюкома, У. Клара, Г. Тейфела, Дж. Тернера, які підкреслювали не лише суб'єктивне переживання людини як базовий фактор пояснення феноменології конфліктів, а й опис їхнього повного виміру – простору як певної системи уявлень індивідів, їх знання про себе та один про одного [3].

Тому сьогодні правомірно говорити про прийняття підходу, що враховує суб'єктивне ставлення людини до тих чи інших подій. Щодо конфліктів це означає, що сприйняття та інтерпретація людиною зовнішньої ситуації, її власні переживання інтерпретуються як необхідна умова існування конфлікту, а сама зовнішня ситуація не може автоматично визначати розвиток конфлікту. Ймовірно, це передусім результат поступового переважання психологічної практики, на яку суб'єктивні переживання є об'єктивним предметом роботи. Переважна більшість практичного напрямку у роботі з конфліктами над їх теоретичним дослідженням – одна з найяскравіших рис сучасної психології конфлікту [3].

У цьому виявляється, можливо, загальна криза психологічної теорії та спроба наблизити «академічну» психологію до вирішення реальних людських проблем [3].

Крім загального переважання практичної спрямованості сучасної психологічної науки у сфері конфліктів та збереження цієї тенденції, можна з

упевненістю говорити і про формування нового ставлення до конфлікту, «не лише як до закономірного явища, а як такого, що виконує важливі функції у психічній діяльності людини» [3].

Теоретичне визнання того факту, що конфлікт є необхідною та природною рисою суспільного життя, вимагає чіткого визначення термінологічного апарату в галузі конфліктології, вивчення причин конфліктів, а головне, на думку Дж. Бертоне, перейти до створення теорії та «методики» вирішення конфліктів усіх видів [3].

Розглянемо поняття конфлікту через різні напрями класичної психології, тому що від цього залежить з'ясування самої психологічної природи конфліктів і засобів їх вирішення.

Існують три різні напрями психологічного визначення конфлікту, які принципово різні між собою [6]:

1. Психодинамічна концепція, яку заклав основоположник психоаналізу З. Фрейд, що культивує мотивацію поведінки людини, потяг, почуття, емоції, погане самопочуття, тобто спонтанно динамічні сфери психічного життя індивіда. У психодинамічному підході конфліктність визнається реальністю людської природи, яка міститься у надрах психіки як сліди безперервного замикання суб'єктивних спонукань, бажань, а також психічних систем та сфер особливостей.

2. Перед adeptами біхевіоризму нам видаються ситуаційні підходи, з позицій яких головним у конфліктах є ситуація, яка пов'язана із зовнішніми детермінантами їх виникнення, а сам конфлікт є агресивною формою відповіді на певну зовнішню ситуацію. Людині чи групі людей цілком достатньо опинитися в певній ситуації, де їх поведінка автоматично стане конфліктною.

3. Отримав загальне визнання метод «принципових переговорів» Р. Фішера та У. Юрі. У 80-х роках ХХ ст. виникли конфліктологічні центри в США та інших країнах світу. У 1986 р. в Австралії з ініціативи ООН створюється Міжнародний центр з вирішення конфліктів [6].

Наразі західна конфліктологія окреслює наступні характерні ознаки конфліктів:

- це закономірна і природна характеристика соціальних явищ і соціальних систем;
- конфлікт може розгортатись у різноманітних, у тому числі конструктивних, формах;
- існує можливість управління конфліктами [5].

Розвиток конфліктології відбувається переважно у практичній площині. На конфліктологію істотно впливає психологія у зв'язку з визнанням ролі психологічних чинників у виникненні соціальних конфліктів, і навіть можливостей психологічних методів регулювання конфліктів. Однак поки що не вдалося побудувати єдину концептуальну схему опису всіх видів конфліктів, розробити загальну теорію та універсальну типологію конфліктів. Але в 20 столітті думка про конфлікт як негативне явище, яке необхідно усунути, змінилася. Конфлікт став невід'ємним елементом соціального життя і має як позитивні, так і негативні функції [2; 3; 5].

Багато англо-американських авторів підкреслюють суперечності між цілями/інтересами, які переслідують сторони. «Конфлікт має місце, коли дві сторони переслідують несумісні цілі так, що одна сторона може досягти своєї мети, тільки якщо інша не досягає своєї мети»; «конфлікт є несумісною поведінкою між сторонами, чий інтереси відрізняються»; «конфлікт описує процес, який включає сприйняття, емоції, поведінку та результати двох сторін». Безсумнівно, конфлікт – це розбіжності будь-якого характеру, які у кінцевому результаті впливають на психоемоційний стан людини, на подальше формування її світогляду через призму подій на наслідків [7].

Розглянемо більш детально сутність міжособистісного конфлікту.

Міжособистісний конфлікт – це процес, з якого людина (група осіб) заважають іншим отримати бажаний результат. Спостереження за конфліктом такого роду дуже важливе із самого початку, щоб його зупинити, і для цього

хороший фахівець має певні підказки, які він може використовувати непомітно. Інакше кажучи, міжособистісний конфлікт – це конфлікт, що виникає між двома чи більше людьми, які працюють разом у групах чи командах. Це конфлікт, який виникає між двома чи більше людьми [7].

Багато індивідуальних відмінностей призводять до міжособистісного конфлікту, включаючи особистості, культуру, відносини, цінності, сприйняття та інші відмінності. При цьому нерозв'язаний конфлікт влади зазвичай повторюється і переростає у точку розриву та припинення будь-яких відносин [7].

На противагу міжособистісному конфлікту особистісний конфлікт – це, передусім, дуже сильні відмінності в мотивах, цінностях чи стилях у відносинах з людьми, які не можна розв'язати [7].

Звичайна тактика, що використовується в міжособистісній боротьбі за владу, включає надмірне використання винагород і покарань, обман та ухилення, погрози та емоційний шантаж, а також лестощі чи поблажливість [7].

Міжособистісний конфлікт може включати грубу поведінку, але, на відміну від неввічливості на робочому місці, міжособистісний конфлікт може включати випадки шанобливої, але спірної незгоди [7].

Як слушно вказано, міжособистісний конфлікт тривалий час вважався стресовою вимогою до роботи і, як такий, повинен позитивно впливати на робоче навантаження відповідно до моделі контролю вимог. Тобто в моделі управління вимогами – це «вимоги до робочого навантаження, конфлікти чи інші фактори стресу». . . поставити людину в мотивований чи збуджений стан «стресу», і якщо вона не зможе будь-яким чином вжити дій, щоб впоратися зі стресором, невиділена енергія, спричинена стресовими факторами на роботі, виявиться внутрішньо, викликаючи стрес та напругу [7].

Можна стверджувати, що міжособистісний конфлікт – це будь-яка форма конфлікту (і він може бути емоційним, фізичним, особистим або професійним) між двома або більше людьми [7].

Типологія міжособистісного конфлікту включає конфлікт завдань та відносин. Цей погляд на міжособистісний конфлікт передбачає, що обидва типи міжособистісного конфлікту різні, ґрунтуючись на різних концептуальних відносинах, які, як очікується, матимуть кожен свій результат. Однак два типи сприйняття конфлікту можуть бути взаємопов'язані, тому група з безліччю конфліктів у відносинах може також мати велику кількість конфліктів завдань і навпаки [7].

Конфлікт завдань та відносин також може мати деякий концептуальний збіг, оскільки кожен тип конфлікту може впливати на інший. Конфлікт завдань може перерости в конфлікт відносин, якщо буде сприйматися як особиста розбіжність. Неправильна атрибуція точок зору чи думок може змусити людину припустити, що її компетентність піддається сумніву, що може призвести до конфлікту у відносинах. Це досить часто трапляється між новопризначеними та досвідченими керівниками; між старожилами-працівниками та новачками тільки після закінчення закладу вищої освіти [7].

Видається доцільним у рамках даного дослідження розглянути види міжособистісних конфліктів: псевдоконфлікт; конфлікт фактів; конфлікт цінностей; конфлікт політики; Еґо-конфлікт; мета конфлікт [7]. Деталізуємо кожен із конфліктів:

– псевдоконфлікт – це конфлікт через різницю у сприйнятті між партнерами, доволі легко розв'язується, адже пов'язаний може бути з елементарним кепкуванням та глузуванням;

– конфлікт фактів – це конфлікт через суперечку щодо істинності чи точності інформації;

– конфлікт цінностей – це конфлікт через розбіжності щодо глибоких моральних переконань;

– конфлікт політики – це конфлікт, який виникає через суперечку щодо плану чи курсу дій;

– его-конфлікт – це конфлікт, який виникає через те, що обидві сторони в суперечці наполягають на тому, щоб бути «переможцем» суперечки;

– метаконфлікт – це конфлікт, який виникає через розбіжності щодо самого процесу спілкування під час суперечки, його вирішення. Це різні типи міжособистісних конфліктів, які можуть мати місце в бізнес-середовищі, в усіх сферах бізнес-життя [7].

Очевидно, що для кожного з міжособистісних конфліктів мають місце відправні точки, зокрема пік напруги та психоемоційного дисбалансу [7].

У процесі атрибуції (приписування) люди систематично роблять два типи помилок [7]:

1) фундаментальна помилка атрибуції (відноситься до схильності людей під час оцінки інших людей недооцінювати вплив об'єктивних факторів на їхню поведінку та переоцінювати вплив самих людей та їх характеристик);

2) корислива упередженість (стосується схильності людини приписувати собі все хороше і виправдовувати все погане зовнішніми факторами) [7].

Структура сучасних організацій також сприяє цьому. Зростаюча складність фірм, соціальна та культурна різноманітність співробітників – це лише деякі з елементів, які сприяють цьому явищу [7].

Передумови міжособистісних конфліктів свого часу були класифіковані за чотирма вимірами, а саме: 1) індивідуальні відмінності; 2) міжособистісні проблеми; 3) організаційні фактори; 4) позаорганізаційні проблеми [7].

Причини непорозумінь у міжособистісному спілкуванні можуть бути на стороні відправника, одержувача або у відносинах зворотного зв'язку. Деякі з перешкод: семантичне спотворення; необережне слухання та передчасні висновки; втрата інформації у процесі передачі; неправильне формулювання та постановка завдання [7].

Щодо фаз перебігу міжособистісних конфліктів, то тут доцільно виділити такі, як: 1) розбіжності в певному питанні; 2) розбіжності у відносинах; 3) конфлікт через конфлікт; 4) конфлікт через вирішення конфлікту. Уточнимо інформацію з кожної фази [7]:

– розбіжності в певному питанні – сторони борються через фактичні аргументи. На цьому першому рівні обидві сторони вважають інтереси своїх колег настільки ж зрозумілими і законними, як і їхні власні. Проблема: «інша сторона мене не розуміє»;

– розбіжності у відносинах – поступово стирається взаємне сприйняття: якщо противник раніше був «у порядку» і мав вагомі та добрі аргументи, то тепер він «напружує нерви». Фактично обґрунтований погляд «інший не розуміє мене» стає на цьому рівні: «інший не хоче зрозуміти мене»;

– конфлікт через конфлікт – ситуація стає заплутаною: у всіх виникає власний погляд на причину конфлікту;

– конфлікт через вирішення конфлікту – сторони більше не можуть дійти згоди про рішення, тому що одна більше не розуміє іншу, і кожна звинувачує іншу у суперечці [7].

Отже, під конфліктом ми розуміємо результат протиборства різноспрямованих сил (поглядів, переконань, цінностей, установок і т.д.) особистості. Конфлікт виступає необхідним чинником пояснення соціальних процесів і змін.

## **1.2. Причини виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» та їх особливості**

У будь-якому суспільстві можуть виникнути конфлікти, кожна людина унікальна й у кожного своя точка зору з того чи іншого приводу. Конфлікт в психології визначається як відсутність згоди між двома й більше сторонами - особами або групами, та обов'язково наявність певних дій. На нашу думку, для

того щоб розкрити причини виникнення конфліктів, потрібно визначити та підібрати методи, шляхів їх запобігання та конструктивного їх вирішення. Не можливо вплинути та регулювати конфлікти, якщо не знаємо рушійної сили розвитку конфліктів [8].

Причинами конфліктів може бути розбіжність у інтересах, поглядах, думках. Найчастіше конфлікти виникають через те, що кожна зі сторін починає наполегливо відстоювати свою правоту та її доводити. Насамкінець сторони можуть піти на компроміс і вирішити проблему або залишити все як є. Насамперед усе залежить від самої людини, від її сприйняття. Якщо людина неконфліктна, спокійна, то вона як правило обере стратегію компромісу та спробує зрозуміти думку співрозмовника з того чи іншого питання. Якщо в іншому випадку, людина конфліктна, то вона тільки посилить ситуацію та піде на все, аби довести свою правоту. З такими людьми дуже важко ужитися в соціумі [5].

Можна виокремити наступні причини виникнення конфліктів:

1. Різний світогляд, цілі, цінності, установки та світосприйняття у сторін конфлікту. У ситуації задоволення потреб протилежні ціннісні орієнтації переходять у протистояння й можуть викликати конфлікти;

2. Нерівне становище людей у професійній сфері (одні – керують, інші – підкоряються);

3. Невідповідність між очікуваннями та вчинками людей;

4. Непорозуміння, логічні помилки та взагалі семантичні труднощі у процесі комунікації;

5. Нестача та неякісність інформації;

6. Проблеми з самоусвідомленням себе (наприклад, із самооцінкою як невідповідності між уявними та реальними оцінками);

7. Ідеологічні чинники. Конфлікти, що формуються на фоні світоглядних протиріч, є частиною особистого конфлікту протилежних орієнтацій. Відмінність між ними полягає в тому, що ідеологічна причина

конфлікту приховується в різному ставленні до системи уявлень, що виправдовують та регламентують відносини підпорядкування, панування та основи світогляду у різних групах суспільства [9, с. 306];

8. Причини конфлікту, які виникають у різних формах економічної та соціальної нерівності. Ці причини конфлікту можна віднести до неабияких відмінностей у розподілі цінностей між людьми чи групами. Нерівність у розподілі цінностей існує скрізь, але конфлікт виникає тільки за такої величини нерівності, яка вважається досить значною [9, с. 306];

9. Причини конфліктів, які виникають у відносинах між елементами соціальної структури. Конфлікти виникають у результаті різного місця, яке займають структурні елементи в суспільстві, організації або впорядковані соціальні групи. Конфлікт із цієї причини може бути пов'язаний, по-перше, з різними цілями, що переслідуються окремими елементами. По-друге, конфлікт із цієї причини пов'язаний із прагненням того чи іншого структурного елемента зайняти вище місце в ієрархічній структурі [9, с. 306-307].

Основна причина соціальних конфліктів полягає в дефіциті життєвих ресурсів, складності їх перерозподілу. Соціальна робота своєю головною метою має не тільки задоволення інтересів певної частини суспільства, але насамперед спрямована на розвиток і зміцнення суспільства. У процесі соціальної роботи відбувається виявлення, попередження, оптимізація конфліктів на внутрішньоособистісному, міжособистісному, індивідуально-груповому рівні, а також на рівні індивід – суспільство [25].

Фахівець соціальної роботи надає допомогу своєму клієнтові в подоланні конфлікту, учасником якого він став. Виступаючи на боці клієнта, захищаючи його потреби й інтереси, соціальний працівник часом змушений вступати в конфліктні стосунки з іншими суб'єктами конфлікту, представленими офіційними або неофіційними особами, установами. У процесі спілкування між клієнтом і соціальним працівником може виникнути

конфлікт, якщо з'явиться протиріччя між цілями й потребами. Клієнт не погоджується на зміни, тому що вони вимагають від нього значних зусиль, енергетичних витрат, відмови від обраної ним звичної моделі життя й способу мислення. Так, як діяльність соціального працівника спрямована на зміни, то вони первісно містять у собі можливість спротиву іншої сторони, можливість виникнення в процесі змін конфлікту [10; 11].

Конфлікт у соціальній роботі має загострене, нерідко до крайньої межі, протиріччя, яке і є джерелом конфлікту. А протиріччя виникають там, де є така неузгодженість [11]. Сутність конфлікту як складного соціального явища полягає у:

- знаннях, уміннях, здібностях, особистісних якостях;
- функціях керування;
- емоційних, психічних та інших станах;
- технологічних, економічних та інших процесах;
- цілях, засобах, методах діяльності;
- мотивах, потребах, ціннісних орієнтаціях;
- поглядах, переконаннях;
- розумінні, інтерпретації інформації;
- очікуваннях, позиціях;
- оцінках і самооцінках [12].

На рис. 1.1 представлено об'єктивні та суб'єктивні причини й фактори виникнення й розвитку конфліктів [13].

Отож, як видно з рис. 1.1, до причин об'єктивного характеру виникнення й розвитку конфліктів відносять такі:

1) об'єктивні фактори – обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість), спричиняє недоліки в організації праці. Ресурси завжди обмежені, і люди прагнуть грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси й фінанси між різними групами працівників. Необхідність розподілу ресурсів та можливість необ'єктивного підходу до

вирішення цієї виробничої мети створюють передумови для виникнення конфліктів. Людям властиве прагнення до ролі власного внеску й значимості своєї праці, у зв'язку з чим розподіл ресурсів на будь-якому рівні (влади, премії, землі) може призвести до конфлікту [13].

2) організаційно-управлінські фактори – погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням [14].

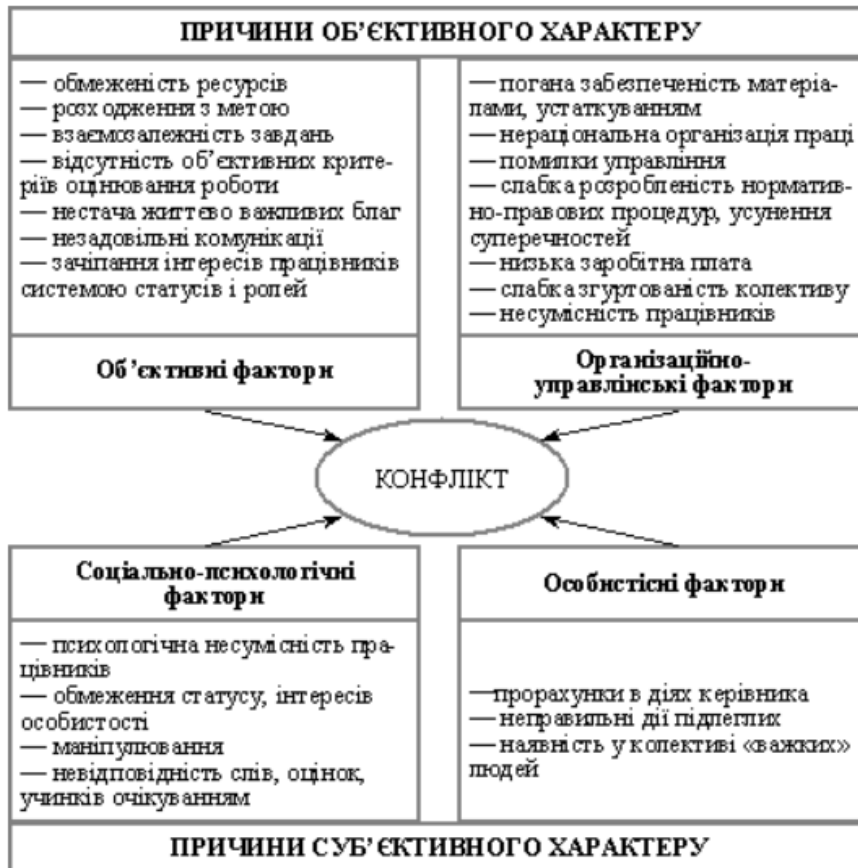


Рис. 1.1. Причини та фактори виникнення й розвитку конфліктів [13]

До суб'єктивних причин виникнення й розвитку конфліктів відносять:

1) соціально-психологічні чинники – психологічну несумісність працівників; Суб'єктивні причини конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями й безпосередньою взаємодією людей під час об'єднання їх у соціальні групи. В основному це зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації спотворюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Інша частина може навмисно

приховуватися співрозмовником, якщо йому не вигідно її повідомляти. Багато інформації за усної форми її передавання в ході розмови не засвоюється через неухважність чи проблеми зі швидким розумінням. Соціально-психологічними факторами конфліктів є психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей [13].

2) Особистісні фактори конфліктів зумовлено особливостями психіки людини (мірою її збудливості, егоцентризму, стійкості до стресів, рівнем наполегливості, самооцінкою тощо) [13].

Соціальна напруженість є психологічним станом людей і носить латентний (прихований) характер на початку конфлікту [15].

Важливою умовою переростання соціальної напруженості у конфлікт є посилення стану незадоволеності існуючим станом справ чи розвитком подій та усвідомлення потенційним суб'єктом конфлікту неможливості змінити ситуацію шляхом звичайних методів взаємодії [16].

Після інциденту можливі три варіанти поведінки конфлікуючих сторін:

1) сторони (сторона) прагнуть залагодити протиріччя, які виникли, і знайти компроміс. Тут конфлікт вичерпується інцидентом;

2) одна зі сторін вдає ніби «нічого особливого не сталося» (відхід від конфлікту);

3) інцидент стає сигналом до початку відкритого протистояння. Вибір того чи іншого варіанту здебільшого залежить від конфліктної установки (цілей, сподівань, емоційних орієнтацій) сторін [5].

Інцидент стає початком відкритого протистояння та конфлікт проходить усі стадії свого розвитку [5] (рис. 1.2).

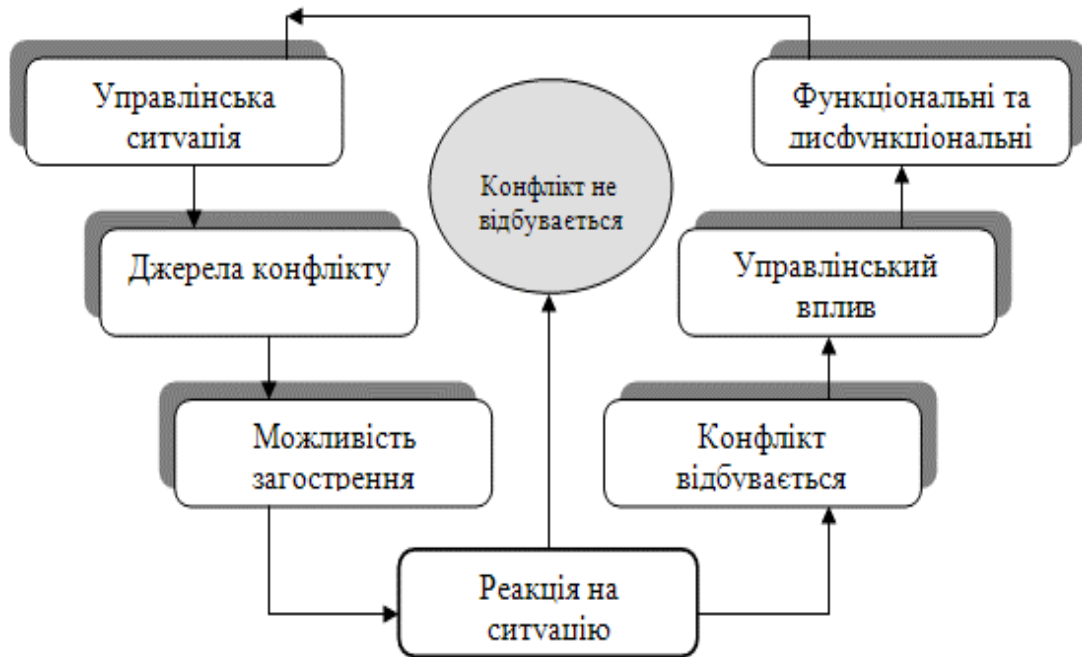


Рис. 1.2. Модель конфліктної ситуації

Отже, причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії [17].

Виникнення та розвитку конфліктів зумовлено дією трьох груп чинників [17]:

1. Об'єктивні.
2. Соціально-психологічні.
3. Особистісні.
4. Організаційно-управлінські.

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей тощо [17].

Соціально-психологічними чинниками конфліктів є психологічна несумісність, незбалансована взаємодія людей. До виникнення соціально-психологічних конфліктів призводить також нерозуміння людьми того, що під час обговорення проблеми протилежність позицій може бути викликана не реальною розбіжністю у поглядах опонентів, а підходом до цієї проблеми з

різних сторін. Однією з типових чинників конфліктів, які стосуються цієї групи, є внутрішньогруповий лідер, тобто, надання переваги одним членам своєї групи перед представниками інших соціальних груп [17].

Особистісні чинники конфліктів зумовлені особливостями психіки людини (ступеня її збудливості, егоцентризму, стійкості до стресів, рівнем наполегливості, самооцінки тощо) [17].

Отже, під причинами конфлікту розуміємо певні явища, події, ситуації, що виникають у діяльності суб'єктів соціальної взаємодії та передують виникненню конфлікту. Найбільш поширеними причинами виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» є такі: 1) об'єктивні, що полягають у загальних матеріальних і соціальних умовах життя клієнта, наявності економічної або соціальної нестабільності, конфліктних ситуацій в роботі або сім'ї; 2) соціально-психологічні, що виникають з особливостей взаємодії людей, ціннісних конфліктів, впливу стереотипів і упереджень на сприйняття інших людей, неправильного сприйняття інформації чи відмови від спілкування; 3) особистісні, що включають психологічні особливості індивідуума, його характер, ставлення до себе і до інших, велику емоційність або, навпаки, депресію, схильність до агресії, низьку толерантність до стресу або високу конфліктність.

### **1.3. Специфіка перебігу конфлікту у соціальній сфері**

Конфлікти у соціальній сфері мають свою специфіку, обумовлену низкою особливостей:

1. Великим числом учасників: часто включають значну кількість людей – клієнтів, співробітників соціальних служб, родичів клієнтів тощо.

2. Високим ступенем емоційності: в соціальній сфері люди часто звертаються за допомогою ц скрутній ситуації, що підвищує емоційний ступінь конфлікту.

3. Наявністю суб'єктивних оцінок: в соціальній сфері важливими є людські ставлення, значення, традиції, культура, що можуть суттєво впливати на сприйняття ситуації та способи її вирішення.

4. Специфікою ролей: соціальні працівники часто виконують роль медіаторів, посередників між клієнтами та системою соціального забезпечення чи державі.

5. Потребою перегляду та корекції підходів: динаміка соціальних взаємодій передбачає постійний аналіз, рефлексію та корекцію праці та ставлення до клієнтів, ситуацій, методів роботи.

6. SCP-модель («Structure–Culture–Practices»). Це нерозривна взаємодія структури (організації, інституцій), культури (цінностей, норм, уявлень) та практик (дій, поведінки), що формують особливості соціального конфлікту.

7. Етапи конфлікту. Процес вирішення соціальних конфліктів залежить від стадії конфлікту – від латентного (прихованого) до відкритого (останній супроводжується активними сторонами).

Враховуючи ці особливості, вирішення конфлікту у соціальній сфері вимагає комплексного підходу, включаючи застосування теорій конфлікту, навичок врегулювання конфліктів, системного підходу. Значну роль відіграють емпатія, активне слухання, комунікативні навички та здатність до конструктивного діалогу.

У розвитку конфлікт проходить п'ять основних стадій.

Перша стадія характеризується появою умов, що створюють можливості для виникнення конфлікту у майбутньому, а саме [18]:

- проблем, пов'язаних зі спілкуванням (незадовільний обмін інформацією, відсутність взаєморозуміння в колективі);

- проблем, пов'язаних з особливостями роботи організації (авторитарний стиль управління, відсутність чіткої системи оцінки роботи персоналу та винагород);

- особистісних якостей працівників (несумісні системи цінностей, догматизм, неповага до інтересів інших членів колективу) [15; 18].

Друга стадія характеризується таким розвитком подій, у якому конфлікт стає очевидним його учасників. Про це свідчить зміна взаємовідносин між учасниками конфлікту, створення напруженої обстановки, відчуття психологічного дискомфорту [15].

Третя стадія характеризується очевидністю намірів учасників конфлікту вирішити конфліктну ситуацію. Тут можна виділити основні стратегії вирішення конфлікту [15]:

- конфронтація, коли одна із сторін хоче задовольнити свої інтереси, не зважаючи на те, як це вплине на інтереси іншої сторони;

- співробітництво, коли робляться активні спроби найповніше задовольнити інтереси всіх сторін, що беруть участь у конфлікті;

- прагнення уникнути конфлікту, коли конфлікт ігнорується, сторони не бажають визнавати його існування, намагаються уникати людей, з якими можливі розбіжності з тих чи інших питань;

- пристосуванство, коли одна із сторін конфлікту прагне поставити інтереси іншої сторони вище за власні;

- компроміс, коли кожна із сторін конфлікту готова частково пожертвувати своїми інтересами заради спільних [15] (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Стратегії поведінки в конфлікті

Четверта стадія конфлікту настає, коли наміри учасників втілюються у конкретні форми поведінки. При цьому поведінка суб'єктів конфлікту може набувати як контрольованих форм, так і не контрольованих (зіткнення груп тощо) [15].

П'ята стадія конфлікту характеризується тим, які наслідки (позитивні чи негативні) настають після вирішення конфлікту [15] (рис. 1.4).

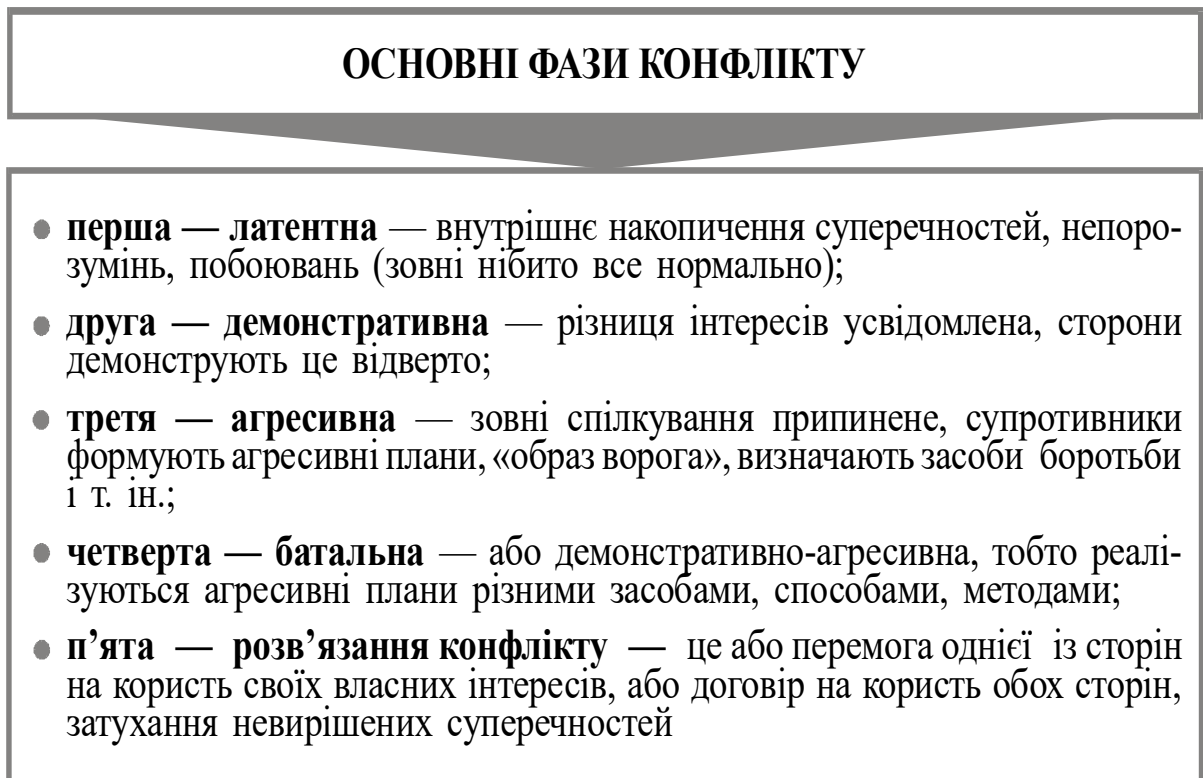


Рис. 1.4 Основні фази конфлікту

Важливе питання про критерії розв'язування конфлікту. На думку американського конфліктолога М. Дойча, основним критерієм розв'язання конфлікту є вдоволеність сторін його результатами. Відомий педагог В. М. Афонькова виділила такі критерії розв'язання конфлікту: припинення протидії; усунення чинників, що травмують; досягнення мети однією з конфліктуючих сторін; зміна позиції індивіда; формування навички активної поведінки індивіда в аналогічних ситуаціях у майбутньому [19].

Таким чином, конфлікти, що виникають у соціальній сфері проходять відповідні стадії (фази) та завершуються відповідними наслідками для кожної із сторін конфлікту. У свою чергу, поведінка учасників конфлікту у взаємодії «соціальний працівник-клієнт» може набувати як контрольованих форм, так і не контрольованих (зіткнення груп тощо).

### *Висновок до розділу 1*

Отже, конфлікти є неминучим супутником людського життя. Конфлікти – це таке соціально-психологічне явище, яке постійно виникає між людьми. Саме міжособистісні конфлікти, як конфлікти між двома та більше суб'єктами, є найпоширенішими. Особистість вступає у конфлікт з метою задоволення власних потреб (наприклад, потреба у повазі та гідності). Виділяють чимало підходів щодо природи конфліктів. Під конфліктом ми розуміємо результат протиборства різноспрямованих сил (поглядів, переконань, цінностей, установок і т.д.) особистості. Конфлікт виступає необхідним чинником пояснення соціальних процесів і змін.

Під причинами конфлікту розуміємо певні явища, події, ситуації, що виникають у діяльності суб'єктів соціальної взаємодії та передують виникненню конфлікту. Тобто, це точка, навколо якої розгортається конфліктна ситуація.

Найбільш поширеними причинами виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» є такі: 1) об'єктивні (економічні та соціальні фактори, незалежні від волі та бажань суб'єктів, наприклад, нестабільність, зміна умов праці, різкі зміни в житті клієнта); 2) соціально-психологічні: (проблеми в спілкуванні, непорозуміння, викривлене сприйняття соціальних ролей, стереотиповане мислення, вплив емоцій); 3) особистісні (індивідуальні

особливості людини, його характер, темперамент, здатність до емпатії, стиль вирішення конфліктів, поведінкові реакції, система цінностей).

Виокремлюють такі стадії розвитку конфлікту між суб'єктами у соціальній сфері: 1) конфліктна ситуація – зародження протиріччя як розходження у поглядах, думках, цінностях між суб'єктами тощо; 2) конфліктна взаємодія – відкрите протистояння, що містить інцидент та ескалацію конфлікту; 2) завершення конфлікту, що передбачає вихід із конфлікту шляхом розривання взаємодії, або ж примирення (наприклад, компроміс як спосіб розв'язання конфлікту).

Конфлікти, що виникають у соціальній сфері проходять відповідні стадії (фази) та завершуються відповідними наслідками для кожної із сторін конфлікту. У свою чергу, поведінка учасників конфлікту у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» може набувати як контрольованих форм, так і не контрольованих форм.

## РОЗДІЛ 2

### ПРОФІЛАКТИКА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВЗАЄМОДІЇ «СОЦІАЛЬНИЙ ПРАЦІВНИК – КЛІЄНТ»

#### **2.1. Конфліктостійкість соціального працівника як фактор запобігання конфліктів у взаємодії з клієнтами**

Насамперед, конфліктостійкість особистості як вид психологічної стійкості має свою структуру, що включає такі компоненти: когнітивний, мотиваційний, діяльно-поведінковий, діагностичний, саморегулюючий, емоційний, вольовий. Розглянемо кожен із них.

Когнітивний компонент досліджуваної якості включає систему знань, що забезпечує цілісне уявлення про деструктивні і творчі конфлікти і способи їх прояву в різних сферах людської взаємодії. Розвиток конфліктостійкості особистості неможливий без засвоєння ним: причин конфліктів; основних періодів та етапів розвитку конфлікту; особливостей прогнозування та запобігання деструктивним та конструктивним конфліктам; теорії та практики розвитку конфліктів; особливостей трансформації деструктивного конфлікту на конструктивний [20, с. 78].

Мотиваційний компонент конфліктостійкості особистості характеризується наявністю потреб, мотивів, намірів, цілей, інтересів, прагнень, що забезпечують конфліктостійкість особистості, іншими словами, що забезпечують домінування інтересів у спільній мотиваційній сфері особистості, що мінімізувало б можливість деструктивного розвитку конфлікту. На думку А.Я. Анцупова та А.І. Шипілова, цей компонент конфліктостійкості забезпечує адекватність очікувань ситуації, що складається, і спрямованість на спільний пошук шляхів вирішення протиріч, проблем, можливість коригування відстоюваних інтересів залежно від зміни обставин і дислокації сил [20, с. 78].

До діяльнісно-поведінкового компонента конфліктостійкості ми відносимо дії та вчинки, які забезпечують запобігання деструктивних конфліктаів Щоб уникнути деструктивін конфлікти і грамотно подолати їх, необхідно добре уявляти, які дії викликають конфліктну ситуацію [20, с. 78]. До таких дій слід віднести, перш за все, відкриту недовіру, нестриманість, відкритий прояв особистої антипатії до людини, «навіщування ярликів», погрози, підкреслення різниці між собою та співрозмовником не на його користь, постійне нав'язування своєї точки зору, нещирість та ін. [19].

Діагностичний компонент конфліктостійкості дозволяє прогнозувати та аналізувати можливі конфлікти та попереджати можливі об'єктивні проблемні ситуації, які можуть виникнути. Діагностика створює базу для вироблення науково обґрунтованого вирішення ситуації [20, с. 78].

Саморегулюючий компонент конфліктостійкості особистості припускає самоконтроль і саморегуляцію своєї поведінки. Наприклад, для педагогічного працівника здатність до самоконтролю і саморегуляції в передконфліктній чи конфліктній ситуації має велике значення, оскільки дозволяє виключити або звести до мінімуму ймовірність виникнення деструктивного конфлікту в процесі виховання і навчання. Так, М.І. Боришевський вказує, що «дієвість особистісної саморегуляції забезпечує уміння знайти зв'язки між позитивним емоційним самопочуттям у колективі і дотриманням кожним прийнятих правил і норм поведінки; розуміння власної причетності до життя колективу, почуття гідності і самоповаги, формування здатності до рефлексії, сприйнятливості до реакції оточуючих, почуття відповідальності за власні дії і вчинки; критичне ставлення до поведінки інших та самокритичність в оцінці власних дій і вчинків; адекватна самооцінка» [20, с. 79].

Емоційний компонент конфліктостійкості виконує сигнальну і регулюючу функцію. Емоції допомагають оптимально, з мобілізацією всіх сил організувати спільну діяльність і спілкування. Емоції – це особливий клас суб'єктивних психологічних станів, що відбиваються у формі безпосередніх

приємних чи неприємних, переживань, процес і результати практичної діяльності, спрямованої на задоволення актуальних потреб. Завдяки наявності емоцій можна відчутти і проаналізувати виникаючу передконфліктну ситуацію. Позитивні емоції можуть допомогти зруйнувати стереотипне ставлення, яке формується і міцно закріплюється в результаті конфліктної поведінки [20, с. 79].

Вольовий компонент конфліктостійкості забезпечує перехід деструктивного конфлікту в конструктивне русло. Вольовий компонент конфліктостійкості включає основні вольові якості людини: цілеспрямованість (уміння підкорити свої дії власним поглядам і переконанням), рішучість (уміння своєчасно приймати стійке рішення й оперативно приступати до його реалізації), наполегливість (уміння домагатися виконання прийнятих рішень, незважаючи на труднощі, і переборювати їх), витримка і самовладання (уміння володіти собою в екстремальних умовах), дисциплінованість (уміння підкоритися вимогам), сміливість і мужність (уміння йти до мети, незважаючи на небезпеку, що загрожує життю чи здоров'ю, особистому благополуччю) [20, с. 79].

Таким чином, конфліктостійкість особистості як вид психологічної стійкості включає такі компоненти: когнітивний, мотиваційний, діяльнісно-поведінковий, діагностичний, саморегулюючий, емоційний, вольовий, які в своїй сукупності та взаємодії окреслюють здатність особи протистояти потенційним конфліктам загалом [20].

Конфліктостійкість соціального працівника є важливим фактором у запобіганні конфліктів з клієнтами. Вона включає в себе здатність працівника розуміти та ефективно керувати конфліктними ситуаціями, витримуючи стабільність та зберігаючи свій професійний замисел і роль [20].

Конфліктостійкість починається з глибокого розуміння природи конфліктів, їх причин та наслідків. Знання про те, як конфлікти зазвичай розвиваються та що може спровокувати їх у взаємодії з клієнтами, допоможе

соціальному працівнику краще готуватись до потенційних конфліктних ситуацій і допоможе їм уникнути або зменшити їх настання [20].

Соціальний працівник повинен володіти навичками активного слухання, емпатії та ясного висловлювання своїх думок та почуттів, щоб уникнути непорозумінь, які можуть викликати конфлікти. У стресових або конфліктних ситуаціях важливо зберігати спокій та об'єктивність. Ефективне вирішення проблем включає ідентифікацію проблеми, розуміння точок зору всіх сторін, розробку та впровадження рішень. Соціальний працівник повинен бути здатним встановити професійні межі з клієнтами, щоб уникнути перебору обов'язків, що теж може призвести до конфліктів. Соціальний працівник повинен регулярно відстежувати та аналізувати свою практику, щоб зрозуміти, які дії є ефективними, а які можуть спровокувати конфлікти, а потім використовувати цю інформацію для вдосконалення своєї практики.

Враховуючи наведені вище аспекти, можна зробити висновок, що конфліктостійкість соціального працівника полягає не лише у вмінні уникати або розробляти стратегії вирішення конфліктних ситуацій, а й у розвитку особистісних навичок (таких як емпатія, терпимість, рефлексія) та професійних компетенцій (наприклад, ефективне спілкування, вирішення проблем, постановка меж), які допомагають у спілкуванні з клієнтами і сприяють позитивному вирішенню конфліктів.

## **2.2. Методи та форми профілактики конфліктів у соціальній сфері**

Конфлікти все частіше стають звичайним станом нашого соціального та культурного середовища, визначаючи найбільш проблемні зони взаємин у соціальній сфері. Значні зміни у всій структурі соціальних взаємин змінюють колишні стереотипи таких сфер, як соціальний захист населення та соціальна робота, що загострює взаємодію з клієнтами. Діяльність соціального працівника спрямована на надання допомоги клієнту у прийнятті

здійснюваних соціальних змін, що може визначити можливість виникнення опору клієнтів та різних громадських структур, що залучаються до надання допомоги клієнту, що у більшості випадків призводить до конфліктної взаємодії [5].

Зростаюча кількість конфліктів у соціальних установах дозволяє говорити про неефективне управління конфліктами, яке може бути пояснено як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Проблемою вивчення конфліктної взаємодії соціального працівника і клієнта є те, що «пересічні» конфлікти в соціальних установах, що виникають, не підлягають реєстрації, у зв'язку з чим існує складність отримання повних статистичних даних.

До обов'язкових навичок, які допоможуть у процесі прогнозування, можна віднести [21]:

- комунікативні навички (вербальне та невербальне спілкування, налагодження та використання різноманітних каналів передачі інформації);
- аналітичні навички (збору та обробки багатопланової інформації про ситуацію та людей, що її зумовлюють, моделювання ситуації та поведінки людей);
- навички психологічної кореляції та самокореляції (контроль та управління емоційно-вольовими станами, надання позитивного впливу на оточуючих та інші);
- навички виявлення, попередження та вирішення проблемних ситуацій (надзвичайних, конфліктних) [21].

Необхідними звичками, які допомагають у прогнозуванні, можна назвати обмірковування майбутніх дій; порівняння бажань та можливостей їх виконання; вміння враховувати чужі інтереси; вміння з повагою ставитись до всіх людей, незважаючи на відмінності; зближення стратегічних та тактичних цілей.

Робота із запобігання конфліктам економить сили та кошти, які ми витрачаємо на погашення вже існуючого конфлікту. Але водночас, не можна

сказати, що роль прогнозування у роботі соціальних установ є настільки значною. Неможливо передбачити, з яким настроєм прийшов клієнт до соціальної установи, і яким він бачить результат спільної роботи. У деяких випадках клієнт спочатку агресивно налаштований. Якщо процес роботи з клієнтом займає тривалий проміжок часу, в цьому випадку можна прогнозувати розвиток ситуації.

Також треба враховувати, що найчастіше соціальна робота передбачає спілкування з не цілком здоровими людьми, до яких потрібний особливий підхід. Деякі з них мають дискомфорт, перебуваючи в спокійній ситуації, і намагаються привести оточуючих у стан конфліктного протиборства. Також іноді клієнт не дає можливості допомогти йому в повному обсязі, а допомога сприймає як спробу вторгнутися на особисту територію.

Також одним із важливих способів управління конфлікту є його профілактика, яка залежить від того, наскільки добре поставлена робота щодо попередження конфліктних ситуацій і якщо не всіх, то хоча б тих, які несуть у собі руйнівну функцію [16].

Конфлікт, який має психологічний підтекст, вирішити набагато складніше. Для початку необхідно домогтися, щоб людина могла без агресії пояснити свої вимоги.

Ознаками, на які слід звернути увагу в передконфліктній ситуації, можна вважати: емоційні жести, підвищення голосу, почервоніння обличчя.

Розпізнавши це, ми можемо використовувати такі прийоми:

- дати зрозуміти, що і він у чомусь має рацію, а не тільки ви;
- спробувати перевести проблему в жартівливу форму;
- відвести зараз від проблемної теми на іншу;
- поступитися, якщо це не завадить майбутній роботі з клієнтом;
- перенести обговорення проблемної теми в інший час [10, с. 44].

Важливим фактором є вміння не вступати в конфлікт, коли фахівець не впевнений, що клієнт правильно розуміє його дії та мотиваційних дій.

Працюючи з клієнтом, потрібно чітко розуміти, що він оцінює ситуацію зовсім по-іншому. Адже саме такі нерозуміння і призводять до конфліктних ситуацій, і саме таких ситуацій треба уникати. Також необхідно не тільки розуміти, а й приймати, можливо, протилежну позицію. І необов'язково намагатися переконати клієнта, тим більше якщо це не впливає на хід роботи з ним. Якщо ж для виконання продуктивної роботи потрібно переконати клієнта у своїй правоті, зробити це потрібно максимально коректно та акуратно, не принижуючи його.

Потенційно виникає можливість конфлікту між інтересами клієнта та соціального працівника. Однак такий конфлікт може бути вирішеним, оскільки скоріше є ситуативним та короткостроковим. Важливо, щоб спеціаліст навчився узгоджувати ситуативні професійні інтереси й особисті, не допускаючи їх протиріччя. Надзвичайно важливою є спроможність спеціаліста до професійного аналізу проблемної ситуації, його вміння керуватися деонтологічними принципами під час вирішення конфліктів і виборі пріоритетів діяльності. Складність вирішення конфлікту полягає в тому, що соціальний працівник має, як і будь-яка людина, власні, отримані у повсякденній життєдіяльності, уявлення про цінне та нецінне, обов'язкове й не обов'язкове [22, с. 167].

Окрім формальних професійних зв'язків (професійний колектив) соціальний працівник має безліч неформальних відносин і зв'язків за межами своєї роботи та виконання професійних обов'язків. Як у повсякденному житті, так і у професійній сфері спеціаліст може спостерігати безліч прикладів, коли в конфліктній ситуації особистість знехтувала професійним обов'язком, і це не лише не призвело до трагічних наслідків, а й в окремих випадках мало певний індивідуальний успіх. Значно впливає на формування ставлення спеціаліста до професійного обов'язку низька оплата праці та недостатнє ресурсне забезпечення соціальної роботи, уявлення про непрестижність такої роботи. Усе це ускладнює деонтологічний вибір спеціаліста [22, с. 167].

Щоб уникнути внутрішньоособистісного конфлікту спеціалісту в галузі соціальної роботи слід розуміти [22, с. 167]:

1) соціальна робота не стільки професія, скільки покликання, що індивід обирає добровільно й самостійно, відношення до якої має бути відповідальним і творчим, а не формальним;

2) висуваючи високі вимоги до особистості соціального працівника, ця професія продукує тенденцію до постійного самовдосконалення спеціаліста, на відміну від звичайної людини чи іншої професії; соціальний працівник має бути взірцем для клієнта, людиною, на яку хотілося б рівнятися, проте це в жодному разі не суперечить ні інтересам особистості, ні інтересам суспільства та не може вважатися фактором обмеження свободи соціального працівника;

3) конфлікт між інтересами суспільства чи клієнта й професійної групи в жодному разі не має вирішуватися з позицій корпоративного егоїзму;

4) слід розуміти, що істинні інтереси клієнта, суспільства, професії суперечити не можуть, оскільки всі спрямовані на досягнення індивідуального й загального блага; обов'язком соціального працівника є формування раціональної поведінки та ставлення до учасників конфлікту [22, с. 167].

Отже, професійний обов'язок спеціаліста – це ті вимоги, що суспільство, професія, клієнти та сам спеціаліст формує й висуває щодо поведінки та дій соціального працівника. Обов'язок виступає перед спеціалістом у вигляді правил, зобов'язань, дотримання яких стає внутрішньою моральнісною потребою. Зовні зміст професійного обов'язку соціального працівника виступає як сукупність правових, моральних вимог, що висуваються до нього самою професією [22, с. 167].

У сучасних нам умовах, коли соціальна робота через низку об'єктивних обставин не в змозі в повній мірі задовольнити потреби суспільства й окремі категорії громадян у допомозі та підтримці, важливу роль відіграє деонтологічний потенціал соціальних служб, соціальних працівників. Почуття обов'язку перед клієнтами та суспільством стимулює працівників соціальних

служб шукати й знаходити альтернативні формальним (державним) неформальні джерела ресурсів, а саме: кошти спонсорів, залучення допомоги колег, знайомих, а також представників громадських організацій. Тобто почуття обов'язку та відповідне відношення до професійної діяльності можуть стати суттєвим фактором підвищення ефективності соціальної роботи й одним із дієвих засобів стосовно вирішення гострих соціальних проблем [22, с. 167].

Зворотний зв'язок є особливо важливим чинником у соціальній роботі, адже завдяки йому соціальний працівник дізнається, як його сприймає клієнт, як реагує на його поведінку, як розуміє, інтерпретує його слова. Усе це допомагає глибше пізнати особистість клієнта, зрозуміти його проблеми. Для налагодження ефективного зворотного зв'язку у процесі професійного спілкування соціального працівника і клієнта необхідно, щоб між ними запанувала атмосфера взаємного сприйняття, доброзичливості, зацікавленості. Іноді соціальний працівник формулює певні правила надання інформації і прийняття її каналами зворотного зв'язку (наприклад, просить розповідати про почуття, а не оцінювати інформацію) [23].

Часто спілкування соціального працівника і клієнта не досягає очікуваної ефективності через виникнення комунікативних бар'єрів. Проблема комунікації полягає в тому, що на всіх стадіях комунікативного процесу виникають певні викривлення інформації у зв'язку із впливом різних перешкод, бар'єрів спілкування (так званого шуму). Вже на етапі створення повідомлення існує ризик неточного формулювання змісту і тексту, нелогічності, двозначності висловлювання. Навіть за намагання відправника якнайточніше висловлюватися виникає розбіжність між думками і словами, оскільки одну й ту саму ідею можна виразити різними словоформами [23].

Чимало слів мають кілька значень, які можна зрозуміти залежно від контексту розмови, очікувань і установок сприйняття. До того ж соціальний працівник може використати незрозумілий клієнтові фаховий жаргон або не врахувати у спілкуванні контекст (належність клієнта до певної релігійної чи

етнічної громади, яким властиві певні системи цінностей і зразків спілкування). Тому результат інтерпретації повідомлення одержувачем не завжди відповідає очікуванням відправника [23].

Клієнта можуть поставити у незручне становище незрозуміла мова соціального працівника, часте вживання професійної термінології, наслідком чого іноді буває відмова від спілкування, уникнення контактів із соціальною службою загалом. Наприклад, не варто пояснювати 12-річному підлітку, який щойно почав вживати наркотичні речовини, складні хімічні процеси, що відбуваються в його організмі після вживання наркотику. Доречніше оперувати поняттями, доступними йому [23].

Комунікативними бар'єрами, що виникають між соціальним працівником і клієнтом можуть також бути [23]:

— організаційні чинники: непристосоване приміщення, постійні відволікання соціального працівника через зовнішні подразники (телефонні дзвінки, звернення колег, неочікувані візити відвідувачів, виклики керівництва), невмотивовані власні дії (перебирання речей на столі, погляди на екран комп'ютера, прислухання до розмов із сусідньої кімнати), зосередження на одязі, зовнішності клієнта чи власній;

— особистісні чинники: втома, обмеженість у часі, особистісні упередження, несприйняття клієнта та його поглядів, ігнорування невербальної поведінки, нудьга, формальне ставлення до клієнтів, заклопотаність власними проблемами [23].

До бар'єрів, більшість із яких створюють самі соціальні працівники, відносять і побоювання, страх перед невдачею; турботу про власні інтереси, а не про інтереси клієнта; відмінності в культурі, звичаях; манеру спілкування, особливості вияву емоцій (злість, депресія); фізичні незручності (голод, необхідність довго сидіти); професійний жаргон; схожість клієнта із особою, з якою був неприємний досвід спілкування [23].

Отже, однією із визначальних умов, яка впливає на взаємини соціального працівника і клієнта, є його здатність до ефективного спілкування. Йдеться про вміння висловлюватися, слухати і чути іншу людину, виразити своє розуміння. Клієнт має відчутти, що його справді розуміють, співпереживають із ним, і що такому фахівцю можна довіряти [23].

Профілактика конфліктів – сукупність напрямків, засобів та методів управління соціальними організаціями, що зменшують ймовірність виникнення конфліктів [24, с. 57].

Основні напрями в діяльності з профілактики конфліктів [24]:

- оптимізація організаційно-управлінських умов створення та функціонування організацій як можливих причин виникнення конфліктів;
- корегування поведінки членів організації у відповідності з загально прийнятими в організації норм та правил;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.
- засоби та методи запобігання конфліктів:
- переведення відкритого зіткнення у конструктивне співробітництво;
- функціональне розведення учасників конфліктної взаємодії, припинення їх спільної діяльності;
- чітке розмежування посадових повноважень
- управління компетенцією співробітників шляхом підвищення кваліфікацій удосконалення трудових та навиків спілкування, зміни видів діяльності, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень [24].

У конфліктній ситуації виділяють чотири основні стратегії профілактики [25]:

1. Уникнення: Ця стратегія зазвичай використовується, коли конфлікт перебуває на більш низькому рівні або коли немає можливості чи потреби вирішувати його. Це може включати уникнення чи ухиляння від критичних тем або людей [25].

2. Оборонна стратегія може здійснюватися або в пасивній (опір діям противника) чи активної (контрнаступ) формах. Це відмінність легко знаходять у дискусії, в якій один з захисників воліє виправдовуватися, а інший - наносити контрудари опонентів (противнику). Друга тактика виявляється, як правило, більш ефективною. Не випадково говорять: кращим способом оборони є напад [25].

3. Стратегія ухилення використовується частіше за все для того, щоб не піддатися на провокують обставин для зіткнення з ним. Цікаво, що два великих полководця – Ганнібал і Наполеон зазнали поразки від противників [25].

4. Стратегія відступу. Тут важливо вести організовані дії, зберегти якісь сили і шанси, не допустити втечі і, як наслідок, беззастережна капітуляції. Так, дисертант при захисті своєї наукової роботи, яка в даний момент явно «не проходить», може домогтися дозволу на деяку її доопрацювання і подальшу захист. А може втратити і останній шанс – і все тут залежить від продемонстрованої їм тактики відступу [25].

Існують і інші стратегії протиборства: стратегія стримування демонструється, наприклад, суддею, що припиняє обвинувача і захисника в їх зайвої запальності; стратегію активного втручання здійснюють спільно країни-члени ООН, щодо військового конфлікту між Іраком і Кувейтом; при стратегії вичікування третя сторона чекає настання такого моменту протиборства, коли включення до нього виявиться найбільш прийнятним для досягнення його власних цілей. Цей момент пов'язаний частіше за все, з повним взаємним виснаженням противників та відкривається можливістю диктувати їм свої умови. Маючи через вичікувальну стратегію, і її ефективність [25].

Діяльність фахівця із соціальної роботи пов'язана з постійним ризиком виникнення конфліктних ситуацій, оскільки клієнти, які звертаються до соціальних установ, часто надмірно емоційні і негативно налаштовані, в силу

своєї життєвої ситуації. Комплекс заходів спрямований на зниження зростання конфліктів може вплинути на вміння співробітників соціальних установ керувати конфліктами, опанувати навички конфліктологічної компетентності, знизити рівень напруженості, уникнути раннього емоційного вигорання, підвищити ступінь стійкості до стресів [25].

У процесі реалізації всього комплексу заходів установа отримує соціальні та економічні результати, такі як:

- підвищення статусу своєї установи;
- найменша кількість витрат на залучення клієнтів для надання їм допомоги, що необхідно в умовах ринкової економіки;
- підвищення рівня підготовки фахівців, які працюють із клієнтами, що впливає на роботу установи в цілому та окремо на кожного клієнта;
- зниження відсотка плинності кадрів, дозволяючи установі постійно залишатися у стабільному стані;
- застосування нових технологій для покращення процесу роботи з клієнтами;
- фахівці, які працюють з клієнтами, набудуть навичок з прогнозування та профілактики виникнення конфліктів;
- поліпшення якості зворотного зв'язку з клієнтами, що вплине на задоволеність клієнта від зазначеної ним послуги;
- зниження рівня професійної деформації соціальних працівників, що впливає виконання своїх обов'язків.

Таким чином, знаходження протиріч, що виникають між соціальними працівниками та клієнтами, які звертаються до соціальних служб, є прогнозуванням конфліктних ситуацій і дає величезну перевагу в діяльності соціальних працівників. Для прогнозування можливості розвитку конфлікту, необхідно враховувати психологію особистостей клієнтів, різні закономірності взаємодії людей, політичні закономірності розвитку суспільства, економічну складову життя суспільства, правові механізми, що

регулюють суспільну життєдіяльність клієнтів, сутність соціальних конфліктів.

У практиці діяльності організацій останнім часом все більшого поширення набуває такий підхід у роботі з персоналом, за якого працівники виступають як один з найголовніших ресурсів організації. При цьому виникає об'єктивна необхідність у розробленні стратегії управління персоналом (тут і надалі – СУП). СУП ґрунтується на кадровій політиці організації [26].

Кадрова політика – це сукупність положень, принципів, методів роботи з кадрами з метою створення виробничого колективу, який відповідає необхідним вимогам. Цей управлінський вплив формується за існуючих обмежень на фінансові й трудові ресурси, діючу систему факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [26].

СУП організації являє собою довгостроковий напрям у роботі з персоналом, який передбачає розроблення рішень для досягнення мети організації з формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу [27].

СУП – іде цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різноманітні форми кадрової роботи в організації [27].

Кадрова робота – це окремі види діяльності з управління персоналом: 1) пошук і підбір кадрів; 2) оцінювання і розстановка кадрів; 3) навчання і підвищення кваліфікації кадрів; 4) планування і створення резерву кадрів; 5) забезпечення умов для творчого розвитку тощо [27].

Одним з основних видів діяльності в кадровій роботі є підбір кадрів - процес пошуку і вивчення осіб з метою визначення їх відповідності основним вимогам посади, яку планується займати [27].

Розроблення варіантів СУП організації забезпечує вибір найбільш адекватного довгострокового механізму впливу на працівників для реалізації загальної мети діяльності організації згідно з функціями кадрового

менеджменту. Приклади стратегії управління персоналом наведені в табл. 2.1. [27].

Таблиця 2.1. Приклади формулювань стратегій управління [27]

Назва організації	Вид СУП	Формування СУП
Фірма "Колгейт"	Орієнтація на роботу в команді	Заохочення духу командної роботи і співробітництва в підрозділах. Визнання і винагорода кращих співробітників
Компанія "Х'юлетт Паккард"	Орієнтація на свої сили	Компанія - краще місце роботи для своїх спеціалістів
Промислово-торговельна група "Форд"	Орієнтація на приймання підготовлених висококваліфікованих спеціалістів	До кінця поточного року оновити на 25% склад вищого керівництва організації за рахунок активного пошуку і залучення керівників зі сторони

Отже, як видно з таблиці 2.1, виділяють такі види СУП, як: орієнтація на роботу в команді (сприяння формуванню згуртованості та командному духу, мотивація співробітників матеріальним і нематеріальним способами); орієнтація на свої сили (створення умов для максимальної реалізації потенціалу співробітників, посилення їхньої впевненості в своїх силах); орієнтація на висококваліфіковано підготовлених спеціалістів (відбір професійно компетентних фахівців до команди).

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, але у поєднанні вони дають можливість балансувати між потребами організації та потребами її співробітників, що сприяє підвищенню загальної ефективності управління персоналом.



Рис. 2.1 Модель стратегії управління персоналом в організації

На рис. 2.1. видно, що стратегія управління персоналом організації зазвичай включає такі складові:

1. Бачення й місія: визначення стратегічних цілей організації, цінностей, які вона дотримується та місії, яку прагне виконати.
2. Планування: обрахунок потреби в персоналі, прогнозування змін, які можуть вплинути на ці потреби, та планування заходів, що відповідають цим потребам.
3. Приваблювання та найм персоналу: розробка й впровадження стратегій для рекрутування та відбору потенційних кандидатів, які відповідають потребам організації.
4. Розвиток та навчання: програми навчання та розвитку для забезпечення неперервного оновлення знань і навичок співробітників та підготовки їх до можливих кар'єрних змін.
5. Мотивація та заохочення: застосування систем винагород та заохочень, щоб стимулювати продуктивну працю та утримання співробітників.

6. Оцінка роботи: регулярна оцінка продуктивності роботи, включаючи оцінку ефективності, внеску в досягнення цілей організації, ставлення до роботи та розвитку професійних навичок.

7. Відпуск та звільнення: процедури та політики, пов'язані з відпустками, звільненнями або усуненням з посади [27].

Всі ці складові мають бути відображені в загальній стратегії управління персоналом організації та служити як інструкція до дій.

При реалізації СУП керівники стикаються передусім з організаційними горизонтальними та вертикальними конфліктами, управління якими передбачає [27]:

- переведення відкритого протистояння в конструктивне співробітництво, яке може бути здійснене самими учасниками конфлікту або під впливом керівництва;

- розведення учасників конфліктної взаємодії, припинення їхніх стосунків;

- чітке розмежування посадових обов'язків і визначення повноважень [27].

Реалізація СУП передбачає детальне опрацювання питань повноважень, що знижує рівень конфліктного протистояння. Ставлення керівників до конфлікту може бути різним: попередження адміністративними рішеннями, провокування і стимулювання конфлікту, примирення конфлікуючих сторін соціально-психологічними методами тощо [27].

Якщо керівник не приймає вчасно відповідних рішень і конфлікт розгортається у своїх просторових межах, то організаційний конфлікт переростає у конфлікт, який зачіпає всю сферу трудових відносин в організації і може перетворитися на страйк [27].

Процес управління таким конфліктом полягає в організації впливу на конфлікт у визначеному напрямі. Раціональне управління сприяє мінімізації економічних, соціальних і моральних втрат [27].

# ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ

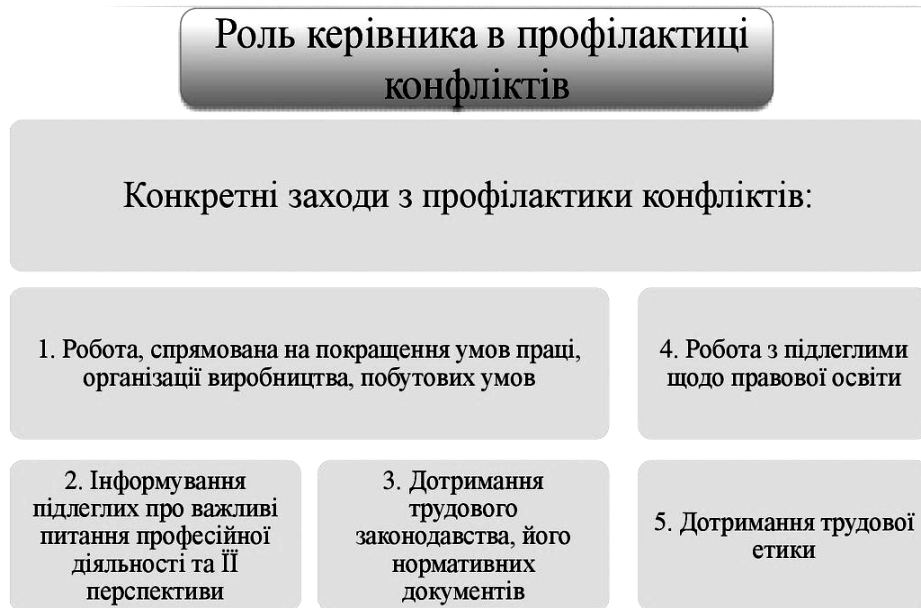


Рис. 2.2. Профілактика конфліктів

Як видно з рис. 2.2, з метою профілактики конфліктів керівник може запроваджувати такі заходи:

1) Розвиток комунікаційних навичок: важливо, щоб керівник володів ефективними комунікаційними навичками. Це допоможе впевнитися, що всі члени команди розуміють свої обов'язки та вимоги, а також що керівник розуміє, що відбувається в команді.

2) Надання чіткого зворотнього зв'язку: важливо, щоб керівники не зволікали з наданням зворотного зв'язку своєму персоналу, зокрема про проблеми чи конфлікти, які можливо виникають.

3) Створення і підтримка позитивної робочої атмосфери: це створює більш дружню та відкриту атмосферу, яка заохочує комунікацію та співпрацю і зменшує шанси на виникнення конфліктів.

4) Застосування конфліктної медіації: якщо конфлікти виникають, необхідно забезпечити конструктивний підхід до вирішення їх, що може включати застосування медіації або професійних консультантів.

5) Промоція культури поваги й толерантності: керівництво може розробити політики та процедури, які сприяють шануванню різноманітності, правам працівників та місцю для всіх голосів в організації. Це може запобігти багатьом конфліктам, випереджаючи їх.

Впровадження СУП іноді посилює рівень конфліктності в колективі, як і все нове, що зачіпає особисті інтереси працівників. З часом можна подолати це неприйняття за умови чіткого і грамотного пояснення завдань, складання стратегічних планів роботи з персоналом [27] (рис. 2.2).

Отже, розроблення варіантів СУП організації забезпечує вибір найбільш адекватного довгострокового механізму впливу на працівників для реалізації загальної мети діяльності організації згідно з функціями кадрового менеджменту [27].

Таким чином, до форм і методів профілактики конфліктів між суб'єктами у соціальній сфері варто віднести: 1) розвиток ефективної комунікації (відкрите й регулярне спілкування між усіма учасниками, що сприятиме розумінню й усуненню відмінностей); 2) організація навчань з міжособистісних відносин і навичок вирішення конфліктів (програми такого типу можуть навчати суб'єктів входити в ефективний діалог, вирішувати конфлікти й мирити особисті розбіжності); 3) управління стресом (тренінги та програми для користувачів і працівників соціальної сфери, спрямовані на засвоєння стратегій розрядження стресу, змінення власного ставлення до проблем, які можуть викликати стрес або конфлікт); 4) толерантність та повага до різноманітності (програми, які спонукають до визнання й поваги до різних груп, їхніх поглядів та впливу, можуть попередити конфлікт, заснований на нерозуміння або дискримінації); 5) медіація, як метод вирішення конфліктів, вимагає використання нейтральної третьої сторони як посередника, який може допомогти конфліктуючим сторонам знайти взаємно прийнятне рішення.

Важливо розуміти, що кожен конфлікт унікальний й може вимагати власний підхід. Профілактика поряд з відповідним реагуванням має ключове

значення для запобігання конфліктів та підтримки позитивного образу організації або служби.

### **2.3. Тренінгові технології як форма профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт»**

Однією з форм профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» є тренінг (англ. training) – форма цілеспрямованого навчання особистості певним умінням і навичкам. У процесі виконання комплексу вправ в учасників тренінгу відбуваються також зміни у знаннях і ставленнях [28].

Створюючи тренінг важливо враховувати три основні аспекти особистості: когнітивний, емоційний і поведінковий [28].

Когнітивний пов'язаний з отриманням нової інформації про себе, процес спілкування та психологію взаємин людей. Емоційний стосується «переживань» учасників від отриманої інформації, нових знань про себе та інших. Поведінковий полягає у відпрацюванні нових адекватних форм поведінки через усвідомлення неефективності деяких звичних способів поведінки. Особливість цієї форми роботи також полягає у тому, що той, хто навчається займає активну позицію, засвоєння навичок відбувається у процесі набуття особистого досвіду [28].

Тренінг – інтенсив, як правило, є одно- або дводенним [28].

За формою проведення Г. Сартан розрізняє наступні типи тренінгів: тренінг-дресирування (тренером використовуються маніпулятивні прийоми позитивного підкріплення з метою формування потрібних варіантів поведінки, а за допомогою негативного підкріплення – «стираються» шкідливі на його думку, непотрібні; тренінг як тренування (в процесі якого відбувається натаскування на формуванні та відпрацюванні умінь і навичок ефективної

поведінки); активне навчання (учасникам надаються базові психологічні знання і на їх основі відпрацьовуються необхідні вміння та навички); тренінг як метод створення умов для саморозкриття учасників (учасники вчаться самостійно шукати способи вирішення власних проблем і розширюють варіанти своєї поведінки; завдання тренера – дати необхідні психологічні знання для більш успішного пошуку, а також розкрити ті ресурси учасників тренінгу, які вони ще не використовують у своїй роботі) [28].

Розглядаючи тренінгові форми роботи, важливо зупинитися на їх наступних специфічних особливостях [28]:

1. У тренінгу особлива увага приділяється формуванню навичок самоаналізу, рефлексії, саморозвитку особистості, а також емоційному досвіду учасників групи.

2. В процесі проведення тренінгу учасники отримують необхідні психологічні знання, оволодівають та вчаться використовувати методи і техніки, що відповідають визначеній темі, меті і завданням.

3. Тренінг сприяє усвідомленню учасниками власних мотивів, потреб, прагнень, особливостей поведінки, емоційного реагування, а також ступінь їх адекватності та конструктивності.

4. Виявляє внутрішні психологічні проблеми і конфлікти.

5. Сприяє дослідженню учасниками різних сторін своєї особистості.

6. Дозволяє отримати адекватну психологічну допомогу тощо [28].

Перевагами тренінгової форми профілактики виникнення конфліктів на відміну від інших є такі [28]:

1) Тренінг – це простір для експериментів, помилок, нового досвіду та здобутків. Психологічна атмосфера тренінгу – спокійна, сприятлива, настроює на роботу. Інформація про роботу тренінгової групи не може поширюватися за її межі [28].

2) Досвід, який отримують учасники тренінгів в кілька разів більше, ніж у випадковій ситуації: по-перше, більшість ситуацій на тренінгу аналізуються і кожна людина має нагоду покласти у свою скарбничку необхідний саме йому досвід і знання; по-друге, проблеми багатьох людей в чомусь схожі і, відповідаючи на запитання іншого учасника, вирішуючи групою його проблему, розширюється список варіантів вирішення власної [28].

3) Знання на тренінгу здобуваються і відкриваються самостійно, через свій досвід і досвід групи. При цьому зберігаються вони набагато довше [28].

4) Можливість відразу поставити запитання і отримати відповідь професіонала. Якісний зворотній зв'язок допомагає також у формуванні чи відпрацюванні нової навички і досвіду [28].

5) На тренінгу учасники отримують багато інформації, поступово вона структурується і систематизується. Надалі, учасники визначають, навіщо вона їм потрібна і як нею користуватися [28].

6) На тренінгу людина сама видобуває знання, виконуючи і аналізуючи певні дії. Вправи (практичні завдання), що використовуються в процесі проведення тренінгу, дозволяють учасникам весь час бути включеним в роботу, краще зрозуміти власні емоції, засвоїти матеріал [28].

7) Навчальна тренінгова група досить невелика, тому тренер має можливість індивідуального підходу до кожного учасника [28].

8) Тренінг дозволяє учасникам поглянути на себе по-іншому, переглянути в разі потреби власну систему цінностей, вимог, очікувань і сприйняття дійсності [28].

Таким чином, під тренінгом розуміємо форму активного формування вмінь і навичок поведінки, що передбачає комплекс різноманітних вправ і завдань з метою формування конфліктологічної компетентності особистості.

## Висновок до розділу 2

Конфліктостійкість особистості як вид психологічної стійкості включає такі компоненти: когнітивний, мотиваційний, діяльнісно-поведінковий, діагностичний, саморегулюючий, емоційний, вольовий, які в своїй сукупності та взаємодії окреслюють здатність особи протистояти потенційним конфліктам загалом.

Для прогнозування можливості розвитку конфлікту, необхідно враховувати психологію особистостей клієнтів, різні закономірності взаємодії людей, політичні закономірності розвитку суспільства, економічну складову життя суспільства, правові механізми, що регулюють суспільну життєдіяльність клієнтів, сутність соціальних конфліктів.

Профілактика конфліктів – це використання різноманітних методів, технологій, форм задля попередження виникнення конфліктних ситуацій. Коли виникає конфліктна ситуація, існує кілька видів профілактики, які розрізняються спрямованістю дій, поведінки сторін, що борються: 1) «зближення – видалення» – один учасник конфлікту готовий до протиборства, а інший – уникає взаємодії; 2) «зближення – зближення» – обидва суб'єкти конфліктної ситуацію використовують стратегію протидії; 3) «видалення – видалення» – обидва учасники конфліктної взаємодії обирають стратегію уникнення.

Таким чином, до форм і методів профілактики конфліктів між суб'єктами у соціальній сфері варто віднести: 1) розвиток ефективної комунікації (відкрите й регулярне спілкування між усіма учасниками, що сприятиме розумінню й усуненню відмінностей); 2) організація навчань з міжособистісних відносин і навичок вирішення конфліктів (програми такого типу можуть навчати суб'єктів входити в ефективний діалог, вирішувати конфлікти й мирити особисті розбіжності); 3) управління стресом (тренінги та програми для користувачів і працівників соціальної сфери, спрямовані на

засвоєння стратегій розрядження стресу, змінення власного ставлення до проблем, які можуть викликати стрес або конфлікт); 4) толерантність та повага до різноманітності (програми, які спонукають до визнання й поваги до різних груп, їхніх поглядів та впливу, можуть попередити конфлікт, заснований на нерозуміння або дискримінації); 5) медіація, як метод вирішення конфліктів, вимагає використання нейтральної третьої сторони як посередника, який може допомогти конфлікуючим сторонам знайти взаємно прийнятне рішення.

Профілактика конфліктів залежить від розроблення стратегії управління персоналом (СУП), що ґрунтується на кадровій політиці організації. Саме від керівництва значною мірою залежить формування у соціальних працівників конфліктологічної компетентності.

Тренінг як форма активного формування вмінням і навичкам поведінки передбачає комплекс різноманітних вправ і завдань з метою формування конфліктологічної компетентності особистості. Зазвичай підбір методичного матеріалу для проведення тренінгу здійснюється з врахуванням такої психологічної структури особистості, як: 1) когнітивна; 2) емоційна; 3) поведінкова.

### РОЗДІЛ 3

## ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНІНГУ ДЛЯ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ВЗАЄМОДІЇ «СОЦІАЛЬНИЙ ПРАЦІВНИК – КЛІЄНТ»

### **3.1. Результати опитування соціальних працівників щодо ефективних заходів профілактики виникнення конфліктів з клієнтами**

Дослідження було проведене в межах проекту Координатора проектів ОБСЄ в Україні «Розбудова спроможності застосовувати діалог для впровадження реформ» у співпраці з Національним агентством України з питань державної служби. Період дослідження: вересень-жовтень 2021 року [29].

З метою досягнення мети було проведено опитування. Цільова група дослідження – соціальні представники. Опитування пройшли 18772 соціальних представників (75% жінок та 25% чоловіків) [29].

Інструментарій опитування був побудований з орієнтацією на соціальних представників як центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), так і місцевих органів державної влади (МОВВ) [29].

Дослідження виконано методом анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу «SurveyMonkey» [29].

Під час опитування були витримані етичні принципи, визначені для проведення соціологічних досліджень. Дослідницький інструментарій забезпечував повагу до респондентів, тактовну форму спілкування, дотримання принципу невторчання у приватне життя. Процедура опитування забезпечувала конфіденційність і безпеку наданої респондентами інформації [29].

Аналізування отриманих даних здійснювали кількісними методами за допомогою програми SPSS [29].

Респондентам було поставлено чимало питань, серед яких такі [29]:

- «Відповідно до Вашого розуміння «конфліктувати – це ...» (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей);

- «Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння / конфліктні ситуації всередині Вашого органу?» (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей);

- «Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозуміння / конфліктних ситуацій?» (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей) [29].



**Рис. 3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Відповідно до Вашого розуміння «конфліктувати – це ...» », % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей) [29]**

Слід зазначити, що більша кількість респондентів (67,7%) в описі конфлікту зауважують, що це «невміння йти на компроміс»; трохи більше половини опитаних (53,1%) пов'язують конфлікт з «невмінням опанувати свої емоції»; 34,7% опитаних вважають конфлікт неприйнятним явищем для державного службовця; 22,9% респондентів бачать у конфлікті можливість

розібратись у ситуації, щоб знайти вихід та запобігти виникненню подібного у майбутньому (рис. 3.1) [29].

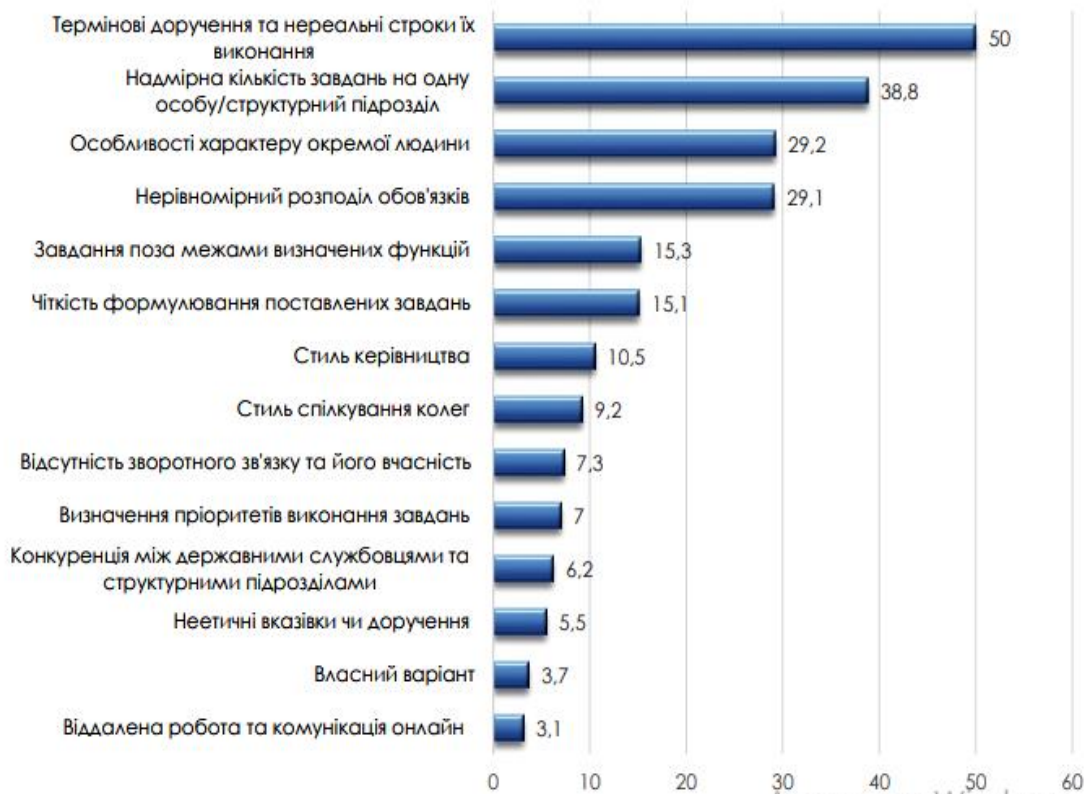
Лише 23,5% респондентів знайомі з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення. Це породжує потребу навчитись і практикувати інші інструменти комунікації. Респонденти визначають три ключові причини конфліктів всередині відомства: 1) нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9%); 2) реформування органу (46,9%); 3) рівень кваліфікації співробітників (46,4%) (рис. 3.2) [29].



**Рис. 3.2 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чому, на Вашу думку, виникають непорозуміння / конфліктні ситуації всередині Вашого органу?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей) [29]**

Варто звернути увагу, що чинником конфлікту для значної кількості опитаних (35,3%) є неможливість сказати «ні». Майже третина респондентів (28,1%) зауважує, що у них немає змоги прямо обговорити ситуації напруги з учасниками / учасницями конфлікту [29].

Трохи більше чверті респондентів (26,4%) у відповіді на запитання про причину конфліктів відмічає стиль керівництва. Тривожними факторами є і те, що 19,2% респондентів як чинник конфлікту розглядають зневагу, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку керівництва. Для 18,5% респондентів коріння конфлікту – у складності донесення своєї точки зору до безпосереднього керівника. Зневага, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку колег як причину конфліктів вказали 18,6% опитаних [29].



**Рис. 3.3 Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які ситуації у відносинах всередині Вашого органу призводять до непорозумінь / конфліктних ситуацій?», % (респонденти мали змогу відмітити не більше трьох варіантів відповідей) [29]**

Окрім того, у ході бесіди респонденти вказали, що найефективнішими методами та формами профілактики конфліктів у тренінги, а також курси

підвищення кваліфікації. Деяким респондентам до вподоби такі навчальні форми, як: лекції, семінари, круглі столи тощо.

Таким чином, у ході аналізування отриманих даних висвітлено особливості відповідей респондентів, які працюють у центральних органах виконавчої влади та на місцевому рівні, а також залежно від вікових груп, статі, категорії, стажу роботи. Отож, опитані соціальні представники поняття «конфлікт» пов'язують радше з іміджем державного службовця, зі стратегіями поведінки у конфлікті, аніж з його ознаками чи складовими [29].

### **3.2. Програма тренінгу «Медіація» для профілактики виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт»**

Соціально-психологічне переконання при вирішенні конфліктів в системі «соціальний працівник – клієнт» – це дія на психічний стан, відчуття, думки і вчинки інших людей з допомогою виключно психологічних засобів: вербальних, паралінгвістичних чи невербальних. За такого підходу характерно те, що у партнера, на якого здійснюється тиск, є можливість відповісти на нього суто психологічно. Наприклад, загроза побоїв чи звільнення із роботи являють собою психологічні засоби, а сам факт побоїв чи звільнення становить здійснення соціального та фізичного впливів. Тому психологічне переконання – це своєрідний тиск на стан, думки, почуття і дії іншої людини з допомогою винятково психологічних засобів [16].

Дослідниками обґрунтовуються такі види соціально-психологічного переконання як самопросування, пробудження імпульсу до подразнення, формування благоприхильності, прохання, примус, деструктивна критика, маніпуляція, та адекватні їм різновиди протистояння сторонньому тиску (контраргументація, конструктивна критика, енергетична мобілізація,

творчість, ухилення, психологічна самооборона, ігнорування, конфронтація, відмова) [16].

Психологічно конструктивний вплив та переконання відповідає таким ознакам: 1) не руйнує особистостей та їхні взаємостосунки; 2) задовольняє потреби обох взаємодіючих сторін. Якщо діяння співвідноситься із зазначеними моментами, то в адресата є можливість піддатися тиску, або конструктивно протистояти йому коректними психологічними способами [16].

Справді, кожен із нас наділений правом впливати та чинити переконання на інших людей чи окрему групу, колектив. Але й ті, на кого діють, також мають змогу протистояти тиску. Тому будь-який вплив, незалежно від ступеня його усвідомлення, реалізує свідоме чи підсвідоме бажання людини утвердити факт свого існування, важливості та непересічності її власного буття. Якщо поглянути на цю проблему із психологічного погляду, то значущим моментом є не саме право чи свобода особи впливати на оточуючих, а те, наскільки конструктивні, розвивальні та творчі засоби і способи використовуються нею під час взаємодіяння. Тому цілком слушно виділити ще один критерій впливу між людьми, – творення культурного докільця у партнера-комунікатора. Окрім того, переконання ніколи не може бути одностороннім процесом, а інтегрує комунікативний, інтерактивний та перцептивний види [16].

Характер обміну інформацією – активний процес, який визначається тим, що за допомогою системи знаків ініціатор та адресат переконання впливають один на одного задля зміни поведінки, стану, поглядів тощо. Зasadничча умова ефективного психологічного впливу – оперування єдиною, або схожою системою кодифікації і декодифікації, однакове розуміння ситуації. Важливу роль у здійсненні саме такого виду впливу відіграє невербальна комунікація, котра містить оптико-кінетичну, пара- і екстралінгвістичну системи, візуальний контакт, організацію простору і часу. Загальна моторика різних частин тіла відображає емоційні реакції людини і

служує необхідним засобом комунікативного впливу. Міміка, жести, пантоміміка, система вокалізації, якість та діапазон голосу, тональність, включення в мову пауз, сміху, темп мовлення – ці прийоми збільшують семантично значиму інформацію й підкріплюють більшу ефективність методів психологічного впливу [16].

Інтерактивний вид переконання сприяє організації спільних дій і дає змогу ініціатору психологічного діяння реалізувати взаємодіяльність. Міжособистісні взаємовпливи лежать в основі соціальної діяльності особистості, механізмами котрої є певні акти (теорія соціальної дії Т. Парсонса), стадії взаємодії (підхід Я. Щепанського), взаємовпливи через регулювання позицій учасників (транзактний аналіз Е. Берна), позиції або «прибудови» (підхід П. Єршова), ситуації взаємодії (класифікація О. Леонтєєва), вчинки (підхід В. Роменця). Перцептивний вид переконання у контексті міжособистісної співдіяльності виявляє себе при сприйнятті й пізнанні іншої людини. Це психологічне діяння спрямоване не лише на фізичні характеристики особистості, а й на поведінкові, формування уявлень про наміри, здібності, емоції, установки адресата впливу. Тут слід враховувати ролі очікувань адресата психологічного діяння, його бажання, наміри, минулий досвід задля встановлення з ним узгоджувальних дій, особливого виду стосунків. Досліджуваний вид впливу реалізується через методи подолання бар'єрів (інтелектуальних, емоційних, естетичних, мотиваційних тощо), рефлексії, формування привабливості адресата чи ініціатора впливу, порівняння і уподібнення, діалог та ін. [16].

Розглянемо приклад програми медіаційного тренінгу:

#### 1. Вступне заняття

Цілі: Знайомство з учасниками, визначення цілей тренінгу, вступ до концепції медіації.

#### 2. Заняття 1: Поняття конфлікту та його виникнення

Цілі: Вивчення природи конфлікту, його причин та етапів виникнення, значення в роботі соціального працівника.

### 3. Заняття 2: Медіація як засіб врегулювання конфліктів

Цілі: Вивчення основних принципів та процесу медіації, знайомство з роллю посередника.

### 4. Заняття 3: Навички медіатора

Цілі: Здобуття навичок активного слухання, нтverbальної комунікації, формування позитивного запитання.

### 5. Заняття 4: Етапи процесу медіації

Цілі: Вивчення послідовності етапів медіації, практичне заняття із симуляцією медіаційного процесу.

### 6. Заняття 5: Етика в медіації

Цілі: Обговорення етичних норм та принципів медіації, вибірку випадків для вивчення.

### 7. Заключне заняття: Відгуки та підсумки тренінгу

Цілі: Обговорення досвіду тренінгу учасниками, отримання зворотного зв'язку, планування подальших дій.

Примітка: Кожне заняття повинно бути ретельно продумано, забезпечивши достатньо часу для теоретичного вивчення та практичних вправ. Використання в інтерактивних вправах, дискусіях, дослідженнях випадків може забезпечити більше можливостей для навчання й взаємозалежного обміну досвідом.

**Спосіб застосування.** Клієнти можуть звернутись до медіатора для проведення медіації. Медіація проводиться за взаємною згодою сторін відповідно до принципів:

- 1) добровільності;
- 2) конфіденційності;
- 3) незалежності та нейтральності, неупередженості медіатора;
- 4) самовизначення та рівності прав сторін медіації [30].

### ***Особливості застосування.***

В ідеальному світі після виникнення суперечок сторони погоджуються на медіацію якомога швидше. У реальному світі вони часто схильні робити навпаки. Однак, багато справ можуть бути вирішені на ранніх стадіях спору. Якщо ви ставите собі питання, чи правильний час для медіації, найкращий спосіб це перевірити – комунікація зі своїм опонентом. З'ясуйте, чи він/вона відчуває, що справа готова до врегулювання, і нема причин для зволікань. Також може бути корисно, якщо медіатор заздалегідь конфіденційно поговорить з кожною із сторін, щоб з'ясувати, чи готові вони вирішити справу мирним шляхом [30].

***Протипоказання.*** Підвищений рівень ескалації конфлікту, а саме:

1) самознищення стає прийнятним, якщо воно означає і знищення опонента;

2) незначні особисті втрати розглядаються як виграш, якщо шкода опоненту більша. З цього моменту медіація припиняє бути панацеєю.

Виділено правила, заадресовані соціальним працівникам, які гарантують, що медіація у роботі з клієнтом запрацює:

1. Дозвольте медіатору взяти на себе відповідальність за процес. Якщо ви не даєте можливості медіатору контролювати процес, очікувати успішного завершення немає сенсу.

2. Дозвольте клієнту бути центром процесу. Медіатору важливо мати прямий контакт безпосередньо з клієнтом. Не намагайтеся інтерпретувати або пояснювати кожне слово, яке говорить ваш клієнт. Не намагайтеся захистити свого клієнта від нього самого.

3. Не намагайтеся виграти суперечку і не втрачайте можливості. Може здатись, що медіатор займає позицію, яку захищає ваш опонент (дійсно, іноді це буде більше, ніж просто видимість) [30].

Якщо ви просто скажете, що не згодні, але готові вислухати, що буде далі – цього достатньо, щоб процес тривав. Якщо ж ви будете наполягати на

тому, щоб довести, що опонент не правий, ви ризикуєте спровокувати безплідні дебати та поставити під загрозу медіацію.

*Побічні ефекти.* Світовий досвід попереджає, що показники успіху медіації коливаються на рівні 80%, це зумовлює сатисфакцію та задоволення інтересів сторін, оздоровлення відносин та налагодження конструктивного діалогу, збереження репутації.

### **3.3. Методичні рекомендації щодо запобігання виникнення конфліктів у соціальній сфері**

Після проведення та опрацювання нашого дослідження ми можемо надати деякі рекомендації, щодо запобігання та вирішення конфліктних ситуацій в управліннях соціального захисту населення. Опитані респонденти відповідали на різноманітні запитання щодо рівня своєї конфліктності. На запитання про причини виникнення конфліктів більшість співробітників відповіли про нечесний та непрофесійний рівень розподілу праці, тому ми вважаємо за доцільне запропонувати наступні рекомендації [41]:

- Перша рекомендація буде стосуватись саме керівників, адже авторитет керівника – запорука стабільності відносин у колективі. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень – найважливіша умова попередження конфліктів всіх рівнів, хороший керівник не буде обирати собі в улюбленці когось з підлеглих, робота повинна бути розподілена рівномірно та рівноцінно, це зменшить кількість конфліктів між співробітниками, які раніше могли помічати деяку несправедливість в свою сторону. Звісно в посадових інструкціях кожного робітника прописані обов'язки, які повинен виконувати працівник, але все ж таки сам керівник вирішує обсяг роботи, який покладається на працівників.
- Наступна наша рекомендація стосується проблеми перенавантаження спеціалістів клієнтами. Звісно ми розуміємо, що кількість людей –

отримувачів соціального захисту ми зменшити не в змозі, але збільшити штат працівників на одну-дві людини має бути під силу кожній організації. Внаслідок цього ми отримаємо збільшення робочих місць на підприємствах, що збагатить економіку країни, та підтримаємо всіх влаштованих працівників зменшенням навантаження на одну особу.

- Отримавши у результаті дослідження інформацію про гендерну спроможність вирішувати конфлікти, ми можемо зробити висновок, що чоловіки на їхню особисту думку більш спроможні вирішувати конфлікти, з чого випливає потреба в спеціалістах чоловічої статі в закладах соціального соціального захисту населення. Чоловіки проявляють себе як ті, хто має холодний розум і менш схильні до проявів емоцій, що і допомагає їм із легкістю обходити конфлікти як між співробітниками, так і вирішувати конфлікти, які виникли між клієнтом та організацією.
- Ключовим моментом можна назвати проблему емоційного стану працівників, тому що кожен клієнт, який звернувся за допомогою до органів соціального захисту, «вивалює» на спеціаліста всі свої проблеми, починаючи з недостатнього рівня пенсії і закінчуючи особистими негараздами в сім'ї. Іноді людина відчуває звичайну потребу бути почутою, так як спеціаліст не має права відмовити в цьому, він регулярно бере на себе чужі проблеми та отримує негативні емоції.
- При проведенні дослідження ми зіткнулись з проблемою відсутності штатного психолога, який зобов'язаний бути на підприємстві. Це серйозне упущення для робочого процесу, адже неналежне піклування про співробітників може призвести до емоційного або професійного вигорання. Більшість проблем ми носимо в своїй голові, тому ми запропонували ввести в штат працівників психолога для початку на декілька днів в тиждень. Ця рекомендація була прийнята до уваги, тому через деякий час в управління був запрошений психолог в тестовому

режимі, звісно працівники не відразу почали звертатись до нього, але особистим прикладом ми довели, що відвідання психолога для вирішення емоційних проблем не страшно. Психолог запропонувала декілька стратегій особистісного контролю над складними ситуаціями, або коли конфлікт вже розпочався. Сподіваємось така практика стане початком такої постійної роботи у цьому управлінні.

- Щодо запровадження деяких рекомендацій, ми звернулись за досвідом інших країн. Ми кажемо про введення в дію чотирьох денного робочого тижня. Так як першовідкривачем була Німеччина, то ми опитали людей, які вже відчули цю систему в дії. Отже, за їх словами: чотиритижневий робочий тиждень сприймається дуже добре, адже заробітна платня зберігалась, а днів для відпочинку стало більше. Керівники цих організацій відмітили, що продуктивність робітників збільшилась, а емоційний стан покращився, працівники вдячні за таке нововведення, адже воно дає можливість не тільки віддавати всього себе роботі, а й розвиватись, відпочивати з сім'єю. На нашу думку, при зниженні тривалості робочого часу люди можуть більш ефективно зосередити увагу, а якість та креативність роботи зростатимуть. Звісно ця рекомендація може здатись занадто мрійливою для запровадження її в закладах соціального захисту населення України, але провівши особисте опитування працівників ми виявили, що всі б з радістю спробували таку систему в дії.
- Дуже легкою для співробітників здалась наша рекомендація про спільний відпочинок, без офіційності та робочих моментів. Цю рекомендацію вдалось втілити в життя вже зараз: відвідання всім відділом театру не тільки відволікло кожного від робочих негараздів, а й збагатило духовний світ робітників. Також ми мали змогу дізнатися щось нове один про одного.

- Організація з керівниками відділів тематичних семінарів з питань підвищення рівня обізнаності щодо запобігання та вирішення конфліктних ситуацій серед співробітників, профілактики та запобігання негативним проявам серед співробітників.
- Запровадження регулярного проведення тренінгів не тільки по запобіганню та вирішенню конфліктних ситуацій, а й по підвищенню рівня спілкування, комунікації, тренінги з особистісного росту, так як ця тема викликала велике зацікавлення з боку жіночої частини колективу.
- Проведення діагностики вікової готовності до роботи в закладах соціальної сфери, тому що працівники стикаються з різними клієнтами, які можуть бути агресивно налаштовані. Якщо робітник морально не готовий до такого стресу, він може відчувати тиск з боку як клієнтів, так і співробітників, через що і виникають конфліктні ситуації.
- Інформування співробітників управлінь про заходи, що відбуваються в місті з даної теми на сторінках ЗМІ, та в мережі Інтернет.
- Проведення зустрічі з фахівцями з метою обговорення життєвих історій, прогнозування та вирішення конфліктних ситуацій, зустрічі з колегами, які вже стикались з проблемами конфліктності, обмін досвідом.
- Формування у співробітників управлінь відповідальності за свої дії та усвідомлення великого значення ролі соціального працівника в закладах соціального захисту.
- Отримання знань про особливості психології виникнення міжособистісного конфлікту також допоможуть фахівцям впоратись з конфліктом будь-якої важкості [41].

Можна узагальнити рекомендації щодо запобігання виникнення конфліктів у соціальній сфері [24]:

- прагніть адекватно оцінити свою поведінку у конфліктній ситуації, уникайте упередженості в оцінці дій своїх опонентів;

- спробуйте оцінити ситуацію з позиції протилежної сторони, зрозуміти точку зору вашого опонента;
- уникайте звинувачень на адрес опонента, що може спровокувати включення психологічних механізмів захисту і потік звинувачень у вашу відповідь;
- контролюйте свої емоції та закликайте протилежну сторону діяти аналогічно;
- спонукайте свого опонента до відкритого обговорення спірних питань, спільного розв'язання конфліктної ситуації;
- перевіряйте об'єктивність інформації, пов'язаної з предметом у, діями опонентів та своїми власними [24] (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Правила запобігання конфліктів [10]

Соціальна робота вимагає не тільки практичних реакцій на проблеми. Так, нужденність або тяжка хвороба часто вимагають участі соціального працівника. Водночас, у цих випадках практична допомога – тільки частина справи. Інша, не менш важлива частина полягає в тому, щоб допомогти людині

– самій або в групі – знайти стратегію для виходу із скрути. Якщо обмежитися наданням бідному матеріальної допомоги, – будь-то ціла країна або окрема людина, – це ніколи нічого не змінить [31].

Клієнти повинні думати про те, як вони самі можуть змінити ситуацію, в якому напрямку; що вони ще можуть зробити; які є інші шляхи розв’язання їхньої проблеми [31].

Соціальна робота має справу з людьми, котрі перебувають у важкому становищі, реагує на їхні психологічні, соціальні та практичні проблеми [31].

Недостатньо допомогти у якійсь справі чи організувати групу; треба бути з людьми в їхній біді. Тому соціальні працівники часто бувають глибоко збентежені проблемами своїх клієнтів і їхньою очевидною нездатністю змінити свою ситуацію. У зв’язку з цим виникає небезпека професійного «вигорання» [31].

Соціальний працівник, котрий «вигорів», буває так переповнений емоціями й переживаннями людей, із якими він працює, що більше не може ні залишатися самим собою, ні допомагати іншим. Він такою мірою втягується в деталі проблем клієнтів, що більше не може нормально функціонувати [31].

Практичні поради соціальним працівникам [31]:

- Насамперед, зберігайте перспективу, знайте, що перебуває у вашій владі та й вашій компетенції, а також – що робити з інформацією про речі, які є поза вашою компетенцією.

- Чітко усвідомлюйте, хто ви є і для чого ви дієте.

- Зберігайте професійну дистанцію. Це не означає бути нечесним, але бути реалістичним, не означає бути холодним, але бути відвертим, не означає бути нетовариським, але поважати.

- Пам’ятайте про відмінність між дружбою і професійними стосунками.

Соціальні працівники не є друзями своїх клієнтів і не можуть ними бути. Дружба – стосунки за своєю суттю взаємні, що не мають іншої мети, крім самої дружби; дружба відновлюється в часі; кожен із друзів часом віддає більше або

більше одержує. А от стосунки між соціальним працівником і клієнтом обмежені в часі і мають конкретну мету, вони не взаємні. Те, що «одержує» соціальний працівник – це задоволення від доброго виконання своєї роботи, від досягнення певних цілей і від спостереження того, як люди змінюються і, головне, як вони виходять із стосунків соціальної роботи [21].

Таким чином, прийняття обґрунтованих управлінських рішень – найважливіша умова попередження конфліктів всіх рівнів, хороший керівник не буде обирати собі в улюбленці когось з підлеглих, робота повинна бути розподілена рівномірно та рівноцінно, це зменшить кількість конфліктів між співробітниками, які раніше могли помічати деяку несправедливість в свою сторону.

### **Висновок до розділу 3**

У третьому розділі дослідження розглянуті результати опитування соціальних працівників щодо ефективних заходів профілактики виникнення конфліктів з клієнтами, серед яких важливими виявились навички вирішення конфліктів, вироблення стратегій вирішення конфліктів і медіації.

Розроблена програма тренінгу «Медіація» демонструє комплексну підготовку, яка спрямована на профілактику виникнення конфліктів між соціальним працівником і клієнтом. Програма випланована таким чином, щоб надати учасникам практичні навички, які вони зможуть застосувати при роботі з конфліктними ситуаціями.

Методичні рекомендації, пропоновані у цьому розділі, покликані допомогти соціальним працівникам в активному запобіганню та вирішенні можливих конфліктів. Рекомендації включають в себе акцент на комунікації, едукації, стрес-менеджменті, етиці та створенні позитивної робочої атмосфери.

Загалом, цей розділ підкреслює значимість навичок вирішення конфліктів для професіоналів соціальної сфери, які часто стикаються з конфліктними ситуаціями у діалозі з клієнтами. Освоєння медіації та інших стратегій вирішення конфліктів корисно не лише для профілактики виникнення конфліктних ситуацій, але і для загального професійного розвитку соціальних працівників.

## ВИСНОВКИ

Розглянувши теоретичні засади дослідження міжособистісних конфліктів у соціальній сфері, можна визначити, що основа конфліктологічної думки ґрунтується на вивченні різних аспектів конфліктних ситуацій, їх причин, характеру та способів вирішення.

Причини виникнення конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» зумовлені багатьма факторами, серед яких ключовими є невідповідність сподівань клієнтів та реальних можливостей соціального працівника, відсутність ефективної комунікації, різниця в ціннісних орієнтаціях.

Характер конфліктів і специфіка їх перебігу в соціальній сфері значно відрізняється від інших областей через особливості взаємодії між соціальним працівником і клієнтом, вплив великої кількості соціальних та психологічних факторів. П'єдесталом у роботі з профілактики й вирішення конфліктів має стати комплексний підхід, що охоплює теоретичну підготовку, практичні навички та постійний процес самоосвіти. Усвідомлення та розуміння природи конфліктів в соціальній сфері, їх причин та способів вирішення, дасть можливість соціальним працівникам ефективно відреагувати й запобігти можливим міжособистісним протиріччям в процесі взаємодії з клієнтами.

Проаналізовано методи та форми профілактики конфліктів в соціальній сфері, які відрізняються за своїми підходами і зазнають змін відповідно до конкретного контексту. Вони включають в себе не лише прямі заходи, такі як тренінги або обговорення, але і створення соціально-психологічного клімату, що сприяє запобіганню конфліктних ситуацій.

Важливою формою з профілактики конфліктів в соціальній сфері є тренінгові технології. Тренінги з комунікаційних навичок допомагають формувати впевненість у спілкуванні, а також навчають навичкам ефективного слухання та висловлювання власних думок і почуттів без пошкодження діалогу.

Тренінги з вирішення конфліктів вчать методам вирішення проблем, переговорів і навчають як конструктивно реагувати на проблеми замість реагувати агресивно або захисно. Вони також можуть включати методики самоконтролю для кращого управління стресом і контролю емоцій.

Програми тренінгу з медіації оснащують соціальних працівників навичками та знаннями, які їм потрібні для виконання ролі нейтрального посередника при вирішенні конфліктів, підвищуючи їх здатність до вирішення проблем і конструктивної комунікації між клієнтами.

У цілому, застосування тренінгових технологій є цінним інструментом, який допомагає професіоналам соціальної сфери підвищувати свій рівень компетентності та ефективності в міжособистісних взаємодіях.

Визначено тренінгові технології, як важливу форму профілактики конфліктів в взаємодії між соціальним працівником і клієнтом. Через розробку та проведення спеціалізованих програм, що націлені на розуміння причин конфліктів та освоєння навичок ефективного вирішення конфліктів, соціальні працівники зможуть підвищити ефективність своєї діяльності та покращити взаємодію з клієнтами.

Розроблена програма тренінгу «Медіація» демонструє комплексну підготовку, яка спрямована на профілактику виникнення конфліктів між соціальним працівником та клієнтом. Програма сформована таким чином, щоб надати учасникам практичні навички, які вони зможуть застосувати при роботі з конфліктними ситуаціями.

Методичні рекомендації, пропоновані у роботі, покликані допомогти соціальним працівникам в активному запобіганню та вирішенні можливих конфліктів. Рекомендації включають в себе акцент на комунікації, едукації, стрес-менеджменті, етиці та створенні позитивної робочої атмосфери.

Значимість навичок вирішення конфліктів для професіоналів соціальної сфери, які часто стикаються з конфліктними ситуаціями у діалозі з клієнтами. Освоєння медіації та інших стратегій вирішення конфліктів корисно не лише

для профілактики виникнення конфліктних ситуацій, але і для загального професійного розвитку соціальних працівників.

Отже, профілактика виникненню конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт» – це неодноразове завдання, яке вимагає певної системної роботи, гнучкого та комплексного підходу та застосування відповідних стратегій і методів. Тренінгові технології мають велику цінність у профілактиці конфліктів у взаємодії «соціальний працівник – клієнт». Вони надають змогу підвищити професіоналізм та удосконалити комунікативні навички соціальних працівників, що сприяє зниженню ризику виникнення конфліктних ситуацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конфлікт: причини виникнення, особливості управління. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/management/13424/#google\\_vignette](https://osvita.ua/vnz/reports/management/13424/#google_vignette) (дата звернення: 11.01.24).
2. Конфлікти в організації: причини виникнення та засоби керування. URL: <https://shorturl.at/oLS27> (дата звернення 11.01.24).
3. Управління конфліктом в кризовій ситуації. URL: <https://shorturl.at/jops0> (дата звернення: 11.01.24).
4. Проблема конфліктності людських стосунків у ракурсі філософсько-соціологічних та психологічних інтерпретацій. URL: <https://znc.com.ua/ukr/publ/periodic/shpp/2005/1/p119.php> (дата звернення 11.01.24).
5. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879> (дата звернення: 11.01.24).
6. Психологія конфлікту. Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Я. Галаган, В.Ф. Орлов, О.М. Отич, О.О. Фурса. К.: ДЕДУТ, 2008. 422 с
7. Бевзо Г.А. Міжособистісні конфлікти у бізнес-середовищі: причини виникнення та методи розв'язання. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Том 32 (71). № 6 2021. С. 26-31.
8. Виникнення, розвиток та профілактика конфліктів. URL: <https://shorturl.at/jyGU2> (дата звернення: 11.01.24).
9. Бернадський Б. В. Міжнародні конфлікти: курс лекцій. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 366 с.

10. Особливості управління профілактикою конфліктів в організаціях соціальної сфери. URL: <https://sinp.com.ua/work/248156/Osoblivosti-upravlinnya-profilaktikoyu-konfliktiv> (дата звернення: 11.01.24).
11. Жевакіна Н. В. Теоретичні аспекти соціальної роботи. URL: <https://rb.gy/euog79> (дата звернення: 11.01.24).
12. Прокопенко А. І. Теоретико-методичні засади перспективного управління у вищому навчальному закладі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 теорія і методика упр. освітою; ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». Луганськ, 2012. 41 с.
13. Типові причини виникнення конфліктів в організації. URL: <https://buklib.net/books/22902/> (дата звернення: 11.01.24).
14. Войлісовська В. Конфлікт та його причини. Держслужбовець. 2016. № 9. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21398.html> (дата звернення: 11.01.24).
15. Соціальний конфлікт – причини виникнення та способи їх вирішення. URL: <https://kodwa.com.ua/?p=3620> (дата звернення: 11.01.24).
16. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Конфліктологія та ведення переговорів». Тернопіль. 2016. URL: <https://shorturl.at/HMNVX> (дата звернення: 11.01.24).
17. Види взаємин у колективі. URL: <https://kavist.com.ua/vidi-vzayemin-u-kolektivi/> (дата звернення: 11.01.24).
18. Управління комунікаціями та конфліктами. URL: <https://rb.gy/vy0136> (дата звернення: 11.01.24).
19. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я. Галаган, В.Ф. Орлов, О.М. Отич. К.: ДЕТУТ, 2008. 293 с.
20. Білоус Н.М., Листопад О.А. Структура і особливості конфліктостійкості як професійно необхідної якості майбутнього вчителя. Наука і освіта. 2005. № 1-2. С. 78-79.

21. Азарко М.О. Управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі нана підприємстві РУПП БШФ Баравчанка. URL: <https://rb.gy/c2vaau> (дата звернення: 11.01.24).
22. Пісна Ю.В. Філософія конфлікту в процесі соціальної роботи. Актуальні проблеми філософії та соціології. С. 166-169.
23. Особливості спілкування соціальних працівників і клієнтів. URL: [https://allref.com.ua/uk/skachaty/Osoblivosti\\_spilkuvannya\\_social-nih\\_pracivnikov\\_i\\_kliyentiv](https://allref.com.ua/uk/skachaty/Osoblivosti_spilkuvannya_social-nih_pracivnikov_i_kliyentiv) (дата звернення: 11.01.24).
24. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2007. 360 с.
25. Гуменюк Л.Й. Соціальна конфліктологія: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 400 с.
26. Профілактика конфліктів за стратегією управління персоналом. URL: <https://rb.gy/kbhbjr> (дата звернення: 11.01.24).
27. Розвиток конфліктології. URL: <https://shorturl.at/fnDVZ> (дата звернення: 11.01.24).
28. Психологічні засади розвитку духовної культури педагогічного персоналу: посібник / за ред. Е.О. Помиткіна, З.Л. Становських. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 174 с
29. Копіна А., Калениченко Т. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf> (дата звернення: 11.01.24).
30. Закон України «Про медіацію» № 2425а-1 від 03.07.2013. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG1VDA1A> (дата звернення: 11.01.24).
31. Грищенко С.В. Самовдосконалення особистості: монографія. Під науковою редакцією: Курлянд З. Н., Бужиної І. В. Чернігів: НУЧК імені Т.Г. Шевченка, 2019. 188 с.

32. Повага до особистості. URL: <https://studopedia.org/4-42941.html> (дата звернення: 11.01.24).
33. Байдарова О. О. Рефлексія як основа самоорганізації професійної діяльності соціального працівника. Вісник Київського нац. у-ту ім. Т. Г. Шевченка. Серія: Соціологія. Психологія. Педагогіка. 2007. Вип. 27/28. С. 120–123.
34. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посіб./ Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Донецьк: ДонНУЕТ. 2006. 457 с.
35. Вайнола Р. Х. Змістові аспекти професійної підготовки майбутнього соціального педагога у вищому навчальному закладі. Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова : зб. наук. праць. К. : Видво НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія : Соціальна робота. Соціальна педагогіка. 2010. Вип. 11. С. 60–68.
36. Волкова Н. П. Формування пізнавальної потреби майбутніх соціальних педагогів до оволодіння професійною комунікацією. Вісник Дніпропетровського у-ту імені А. Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. 2011. № 2 (2). С. 21–25.
37. Вовк І., Вовк Ю. Управління інноваційними конфліктами. Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Випуск 1 (3). С. 39–50.
38. Вдович С.М., Зельман Л.Н. Використання тренінгових технологій для розвитку навичок професійного спілкування майбутніх психологів. Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи : Зб. наук. пр. Вип. 6. Львів : ЛДУ БЖД, 2021. 124 с.
39. Гайдук Н. Концептуальні засади застосування посередництва при розв'язанні конфліктів. Педагогіка і психологія професійної освіти. Львів, 2003. № 6. С. 147 – 157.
40. Герасіна Л.М. Конфліктологія / Л.М. Герасіна М.І. Панов, Н.П. Осіпова / за ред Л.М. Герасіної, М.І. Панова. Х.: Право, 2002. 256 с.

41. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посіб. К.: Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
42. Дуткевич Т.В., Яцюк В.А. Вікова і педагогічна психологія : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Кам'янець-Подільський, 2007. 207 с.
43. Дзюба Т. Конфліктологічна компетентність директора школи. Шлях освіти. 2004. № 1. С. 29–34.
44. Дзюба Т.М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту / Т.М. Дзюба; за наук. ред. Л.М. Карамушки. Полтава: ПОППО. 2005. 64с.
45. Журавська Л. М. Соціально-психологічний тренінг: розвиток якостей особистостей працівників сфери туризму. К. : Видавничий Дім «Слово», 2006. 312 с.
46. Закон України «Про зайнятість населення» від 1.03.1991 р.
47. Закон України від 19.06.2003 р. №966-IV «Про соціальні послуги».
48. Закон України від 21.06.2001 р. №2558-III «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю» 13. Історія, теорія і практика соціальної роботи в Україні: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / [упоряд. : С. Я. Харченко, Л. Ц. Ваховський, О. П. Песоцька, В. О. Кратінова, О. Л. Караман]. Луганськ : Альма-матер, 2005. 408 с.
49. Зозуляк-Случик Р. В. Етика соціальної роботи: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Івано-Франківськ: НАІР, 2019. – 190 с.
50. Капська А. Й. Соціальна робота : навч. посіб. / А. Й Капська. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с. 127.
51. Капська А. Й. Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю. К.: ДЦСССДМ, 2001. 220 с.
52. Карпенко О. Г. Мотивація в структурі діяльності соціального працівника. Соціальна робота в Україні: теорія і практика: [наук.-метод. журнал]. К., 2011. № 3–4. С. 16–22.

53. Карпенко О. Г. Професійне становлення соціального працівника. К. : ДЦССМ, 2004. 164 с.
54. Кириленко О.А. Психологічні детермінанти професійного стресу у представників професії типу «людина–людина»: автореф. дис. ... канд. психол. наук.: спец. 19.00.03. Київський Національний університет імені Т. Шевченка. К. 2007. С. 20.
55. Кукло О. Є. Використання тренінгових технологій для розвитку комунікативної компетентності майбутніх правоохоронців. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Психологія. 2015. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn\\_2015\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2015_2_9).
56. Лукашевич М.П., Мигович І.І. Теорія і методи соціальної роботи : навчальний посібник. 2-ге вид., доп. і випр. Київ : МАУП, 2003. 168 с.
57. Орлянський В.С. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
58. Пугач А. Г. Застосування тренінгових технологій для подолання стресу у співробітників управління поліції охорони. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри авіаційної психології. Національний авіаційний університет. Київ, 2020. 74 с.
59. Поліщук В. А. Професійна підготовка фахівців соціальної сфери: зарубіжний досвід. Тернопіль : Навчальна книга. Богдан, 2003. 184 с.
60. Соціальна робота: технологічний аспект: Навчальний посібник / За ред. А. Й. Капської. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 352 с.
61. Соціальна філософія. Короткий енциклопедичний словник. К.-Х., 1997. 359 с.
62. Ложкін, Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. Електронні текстові дані (1 файл: 22,4 Мбайт). Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.

63. Цюман Т.П. Тренінг як інноваційна форма превентивної роботи з молоддю. Науковий вісник Чернівецького університету. 2005. Вип. 271. С. 181–184.
64. Шапар В. Психологічний тлумачний словник / В. Шапар. Х.: Прапор, 2004. 640 с.
65. Штепа О.С. Тренінг «Актуалізація особистісної зрілості». Практична психологія та соціальна робота. 2005. № 2. С. 42–46.
66. Психологія конфлікту: курс лекцій: Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
67. A Code of Ethics for Social Work / D. Watson (Ed.). 2th ed. London: Routledge & Kegan Paul, 1985. P. 177.
68. Banks S. Ethics and Values in Social Work. London: Macmillan, 1995. P.165.
69. Bioethik in den U SA / Red. H rag. Sass. N Y.: H -M -Springer-V erlag.1987. P .284 .
70. Blum L. M oral Perception and Particularity. Cambridge: University Press, 1994. P. 269.
71. Certo S. Strategic management concepts and applications / S. Certo, P. Peter. Irwin, 1994. 198 p.
72. Dahrendorf R. Moderný socialny konflikt. Esej o politike slobody / R.Dahrendorf. – Bratislava : Archa, 1991. – 320 s.
73. Gillon R. Philosophical Medical Ethics // British Medical Journal. 1985. Vol. 290; Vol. 291. 1986. Vol. 292.
74. Hope T., Fulford K, Yates A. The Oxford Practice Skills Course: Ethics, Low and Com munication Skills in Health Care Education. Oxford: Oxford University Press foc., 1996. P.179 .
75. Jones S. and Joss R. Learning and Teaching in Social Work: Towards Reflective Practice // Models of Professionalism. London: Jessica Kingsley Publishers, 1995. P. 15- 33.

76. Kenny A. A. *Bortion and the Taking of Human Life // Reason and Religion*. Oxford: Basic Blackwell, 1987. P. 47-62.
77. Kiibler-Ross E. *On Death and Dying*. London: Routledge, 1993 P. 122-139.
78. Loewenberg F., Dolgoff R. *Ethical Decision for Social Work Practice*. Hasca: F. E. Peacock Publishers, 1996. P. 278.
79. Bevzo G.A. **INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT: REASONS AND METHODS OF RESOLUTION.**
80. Hlavatska, Olga. (2017). *Social Work and Education*, Vol. 4, No. 2., pp. 46-62.