

Хмельницький національний університет
 Факультет здоров'я, психології, фізичної культури та спорту
 Кафедра психології та педагогіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський)
 Освітній рівень

ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ
 СЕРЕД ПРИКОРДОННИКІВ

Галузь знань – 05 Соціальні та поведінкові науки
 Шифр і назва галузі знань

Спеціальність – 053 Психологія
 Шифр і назва спеціальності

Освітня програма освітньо-професійна програма «Психологія»

 Номер індивідуального навчального плану студента

Виконав(ла): студент(ка) II курсу, група ППм-20-1 _____ Луцан І. Р.
 Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: доктор психологічних наук, професор _____
 Науковий ступінь, вчене звання Підпис Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

До захисту допускаю:

Зав. кафедри психології та педагогіки

Доктор психологічних наук, професор

_____ Є. М. Потапчук
 Підпис Ініціали, прізвище

_____ 20 ____ р.

Хмельницький 2021

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників».

Луцан Ігор Русланович.

Кваліфікаційна робота включає 96 сторінок, 11 таблиці, 2 рисунків, перелік джерел посилання складає 51 найменування.

Ключові слова: міжособистісні конфлікти, запобігання, розв'язання, прикордонники, психологічні чинники, моделі поведінки.

Об'єктом дослідження є запобігання та розв'язання конфліктів в органах охорони державного кордону.

Предметом дослідження є психологічні особливості запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників.

За результатами дослідження визначено сутність, зміст та причини міжособистісних конфліктів у прикордонних підрозділах; визначено психологічні чинники, що впливають на виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників; виявлено стратегії поведінки прикордонників у міжособистісних конфліктах, розроблено практичні рекомендації прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі.

Одержані результати можуть бути використані фахівцями підрозділів морально-психологічного забезпечення, заступниками командирів прикордонних підрозділів з персоналу, а також на курсах підвищення кваліфікації та допідготовки персоналу ДПСУ.

ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ 1 МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ У ПРИКОРДОННОМУ ПІДРОЗДІЛІ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА	10
1.1 Психологічні закономірності виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників	10
1.2 Організація, етапи, методи дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників	28
1.3 Психологічні чинники, що детермінують виникнення міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі	38
Висновки до розділу	45
РОЗДІЛ 2 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ПРИКОРДОННИХ ПІДРОЗДІЛАХ	47
2.1 Експериментальне вивчення моделей поведінки прикордонників у контексті запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів з колегами	48
2.2 Експериментальне вивчення ролі керівника прикордонного підрозділу щодо запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у підлеглому підрозділі	56
2.3 Практичні рекомендації прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі..	59
Висновки до розділу	69
ВИСНОВКИ	72
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	76
ДОДАТКИ	82
Додаток А.....	83
Додаток Б.....	85
Додаток В.....	87
Додаток Г.....	91
Додаток Д.....	94

ВСТУП

Актуальність, соціальна значущість проблеми та її недостатня дослідженість зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи «Запобігання та розв’язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників». Як свідчить практика, конфлікти серед військовослужбовців та їх деструктивні наслідки стають предметом уваги та занепокоєння керівників різних ланок силових структур, на що вказують їхні накази та директиви. Через виникнення конфліктів ускладнюється міжособистісне спілкування, відбувається низка грубих правопорушень: нестатутні взаємини між військовослужбовцями, залишення місця служби, суїцидальні прояви та ін. Це говорить про те, що вміння жити в складних умовах військової служби, бажання продуктивно співпрацювати, уникати складних ситуацій у міжособистісній взаємодії безпосередньо пов’язане з індивідуально-психологічними особливостями військовослужбовців та відповідною організацією їхньої повсякденної діяльності.

Результати вивчення наукової літератури свідчить, що проблемні питання, пов’язані з виникненням та розв’язанням міжособистісних конфліктів у військовій та правоохоронній сферах вже вивчалися такими дослідниками як О. Адамчук (дослідження причин та наслідків виникнення мобінгу серед прикордонників), І. Ващенко (шляхи подолання конфліктів у діяльності пацівників органів внутрішніх справ), Р. Калиниченко (соціально-психологічний клімат у військовому колективі), А. Карчевський (проблемна міжособистісна взаємодія військовослужбовців), О. Колосович (взаємодія у військово-професійному середовищі), О. Матеюк (психологічний вплив командира на підлеглих), Л. Овчарова, М. Арабаджи (проблема суїцидальної поведінки військовослужбовців та заходи із запобігання суїцидів), Є. Потапчук (соціально-психологічні основи збереження психічного здоров’я військовослужбовців), В. Семенюк (управління ціннісно-нормативними конфліктами у військових

колективах), О. Хайрулін (професійне вигорання військовослужбовців), В. Хіміч, Н. Потапчук (особливості діяльності командирів прикордонних підрозділів з розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих) та інші, водночас ця тема досі залишається проблемною. Існує потреба в уточненні психологічних закономірностей виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників, психологічних чинників, що детермінують появу цієї проблеми у прикордонному підрозділі, а також у вивченні моделей поведінки прикордонників у контексті запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів з колегами та ролі керівника прикордонного підрозділу у цьому процесі. Усе це актуалізує тему нашої кваліфікаційної роботи та її важливе практичне значення для запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників.

Об'єктом дослідження – запобігання та розв'язання конфліктів в органах охорони державного кордону.

Предметом дослідження – психологічні особливості запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників.

Мета дослідження – з'ясування особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників.

Основні завдання:

1. З'ясувати сутність, зміст та причини міжособистісних конфліктів у прикордонних підрозділах.

2. Визначити психологічні чинники, що впливають на виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників.

3. Виявити стратегії поведінки прикордонників у міжособистісних конфліктах.

4. Розробити практичні рекомендації прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі.

Гіпотеза дослідження: запобігання та розв'язання міжособистісних

конфліктів у прикордонному підрозділі є складним процесом, який суттєво детермінується психологічними чинниками об'єктивного та суб'єктивного характеру. Для запобігання та конструктивного розв'язання міжособистісних конфліктів прикордонники найчастіше використовують з колегами такі стилі поведінки як «компроміс» та «уникнення», з командирами – «пристосування» та «уникнення»

Методи дослідження:

Теоретичні методи дослідження - аналіз, порівняння, синтез, систематизація, класифікація та узагальнення теоретичних даних, представлених у психологічній та методичній літературі.

Емпіричні методи дослідження – бесіда, анкетування, спостереження, тестування, аналіз результатів діяльності, метод узагальнення незалежних характеристик, метод експертних оцінок.

Практичне значення роботи. Проведено емпіричне дослідження моделей поведінки прикордонників у конфліктних ситуаціях, а також ролі керівника прикордонного підрозділу щодо запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у підлеглому підрозділі; розроблено практичні рекомендації прикордонникам щодо конструктивного розв'язання міжособистісного конфлікту у прикордонному підрозділі. Основні положення кваліфікаційної роботи та результати експериментального дослідження можуть бути використані фахівцями підрозділів морально-психологічного забезпечення, заступниками командирів прикордонних підрозділів з персоналу, а також на курсах підвищення кваліфікації та допідготовки персоналу ДПСУ.

Експериментальна база дослідження: До дослідження ми залучили 227 прикордонників, серед яких 16 керівників підрозділів. Для вивчення питань, пов'язаних з діяльністю керівників прикордонних підрозділів з розв'язанням міжособистісних конфліктів серед підлеглих ми включали в роботу керівників прикордонних підрозділів Східного регіонального управління Державної

прикордонної служби України.

Апробація роботи: апробація дипломного дослідження знайшла відображення у публікації наукової статті у збірнику XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Професійний розвиток та становлення особистості сучасного фахівця в умовах освітнього простору» (м. Хмельницький, 22 квітня 2021 р.), другому кафедральному науковому семінарі «Актуальні проблеми сучасних наукових досліджень здобувачів вищої освіти магістерського рівня» (м. Хмельницький, 11-12 жовтня 2021 р.); другому кафедральному науковому семінарі «Сучасні досягнення в наукових дослідженнях здобувачів вищої освіти магістерського рівня» (м. Хмельницький, 15-16 листопада 2021 р.).

Структура роботи: дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку джерел посилання, додатків.

РОЗДІЛ 1

МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ У ПРИКОРДОННОМУ ПІДРОЗДІЛІ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА

1.1. Психологічні закономірності виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників

Як свідчить практика, життєдіяльність фахівця в складних умовах військової служби, бажання продуктивно співпрацювати, уникати складних ситуацій у міжособистісної взаємодії безпосередньо пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями людини, моделями поведінки військовослужбовців та відповідною організацією повсякденної діяльності військового підрозділу. Зважаючи на те, що до складу Державної прикордонної служби України (ДПСУ) входять військовослужбовці, проблемні питання, пов'язані з підтриманням військової дисципліни, мають особливу актуальність. Інтереси захисту Вітчизни зобов'язують командира будь-якого рівня постійно підтримувати військову дисципліну, вимагати її додержання від підлеглих, не залишати поза увагою жодного дисциплінарного правопорушення [45]. У цьому контексті особливого значення набуває організація відповідними посадовими особами роботи щодо запобіганням та розв'язанням міжособистісних конфліктів серед прикордонників.

Проблема виникнення та розв'язання міжособистісних конфліктів у різних сферах життєдіяльності людини завжди була актуальною та викликала глибокий інтерес у дослідників, зокрема: Н. Агаєв (культура взаємин у військовому колективі) [1], О. Антонова-Турченко (як жити серед конфліктів) [3], Б. Білий (стилі поведінки особистості та спілкування) [6], Н. Грішина (психологія конфлікту) [12], О. Громико, Д. Семенова (охарактеризовані конфліктні ситуації та особливості суїцидальної поведінки в армійському середовищі) [13], Т. Дуткевич (міжособистісні конфлікти та їх особливості) [15], І. Карчевський

(конфлікт і попередження) [19], О. Колосович (психологічні особливості службової взаємодії між військовослужбовцями, між офіцерами і неформальними лідерами) [22], Г. В. Ложкін, П. І. Повякель (психологія конфлікту) [25: 26], Т. Л. Мостенська (причини виникнення конфліктів у колективі) [29], Л. Овчарова, М. Арабаджи (проаналізовано конфліктні ситуації, які спонукають військовослужбовців до самогубства та заходи щодо профілактики суїцидів у збройних силах) [31], В. Петрінко (основи конфліктології) [34], В. Радчук (психологічні детермінанти конфліктної поведінки) [37], Є. Юрківський (психологічні детермінанти конфліктності вчителя) [50] та багато інших.

Варто звернути увагу на те, що у військовій та правоохоронній сферах окремі проблемні питання, пов'язані з вивченням міжособистісних конфліктів досліджували О. Адамчук (дослідження причин та наслідків виникнення мобінгу серед прикордонників) [2], І. Ващенко (шляхи подолання конфліктів у діяльності пацієнтів органів внутрішніх справ) [9], Р. Калиниченко (соціально-психологічний клімат у військовому колективі) [17], А. Карчевський (проблемна міжособистісна взаємодія військовослужбовців) [19], О. Колосович (взаємодія у військово-професійному середовищі) [22], О. Матеюк (психологічний вплив командира на підлеглих) [27], Л. Овчарова, М. Арабаджи (проблема суїцидальної поведінки військовослужбовців та заходи із запобігання суїцидів) [31], Є. Потапчук (соціально-психологічні основи збереження психічного здоров'я військовослужбовців) [35], В. Семенюк (управління ціннісно-нормативними конфліктами у військових колективах) [40], О. Хайрулін (професійне вигорання військовослужбовців) [46], В. Хіміч, Н. Потапчук (особливості діяльності командирів прикордонних підрозділів з розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих) [47-48], та інші. Втім, не зважаючи на значний інтерес дослідників до питань запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів, в умовах військової і, зокрема, прикордонної діяльності, вона досі залишається

проблемними. Адже своєрідність людської психіки породжує безліч інваріантів моделей поведінки прикордонників у міжособистісних конфліктах. Через те командирам важливо розуміти першопричини виникнення конфліктів серед підлеглих, знати моделі поведінки у конфліктних ситуаціях та свої можливості щодо запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів.

Ретельний аналіз науково-психологічної літератури свідчить про те, що на сьогодні практично відсутні наукові роботи, в яких були б розкриті моделі діяльності керівників військових підрозділів в ролі суб'єкта розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих. Через те ж більшість керівників мають низький рівень знань про проблему конфліктів серед підлеглих і мають суттєві труднощі у її вирішенні. Багато з них буває просто не готовими правильно і раціонально розв'язувати міжособистісні конфлікти серед підлеглих, а також взяти на себе відповідальність за своїх підлеглих та їх поведінку у таких ситуаціях. Таким чином виникає потреба у всебічному дослідженні цього явища серед прикордонників. Адже конфлікти у прикордонних підрозділах не тільки негативно позначаються на їх соціально-психологічному кліматі, а й можуть заважати виконанню поставлених перед ними завдань. Саме це і вказує на невідкладну потребу у проведенні дослідження запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників.

Як свідчить практика, конфлікт як соціально-психологічне явище є водночас захисною та емоційно забарвленою реакцією на перепони в досягненні певної мети, реакцією на ситуації, що психологічно травмують людину. Отже, конфлікт являє собою складну суперечність, що супроводжується гострими емоційними переживаннями. З інструментального боку він виступає як спосіб самоутвердження, подолання негативних тенденцій, а з процесуального – є пошуком виходу, засобів стабілізації взаємин.

Дослідники [3, 9, 15; 34; 47] широко використовують поділ конфліктів: на ділові або їх ще називають рольовими та особисті або емоційні конфлікти. Щодо

характеристики ділових конфліктів, то вони виникають з конкретних причин, що може стосуватися посадових прав та обов'язків, відповідальності за доручену справу. Джерелом для виникнення емоційних конфліктів є особистісні риси опонентів, зіткнення інтересів або їх психологічна несумісність. Небезпека ділових конфліктів визначається тим, що вони можуть переходити в емоційні. Зародження негативних емоцій є основним джерелом особистісних конфліктів. На думку таких авторів як (Л. Долинська, Л. Матяш-Заяц, С. Кравчук) [14, 24], агресивні прояви людини, перш за все, гнів, роздратування та недовіра породжують різні конфлікти. Вчені підкреслюють, що роздратування однієї людини може посилювати роздратування іншої та навпаки. Загалом все це перешкоджає нормальній взаємодії між людьми і створює підґрунтя для негативної емоційної напруги.

Дослідники Т. Дуткевич [15], Л. Герасіна, М. Панова [23] та ін, вказують, що міжособистісні конфлікти належать до найпоширеніших психологічних конфліктів і виникають через суперечності у взаєминах двох або більшої кількості людей, які виконують спільну діяльність. При цьому міжособистісний конфлікт може виявлятися як зіткнення людей з різними рисами вдачі, поглядами і цінностями.

За свідченням Л. Коберник [20], проблемою взаєморозуміння між людьми є наявність бар'єрів спілкування. Під бар'єрами спілкування фахівець розуміє чисельні фактори, які служать безпосереднім джерелом конфліктів або створюють умови для їх зародження. Перш за все, він виділяє особистісні бар'єри і зауважує, що у партнерів по спілкуванню часто бувають різні, а нерідко й протилежні бажання, прагнення, установки, характери, манери спілкування і різне самопочуття. І як бачимо кожний з цих факторів може стати перешкодою на шляху до взаєморозуміння військовослужбовців, спричинити взаємне невдоволення та міжособистісні конфлікти.

Враховуючи те, що військові підрозділи покликані виконувати важливі

завдання щодо захисту Вітчизни, проблема міжособистісних зіткнень військовослужбовців потребує всебічного вивчення та вирішення. Саме з цією метою розглянемо психологічну характеристику міжособистісного конфлікту в прикордонному підрозділі. Дослідники зазначають, що в умовах міжособистісного конфлікту військовослужбовці не рахуються один з одним, не хочуть вислухати, не ведуть потрібного діалогу. Чим складніше конфлікт, тим більших сил він вимагає. Поведінка людини в конфлікті характеризується великим ступенем напруженості, як фізичної, так і психологічної, тому що зіткнення вимагає концентрації сил і спрямованості всіх психологічних ресурсів на вихід з положення. Якщо співучасники конфлікту не витримують напруги, то починають порушувати норми спілкування і поведінки, а саме: розмахують руками, підвищують голос, кричать, використовують недозволенні прийоми придушення опонента. Все це стає причиною подальшого загострення ситуації, коли сторони виявляють роздратованість, неповагу одна до одної, яка переростає в агресивність [8; 24; 37; 47]. Вважається, що агресивність - це не тільки емоційний стан, а й риса характеру людини. Вона характеризується імпульсивною активністю поведінки, афективним станом переживання (гнів, злість, ненависть). В агресивному стані особистість може повністю втрачати контроль над собою і може виникнути такий стан як афект. Особливо це характерно для грубої, невихованої, нестриманої людини.

Науковці виділяють різні види агресивності: експресивну, імпульсивну, афективну, інструментальну та досить ворожу, остання з них характеризується цілеспрямовано усвідомленим наміром завдати шкоди іншій людині [11; 23].

У вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі активно використовуються такі терміни як «вербальна агресія», «мовна агресія», «словесна агресія», проте феномен агресії, як передумова виникнення міжособистісних конфліктів, нажаль ще залишається мало дослідженим, особливо це стосується психології діяльності в особливих умовах. Крім того,

жодна з існуючих наукових концепцій, що пояснюють природу людської агресії не розглядає вербальні прояви агресії як самостійний предмет наукового аналізу.

Варто зазначити, що вербальна агресія перешкоджає реалізації основних завдань ефективної мовної взаємодії: істотно знижує можливості взаєморозуміння співрозмовників, утрудняє повноцінний обмін інформацією, деструктивно впливає на свідомість учасників спілкування, блокує вироблення загальної стратегії взаємодії. Ситуативна агресивність виникає як відповідь на внутрішні конфлікти, викликані наявними обставинами. Це можуть бути неприємності (професійного чи сімейного характеру), поганий настрій і самопочуття, а також відповідна реакція у відповідь на отриманий конфліктоген. У психології цей стан називається фрустрація. Фрустрація – це психічний стан, який виражається в характерних рисах переживань і поведінки і викликається об'єктивно нездоланими (або такими, що суб'єктивно сприймаються як нездоланні) труднощами, які виникають на шляху до досягнення мети чи до вирішення задачі [7]. Даний стан викликають наступні причини: стреси, дрібні невдачі, що знижують самооцінку і приносять розчарування. Наявність фрустратора, а саме перешкод служить також причинами виникнення даного стану. Це позбавлення, які можуть бути внутрішніми (нестача знань) і зовнішніми (немає грошей). Це втрати зовнішні (фінансовий крах, втрата близької) і внутрішні (втрата здоров'я, працездатності). Це конфлікти внутрішні (боротьба двох мотивів) і зовнішні (соціальні або з іншими людьми). Це перешкоди у вигляді зовнішніх бар'єрів (норми, правила, обмеження, закони) і внутрішніх бар'єрів (чесність, совість). Фрустрація супроводжується в основному негативними емоціями: гнівом, роздратуванням, почуттям провини, безвихідності. Рівень фрустрації залежить від інтенсивності фрустратора, індивідуальних особливостей особистості. Воно виникає внаслідок реальної або уявної перешкоди, що перешкоджає досягненню мети. Захисні реакції при фрустрації виявляються в агресивності. Слід також зазначити, що фрустрація

досить часто стає причиною для виникнення у людини неврозів, а отже негативно впливає на її психічне здоров'я [35; 41].

Оскільки агресивність є руйнівною для людських стосунків і тісно пов'язана з фрустрацією, виникає питання пошуку шляхів нівелювання згубних наслідків агресивності у різних умовах життєдіяльності людей. Адже, як вказують дослідники, агресивна поведінка є специфічною формою дій людини, які характеризуються демонстрацією переваги в силі або застосуванням сили щодо іншої людини чи групи людей, яким суб'єкт намагається завдати шкоди. Практика свідчить, що агресивна поведінка прикордонників може видозмінюватися за ступенем інтенсивності та формою прояву: від демонстрації неприязні і недобррозичливості до вербальних образ та застосування грубої фізичної сили [2; 13; 47].

У будь-якому випадку реагування на агресію викликає конфліктну поведінку. Водночас найчастіше призводить до конфлікту фрустрація партнером потреби бути вище або на одному рівні з іншим. Знаки переваги над партнером можуть подаватися у грубій формі, з відтінком приниження, підкресленням власної правоти, висміювання, крику і погроз. Чим швидше поглиблюється конфліктна ситуація, тим менше опоненти вислуховують один одного. Почуття гніву підкріплюється думкою про те, що помиляється тільки інша сторона. Порухення взаємодії сторін настає в результаті деструктивних стосунків. Таким чином, це дозволяє виділити окремо поняття деструктивного конфлікту, тобто такого, що має руйнівну силу [19; 21]. В усіх випадках деструктивний міжособистісний конфлікт стає причиною негативних явищ, яке викликає міжособистісне напруження, що служить джерелом для виникнення негативних психічних станів і багатьох проблем у міжособистісних стосунках людей. Також варто зазначити, що деструктивний конфлікт може стати причиною для усвідомленого нанесення фізичної шкоди іншій людині. Як свідчить практика, міжособистісні конфлікти серед прикордонників відрізняються високою

емоційністю. Результати такої взаємодії призводять до дуже поганих наслідкам для учасникам конфліктів: починаючи від фізичних травм і закінчуючи до летальних випадків. Загалом деструктивні міжособистісні конфлікти у будь-якому колективі порушують співробітництво, заважають розвитку особистості, колективу, забирають багато зусиль, погіршують психічну активність. Цілком очевидно, що такий стан справ не сприяє продуктивному виконанню спільних завдань, що стоять перед колективом. Саме це і змушує багатьох вчених, у тому числі й психологів, які працюють з військовими, здійснювати інтенсивний пошук шляхів попередження та конструктивного налагодження міжособистісних конфліктів у різних сферах їх вияву.

Поняття конфлікту має безліч визначень і тлумачень, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей. У новітній інтерпретації поняття «конфлікт» слід розуміти як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами [9; 12; 20; 22]. Кожна сторона робить все, щоб прийнята була її точка зору і мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, ворожістю, суперечками і тощо. В результаті існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, що його слід негайно вирішувати, як тільки він виникає. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем. Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємовідносин, то їх називають конструктивними. Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню рішень, називають - деструктивними. 80% конфліктів виникає крім бажання їх учасників. Відбувається це через особливості людської психіки і того, що більшість людей або не знає про них, або не надає їм значення.

Як свідчить практика, головну роль у виникненні конфліктів у будь-якій сфері і, зокрема, серед прикордонників відіграють, так звані, конфліктогени. Змістовна інтерпретація поняття «конфліктогени» означає слова, дії (або бездіяльності), що можуть призвести до конфлікту. Велика небезпека виникає через ігнорування такої закономірності як ескалація конфліктогенів. Вона виявляється в тому, що на конфліктоген на нашу адресу, ми намагаємося відповісти більш сильнішим конфліктогеном (табл 1.1) [23; 25].

Таблиця 1.1 – Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза; зауваження, критика; звинувачення, насмішка; глузування, сарказм
Поблажливе ставлення	Принизлива розрада; принизлива похвала; докори; жартування
Хвастощі	Захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи
Менторські стосунки	Категоричні оцінювання, судження, вислови; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; моралі та повчання
Нечесність і нещирість	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
Порушення етики	Спричинені випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера по спілкуванню (не привітався, не запросив сісти, не проявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами тощо); перебивання співбесідника; перекладання відповідальності на іншу людину
Регресивна поведінка	Наївні питання; посилення на інших при отриманні справедливого зауваження; сперечання

Відомий американський психолог К. Томас виділяє під час конфлікту у його учасників різні стратегії поведінки, такі як [45]: суперництво (конкуренція), що супроводжується відкритою боротьбою за свої інтереси через нав'язування свого рішення протилежній стороні без урахування її інтересів; компроміс як

часткове задоволення власних інтересів і урегулювання спору через взаємні поступки; співробітництво, спрямоване на пошук рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін; пристосування як тенденцію залагоджувати суперечності, поступаючись своїми інтересами, підтримка і задоволення інтересів протилежної сторони, намагання таким чином послабити конфліктну ситуацію; уникнення (ухилення), що полягає в намаганні вийти з конфліктної ситуації, не розв'язуючи її, така пасивна поведінка, тобто не поступаючись своїм, але й не наполягаючи на своєму.

Значущим для розуміння конфлікту є також особливості його перебігу. Аналіз наукової літератури свідчить про те, що серед фахівців існують різні думки з цього приводу. Наприклад, О. Бандурка, О. Землянська [6] вказують на те, що конфліктна ситуація може розвиватися за такими етапами як: виникнення конфліктної ситуації; стадія конфліктної поведінки чи взаємодії (відкрита боротьба, відмова від будь-яких дій і відхід від самої ситуації, ведення переговорів); усвідомлення ситуації як конфліктної (усвідомлення самої ситуації як значимої, усвідомлення того, що інша сторона заважає досягненню цілі); результат розв'язання конфлікту (взаємна перемога чи одностороння перемога).

За свідченням А. Ішмуратова [16], існує чотири фази конфліктної ситуації: латентна (коли процеси викривлення спілкування неусвідомлюються), демонстративна (на якій наявність конфлікту вже усвідомлено і учасники конфлікту це демонструють), агресивна (ззовні спілкування припинене, формуються образи ворога, виношуються агресивні плани) та батальна (у ході якої демонструються агресивні плани) (рис. 1.1). Представлені фази можна розглядати як ідеальний варіант зародження конфлікту. У реальному житті деякі етапи можуть випадати або навіть повторюватися. Етапи конфлікту відображають суттєві моменти, що характеризують його розвиток від появи до вирішення. Якщо розбирати більш детально, то якщо мова йде про конструктивний конфлікт, то остання його фаза – це розв'язання конфлікту з

можливістю навіть поліпшення подальших ділових та особистих стосунків, а якщо ж неконструктивний – то ескалація конфлікту, втягування в нього нових учасників [25].

Дослідники звертають увагу на те, що фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту насамперед з погляду зору реальних можливостей його вирішення. Основні фази конфлікту: початкова фаза; фаза підйому; пік конфлікту; спад конфлікту [45].

Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду в 1-му циклі може початися фаза підйому 2-го циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту в наступному циклі звужуються. Етапи і фази конфлікту, пов'язані між собою, тому важливо з'ясувати їх взаємозалежність. Можливість вирішення конфліктів в організації також залежить від того, на якому етапі знаходиться конфліктне протистояння (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Співвідношення фаз і етапів конфлікту залежно від можливості його вирішення

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту, %
Початкова фаза	1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації 2. Усвідомлення конфліктної ситуації	90%
Фаза підйому	3. Початок відкритої конфліктної взаємодії	50%
Пік конфлікту	4. Розвиток відкритого конфлікту	5%
Спад конфлікту	5. Вирішення конфлікту	20%

Велика кількість науковців [14; 15; 23; 25] розрізняють конфлікти за ознакою впливу на їх учасників: деструктивні та конструктивні. При цьому варто зазначити, що у процесі конструктивного конфлікту основна увага учасників

конфлікту спрямовується на пошук ефективного варіанта розв'язання міжособистісного конфлікту, а не на взаємне приниження честі та гідності один одного. Щодо деструктивного конфлікту, то проблема залишається не вирішеною і розрушає стосунки між людьми. Такі конфлікти носять негативний характер. Вони порушують співробітництво, забирають багато зусиль, заважають розвитку особистості, групи. Подальша ескалація конфлікту, що ускладняється особистісними особливостями конфліктуючих та усією палітрою їхніх стосунків, може призвести до патологічного стану їхньої психіки.

Слід звернути увагу на те, що фахівці [9; 14; 15;] виділяють позитивні (конструктивні) та негативні (деструктивні) функції конфліктів. Загальні конструктивні функції конфлікту:

1. Конфлікт є способом виявлення й фіксації протиріччя й проблем у суспільстві, організації, групі. Крім того, конфлікт свідчить про те, що ці протиріччя досягли вже великої зрілості й необхідно приймати негайні заходи по їхньому усуненню. Таким чином, усякий конфлікт виконує інформаційну функцію, дає додаткові імпульси до усвідомлення своїх і чужих інтересів у протиставленні.

2. Конфлікт є формою розв'язання протиріч. Його розвиток сприяє усуненню тих недоліків і прорахунків у соціальній організації, які привели до конфлікту.

3. Конфлікт сприяє зняттю соціальної напруженості й ліквідації стресової ситуації, допомагає «випустити пару», розрядити обстановку й зняти напруженість, що нагромадилася.

4. Конфлікт може виконувати інтегративну, об'єднавчу функцію. Перед особою зовнішньої погрози група використовує всі свої ресурси для зімкнення й протиставлення із зовнішнім ворогом. Крім того, саме завдання рішення виниклих проблем поєднує людей. У пошуках виходу з конфлікту виробляються взаєморозуміння й почуття причетності до рішення загального завдання.

5. Розв'язання конфлікту приводить до стабілізації соціальної системи, тому що при цьому ліквідуються джерела незадоволеності. Сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше розташовані до співробітництва, ніж до конфлікту. Крім цього, дозвіл конфлікту може запобігти більше серйозним конфліктам, які могли б мати місце, якби даний конфлікт не трапився.

6. Конфлікт інтенсифікує й стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для рішення вартих перед суб'єктами завдань. У процесі пошуку шляхів дозволу конфлікту відбувається активізація аналізу важких ситуацій, розробляються нові підходи, ідеї, інноваційні технології тощо.

7. Конфлікт може служити засобом з'ясування співвідношення сил соціальних груп або спільностей і тим самим може застерегти від наступних більше руйнівних конфліктів.

8. Конфлікт може служити засобом для виникнення нових норм спілкування між людьми або допомогти наповнити новим змістом старі норми.

Загальні деструктивні функції конфлікту, вони проявляються на різних рівнях соціальної системи й виражаються в наступних наслідках:

1. Конфлікт може бути пов'язаний з насильницькими методами його дозволу, у результаті можуть бути більші людські жертви й матеріальні втрати. Крім сторін, що беруть участь у військовому конфлікті, від нього можуть постраждати й мирні жителі.

2. Конфлікт може привести сторони протиборства (суспільство, соціальну групу, індивіда) у стан дестабілізації й дезорганізації.

3. Конфлікт може привести до вповільнення темпів соціального, економічного, політичного й духовного розвитку суспільства. Більше того він може викликати стагнацію й кризу суспільного розвитку, виникнення диктаторських і тоталітаристських режимів.

4. Конфлікт може сприяти дезінтеграції суспільства, руйнуванню соціальних комунікацій і соціокультурному відчуженню соціальних утворень усередині суспільної системи.

5. Конфлікт може супроводжуватися наростанням у суспільстві настроїв песимізму й занепадом вдач.

6. Конфлікт може викликати нові, більше деструктивні конфлікти.

7. Конфлікт в організаціях часто приводить до зниження рівня організації системи, зниженню дисципліни й ефективності діяльності.

Щодо позитивних функцій міжособистісних конфліктів, то такими є: розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами; згуртування колективу, організації при конкуренції із іншими колективами; отримання нової інформації про опонента; стимулювання до змін і розвитку; діагностика можливостей опонентів.

Водночас досить часто у міжособистісних конфліктах переважають негативні функції, зокрема: надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії в збиток роботі; великі емоційні, матеріальні витрати на участь в конфлікті; погіршення соціально-психологічного клімату між тими, що конфліктують; після завершення конфлікту – зменшення ступеню співпраці між опонентами; складне відновлення стосунків.

Таким чином, основні дисфункціональні наслідки конфлікту між собою є взаємозалежними й носять конкретний і відносний характер.

Дослідники міжособистісних стосунків Г. Ложкін, Н. Пов'якель [26], дійшли висновку, що конфліктні стосунки об'єднують дві самостійні форми психічних зав'язків: «конфліктогенні стосунки» і «стосунки зіткнення та боротьби». Перша форма являє собою сукупність всіх особистісних зав'язків, що містять міжособистісні суперечності і спричиняють виникнення міжособистісного конфлікту. При цьому конфліктогенними рисами ініціаторів

конфліктів є: агресивність, жадібність, егоїзм, підлість, нахабність, лінощі, ледарство, брехливість, схильність до обману, байдужість до чужих проблем.

Щодо другої форми, то вона відображає сукупність усіх міжособистісних зав'язків, що можуть реалізовуватися особистістю у конфлікті. У цьому випадку виявляються такі риси особистості як: впевненість у собі, сміливість, рішучість, стійкість тощо.

Слід враховувати, що міжособистісні стосунки можуть переходити у конструктивні чи деструктивні міжособистісні конфлікти [19]. Деструктивні конфлікти призводять до негативних, часто руйнівних дій, атмосфера, що склалася в результаті таких дій, інколи переростає у скандали і інші негативні явища, як бійки. Така атмосфера у військовому колективі призводить до різкого зниження ефективності службової діяльності не тільки конфліктуючих сторін, але і підрозділу, членами якого вони є. Конфлікт розростається, що відбивається, в кінцевому рахунку, на соціально-психологічному кліматі усього прикордонного підрозділу.

Зазначимо, що деструктивні конфлікти породжуються найчастіше суб'єктивними причинами, якими є: неправильні дії керівника; неправильні дії підлеглих; неправильні дії і керівника і підлеглих. Найчастіше деструктивні конфлікти виникають при неправильних діях і підлеглих і керівника. Однак, слід зважати на те, що керівник є тим, кому за посадою належить допомагати підлеглим виправляти їх помилки. Особливо це характерно для керівника військового підрозділу, якого наділено серйозними повноваженнями.

Відповідно до сфери реалізації міжособистісних стосунків (виробнича, педагогічна, військова діяльність та ін.) проблемна міжособистісна взаємодія заважає ефективній реалізації відповідних функцій та виконанню поставлених завдань. Загалом зазначимо, що у межах нашого дослідження поняття «проблемна міжособистісна взаємодія прикордонників» ми розглядаємо як сукупність негативних зав'язків та дій між особами, які проходять військову

службу у ДПСУ. Такі зв'язки та дії можуть виявлятися у: підозрі, інтризі, дискримінації, недовірі, протиріччі думок, вербальній та невербальній агресії, а також у різних моделях міжособистісних зіткнень [1; 19].

Щодо поняття «міжособистісні конфлікти серед прикордонників», то під ним ми розуміємо зіткнення протилежно спрямованих потреб, мотивів, цінностей, цілей, дій та вчинків між військовослужбовцями ДПСУ.

Доречно зазначити, що проблеми у міжособистісній взаємодії прикордонників можуть посилювати загрозу не тільки для виконання відповідальних службових та бойових завдань, а для життя та здоров'я людей. Враховуючи те, що прикордонні підрозділи покликані виконувати важливі завдання щодо захисту Вітчизни, проблема міжособистісних конфліктів серед прикордонників потребує всебічного вивчення та вирішення. Саме з цією метою розглянемо психологічну характеристику міжособистісних конфліктів серед прикордонного підрозділу.

Як свідчить розгляд наукових джерел [1; 9; 15], деякі дослідники розділяють міжособистісні конфлікти на дві великих групи: соціально-психологічні та особистісні (власне психологічні) (див. табл. 1.3.)

Таблиця 1.3 – Групи міжособистісних конфліктів

Групи міжособистісних конфліктів	
Соціально-психологічні	Особистісні (психологічні)
<ul style="list-style-type: none"> -втрати і спотворення інформації в процесі міжособистісної комунікації, -незбалансована ролева взаємодія двох людей, -відмінності в способах оцінки діяльності і особистості іншої людини, -напружені відносини, -прагнення до влади, -психологічна несумісність. 	<ul style="list-style-type: none"> -оцінка поведінки іншого з точки зору неприпустимо низького рівня його соціально-психологічної компетентності (наприклад, людина не уявляє собі, що є багато виходів з конфліктної ситуації), -недостатня психологічна стійкість, -погано розвинена здібність до емпатії,

	-завищений або занижений рівень домагань, -холеричний тип темпераменту, -надмірна вираженість окремих рис характеру, -психологічну несумісність людей, між якими виник конфлікт
--	--

У контексті дослідження міжособистісних конфліктів серед прикордонників, доречно звернути увагу на те, що на думку більшості дослідників [19; 33; 40; 47], конфлікт у військовому колективі – це зіткнення протиріч, позицій між військовими людьми, які відстоюють певні інтереси, погляди, захищають деякі норми поведінки і супроводжуються особливими емоційними проявами. Автор вважає, що причинами службових конфліктів військовослужбовців є: порушення військових норм, законів, правил; необ'єктивність оцінки результатів служби, навчально-бойової діяльності, перевищення влади і невміння нею користуватися; невиконання службових обов'язків; грубість, упередженість; проблеми навчання та бойової підготовки.

Що стосується причин позаслужбових конфліктів, то такими є: психологічна несумісність характерів, невміння спілкуватися, нерозуміння людей тощо. Крім цього на їх виникнення впливають і такі негативні риси особистості як грубість, запальність, неадекватність самооцінки, невірноваженість, егоїзм та інші. Також варто зазначити, що між військовослужбовцями строкової служби конфлікти виникають через неформальні, позастатутні стосунки, невизначеність завдань, відсутність чіткості в розподілі функціональних обов'язків, недобросовісність їх виконання, невиконання вимог молодших командирів. У цих випадках виникають неконструктивні міжособистісні конфлікти. Автор посібника з конфліктології М. Пірен [34] вказує, що такі конфлікти характеризуються прагненнями опонентів психологічно «придушити» партнера, дискредитувати його в очах

оточуючих. Ці прийоми викликають гнів і шалений опір в членів колективу.

Таким чином, беручи до уваги вище сказане, можна зробити такий висновок, що міжособистісний конфлікт – це усвідомлювана суперечність, яка характеризується протиборством конфлікуючих сторін. Конфлікти виникають на ґрунті протилежності інтересів, соціальних установок і спрямованості особистості, залучених в конфлікт людей. Результати аналізу наукової літератури дозволили нам з'ясувати головні ознаки проблемної міжособистісної взаємодії військовослужбовців як членів колективу: неузгодженість дій військовослужбовців як членів колективу (протирічлива, конфліктна поведінка); проблемна (непродуктивна, деструктивна взаємодія); негативний моральний настрій; відсутність для членів колективу позитивної перспективи; нечіткий розподіл обов'язків; низький рівень згуртованості; взаємна неприязнь та неповага між членами колективу; несхвалення та недотримання членами колективу соціальних норм і правил; самотність членів колективу; невідповідність соціальних ролей соціальним нормам; внутрішньоколективні конфлікти вирішуються непродуктивним, деструктивним шляхом; незадоволеність членів колективу результатами служби; наявність нестатутних міжособистісних стосунків (фізичний та психічний тиск, приниження гідності).

Отож, враховуючи результати вивчення психологічних закономірностей виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників, можна зробити логічний підсумок, що між особами, як членами колективу, може виникати продуктивна (конструктивна) та проблемна (непродуктивна, конфліктна, деструктивна) міжособистісна взаємодія. Проблемна міжособистісна взаємодія між членами прикордонного підрозділу є передумовою виникнення деструктивних моделей поведінки і невиконання поставлених перед особовим складом завдань. Важливо враховувати, що від характеру організації процесу служби та навчання прикордонників і способів взаємодії між ними залежить і наявність або відсутність підстав для виникнення різних причин

міжособистісних конфліктів. Звідси можна дійти висновку, що міжособистісні конфлікти серед прикордонників мають свої закономірності, які обумовлюють стилі їхньої поведінки. Для розуміння першопричин появи конфліктних взаємин виникає потреба у визначенні психологічних чинників, що впливають на виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників.

1.2 Організація, етапи, методи дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі

Для визначення чіткої послідовності наших дій в ході здійснення наукового дослідження виникла необхідність обґрунтувати програму експериментального дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників яка б відображала усю сукупність прийомів дослідження та методів пізнання предмету дослідження. Беручи до уваги рекомендації дослідників (М. Білуха, В. Бочелюк та ін.) [7-8] щодо організації наукових досліджень, ми вирішили організувати наше дослідження у 3 етапи, враховували рекомендації. Зміст етапів дослідження та їх тривалість представлена в табл. 1.4. Тривалість етапів дослідження обумовлювалася змістом та складністю заходів, які заплановано провести на кожному з них.

Перший етап дослідження – теоретичне дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників, на якому було заплановано здійснити такі дії:

*узагальнити об'єктивний науковий досвід в пізнанні характеристик та особливостей реальності, що зумовлюють виділення предмета нашого дослідження, а саме психологічні особливості запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників;

*визначити мету дослідження та завдання дослідження, а також вибрати тип дослідницьких дій, які доцільно здійснити щодо предмету дослідження (суто теоретичні, емпіричні та інші);

Таблиця 1.4. – Етапи дослідження уявлень студентів про сімейні ролі

Етапи дослідження	Зміст етапів дослідження	Тривалість етапів
<i>I етап</i>	Теоретичне дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі	березень 2021.
<i>II етап</i>	Експериментального дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі	вересень 2021.
<i>III етап</i>	Аналіз та інтерпретація теоретичного і експериментального вивчення особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі, розробка практичних рекомендацій прикордонникам щодо конструктивного розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі	листопад 2021.

*з'ясувати теоретико-методологічні засади дослідження проблем міжособистісних конфліктів у військових колективах, визначивши «функціональний поріг» теоретичного пізнання предмета та умови організації його емпіричного дослідження;

*з'ясувати специфіку емпіричного дослідження щодо природи та сутності психологічного явища, відображеного у предметі;

*визначити методи теоретичного та емпіричного дослідження, які можуть бути використанні для досягнення поставлених завдань;

*здійснити прогноз перетворюючих дій щодо предмета дослідження після завершення пізнавального циклу та розробити практичні рекомендації

прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі.

Суттєвим моментом даного етапу є вибір методів теоретичного дослідження, які могли б забезпечити повний набір пізнавальних теоретичних дій зі змістом досліджуваних ознак предмета [7].

Загалом теоретичне дослідження ми плануємо проводити таким чином, щоб була змога не тільки визначити сутність предмету дослідження, а й побудувати змістовий простір дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників як цілісної проблеми. Варто наголосити, що на цьому етапі важливо дотримуватися міри позитивного змістового співвідношення сутності предмета дослідження та масштабу пізнавальних дій, спрямованих на нього. Це потрібно для того, щоб запобігти неефективним та неадекватним дослідницьким діям під час організації дослідження психологічних чинників, що впливають на виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників та запобігання і розв'язання міжособистісних конфліктів у підрозділі.

Таким чином, перший етап нашого дослідження було присвячено теоретизації предмета, а також побудові теоретичної моделі дослідження в цілому.

Що стосується **другого етапу** – то це етап експериментального дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників. На цьому етапі була спланована організація взаємодії з предметом дослідження, сутність, логічна та формальна сторона якого теоретично з'ясована на попередньому етапі. Варто зазначити, що нами в ході організації емпіричного дослідження було заплановано реалізувати такі основні пізнавальні дії:

*проведення змістової диференціації психологічних характеристик, ознак та емпіричних критеріїв, що у своїй сукупності виявляють причини виникнення міжособистісних конфліктів серед прикордонників та шляхи запобігання і розв'язання цієї проблеми як предмета нашого дослідження;

*вибір або побудова адекватних прийомів і методів емпіричного дослідження, а також вибір процедури дослідження, яка є найбільш спорідненою з сутністю предмета;

*детальна організація ситуацій дослідження, процедурних компонентів та комплексу умов, які забезпечать найефективніше проходження учасниками дослідження всіх передбачених процедур, а також найповнішу фіксацію даних про хід та результати дослідження ефективності програми.

Третій етап – аналіз та інтерпретація теоретичного і експериментального вивчення особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників, розробка практичних рекомендацій прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі.

Зазначимо, що в ході організації даного етапу дослідження було заплановано реалізувати такі основні дії:

*аналіз, інтерпретація та тлумачення змістових і формально-логічних даних, отриманих під час теоретичного та емпіричного вивчення особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників;

*змістова презентація результатів та висновків системи пізнавальних дій;

*розробка за результатами дослідження практичних рекомендацій прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі.

Для виявлення особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників, нами було підібрано необхідний психологічний інструментарій (набір психологічних методів). До цього інструментарію ввійшли спеціально підібрані методи психології, зокрема: аналіз результатів діяльності серед персоналу прикордонних підрозділів, анкетування, бесіди, збір та узагальнення незалежних характеристик, а також тестування.

Основним методичним засобом для отримання первинної інформації були анкетування, бесіда, спостереження та тестування. Зокрема, в ході вивчення особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі формування використовувалися:

- Авторська анкета №1 «Конфлікти в військовому колективі» (додаток А) [34].

- Авторська анкета №2 «Взаємодія між прикордонниками» (додаток Б) [34].

- Опитувальник «Особистісна агресивність і конфліктність» (автор І. Дерманова) (додаток В) [40].

- Методика «Вивчення соціально-психологічного клімату колективу» за О. Михалюк та А. Шалито (Додаток Г) [40].

- Опитувальник «Визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації» за К. Томасом (адаптація Н. Грішиной) (Додаток Д) [40].

Авторська анкета №1 «Конфлікти в військовому колективі» спрямована на вивчення та визначення міжособистісних конфліктів серед особового складу військового колективу. У змісті анкет відображено 5 питань для керівників. У деяких питаннях потрібно обрати варіант відповіді, а в інших питаннях можна вказати свій.

Авторська анкета №2 «Взаємодія між прикордонниками» спрямована на визначення міжособистісних конфліктів в прикордонному колективі. Анкета складається з 5 питань і призначена для прикордонників як членів колективу.

Опитувальник «Особистісна агресивність і конфліктність» за І. Дермановою призначений для виявлення схильності суб'єкта до конфліктності та агресивності як особистісних характеристик. За результатами відповідей можна з'ясувати (у відповідності з ключем) сумарні показники за наступними шкалами: запальність, наступальність, образливість, непоступливість, компромісність, мстивість, нетерпимість до думки інших, підозрілість. Далі отримані значення виступають своєрідною складовою більш системних показників, а саме: позитивної

агресивності, негативної агресивності, конфліктності. Даний опитувальник складається з 80 питань, потрібно поставити так а бо ні.

Ключ до тесту

Запальність **Так** 1,9,17,65 **Ні** 25,33,41, 49,57,73

Наступальність, Напористість **Так** 2,10,18,42, 50,58,66,74 **Ні**26, 34

Образливість **Так** 3,11,19, 27,35,59 **Ні**43, 51, 67, 75

Непоступливість **Так** 4,12,20,2 8, 36, 60, 76 **Ні**44,52, 68

Безкомпромісність **Так** 5,13,21,2 9, 37, 45, 53 **Ні**61,69, 77

Мстивість **Так** 6,22,38, 62, 70 **Ні**14,30,46, 54, 78

Нетерпимість **Так** 7, 23, 39, 55, 63 **Ні**15,31,47, 71, 79

Підозрілість **Так** 8,24,32, 48,56, 64,72 **Ні**16,40, 80

Обробка результатів тесту. Будь-яка відповідь оцінюється в 1 бал і відповідно до ключа за кожною шкалою нараховується сумарний показник, який знаходиться в діапазоні значень від 0 до 10 балів. Сума балів за шкалами «наступальність (напористість)» і «непоступливість» дає сумарний показник позитивної агресивності (ПА) суб'єкта. Сума балів, набрана за шкалами «нестерпність до думки інших» і «мстивість», дає показник негативної агресивності (НА) суб'єкта. Сума балів за шкалами «безкомпромісність», «запальність», «образливість», «підозрілість» дає узагальнений показник конфліктності (Конф.). Слід зазначити, що кожен конкретний показник базової і системної шкали може бути співвіднесений з наступними якісними показниками представленими у табл. 1.5.

Таблиця 1.5. – Якісні показники особистісної агресивності і конфліктності

	Базові шкали	Системні шкали	
		Позитивна і негативна агресивність (у балах)	Конфліктність
Низький рівень	0-3	0-7	0-15
Середній рівень	4-6	8-13	16-27
Високий рівень	7-10	14-20	28-40

Методика «Вивчення соціально-психологічного клімату колективу» (автори *О. Михалюк. та А. Шалито*) дозволяє виявити рівень розвитку соціально-психологічного клімату певної групи (колективу), дати загальну оцінку психологічного клімату, а також дозволяє виявити емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти відносин в колективі. Кожний із даних компонентів представлений трьома питаннями. В якості суттєвої ознаки емоційного компоненту розглядається критерій привабливості на рівні понять «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». При конструюванні питань, спрямованих на вимір поведінкового компоненту, витримується критерій «бажання – небажання працювати (проходити службу) в даному колективі», «бажання – небажання спілкуватися з членами колективу під час відпочинку». Основний критерій когнітивного компоненту – змінна, «знання – незнання особливостей членів колективу».

При інтерпретації результатів, якщо оцінка знаходиться в інтервалі:

- від -1 до $-0,33$ - у військовому колективі панує негативна соціально-психологічна атмосфера (клімат). Для такого колективу є характерним: відсутність між військовослужбовцями довіри і високої вимогливості один до одного; недоброчливі і недружні взаємовідносини; незадоволеність належністю до колективу, низька ступінь взаємодопомоги та продуктивної співпраці. Колектив потребує прийняття термінових заходів щодо її покращення;

- від $-0,33$ до $0,33$ - у військовому колективі панує невизначена (суперечлива) соціально-психологічна атмосфера. Колектив потребує прийняття деяких заходів щодо її покращення;

- від $0,33$ до 1 - у військовому колективі панує позитивна (сприятлива) соціально-психологічна атмосфера. Для такого колективу є характерним: наявність між військовослужбовцями довіри і високої вимогливості один до одного; доброзичлива і ділова критика; задоволеність належністю до колективу, висока ступінь взаємодопомоги та продуктивної співпраці.

Середні оцінки, що випадають на перший інтервал, будуть негативними (негативна соціально-психологічна атмосфера), на другий - суперечливі (невизначена соціально-психологічна атмосфера), а на третій - позитивні (позитивна соціально-психологічна атмосфера).

Опитувальник «Визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації» за К. Томасом (адаптація Н. Грішиной) спрямована на вивчення типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томас вважає прийнятною двомірну модель регулювання конфліктів, основними вимірами в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів. Відповідно до цих 2 основних вимірів К. Томас виділяє наступні способи регулювання конфліктів:

1) *змагання (конкуренція)* як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;

2) *приспосування*, Що означає в протилежність суперництва принесення в жертву власних інтересів заради іншого;

3) *компроміс*;

4) *унікнення*, Для якого характерні як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;

5) *співробітництво*, Коли учасники ситуації приходять до альтернативи, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

У своєму опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки. Відповіді піддослідних оцінюються відповідно до ключа.

Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Рівні вираженості стратегій: 0 - 3 - низький; 4 - 8 - середній; 9 - 12 - високий.

Дотримуючись стилю «співробітництво», людина бере активну участь у розв'язанні конфлікту та відстоює свої інтереси, намагаючись, однак, при цьому співпрацювати з іншою людиною. Такий стиль вимагає більш тривалої роботи в порівнянні з більшістю інших підходів до конфлікту, оскільки сторони спочатку «викладають на стіл» потреби, турботи і інтереси кожного, а потім обговорюють їх. Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває скрутним визначення джерела незадоволеності. Спочатку може здатися, що обидва хочуть одного і того ж або мають протилежні цілі на віддалене майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Однак існують відмінності між зовнішніми деклараціями або позиціями в суперечці і прихованими інтересами або потребами, які служать істинними причинами конфліктної ситуації.

Людина, яка використовує стиль суперництва, є дуже активною і вважає за краще йти до розв'язання конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співпраці з іншими людьми, але зате здатна на вольові рішення. Відповідно до опису динаміки процесу К. Томасом і Р. Кілменном, така людина, зазвичай, намагається в першу чергу задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам опонентам, змушуючи їх приймати її умови вирішення проблеми. Для досягнення мети вона використовує свої вольові якості, і якщо її воля досить сильна, то це їй вдається.

При компромісі людина трохи поступається в своїх інтересах, щоб задовольнити їх по інших позиціях, інша сторона робить те ж саме, тобто, сторони сходяться на часткове задоволення бажання кожного. Вони роблять це, обмінюючись поступками і торгуючись для розробки компромісного рішення. Такі дії можуть в деякій мірі нагадувати стиль співробітництва, однак компроміс

досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні з співробітництвом. Одна людина поступається в чимось, інший також в чомусь поступається, і в результаті вони можуть прийти до спільного рішення. Вони не шукають приховані потреби і інтереси, як в разі застосування стилю співробітництва, а обмежуються тільки тим, що говорять один одному про свої бажання.

Стиль пристосування означає, що людина жертвує своїми інтересами на користь опоненту, поступаючись йому і приймаючи його рішення проблеми. К. Томас і Р. Килменн вважають, що цей стиль найбільш ефективний, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої сторони і не дуже істотний для вас або коли Ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони.

Стиль уникнення реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, ні з ким не співпрацює для вироблення найкращого рішення, ухиляється, йде від вирішення конфлікту

Основна мета експериментального дослідження – виявлення особливостей запобігання та розв’язання міжособистісних конфліктів серед прикордонників та розробка практичних рекомендацій прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі. Отже, підібраний комплекс методик дослідження дозволяє здійснити емпіричне вивчення предмету дослідження у прикордонному підрозділі.

1.3 Психологічні чинники, що детермінують виникнення міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі

Як свідчить практика, виникнення міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі прямо чи опосередковано залежить від різних чинників. Мова йде про умови, рушійні сили, причини, що визначають характер міжособистісних зіткнень серед прикордонників [30]. Результати вивчення причини виникнення конфліктів можна розділити на чотири великі групи

[16; 26; 28; 29]: причини які мають соціально-психологічний характер, причини, які мають організаційний характер, морально-етичні причини та етнічно-регіональні причини (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6 – Причини виникнення конфліктів у прикордонному підрозділі

<p>Причини які мають соціально-психологічний характер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - наявність у підрозділі соціально незрілих осіб, відсутність свідомої дисципліни у окремих військовослужбовців, занепад престижу прикордонної служби і як наслідок – низька мотивація до проходження служби; - негативні риси характеру окремих членів колективу, які межують з хворобливістю, дезорганізованістю колективу, низький рівень його розвитку; - негативні традиції, які переносяться з цивільного життя; - психологічна несумісність прикордонників тощо.
<p>Причини, які мають організаційний характер</p>	<ul style="list-style-type: none"> - недоліки в організації життєдіяльності підрозділу, низький рівень бойової підготовки; - відсутність навичок керування у посадових осіб підрозділу; - неефективний стиль керівництва підрозділом; - невмілий розподіл особового складу за посадами; - низький рівень організації виховання особового складу підрозділу; - недоліки у забезпеченні особового складу різними видами постачання тощо.
<p>Морально-етичні причини</p>	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня моральна вихованість окремих військовослужбовців, яка проявляється у грубості та неправдивості, неповазі до загальнолюдських цінностей, порушень правил спілкування; - приниження особистої гідності військовослужбовців; - наявність негативних традицій, хибне розуміння товариства, пияцтво, низький рівень культури мовлення; - відсутність особистого прикладу молодших командирів тощо.
<p>Етнічно-регіональні причини</p>	<ul style="list-style-type: none"> - особливості культурного виховання, конфесійні розбіжності, особливості історичного розвитку регіонів тощо.

Для цілеспрямованої роботи щодо запобігання та подолання конфліктів посадовим особам необхідно добре знати не лише причини конфліктів, а й динаміку їхнього розвитку і вирішення, бо вони, незважаючи на їх різноманітність мають типову логічну послідовність. Головне завдання посадових осіб щодо розв'язання міжособистісного конфлікту - вжити заходів для його недопущення або усунення на ранній стадії виникнення. Таким чином постає питання про виділення певних етапів у розвитку та розв'язанні конфліктів.

Конфлікт не виникає миттєво, йому передують загострення емоційних взаємин у процесі спілкування прикордонників, викликане певними протиріччями. Зважаючи на думку дослідників [19; 22; 39; 47], можна виділити такі групи протиріч, які найчастіше зумовлюють конфліктні ситуації: протиріччя між військовослужбовцями у сфері офіційних та неофіційних взаємин; зіткнення особистих та громадських інтересів, мотивів та цілей у взаєминах; протиріччя між відсталими та передовими, консервативними і прогресивними поглядами стосовно прикордонної служби, діяльності, один одного тощо; взаємоперенесення ділових конфліктів у структуру та динаміку міжособистісних взаємин або навпаки.

Такі протиріччя при несвоєчасному їх вирішенні призводять до конфліктної ситуації, яка являє собою початковий етап розвитку конфлікту. Найбільш характерні ознаки конфліктних ситуацій:

- факти ухилення від виконання вказівок, розпоряджень безпосередніх начальників;
- висловлювання невдоволення на адресу колег по службі;
- різка зміна ставлення до служби і колег по службі;
- негативні судження про оточення життя і діяльність посадових осіб;
- відлюдкуватість, пригніченість окремих осіб;
- факти приниження гідності особистості за офіційних та неофіційних обставин тощо.

Якщо ці протиріччя вчасно не помічають командири різних ланок, не застосовують засобів щодо їх усунення, то вони призводять до другого етапу розвитку конфлікту: посилення конфліктної напруженості. Командир має вжити заходів до попередження або нейтралізації конфліктної ситуації. Конфлікт необхідно попередити на цьому етапі. Головне на цій стадії виявити причини конфліктної ситуації і ліквідувати їх. Тут можливі три ситуації:

- повне вирішення конфліктної ситуації, що створює атмосферу довіри, взаєморозуміння і веде до прояву всіх життєвих можливостей особистості прикордонника;

- часткове вирішення конфлікту або його нейтралізація (але цей варіант дій не найбажаніший, тому що з часом за певних обставин може виникнути нова конфліктна ситуація);

- не вирішення конфліктної ситуації (цей шлях призводить прямо до конфлікту, чому сприяє виникнення нових приводів, обставин, які створюють конфлікт).

Для переходу конфліктної ситуації в конфлікт потрібен певний поштовх. Таким поштовхом звичайно буває внутрішня або зовнішня спонuka, зокрема: зневажливий грубе різке слово, образливі висловлювання, жест, міміка, приниження гідності, упереджене ставлення до особистості тощо. При цьому найбільш активними збудниками є слова та інтонація.

У психологічному аспекті складну проблему становить післяконфліктний період, який характеризується глибокими переживаннями конфліктуючих сторін, усвідомленням своїх позицій, причин та наслідків конфлікту. Тут від командира вимагається об'єктивний та конструктивний розгляд минулого конфлікту, надання психологічної допомоги у формі консультацій, порад та рекомендацій конфліктуючим сторонам, цілеспрямована індивідуально-виховна робота та усунення як причин конфлікту, так і його наслідків. Ігнорування конфліктних взаємин може спричинити низку негативних наслідків [13; 31; 35].

Як свідчить аналіз наукових джерел [1-5; 37; 41], конфлікти часто породжуються прихованими потребами і бажаннями, які не задовольняються, такими, наприклад, як бажання безпеки, причетності або незалежності, а також конфлікти виникають з побоювань втратити що-небудь значуще. При поверхневому розгляді конфлікту може здатися, що конфліктна ситуація не пов'язана з цими потребами і бажаннями. Проте поки ці основні причини не розкриті, конфлікт може продовжуватися до тих пір, поки ситуація, що його зумовила, не зміниться через інші причини (до прикладу, один із суперників звільнився з роботи чи переїхав в інше місто (країну)). На жаль, по займаній у конфлікті позиції або по поведінці людини не завжди можна встановити, які бажання або побоювання нею рухають. Буває також, що люди не віддають собі звіту в своїх дійсних намірах: вони просто хочуть чогось, а чому вони цього хочуть, не знають. Люди часто приховують свої відчуття.

Автори Р. Фішер і У. Юрі [51] зазначають, що багато конфліктів виникають через те, що люди займають певні позиції, а потім фокусують всі зусилля на захисті цих позицій, замість того, щоб визначити приховані потреби і інтереси, які змусили їх ці позиції зайняти. Таким чином, їх помилкова орієнтація стає перешкодою для пошуку рішення, яке б враховувало приховані інтереси сторін, що брали участь в конфлікті. Для будь-якого інтересу зазвичай може існувати декілька можливих точок зору, які його задовольняють. Найчастіше люди займають найбільш очевидну позицію. Проте якщо опоненти за протилежними позиціями шукають мотивуючі інтереси, то вони можуть виявити деяку альтернативу, яка задовольнить інтереси обох сторін. На думку Р. Фішер і У. Юрі, примирення інтересів може дати кращі результати в порівнянні з примиренням позицій, тому що за протилежними позиціями знаходяться як протилежні, так і співпадаючі інтереси. Отже, рішення можна знайти, відшукавши сумісні або такі, що перекриваються інтереси. Як бачимо, ключем до вирішення конфлікту, який буде ефективний для всіх, є розпізнавання

прихованих бажань або страхів кожного з учасників конфлікту. Таке знання дозволяє опонентам знайти рішення, яке задовільняє ці бажання або розсіє страхи і усуне проблемні питання.

Дослідники сфери управління [6; 15; 29] зазначають, що міжособистісні конфлікти в організаціях та на виробництві можуть виникати через домагання на обмежені ресурси, вакантну посаду, робочу силу, використання устаткування, через відмінності характерів, капітал тощо.

На нашу думку, науковий інтерес викликає класифікація конфліктів з точки зору причино-мотиваційних зав'язків, в залежності від перешкод, що переживає особистість: перешкоди на шляху досягнення основної мети спільної трудової діяльності, тобто соціально корисних результатів роботи, мобілізації зусиль членів колективу; перешкоди в досягненні вторинної мети спільної трудової діяльності, наприклад, реалізації потенціалів особистості, прагнення творчого зростання, визнання з боку колективу; протиріччя дій окремих особистостей прийнятим нормам; особисті конфлікти.

У проявах останніх переважне значення мають різного роду перешкоди, що заважають взаєморозумінню і взаємодії. У класифікації, запропонованій І. Карчевським [19] враховується також направлення комунікацій за ознакою підлеглості: «горизонтальні» конфлікти, тобто, між рядовими членами колективу; «вертикальні» конфлікти - між підлеглими і керівником; «вертикальні» конфлікти згори вниз - між керівниками і підлеглими.

Практика показує, що реальне життя будь-якого військового підрозділу – це складна система службових, організаційно-управлінських та міжособистісних відносин різних категорій особового складу. Саме люди, з притаманними їм недоліками, чеснотами, пристрастями та інтересами, є рушійною силою та джерелом життєвої енергії військових колективів.

Як досвід показує, що серед військовослужбовців найпоширенішим типом конфлікту є міжособистісний, що обумовлюється місцем і роллю

військовослужбовця в ієрархія міжособистісної взаємодії за ознаками: «службове становище», «військове звання», а також «внутрішньогрупового статусу» [47].

Розгляд міжособистісних конфліктів серед військовослужбовців потребує враховувати, що серед дослідників [10; 50] прийнято виділяти чотири головні форми перебігу конфлікту, зокрема: відкрити, приховану, сліпу та невідому (табл. 1.7)

Таблиця 1.7 –Головні форми перебігу конфлікту

Відкритий конфлікт	яскраво виражене, емоційно насичене зіткнення індивідів у групі; такий конфлікт є очевидним, але за розпалюванням пристрастей буває дуже складно виявити його реальні причини.
Прихований конфлікт	виникає за умови приховування учасниками конфлікту реальних розбіжностей за зовні бездоганними формами поведінки (конфлікт усвідомлюється, але не демонструється).
Сліпий конфлікт	виникає за умови неусвідомлення однією або обома сторонами ситуації конфліктною (про конфлікт знають усі, крім тих, хто безпосередньо втягнутий у нього).
Невідомий конфлікт	виникає тоді, коли реальні суперечності затушовуються або взагалі не усвідомлюються людьми, а на поверхні стосунків залишаються тільки слабо виражена ворожість, неприязнь, причини яких важко пояснити і зрозуміти зовнішньому спостерігачеві.

Проаналізувавши факти перебігу конфліктів, доцільно виділити фон їх виникнення й перебігу:

- 1) конфлікти в ситуаціях інтеракції та комунікації військовослужбовців, що виникають і відбуваються під час їхньої службової та навчальної діяльності;
- 2) конфлікти, що виникають і відбуваються поза службовою та навчальною діяльністю військовослужбовців (у вільний час).

На якому б фоні конфліктна ситуація між військовослужбовцями не виникала, вона зазвичай перекидається на інші рівні і способи взаємодії, тому

варто говорити також про «змішаний» фон перебігу конфлікту. Найбільш насиченими є конфлікти між прикордонниками, що виникають і відбуваються під час їхньої службової та навчальної діяльності. Конфлікти, пов'язані з контролем та оцінюванням результатів службової діяльності, є найболючішими і частіше за інші набувають відкритої форми, виступаючи каталізатором формування конфліктної ситуації. Водночас конфлікти серед військовослужбовців мають свої специфічні особливості. Зокрема, це відповідні пари суб'єктів взаємодії або протидії:

- 1) між командиром та підлеглим (офіцер – прапорщик; офіцер – сержант; офіцер – солдат; сержант – солдат, черговий – днювальний тощо);
- 2) між військовослужбовцями рівними за військовим званням і посадою (офіцер – офіцер; прапорщик – прапорщик; сержант – сержант; солдат – солдат; черговий – черговий; днювальний – днювальний тощо).

Як свідчить практика, найбільш насиченими є конфлікти між начальниками та підлеглими у ситуаціях здійснення контролю та оцінювання, та саме під час несення служби у добових нарядах, на заняттях, під час проведення парко-господарського дня тощо. Конфлікти, пов'язані з контролем несення служби особовим складом, є найболючішими і частіше за інші набувають відкритої форми, виступаючи каталізатором формування конфліктної ситуації, а також слугує для прояву прихованих, «сліпих» та «невідомих» конфліктів, що вже існують, переходу їх у відкриту форму.

Отже, таким чином, при дослідженні конфліктів у міжособистісному спілкуванні прикордонників важливо виявити не тільки об'єктивні чинники виникнення конфлікту, котрі, як правило, завдяки шляхом спостереження або анкетування можна відносно легко розпізнати, а й суб'єктивні – дослідження яких можливо тільки за допомогою психологічних, особистісних опитувальників, методик. Загалом більшість конфліктів між військовослужбовцями так чи інакше виникає у зв'язку з їх індивідуально-

психологічними особливостями, тому можна вважати це за основну причину конфліктів, особливо затяжних і деструктивних. Зважаючи на аналіз наукових джерел зазначимо, що міжособистісні конфлікти у прикордонному підрозділі можуть мати різну типологію і виникати через розмаїття причин.

Висновки з розділу

1. На основі вивчення науково-психологічної літератури було уточнено, що поняття «міжособистісні конфлікти серед військовослужбовців» зіткнення відображає протилежно спрямованих потреб, мотивів, цінностей, цілей, дій та вчинків між особами, які проходять війську службу. Конфлікти виникають на ґрунті протилежності інтересів, соціальних установок і спрямованості особистості, залучених в конфлікт людей. Аналіз проблем міжособистісних конфліктів серед особового складу військового підрозділу дозволили з'ясувати основні причини міжособистісних зіткнень: об'єктивні – ті, що породжуються специфікою діяльності військового підрозділу та характерними для нього соціально-психологічними процесами (відкрита демонстрація осуду або ворожості до зовнішнього вияву фізичних або психологічних характеристик військовослужбовця; ситуація об'єктивної службової чи навчальної неуспішності військовослужбовця; порушення статутних норм поведінки в підрозділі; вихід військовослужбовців за межі соціальних ролей, що обумовлені військовим статутом тощо), а також суб'єктивні, що зумовлені індивідуально-психологічними якостями військовослужбовців, які є учасниками конфлікту (індивідуальний спосіб мислення опонентів; особистісні риси і властивості сторін конфлікту; комунікативні проблеми обох або однієї із сторін; наявність

різних неадекватних стереотипних уявлень і переконань; безпосередню психологічну несумісність військовослужбовців).

2. Для визначення чіткої послідовності наших дій в ході здійснення наукового дослідження обґрунтовано етапи, методи дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі. Визначено три етапи дослідження: теоретичне дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі; експериментальне дослідження особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі та аналіз та інтерпретація теоретичного і експериментального вивчення особливостей запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі, розробка практичних рекомендацій прикордонникам щодо конструктивного розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі.

3. З'ясовано, що більшість конфліктів між військовослужбовцями виникає у зв'язку з їх індивідуально-психологічними особливостями, тому можна вважати це за основну причину конфліктів, особливо затяжних і деструктивних. Зважаючи на аналіз наукових джерел зазначимо, що міжособистісні конфлікти у прикордонному підрозділі можуть мати різну типологію і виникати через розмаїття причин. Визначено психологічні чинники міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі: наявність у підрозділі соціально незрілих осіб, відсутність свідомої дисципліни у окремих військовослужбовців, занепад престижу прикордонної служби і як наслідок – низька мотивація до проходження служби; негативні риси характеру окремих членів колективу, які межують з хворобливістю, дезорганізованістю колективу, низький рівень його розвитку; негативні традиції, які переносяться з цивільного життя; психологічна несумісність прикордонників тощо.

РОЗДІЛ 2.

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ПРИКОРДОННИХ ПІДРОЗДІЛАХ

2.1. Експериментальне вивчення моделей поведінки прикордонників у контексті запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів з колегами

При вивченні причин виникнення конфліктів у прикордонному підрозділі нами було виявлено, що більшість з них прямо чи опосередковано пов'язані з індивідуально-психологічним особливостями учасників міжособистісних зіткнень. Зважаючи на це, виникла потреба провести експериментальне вивчення моделей поведінки прикордонників у контексті запобігання та розв'язання міжособистісних конфліктів з колегами. Доречно зазначити, що під поняттям «модель поведінки» ми розуміємо втілення прикордонником у службовій та позаслужбовій діяльності таких варіантів дій і вчинків, які сприяють появі конструктивних чи деструктивних міжособистісних стосунків.

З метою з'ясувати схильності прикордонників до конфліктної та агресивної моделі поведінки, ми використали опитувальник «Особистісна агресивність і конфліктність» (автор І. Дерманова) (табл. 2.2).

Таблиця 2.1 – Результати визначення схильності прикордонників до конфліктної та агресивної моделі поведінки

Назва шкал опитувальника «Особистісна агресивність і конфліктність»	Загальна кількість учасників опитування, %
Запальність	20%
Наступальність, напористість	10%
Образливість	10%
Непоступливість	20%
Безкомпромісність	15%

Мстивість	5%
Нетерпимість	15%
Підозрілість	5%

Отже, як показує результат, серед прикордонників було виявлено схильність по негативній агресії, а саме високий рівень по шкалі «Запальність» та «Непоступливість» по 20%, тобто це свідчить про те, що це є проявом негативних емоцій, і під час конфлікту може проявлятися сильне неконтрольоване роздратування, небажання слухати опонента, прислухатися до думки оточуючих, лайливі слова, а також вперте небажання прийняти іншу думку, незважаючи на розумні доводи. Низький рівень набрали шкали в негативній агресивності «Мстивість» та «Підозрілість» по 5%, і це свідчить що прикордонники не мають такі негативні риси і під час міжособистісного конфлікту не мають бажання відповідати злом на заподіяне зло.

Для виявлення рівня розвитку соціально-психологічного клімату колективу серед прикордонників, а також виявити емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти відносин в колективі, ми застосували методика «Вивчення соціально-психологічного клімату колективу» за Михалюк О. С. та Шалито А. Ю, результати показані в діаграмі 2.2.

Діаграма 2.1. Результати методики «Вивчення соціально-психологічного клімату колективу» за Михалюк О. С. та Шалито А. Ю



Проаналізувавши результати, ми бачимо, що в прикордонному колективі переважає позитивна (сприятлива) соціально-психологічна атмосфера – 41%. Для такого колективу є характерним: наявність між військовослужбовцями довіри і високої вимогливості один до одного; доброзичлива і ділова критика; задоволеність належністю до колективу, висока ступінь взаємодопомоги та продуктивної співпраці. Також виявлено невизначений соціально-психологічний клімат – 35% - колектив потребує прийняття деяких заходів щодо її покращення. Та було виявлено 24% у військовому колективі негативну соціально-психологічну атмосферу. Для такого колективу є характерним: відсутність між військовослужбовцями довіри і високої вимогливості один до одного; недоброзичливі і недружні взаємовідносини; незадоволеність належністю до колективу, низька ступінь взаємодопомоги та продуктивної співпраці. Колектив потребує прийняття термінових заходів щодо її покращення. Отже, деякі прикордонники вважають, що в їхньому колективі є негативний психологічний клімат і керівникам, командирам слід звернути увагу.

Для вивчення типів поведінки прикордонників в конфліктних ситуаціях, ми застосували опитувальник «Визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації» за К. Томасом (адаптація Н. В. Грішиной), результати вказують на те, що:

*42% - компроміс - людина трохи поступається в своїх інтересах, щоб задовольнити їх по інших позиціях, інша сторона робить те ж саме, тобто, сторони сходяться на часткове задоволення бажання кожного. Вони роблять це, обмінюючись поступками і торгуючись для розробки компромісного рішення. Такі дії можуть в деякій мірі нагадувати стиль співробітництва, однак компроміс досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні з співробітництвом. Одна людина поступається в чимось, інший також в чомусь поступається, і в результаті вони можуть прийти до спільного рішення. Вони не шукають приховані потреби і інтереси, як в разі застосування стилю співробітництва, а обмежуються тільки тим, що говорять один одному про свої бажання.

*27% - пристосування – застосовуючи цей стиль, людина жертвує своїми інтересами на користь іншої сторони, поступаючись їй і приймаючи її рішення проблеми. К. Томас і Р. Килменн вважають, що цей стиль найбільш ефективний, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої сторони і не дуже істотний для самої себе, тобто коли людина жертвує власними інтересами на користь іншої сторони.

*15% - співробітництво – слідуючи цьому стилю, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, намагаючись, однак, при цьому співпрацювати з іншою людиною. Даний стиль вимагає більш тривалої роботи в порівнянні з більшістю інших підходів до конфлікту, оскільки сторони спочатку розказують про свої потреби, турботи і інтереси кожного, а потім обговорюють їх. Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває скрутним визначення джерела незадоволеності. Спочатку може здатися, що обидва хочуть одного і того ж або мають протилежні цілі на віддалене майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Однак існують

відмінності між зовнішніми деклараціями або позиціями в суперечці і прихованими інтересами або потребами, які служать істинними причинами конфліктної ситуації.

*11% - уникнення - цей стиль реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, ні з ким не співпрацює для вироблення найкращого рішення, ухиляється, йде від вирішення конфлікту. Автор тесту К. Томас вважає, що при уникненні конфлікту жодна зі сторін не досягає успіху; при таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування і компроміс, один з учасників виявляється у виграші, а інший програє або обоє програють, тому що йдуть на компромісні поступки. І тільки в ситуації співробітництва обидві сторони виявляються у виграші.

*5% - суперництво - людина, що використовує стиль суперництва, дуже активна і вважає за краще йти до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співпраці з іншими людьми, але зате здатна на вольові рішення. Відповідно до опису динаміки процесу К. Томасом і Р. Кілменном, ця людина зазвичай намагається в першу чергу задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам і вимогам протилежного боку, змушуючи її приймати його умови вирішення проблеми. Для досягнення мети вона використовує свої вольові якості, і якщо її воля досить сильна, то це їй вдається.

Таким чином, ми бачимо, що в більшості прикордонників переважає під час конфлікту стиль компроміс, але варто зазначити, що можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, тобто немає домінуючого стилю поведінки, а змішаний.

З метою вивчення проблем міжособистісного конфлікту в прикордонному колективі нами було проведено авторську анкету «Взаємодія між прикордонниками» (табл.2.3).

Таблиця 2.2. – Результати анкети «Взаємодія між прикордонниками»

<i>Під час служби у вас виникали міжособистісні конфлікти серед колег?</i>		
Так 60%	Ні 10%	Важко сказати 30%

<i>Як часто виникають міжособистісні конфлікти під час служби серед прикордонників-колеги?</i>				
Часто 30%	Інколи 40%	Рідко 20%	Ніколи 10%	
<i>Оберіть причини виникнення міжособистісного конфлікту серед військовослужбовців?</i>				
протириччя думок, поглядів, цінностей			30%	
недовіра один одному			10%	
вербальна агресія			15%	
міжособистісна несумісність			10%	
холеричний тип темпераменту			20%	
напружені відносини поза службою			10%	
негативний моральний настрій			5%	
ваш варіант			0%	
<i>Які дії застосовує керівник підрозділу з метою запобігання та розв'язання міжособистісного конфлікту?</i>				
знаходить ініціаторів і карає їх - 20%	виявляє ініціаторів і проводить профілактичну бесіду - 40%	дає можливість учасникам конфлікту розв'язати його самостійно, тобто не втручається - 20%	залучає психолога 20%	Ваш варіант 0%
<i>Після втручання керівника конфлікт в колективі:</i>				
Зникає -20%	Посилюється - 20%	Приховується - 30%	Затихає на деякий час, але потім знову спалахує - 30%	ваш варіант 0%

Отже, результати даної анкети показали, що серед військовослужбовців під час служби виникали міжособистісні конфлікти серед колеги, дали відповідь так 60%, утрудняються відповісти 30%, ні 10%. На питання як часто виникають міжособистісні конфлікти під час служби серед колеги-прикордонників серед респондентів 40 % дали відповідь інколи, 30% часто, 20% рідко і 10% ніколи. Серед найчастіших причин виникнення міжособистісних конфліктів серед військовослужбовців найбільшу кількість набрали це 30% протириччя думок,

поглядів, цінностей, 20% холеричний характер, 15% вербальна агресія, по 10% недовіра один до одного, міжособистісна несумісність, напружені відносини поза службою та 5% негативний моральний настрій. Що стосується дій керівника підрозділу з метою запобігання та розв'язання міжособистісного конфлікту, то серед опитуваних 40% виявляє ініціаторів і проводить профілактичну бесіду, по 20% знаходить ініціаторів і карає їх, дає можливість учасникам конфлікту розв'язати його самостійно, тобто не втручається та залучає психолога. І на останнє питання чи після втручання керівника конфлікт в колективі: найбільше відповідей серед опитуваних прикордонників по 30% приховується та затихає на деякий час, але потім знову спалахує, по 20% зникає та посилюється.

Проаналізуємо, наскільки статистично значущою є розбіжність між показниками в керівників підрозділів та підлеглих-прикордонників. Застосуємо для цього багатофункціональний критерій Фішера (ϕ). Розпочнемо з порівняння за найбільшим абсолютним показником різниці між групами (див. табл. 2.4), тобто з варіанту відповіді на запитання тесту – «Після втручання керівника в конфлікті ситуацію між учасниками, як змінюється ситуація?»

Відповідно до алгоритму розрахунку ϕ [31] сформулюємо статистичні гіпотези:

H_0 : Частка респондентів, які дали відповідь «Зникає» на запитання анкети, у керівників підрозділів не більша, ніж у підлеглих-прикордонників.

H_1 : Частка респондентів, які дали відповідь «Приховується» на запитання анкети у підлеглих-прикордонників більша, ніж у керівників підрозділів.

Для проведення розрахунків щодо перевірки статистичних гіпотез складаємо таблицю, яка відображає розподіл емпіричних частот за принципом «ефект присутній» - «ефект відсутній» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.3 – Таблиця розподілу часток відповідей респонденті «Взаємодія між прикордонниками» на запитання анкети «Після втручання керівника в конфлікту ситуацію між учасниками, як змінюється ситуація?»

Групи	«Ефект присутній»		«Ефект відсутній»		Суми
	Кількість	%	Кількість	%	
Контрольна (n = 16 респ.)	8	50	8	50	16 (100%)
Експеримент. (n = 227 респ.)	91	40,1	136	59,9	227 (100%)

Далі визначаємо теоретичні показники критерію для груп за допомогою спеціальної таблиці [34]: $\phi_{кер.} = 2,31$; $\phi_{підл.} = 1,64$.

$$\phi_{емп} = (\phi_{кер.} - \phi_{підл.}) \cdot \frac{\sqrt{n_{підл.} \cdot n_{кер.}}}{n_{підл.} + n_{кер.}} = 0,07 \cdot \sqrt{\frac{227 \cdot 16}{227 + 16}} = 0,07 \cdot \sqrt{15,008} = 0,773$$

Вісь значущості:

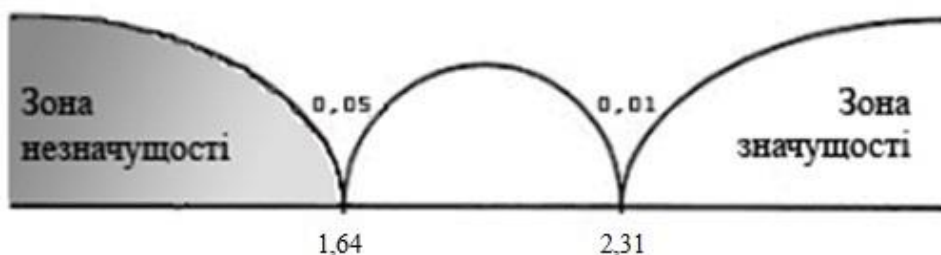


Рис. 2.1. – Вісь значущості розподілу показників критерію Фішера

Відповідь: $\phi_{емп}^* = 0,773$

Отримане емпіричне значення ϕ^* , знаходиться в зоні не визначеності.

H_0 відкидається.

Таким чином, емпіричний показник критерію Фішера більше, ніж його критичний поріг значущості. Отже, приймається статистична гіпотеза H_1 частка респондентів, які дали відповідь «Приховується» на запитання анкети у підлеглих-прикордонників більша, ніж у керівників підрозділів.

Звідси виникає потреба вести мову про перегляд деяких аспектів вивчення проблем виникнення міжособистісного конфлікту в прикордонному підрозділі. З цією метою нами було розроблено практичні поради прикордонникам щодо конструктивного розв'язання міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі.

Отже, враховуючи вищі результати, можна зробити загальний висновок, що:

*під час служби серед колег-прикордонників виникають інколи міжособистісні конфлікти, в основному через протиріччя думок, поглядів, цінностей, а також холеричного типу темпераменту; для запобігання та розв'язання міжособистісного конфлікту керівник виявляє ініціаторів і проводить профілактичну бесіду, після його втручання конфлікт затихає на деякий час, але потім знову спалахує або приховується.

*серед прикордонників було виявлено, що під час конфлікту може проявитися сильне неконтрольоване роздратування, небажання слухати опонента, прислухатися до думки оточуючих, лайливі слова, а також вперте небажання прийняти іншу думку, незважаючи на розумні доводи.

*в прикордонному середовищі в основному панує позитивна соціально-психологічна атмосфера - між військовослужбовцями є довіра і висока вимогливість один до одного, доброзичлива і ділова критика, задоволеність належністю колективу, а також висока ступінь взаємодопомоги та продуктивної співпраці.

*переважно під час конфліктної ситуації серед прикордонників виникає стиль поведінки як компроміс беруть активну участь у вирішенні конфлікту намагаються поступатися в своїх інтересах, щоб задовольнити іншу позицію, але при цьому інша сторона робить те ж саме, тобто, сторони сходяться на часткове задоволення бажання кожного.

2.2 Експериментальне вивчення ролі керівника прикордонного підрозділу щодо запобігання та розв’язання міжособистісних конфліктів у підлеглому підрозділі

Виникнення у прикордонному підрозділі міжособистісних конфліктів є порушенням військової дисципліни – бездоганного і неухильного додержання всіма військовослужбовцями порядку і правил, встановлених статутами Збройних Сил України та іншим законодавством України. За стан військової дисципліни у підрозділі відповідає його командир. Зважаючи на це, ми провели експериментальне вивчення ролі керівника прикордонного підрозділу щодо запобігання та розв’язання міжособистісних конфліктів у підлеглому підрозділі.

Дане дослідження серед військовослужбовців проводилося на принципах конфіденційності (анонімне опитування серед прикордонного колективу) та на принципі добровільності. Для вивчення питань, пов’язаних з діяльністю керівників прикордонних підрозділів щодо запобігання та розв’язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих ми залучили 227 прикордонників та 16 керівників прикордонних підрозділів Східного регіонального управління Державної прикордонної служби України.

Для дослідження проблем, пов’язаних з виникненням міжособистісних конфліктів серед прикордонників нами було застосовано авторську анкету «Конфлікти в військовому колективі» (див. табл.2.1.)

Таблиця 2.1 – Результати анкети «Конфлікти в військовому колективі»

<i>Чи завжди ви помічаєте конфлікти серед ваших підлеглих?</i>				
Так – 147 (64,8%)		Ні – 33 (14,5%)		Важко сказати – 47 (20,7%)
<i>На вашу думку, які прояви негативного зв’язку можуть існувати серед вашого відділу?</i>				
Недовіра – 34 (14,99%)	Інтрига – 14 (6,17%)	Протиріччя - думок – 161 (70,93%)	Скептицизм - 11 (4,84%)	інші прояви – 7 (3,08)%

<i>Чи доводилося вам бачити, як серед ваших підлеглих під час міжособистісного конфлікту виникали:</i>				
Бійки	24 (10,6%)			
Словесна перепалка	172 (75,8%)			
Сварки	32 (13,6%)			
Інші прояви	0%			
Ваш варіант	0%			
<i>Які дії повинен застосовувати керівник підрозділу з метою розв'язання міжособистісних конфліктів серед своїх підлеглих?</i>				
Виявити і покарати ініціаторів конфлікту				48 (21,14%)
Дати можливість розв'язати його учасниками конфлікту самостійно				45 (19%)
Провести індивідуальні бесіди з учасниками конфлікту, посприяти Конструктивному розв'язанні проблемних питань				92 (40,53%)
Залучити психолога для роботи з конфліктуючими сторонами				33 (14,54%)
Ваш варіант: виявити ініціаторів і провести профілактичну бесіду				9 (4%)
<i>Після втручання в конфліктну ситуацію між учасниками, як змінюється ситуація?</i>				
Зникає – 50%	Посилюється – 0%	Приховується – 25%	Тимчасово затихає – 25%	Ваш варіант – 0%
<i>Оцініть себе як суб'єкта розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих?</i>				
Задоволений повністю своїм вмінням конструктивно розв'язувати міжособистісні конфлікти серед підлеглих				55%
Частково задоволений				35%
Незадоволений, бо не завжди вміло вмію вирішувати міжособистісний конфлікт серед підлеглих				10%
Важко відповісти				–

Отже, результати цієї анкети показали, що серед керівників відділів 65% завжди помічають конфлікт серед підлеглих, 20% затрудняються відповісти і 15% не помічають. Серед відділу проявляються негативні такі зв'язки як: найбільше це протиріччя думок – 70%, 15% недовіра, по 5% інтрига, скептизм та інші прояви. Під час виникнення міжособистісного конфлікту, керівники серед підлеглих бачили найчастіше 80% словесну перепалку, і рідких випадках по 10% сварки та бійки. Із запропонованих дій, керівник підрозділу з метою розв'язання міжособистісних

конфлікти серед своїх підлеглих, найбільше дали відповідь, що потрібно провести індивідуальні бесіди з учасниками конфлікту, посприяти конструктивному розв'язанні проблемних питань – 40%, по 20% виявити і покарати ініціаторів конфлікту та дати можливість розв'язати його учасниками конфлікту самостійно, 15% залучити психолога для роботи з конфлікуючими сторонами і 5% запропонував свій варіант: виявити ініціаторів і провести профілактичну бесіду лише з ними. Чи зміниться ситуація після втручання керівника в конфліктну ситуацію між учасниками 50% відповіли, що зникає, по 25% приховується та тимчасово затихає. На питання оцініть себе як суб'єкта розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих щонайбільше відповіли 55% задоволений повністю своїм вмінням конструктивно розв'язувати міжособистісні конфлікти серед підлеглих, частково задоволені 35%, незадоволені, бо не завжди вміло вмію вирішувати міжособистісний конфлікт серед підлеглих 10%.

Отже, враховуючи вищі показники, можна підвести загальний висновок, що керівники намагаються вивчати морально-психологічний клімат у підлеглих підрозділах, своєчасно виявляти міжособистісні конфлікти, проводити індивідуальні бесіди з учасниками конфлікту, сприяти конструктивному розв'язанні проблемних питань. Як бачимо, після їхнього втручання, конфлікти, здебільшого, зникають. Це вказує на вагомую роль керівника прикордонного підрозділу у запобіганні та розв'язанні міжособистісних конфліктів серед підлеглих. Звідси виникає потреба в тому, щоб керівники підрозділів постійно набували психологічних знань та підвищували свою компетентність з питань запобігання та розв'язування міжособистісних зіткнень серед особового складу.

2.3. Практичні рекомендації прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі

За результатами нашого дослідження виникла потреба розробити практичні рекомендації прикордонникам щодо вибору оптимальної моделі поведінки з ініціаторами міжособистісних конфліктів у підрозділі. Адже прагнення до конструктивної взаємодії з колегами можуть бути притаманні не всім членам колективу, в якому доводиться проходити службу.

Згідно зі статистикою, міжособистісні конфлікти виникають не лише серед прикордонників-колег, а також між керівником і підлеглими, і приблизно 35% конфліктів між керівником і підлеглим закінчуються компромісом, 18% - пристосуванням (і в основному зі сторони підлеглого) і лише 1-3% - співпрацею. У зв'язку з тим, що найчастіше правий саме керівник, ефективно працює стратегія суперництва. У такому випадку працівник розуміє свої помилки і намагається їх виправити.

При виборі стратегії по вирішенню конфлікту, варто керуватися наступними принципами [34]:

***Відокремлення особистого ставлення до людини від проблеми.** Для цього просто уявіть себе на місці опонента в ситуації, що склалася. На дайте суб'єктивним враженням вплинути на рішення;

***Пріоритетним має бути інтерес, а не позиція.** Частіше задавайте питання «Чому?», «Чому ні?». Вислухайте пояснення інтересів другої сторони, аргументуйте свої;

***Пошук взаємовигідних варіантів.** Необхідно враховувати не тільки свої претензії, а й претензії опонента, намагаючись знайти зручне рішення;

***Максимально об'єктивна оцінка ситуації.** Вислухайте аргументи іншої сторони, але не піддавайтеся тиску і емоціям. Оцінюючи ситуацію використовуйте об'єктивні, справедливі критерії.

Рекомендації щодо дій керівника в разі виникнення конфліктної ситуації:

Так як керівник бере на себе функцію регулятора робочої атмосфери в військовому колективі, і тому повинен в найкоротші терміни усувати виникаючі розбіжності, суперечки між конфліктуючими сторонами. Для цього йому звичайно ж знадобляться управлінські та лідерські навички. Якщо конфлікт уже виник, то необхідно діяти наступним чином – перш за все, оцінити масштаби конфліктної ситуації, а далі:

1. **З'ясувати**, як довго між сторонами триває протистояння. Найкращий спосіб з'ясувати причину це – провести індивідуальні бесіди з кожним учасником конфлікту та свідками.
2. **Оцінити**, є ситуація типовою або атиповою.
3. **Проаналізувати** об'єктивність претензій обох сторін. Переконатися, що вони керуються не забобонами або емоціями. З'ясувати всі бажання і інтереси опонентів та місця, де вони пересікаються.
4. **Дати характеристику** особистостей, що беруть участь в конфлікті.
5. Після збору інформації необхідно **продумати план вирішення** спірної ситуації, вибрати правильну стратегію. Що стосується останньої, то крім 5-ти запропонованих К. Томасом, є ще кілька дієвих підходів, які можна застосувати безпосередньо до роботи з прикордонним підрозділом, а саме[36; 38]:

***Реорганізація.** Якщо справа в трудовому порядку, то можливо щось дійсно варто поміняти;

***Інформування.** Полягає в нав'язуванні військовослужбовцям мирного вирішення конфліктної ситуації;

***Модифікація.** Трансформація суперечок в мирні переговори;

***Виключення.** Радикальна міра, яка полягає в ізоляції конфліктуючих сторін один від одного. Робиться це шляхом переведення військовослужбовця в інший відділ, підрозділ або на крайній випадок - звільненням;

***Відволікання.** Зрушення центру уваги з протистояння на більш істотні проблеми. Однак якщо конфлікт суто особистісний, то цей метод буде неефективний.

***Ігнорування.** Далеко не найкращий варіант, тому що конфлікти рідко вщухають самі по собі або призупиняються на деякий час і знову виникають.

Перш за все, керівникам прикордонних підрозділів важливо знати, що їм потрібно вміти управляти конфліктами, володіти ситуацією над вирішенням конфлікту серед підлеглих. Зазначимо, що управління конфліктами є цілеспрямованою дією з усунення чи мінімізації причин, що породжують конфлікт, або корекції поведінки учасників конфлікту. Це є складний та багатоетапний процес, який включає: прогнозування, попередження, регулювання та вирішення конфлікту [15; 18]. Варто наголосити, що можна управляти не тільки конфліктами, а й тим, що їм передує, зокрема конфліктними ситуаціями. І слід запропонувати у цьому контексті класифікацію Дудкевич [15] чотири варіанти управління конфліктною ситуацією:

1. Запобігання (Командир підрозділу, використовуючи стратегію запобігання конфлікту, повинен: усунути реальний предмет конфлікту, залучити арбітром незацікавлених авторитетних осіб, зробити так, щоб одна з конфліктуючих сторін відмовилася від предмету конфлікту та користь іншої).

2. Придушення (Передбачає: цілеспрямовано і послідовно скоротити кількість конфліктуючих; розробити систему правил, розпоряджень, норм, що впорядковують взаємовідносини між потенційно конфліктними між собою прикордонниками; створити і постійно підтримувати умови, які утрудняють або перешкоджають безпосередній взаємодії учасникам конфлікту).

3. Відстрочення (передбачені нею заходи допомагають лише послабити конфлікт з тим, щоб пізніше, коли настане сприятливий момент, добитися його розв'язання. Командир підрозділу повинен: змінити ставлення одного опонента до іншого за допомогою трансформації в образі одного учасника щодо іншого

(змінити оцінку учасником сили опонента; збільшити чи зменшити роль або місце опонента в його образі, наявному в іншого учасника); змінити уявлення конфліктуючого про конфліктну ситуацію (взаємостосунки людей, умови конфлікту); змінити значущість (характер, форму) об'єкту конфлікту для конфліктуючого і тим самим зробити його менш конфліктним (понижити або підвищити цінність об'єкту конфлікту і тим самим зробити його недосяжним).

4. Розв'язання. (Найбільш бажаний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні поступки, основні питання вирішують колективним ухваленням рішень).

Дослідники В.В. Бойко та О.Г. Ковальов [22] пропонують такі методики розв'язання конфлікту, як:

1. Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту. Варто визначити зону поширення конфлікту та проблеми, виявити реальні мотиви, що зумовили його виникнення. Розв'язання його можливе тільки при з'ясуванні реальних причин.

2. Розв'язання конфлікту із врахуванням його мети. Буває так, що протиставлення мети зумовлене не її реальним змістом, а недостатнім порозумінням, домінуванням емоційних станів, зниженням пізнавальної сфери, різними позиціями, які відстоюють конфліктари.

3. Розв'язання конфлікту із врахуванням його функцій. Учасників конфлікту слід переконати в тому, що взаємини між ними можна владнати через з'ясування причин, обмін думками, уточнення позицій тощо.

4. Розв'язання конфлікту із врахуванням емоційно-пізнавального стану учасників. Сутність цієї методики полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Внаслідок залагодження конфлікту в такий спосіб знижується рівень критичності мислення, що призводить до необґрунтованих дій. Емоційний стан учасників конфлікту, як правило, негативно впливає на їхню взаємодію, зумовлює неадекватне взаєморозуміння.

5. Розв'язання конфлікту із врахуванням властивостей його учасників. Конфлікти часто виникають внаслідок невмілих дій командира підрозділа, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфлікту можуть бути також негативні особистісні якості окремих військовослужбовців.

6. Розв'язання конфлікту із врахуванням його можливих наслідків. Чітке уявлення про можливі варіанти та наслідки розв'язання конфліктів допомагають командирам вибрати найкращі прийоми, способи, форми та засоби впливу на конфліктарів.

Можливі наслідки залежно від їхнього змісту:

- *зникнення конфронтації, коли один з учасників конфлікту перемагає, а інший визнає себе переможеним або коли обидві сторони програють чи задовольняють свої інтереси;

- *послаблення конфлікту взаємними поступками;

- *трансформація конфлікту, перехід його в змінений - новий конфлікт;

- *поступове згасання конфлікту;

- *механічне знищення конфлікту (ліквідація, реорганізація військового підрозділу, звільнення або зняття учасника конфліктуючої сторони з певної посади, відділу, підрозділу тощо).

7. Розв'язання конфлікту із врахуванням етики взаємин конфліктарів. Зрозуміло, що будь-який конфлікт має розв'язуватися із врахуванням етичних норм. Мається на увазі педагогічний такт командира, вміння розв'язувати «гострі» проблеми, вміння слухати, адекватно сприймати інформацію, співчувати опонентіві, готовність йти на розумний компроміс. Наявність цих особистісних якостей командира є позитивною передумовою його діяльності щодо своєчасного розв'язання міжособистісних конфліктів, попередження їх переходу в емоційний конфлікт та умовою ефективної діяльності підрозділу.

Варто звернути увагу, на рекомендації відомого американського психолога Дейла Карнегі [28] для розв'язання конфлікту, а саме:

- керівнику підрозділу починати бесіду зі схвалень (бажано небезпідставних);
- певною мірою вказуйте на свої помилки;
- приписуйте військовослужбовцю добрі якості;
- зберігайте репутацію майбутнього й теперішнього опонента;
- відповідайте з люб'язністю на будь-який добрий жест опонента.

Враховуючі ці методи конфлікту, розглянемо детально зміст діяльності командира щодо попередження і розв'язання конфліктів у військовому підрозділі. Поняття «профілактика» охоплює широке коло психолого-педагогічних, дисциплінарних і організаційних заходів. Тут в першу чергу маються на увазі змістовний та якісний навчально-виховний процес, широкий спектр різноманітних виховних заходів, суворий статутний порядок у підрозділі, спеціальні заходи попередження типових для цього підрозділу порушень тощо. Ці заходи зазвичай усувають джерела, причини та умови виникнення конфліктів, створюють здорову морально-психологічну атмосферу в підрозділі. До профілактичних заходів можна віднести:

- *формування та згуртування військового колективу;
- *статутну організацію служби, що усуває причини виникнення суперечок, невдоволення;
- *вдосконалення всієї виховної роботи;
- *якісну бойову підготовку, яка поряд з освітянськими функціями виконує ефективну виховну функцію;
- *здійснення планових попереджувальних заходів для запобігання типовим для даного підрозділу порушенням;
- *розумний розподіл особового складу за посадами та фахом, виходячи з психологічної сумісності й індивідуально-психічних особливостей;

*посилення в особового складу мотивації до військової служби, тобто необхідно зацікавити їх змістом військової служби, широко застосовуючи різні прийоми для переконання та заохочення;

*цілеспрямовану виховну роботу з військовослужбовцями, які мають нахил до порушення військової дисципліни, та надання їм різноманітної допомоги тощо.

Таким чином, беручи до уваги вище сказане, об'єктивне розв'язання конфлікту сприяє усуненню причин, через які цей конфлікт виник. Тому командир прикордонного підрозділу має вжити заходів як педагогічного, так і організаційного характеру для ліквідації наслідків конфлікту, тобто в будь-якому випадку офіцер, керуючи конфліктом, має намагатися покласти йому край, тому що припинення конфлікту в разі відмови опонентів від своїх зазіхань не завжди є його закінченням.

Підсумовуючи виникнення та усунення міжособистісних конфліктів варто використовувати командирам прикордонного підрозділу такі *шляхи попередження та управління конфліктом*, а саме:

*отримання психологічних знань у галузі проблеми психології особистості та військового колективу;

*вивчення основ конфліктології;

*організація вивчення соціально-психологічного клімату в певному військовому колективі;

*вжиття превентивних заходів на стадії виникнення суперечностей у спілкуванні військовослужбовців та зростання психологічної напруженості;

*організаційна зміна складу формальних та неформальних нечисленних груп з метою усунення психологічних бар'єрів.

З метою розв'язання та подолання конфліктів у військових колективах, а саме в прикордонному підрозділі офіцерам можна рекомендувати такі напрями роботи:

*суворе виконання вимог статутів усіма категоріями військовослужбовців;

*систематичне вивчення взаємин між різними категоріями особового складу;

- *залучення до розв'язання конфліктів авторитетних військовослужбовців;
- *уникання упередженості під час вивчення конфліктів;
- *всебічне вивчення передумов, причин та умов виникнення конфлікту;
- *об'єктивний аналіз поведінки учасників конфлікту, врахування їхніх психічних станів;
- *спрямування опонентів на конструктивний пошук виходу з конфлікту;
- *врахування індивідуально-психічних особливостей конфліктарів, і насамперед тих, які можуть посилити конфлікт;
- *старанний аналіз інформації, яка стосується динаміки розвитку та розгортання конфлікту;
- *конфіденційність інформації щодо конкретного конфлікту;
- *вміле використання впливу військового колективу на розв'язання конфлікту;
- *індивідуальна психологічна допомога військовослужбовцям, які вийшли з конфлікту, корекція їхніх дій, контроль та допомога.

Отже, командирові прикордонного підрозділу для ефективної роботи з конфліктуючими сторонами важливо: засвоїти певні норми і принципи групової взаємодії; знати стратегію поведінки людини в конфліктній ситуації; усвідомлювати себе і свою поведінку; контролювати свою думку, дії і поведінку як суб'єкта розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих. Загалом така робота потребує від офіцера постійно працювати над підвищенням рівня своєї психологічної готовності до такої роботи з людьми. Варто усвідомити, що не існує готового рецепту розв'язання міжособистісних конфліктів. Життєва мудрість тут полягає в тому, щоб адекватно використовувати вищенаведені стилі та методики розв'язання конфліктів із врахуванням конкретних обставин. Найоптимальніший підхід визначається конкретною ситуацією.

Висновки до розділу

1. З метою підтвердження теоретичного вивчення проблем розв'язання та запобіганню міжособистісного конфлікту керівниками прикордонних підрозділів серед підлеглих виникла необхідність провести емпіричне дослідження. Дане дослідження серед військовослужбовців проводилося на принципах конфіденційності (анонімне опитування серед прикордонного колективу) та на принципі добровільності. До емпіричної частини ми залучили 227 прикордонників, серед яких 16 керівників підрозділів. Для вивчення питань, пов'язаних з діяльністю керівників прикордонних підрозділів з розв'язанням міжособистісних конфліктів серед підлеглих ми включали в роботу начальників застав, відділень контрольно-пропускних пунктів Східного управління. Було виявлено, що керівники серед своїх підлеглих помічають міжособистісний конфлікт серед підлеглих і найчастіше проводять індивідуальні бесіди з учасниками конфлікту, сприяючи конструктивному розв'язанні проблемних питань, внаслідок чого, після їхнього втручання, в основному зникають конфлікти, а також керівники задоволені повністю своїм вмінням конструктивно розв'язувати міжособистісні конфлікти серед своїх підлеглих.

2. З метою підтвердження теоретичного вивчення проблем розв'язання та запобіганню міжособистісного конфлікту ролі прикордонника у запобіганні та розв'язанні міжособистісних конфліктів з іншими членами прикордонного підрозділу виникла необхідність провести емпіричне дослідження. Було з'ясовано, що під час служби серед колег-прикордонників виникають інколи міжособистісні конфлікти, в основному через протиріччя думок, поглядів, цінностей, а також холеричного типу темпераменту; для запобіганню та розв'язання міжособистісного конфлікту керівник виявляє ініціаторів і проводить профілактичну бесіду, після його втручання конфлікт затихає на деякий час, але потім знову спалахує або приховується. Серед прикордонників було виявлено, що під час конфлікту може проявлятися сильне неконтрольоване роздратування, небажання слухати опонента, прислухатися до думки оточуючих, лайливі слова, а також вперте небажання

прийняти іншу думку, незважаючи на розумні доводи. В прикордонному середовищі в основному панує позитивна соціально-психологічна атмосфера - між військовослужбовцями є довіра і висока вимогливість один до одного, доброзичлива і ділова критика, задоволеність належністю колективу, а також висока ступінь взаємодопомоги та продуктивної співпраці. Переважно під час конфліктної ситуації серед прикордонників виникає стиль поведінки як компроміс беруть активну участь у вирішенні конфлікту та відстоюють свої інтереси, намагаючись, однак, при цьому співпрацювати з колегами, поступаючи один одному.

3. Підсумовуючи виникнення та усунення міжособистісних конфліктів варто використовувати командирам прикордонного підрозділу такі *шляхи попередження та управління конфліктом*, а саме: отримання психологічних знань у галузі проблеми психології особистості та військового колективу; вивчення основ конфліктології; організація вивчення соціально-психологічного клімату в певному військовому колективі; вжити заходів на стадії виникнення суперечностей у спілкуванні військовослужбовців та зростання психологічної напруженості; організаційна зміна складу формальних та неформальних нечисленних груп з метою усунення психологічних бар'єрів. З метою розв'язання та подолання конфліктів у військових колективах, а саме в прикордонному підрозділі офіцерам можна рекомендувати такі напрями роботи: суворе виконання вимог статутів усіма категоріями військовослужбовців; систематичне вивчення взаємин між різними категоріями особового складу; залучення до розв'язання конфліктів авторитетних військовослужбовців; уникання упередженості під час вивчення конфліктів; всебічне вивчення передумов, причин та умов виникнення конфлікту; об'єктивний аналіз поведінки учасників конфлікту, врахування їхніх психічних станів; спрямування опонентів на конструктивний пошук виходу з конфлікту; врахування індивідуально-психічних особливостей конфліктарів, і насамперед тих, які можуть посилити конфлікт; старанний аналіз інформації, яка стосується динаміки розвитку

та розгортання конфлікту; конфіденційність інформації щодо конкретного конфлікту; вмiле використання впливу військового колективу на розв'язання конфлікту; iндивiдуальна психологiчна допомога вiйськовослужбовцям, якi вийшли з конфлікту, корекцiя iхнiх дiй, контроль та допомога.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено психологічні особливості розв'язання та запобігання міжособистісних конфліктів серед прикордонників. З'ясовано, що міжособистісний конфлікт – це усвідомлювана суперечність, яка характеризується протиборством конфліктуючих сторін. Конфліктна взаємодія військовослужбовців відображає зіткнення протиріч, позицій між військовослужбовцями, які відстоюють певні інтереси, погляди, захищають деякі норми поведінки і супроводжуються особливими емоційними проявами. Небезпека конфлікту в тому, що передумовою невиконання поставлених перед ними завдань. Було виявлено, що головними ознаками проблемної міжособистісної взаємодії прикордонників є: негативний моральний настрій; відсутність для членів колективу позитивної перспективи; нечіткий розподіл обов'язків; низький рівень згуртованості; взаємна неприязнь та неповага між членами колективу; несхвалення та недотримання членами колективу соціальних норм і правил; міжособистісні зіткнення вирішуються деструктивним шляхом (вербальна та невербальна агресія); незадоволеність членів колективу результатами служби та наявність нестатутних міжособистісних стосунків (фізичний та психічний тиск, приниження гідності).

З'ясовано, що *об'єктивними причинами конфліктів* серед прикордонників є: відкрита демонстрація осуду або ворожості до зовнішнього вияву фізичних або психологічних характеристик військовослужбовця; ситуація об'єктивної службової чи навчальної неуспішності військовослужбовця, ситуація, коли рівень фізичної підготовки, професійні знання чи досвід одного військовослужбовця перевищують подібні характеристики іншого військовослужбовця за кількісним або якісним показником; порушення статутних норм поведінки в підрозділі; вихід військовослужбовців за межі соціальних ролей, що обумовлені військовим статутом; відсутність регламентуючих документацій щодо організації службової діяльності; здійснення військовослужбовцем маніпулятивних дій у досягненні

бажаних для нього цілей. Щодо *суб'єктивних причин конфліктів*, то до таких слід відносити: індивідуальний спосіб мислення опонентів; особистісні риси і властивості сторін конфлікту; комунікативні проблеми обох або однієї із сторін; мотиваційно-ціннісні характеристики сторін; емоційну компенсацію, перенесення конфлікту з інших сфер життя особистості; наявність різних неадекватних стереотипних уявлень і переконань; безпосередню психологічну несумісність військовослужбовців.

Загалом більшість конфліктів між військовослужбовцями виникає через їх індивідуально-психологічні особливості. Зважаючи на аналіз наукових джерел зазначимо, що міжособистісні конфлікти у прикордонному підрозділі можуть мати різну типологію і виникати через розмаїття причин. Також нами було виявлено психологічні чинники, що сприяють виникненню міжособистісних конфліктів у прикордонному підрозділі: наявність у підрозділі соціально незрілих осіб, відсутність свідомої дисципліни у окремих військовослужбовців, занепад престижу прикордонної служби і як наслідок – низька мотивація до проходження служби; негативні риси характеру окремих членів колективу, які межують з хворобливістю, дезорганізованістю колективу, низький рівень його розвитку; негативні традиції, які переносяться з цивільного життя; психологічна несумісність прикордонників тощо.

Від характеру організації процесу служби та навчання прикордонників і способів взаємодії між ними залежить і наявність або відсутність підстав для виникнення різних причин конфліктів. Звідси можна дійти висновку, що рівень продуктивної взаємодії військовослужбовців у процесі повсякденної та службової діяльності значною мірою залежить від адекватних дій посадових осіб військового підрозділу щодо розв'язання міжособистісних зіткнень серед підлеглого прикордонного складу.

Отже, зважаючи на аналіз наукових джерел зазначимо, що міжособистісні конфлікти у прикордонному підрозділі можуть мати різну типологію і виникати

через розмаїття причин. В основному конфлікти виникають на ґрунті протилежності інтересів, соціальних установок і спрямованості особистості, залучених в конфлікт людей.

Результати дослідження вказують на те, що під час служби серед прикордонників виникають інколи міжособистісні конфлікти, в основному через протиріччя думок, поглядів, цінностей, а також холеричного типу темпераменту. Під час конфлікту може проявлятися сильне неконтрольоване роздратування, небажання слухати опонента, прислухатися до думки оточуючих, лайливі слова, а також вперте небажання прийняти іншу думку, незважаючи на розумні доводи. Переважно під час конфліктної ситуації серед прикордонників виникає стиль поведінки як компроміс беруть активну участь у вирішенні конфлікту намагаються поступатися в своїх інтересах, щоб задовольнити іншу позиці, але при цьому інша сторона робить те ж саме, тобто, сторони сходяться на часткове задоволення бажання кожного. Для запобігання та розв'язання міжособистісного конфлікту керівник виявляє ініціаторів і проводить профілактичну бесіду, після його втручання конфлікт затихає на деякий час, але потім знову спалахує або приховується, керівники серед своїх підлеглих стараються помічати міжособистісний конфлікт серед підлеглих і найчастіше проводять індивідуальні бесіди з учасниками конфлікту, сприяючи конструктивному розв'язанні проблемних питань.

Таким чином керівники військових колективів повинні вміло запобігати та розв'язувати міжособистісних конфлікт серед своїх підлеглих. Відсутність у їх роботи психологічних методів пояснюється низьким рівнем психологічної компетентності. Зважаючи на це, нами було розроблені практичні рекомендації командирам прикордонних підрозділів. Отже, командирові прикордонного підрозділу для ефективної роботи з конфліктуючими сторонами важливо: засвоїти певні норми і принципи групової взаємодії; знати стратегію поведінки людини в конфліктній ситуації; усвідомлювати себе і свою поведінку; контролювати свою

думку, дії і поведінку як суб'єкта розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих. Загалом така робота потребує від офіцера постійно працювати над підвищенням рівня своєї психологічної готовності до такої роботи з людьми.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Агаєв Н. А. Культура відносин у військовому колективі. Порадник командирів : метод. посіб. / за заг. ред. Н. А. Агаєва. К. : Видавничий дім «Освіта України», ФОП Маслаков Р.О., 2021. 121 с.
2. Адамчук О. В. Результати емпіричного дослідження причин та наслідків виникнення мобінгу серед прикордонників . Збірник наукових праць № 55. Серія : педагогічні та психологічні науки. Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, 2010. С. 119-122.
3. Антонова – Турченко О.Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. Завуч. 2002. Липень (№19). С. 18 – 21.
4. Афанасенко В. С. Особистісні фактори ефективності управлінської діяльності військового керівника. Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.01 / Університет внутрішніх справ. Харків, 2000. 20 с.
5. Балашова С. П., Васильєв С. П., Дубровинський Г. Р. Практичний курс військової психології : Навчальний посібник. Ч. 2. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2013. 172 с. (методи психопрофілактики міжособистісних конфліктів у підрозділі С. 76-92)
6. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков: Фортуна-Пресс, 1998. 464 с.
7. Білуха М. Т. Методологія наукових досліджень : підручник. Київ : АБУ, 2002. 480 с.
8. Бочелюк В. Й. Методика та організація наукових досліджень із психології : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 360 с.
9. Ващенко І. В. Конфлікти у діяльності працівників органів внутрішніх справ і шляхи їх подолання (соціально-психологічний аспект): Дис... д-ра психол. наук: 19.00.05. К.: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2003.

428 с.

10. Військова психологія і педагогіка: Підр. для військових вузів /С. Д. Максименко, Б. М. Олексієнко, О. Д. Сафін. Хмельницький: Видавництво НАПВУ, 2000. 562 с.

11. Гіренко С.П. Формування конфліктостійкості майбутніх працівників ОВС (педагогічна концепція). Вісник Національної академії оборони України, 5 (2010). С. 17-22.

12. Грицюк К. Чому виникають конфлікти? Психолог. 2007. Липень (№25/27). С. 78 – 79.

13. Громико О В., Семенова Д. С. Проблема суїциду і суїцидальної поведінки в армійському середовищі. Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, пролітологія, соціологія, 4 (31). 2016. С. 104-112.

14. Долинська Л.В. Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту. Київ : Каравела, 2010. 304 с.

15. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

16. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. К.: Наукова думка, 1996. 190 с.

17. Калениченко Р. А. Соціально-психологічний клімат у військовому колективі // Психологія. Збірник наукових праць.НПУ імені М. П. Драгоманова, Випуск 12, 2001. С. 423 – 428.

18. Карпілянський Д. А. Соціально-психологічні умови формування групових норм у військових колективах підрозділів, що укомплектовані на професійній основі: Автореф. дис... канд. психол. наук: 20.02.02 / Національна академія ПВУ ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2001. 17 с.

19. Карчевський І. Р. Проблемна міжособистісна взаємодія особового складу військової частини та особливості її діагностики і попередження. Дис...

канд. психол. наук: 19.00.09 / Національна академія ДПСУ. Хмельницький, 2005. 179 с.

20. Коберник Л.О. Конфліктні форми поведінки як психологічний феномен. Проблеми гуманітарних наук. 2009. №23. С. 119 – 132.

21. Кокур О. М., Агаєв Н. А, Пішко І. О., Лозінська Н. С., Корня Л. В. Психологічне вивчення особового складу Збройних Сил України. Методичний посібник. Київ: ФОП Маслаков, 2019. 288.

22. Колосович О.С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі: монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 232 с.

23. Конфліктологія. За ред. професорів Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: «Право», 2002. 256 с.

24. Кравчук С. Л. Особливості психологічних детермінант агресивних проявів особистості: Дис... канд. психол. наук: 19.00.01 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2002. 265 с.

25. Ложкин Г. В., Повякель П. И. Практическая психология конфликта. Київ : МАУП, 2002. 256 с.

26. Ложкін, Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.

27. Матеюк О. А. Психологічний вплив командира на підлеглих у військово-професійній діяльності: Автореф. дис... докт. психол. наук. 19.00.09. Хмельницький, НА ДПС України, 2006. 32 с.

28. Москаленко В. В. Соціальна психологія: Підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 625 с.

29. Мостенська Т. Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2010, Вип.21 С.181-188.

30. Новий тлумачний словник української мови (у 3-х томах) / Укладачі В. Яременко, О. Сліпущко. Київ : Видавництво “АКОНІТ”. 2001.

31. Овчарова Л. М., Арабаджи М. Ю. Проблема суїцидальної поведінки військовослужбовців та заходи із запобігання суїцидів у збройних силах. Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2018 С. 53-56.

32. Петренко В. М., Шевченко О. М. Методика воєнно-ідеологічної підготовки : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2017. 480 с. (причини виникнення конфліктів у військовому середовищі С. 234, Розв'язання конфліктів, С. 241, робота командира щодо профілактики конфліктів С.250)

33. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

34. Пірен М. І. Основи конфліктології. Навчальний посібник. Київ, 1997. 378 с.

35. Потапчук Є.М. Соціально-психологічні основи збереження психічного здоров'я військовослужбовців. Дис... докт. психол. наук. 19.00.09. Хмельницький, НА ДПС України, 2004. 429 с.

36. Потапчук Є. М, Лушан І. Р. Міжособистісні конфлікти у прикордонному підрозділі як психологічна проблема / Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців : тези доповідей ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 22 квітня 2021 р; М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т, Каф. психол. та педагог. [та ін.]. Хмельницький : ХНУ, 2021. С. 75-76.

37. Радчук В. М. Психологічні детермінанти конфліктної поведінки особистості: Дис...канд. психол. наук: Чернівецький держ. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2000. 210 с.

38. Сафін О. Д. Психологія управлінської діяльності командира: Навчальний посібник. Хмельницький: Видавництво Академії ПВУ, 1997. 149 с.

39. Санташов В. І. Система міжособистісних стосунків військовослужбовця як модель психічного відображення конфлікту та практика

її використання в психологічних дослідженнях / Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. / За ред. Максименка С. Д. К.: 2002, т. IV, ч. 7. С. 233 – 237.

40. Семенюк В. Л. Управління ціннісно-нормативними конфліктами у військових колективах (психологічний аспект): Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.09 / Національна академія ПВУ ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький, 2003. 18 с.

41. Свінарчук Н. До проблеми конфліктів та причин їх виникнення. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. Т. 9, ч. 2. С. 198-200.

42. Словарь-справочник по психологической диагностике. Сост. Бурлачук Л. Ф. Київ: Наукова думка, 2003. 200 с.

43. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 271-275.

44. Статути Збройних сил України. Затверджені Законами України від 24 березня 1999 р. №548 – XIV, №551 – XIV, №550 – XIV, №550 – XIV. https://ifnmu.edu.ua/images/studentam/pidgotovka_oficeriv_zapasu/statuti_zsu.pdf. Назва з екрана. Дата перегляду: 17.06.2021.

45. Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991. 191 с.

46. Хайрулін О. М. Психологія професійного вигорання військовослужбовців: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 220 с.

47. Хіміч В. В. Психологічна характеристика міжособистісних конфліктів серед різних категорій військовослужбовців. Наукові записки Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України / За ред. академіка С. Д. Максименка. Київ : Міленіум, 2007. Вип. 33. С. 435-444.

48. Хіміч В. В., Потапчук Н. Д. Особливості розв'язання командирами підрозділів міжособистісних конфліктів серед підлеглого особового складу //

Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: військово-спеціальні науки. Київ, 2007. Вип. 16-17. С. 113-116.

49. Юрківський Є.В. Психологічні детермінанти конфліктності вчителя у педагогічній взаємодії: Дис... канд. психол. наук: 19.00.07 / Тернопільський держ. педагогічний ун-т ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2001. 176 с.

50. Ягупов В. В. Військова психологія: Підручник. Київ: Тандем, 2004. 654 с.

51. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В. А. Кременюка. М.: Наука, 1992. 158 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Авторська анкета №1

«Конфлікти в військовому колективі»

З метою покращення умов несення прикордонної служби і діяльності прикордонників нами проводиться анкета, яка спрямована на визначення міжособистісних конфліктів в військовому колективі.

1. Чи завжди ви помічаєте конфлікти серед ваших підлеглих?

- А) так
- Б) ні
- В) важко відповісти

2. На вашу думку, які прояви негативного зв'язку можуть існувати серед вашого відділу?

- А) недовіра
- Б) інтрига
- В) протиріччя думок
- Г) скептицизм
- Д) інші прояви

3. Чи доводилося вам бачити, як серед ваших підлеглих під час міжособистісного конфлікту виникали?

- А) бійки
- Б) словесна перепалка
- В) сварки
- Г) інші прояви
- Д) ваш варіант

4. Які дії повинен застосовувати керівник підрозділу з метою розв'язання міжособистісних конфліктів серед своїх підлеглих?

- А) дати можливість розв'язати його учасниками конфлікту самостійно
- Б) виявити і покарати ініціаторів конфлікту
- В) провести індивідуальні бесіди з учасниками конфлікту, посприяти конструктивному розв'язанні проблемних питань
- Г) залучити психолога для роботи з конфліктуючими сторонами
- Д) ваш варіант

5. Після втручання в конфліктну ситуацію між учасниками, як змінюється ситуація?

- А) зникає
- Б) посилюється
- В) приховується
- Г) тимчасово все затихає
- Д) ваш варіант

6. Оцініть себе як суб'єкта розв'язання міжособистісних конфліктів серед підлеглих?

- А) задоволений повністю своїм вмінням конструктивно розв'язувати міжособистісні конфлікти серед підлеглих
- Б) частково задоволений
- В) незадоволений, бо не завжди вміло вмію вирішувати міжособистісний конфлікт серед підлеглих
- Г) важко відповісти

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Б

Авторська анкета №2

«Взаємодія між прикордонниками»

З метою покращення умов несення служби серед прикордонників нами проводиться опитування, пов'язане з виникненням міжособистісних конфліктів серед військового колективу.

1. Підчас служби у вас виникали міжособистісні конфлікти серед колег?

А) так

Б) ні

В) важко сказати

2. Як часто виникають міжособистісні конфлікти під час служби серед прикордонників-колег?

А) часто

Б) інколи

В) рідко

Г) ніколи

3. Оберіть причини виникнення міжособистісного конфлікту серед військовослужбовців?

А) протиріччя думок, поглядів, цінностей

Б) недовіра один одному

В) вербальна агресія

Г) міжособистісна несумісність

Д) холеричний тип темпераменту

Е) напружені відносини поза службою

Г) негативний моральний настрій

К) ваш варіант _____

4. Які дії застосовує керівник підрозділу з метою запобігання та розв'язання міжособистісного конфлікту?

А) знаходить ініціаторів і карає їх

Б) виявляє ініціаторів і проводить профілактичну бесіду

В) дає можливість учасникам конфлікту розв'язати його самостійно, тобто не втручається

Г) залучає психолога

Д) ваш варіант _____

5) Після втручання керівника конфлікт в колективі:

А) зникає

Б) посилюється

В) приховується

Г) затихає на деякий час, але потім знову спалахує

Д) ваш варіант _____

Дякуємо за співпрацю!

Додаток В

Опитувальник «Особистісна агресивність і конфліктність»

за І.Б. Дермановою

Інструкція до тесту:

Вам пропонується висловити своє ставлення до цілої низки тверджень. При згоді з твердженням в реєстраційному бланку у відповідному квадратику слід поставити знак «+» («так»), у разі незгоди – знак «-» («ні»).

Текст опитувальника:

1. Я легко можу розізлитись, але швидко заспокоююсь.
2. У суперечках я завжди намагаюся захопити ініціативу.
3. Мені, здебільшого, не віддають належне за мої справи.
4. Якщо мене не попросять по-хорошому, я не поступлюся.
5. Я намагаюся робити все, щоб уникнути напруженості у стосунках.
6. Якщо до мене поступають несправедливо, то я подумки накликаю на кривдника всілякі нещастя.
7. Я часто злюся, коли мені заперечують.
8. Я думаю, що «поза очі» про мене говорять погано.
9. Я набагато дратівливіший, ніж здається.
10. Думка, що напад – це кращий захист, правильна. 1
1. Обставини майже завжди сприятливіші для інших, ніж для мене.
12. Якщо мені не подобається встановлене правило, я намагаюся його не виконувати.
13. Я намагаюся знайти таке рішення спірного питання, яке задовольнило б усіх.
14. Я вважаю, що добро ефективніше від помсти.
15. Кожна людина має право на свою думку.
16. Я вірю в чесність намірів більшості людей.
17. Мене охоплює лють, коли з мене насміхаються.

18. У суперечці я часто перебиваю співрозмовника, нав'язуючи йому мою точку зору.
19. Я часто ображаюся на зауваження інших, навіть якщо і розумію, що вони справедливі.
20. Якщо хтось корчить з себе важливу персону, я завжди роблю йому наперекір.
21. Як правило, я пропоную, «золоту серединку».
22. Я вважаю, що гасло з мультфільму «Зуб за зуб, хвіст за хвіст» справедливе.
23. Якщо я все продумав, то я не потребую порад інших.
24. З людьми, які зі мною привітніші, ніж я очікував, тримаюся насторожено.
25. Якщо хтось виводить мене з себе, я не звертаю на це уваги.
26. Я вважаю нетактовним не давати висловитися в суперечці іншій стороні.
27. Мене ображає відсутність уваги з боку оточуючих.
28. Я не люблю піддаватися в грі навіть з дітьми.
29. У суперечці я намагаюся знайти те, що влаштує обидві сторони.
30. Я поважаю людей, які не пам'ятають зла.
31. Твердження: «Розум – добре, а два – краще» – справедливе.
32. Твердження: «Не обдуриш – не проживеш» теж справедливе.
33. У мене ніколи не буває спалахів гніву.
34. Я можу уважно і до кінця вислухати аргументи того, хто сперечається зі мною.
35. Я завжди ображаюся, якщо серед нагороджених за справу, в якому я брав участь, мене немає.
36. Якщо в черзі хтось намагається довести, що він стоїть попереду мене, я йому не поступаюся.
37. Я намагаюся уникати загострення відносин.
38. Часто я уявляю ті покарання, котрих могли зазнати мої кривдники.
39. Я не вважаю, що я дурніший за інших, тому їх думка мені не указ.

40. Я засуджую недовірливих людей.
41. Я завжди спокійно реагую на критику, навіть якщо вона здається мені несправедливою.
42. Я завжди переконано відстоюю свою правоту.
43. Я не ображаюся на жарти друзів, навіть якщо вони злі.
44. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення важливого для всіх питання.
45. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.
46. Я вірю, що за зло можна відплатити добром, і дію відповідно до цього.
47. Я часто звертаюся до колег, щоб дізнатися їхню думку.
48. Якщо мене хвалять, значить, цим людям від мене щось потрібно.
49. У конфліктній ситуації я зберігаю спокій.
50. Мої близькі часто ображаються на мене за те, що в розмові з ними я їм рота не даю розкрити.
51. Мене не зачіпає, якщо при похвалі за загальну роботу не згадується моє ім'я.
52. Ведучи переговори зі старшим за посадою, я намагаюся йому не заперечувати.
53. У рішенні будь-якої проблеми я віддаю перевагу золотій середині.
54. До мстивих людей у мене негативне ставлення.
55. Я не думаю, що керівник повинен зважати на думку підлеглих, адже відповідати за все йому.
56. Я часто боюся каверз з боку інших людей.
57. Мене не обурює, коли люди штовхають мене на вулиці або в транспорті.
58. Коли я розмовляю з кимось, мене так і прориває якомога швидше викласти свою думку.
59. Іноді я відчуваю, що життя зі мною вчиняє несправедливо.
60. Я завжди намагаюся вийти з вагона раніше за інших.

61. Навряд чи можна знайти таке рішення, яке б усіх задовольнило.
62. Жодна образа не повинна залишатися безкарною.
63. Я не люблю, коли інші лізуть до мене з порадами.
64. Я підозрюю, що багато хто підтримує зі мною знайомство з користі.
65. Я не вмію стримуватися, коли мені незаслужено дорікають.
66. При грі в шахи або настільний теніс я більше люблю атакувати, ніж захищатися.
67. У мене викликають жаль надмірно образливі люди.
68. Для мене не має великого значення, чия точка зору в суперечці виявиться правильною - моя чи чужа.
69. Компроміс не завжди є найкращим вирішенням суперечки.
70. Я не заспокоююся до тих пір, поки не помщуся кривднику.
71. Я вважаю, що краще порадитися з іншими, ніж приймати рішення одному.
72. Я сумніваюся в щирості слів більшості людей.
73. Зазвичай мене важко вивести з себе.
74. Якщо я бачу недоліки у інших, я не соромлюся їх критикувати.
75. Я не бачу нічого образливого в тому, що мені говорять про мої недоліки.
76. Будь я на базарі продавцем, я не став би поступатися в ціні за свій товар.
77. Піти на компроміс – значить показати свою слабкість.
78. Чи справедлива думка: якщо тебе вдарили по одній щоці, то треба підставити й іншу?
79. Я не відчуваю себе ображеним, якщо думка іншого виявляється правильнішою.
80. Я ніколи не підозрюю людей в нечесності.

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Г

Методика «Вивчення соціально-психологічного клімату колективу» за Михалюк

О. С. та Шалито А. Ю.

Для покращення умов життя та проходження служби в вашому підрозділі проводиться вивчення морально-психологічного клімату. Просимо Вас відповісти на питання і надати допомогу в дослідженні даної проблеми. Тестування анонімне, того просимо відповідати чесно.

1. З якими із наведених стверджень, Ви найбільше погоджуєтесь?

а) більшість військовослужбовців нашого колективу – хороші та приємні люди;

б) у нашому колективі є різні люди;

в) більшість військовослужбовців нашого колективу є людьми малоприємними.

2. Як Ви вважаєте, чи було б добре, коли члени Вашого колективу проживали б близько один від одного?

а) так;

б) скоріше так, чим ні;

в) не знаю;

г) скоріше ні, чим так;

д) ні.

3. Чи зможете Ви достатньо повно охарактеризувати ділові якості більшості військовослужбовців підрозділу?

а) так;

б) швидше так, чим ні;

в) не знаю;

г) швидше ні, чим так;

д) ні.

4. Чи зможете Ви достатньо повно охарактеризувати особистісні якості

більшості військовослужбовців підрозділу?

- а) так;
- б) швидше так, чим ні;
- в) не знаю;
- г) швидше ні, чим так;
- д) ні.

5. Чи ваш колектив Вам подобається?

- а) так;
- б) швидше так, чим ні;
- в) не знаю;
- г) швидше ні, чим так;
- д) ні.

6. Якщо у Вас з'явиться можливість провести відпустку разом з членами Вашого колективу, Ви зрадієте?

- а) так;
- б) швидше так, чим ні;
- в) не знаю;
- г) швидше ні, чим так;
- д) ні.

7. Чи можете Ви стверджувати, що більшість членів Вашого колективу спілкуються один з одним з великим задоволенням?

- а) так;
- б) швидше так, чим ні;
- в) не знаю;
- г) швидше ні, чим так;
- д) ні.

8. Яка атмосфера є характерною для Вашого колективу?

- а) дружня, позитивна;

- б) швидше дружня, чим недружня;
- в) важко сказати;
- г) швидше негативна, чим дружня;
- д) недружня, негативна.

9. Як Ви думаєте, якщо б Ви звільнились зі служби, чи намагалися б зустрічатись з членами Вашого колективу?

- а) так;
- б) швидше так, чим ні;
- в) не знаю;
- г) швидше ні, чим так;
- д) ні.

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Д

Опитувальник «Визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації» за К. Томасом (адаптація Н. В. Грішиной)

Інструкція:

Перед вами 30 тверджень, виберіть одне судження в кожному питанні, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки.

Текст опитувальника

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
Б. Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.
2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і своїх.
3. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.
4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.
Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості.
6. А. Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе.
Б. Я намагаюся домогтися свого.
7. А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно.
Б. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися іншого.
8. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.
Б. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.
Б. Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.
10. А. Я твердо прагну досягти свого.
Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.
Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
12. А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.
13. А. Я пропоную середню позицію.
Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.
14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.
Б. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
Б. Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
16. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.
Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.
Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
19. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.
Б. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, з тим щоб з часом вирішити його остаточно.
20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для всіх.

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

Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

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

Б. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного.

Б. Іноді я представляю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

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

Б. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся довести іншому логіку і переваги моїх поглядів.

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

26. А. Я пропоную середню позицію.

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

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

Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

Б. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось розбіжностей.

30. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

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