

12. Савенков А. И. Одаренные дети в детском саду и школе: Учебн. пособие для студентов высших педагогических учебных заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 232 с.
13. Скребець, В. О. Основи психодіагностики : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.О. Скребець. – 3-те вид., перекладене з рос., перероб. та доп. – К. : Слово, 2003. – 192 с.
14. Швидкий А.Л. Актуальні проблеми психології. Реалізація психолого-педагогічного супроводу розвитку здорової і творчої особистості в умовах шкіл нового типу. – К., 2007. – Том IX. – Частина 2. – С. 331-355.
15. Швидкий А.Л. Психологічний феномен креативності та особливості його реалізації в розвитку особистості // Наукові записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Акад. С.Д. Максименка. – К.: Міленіум, 2006. – Вип. 31. – 432-442 с.
16. Юнг К.Г. Конфликты детской души. – М.: Канон, 1995.

Titov V. Sergey. In this article the author makes an attempt to find definite methods for obtaining creativity, intellect, inclinations, endowments and talent. Nowadays is very difficult to find scientific information about children s abilities for 1-3, 3-6 years old.

The author tried to make complex psychopedagogical research of main different and special inclinations and talent.

Scientific ground and practical approbation of methodics have been done in some Chernihiv's kindergartens.

Key words: creativity, intellect, inclinations, endowments, talent.

Отримано: 17.09.2009

УДК 378.11:005.574

О.С. Толков

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПРОЦЕСІ ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

У статті розглянуто деякі методи розв'язання організаційних конфліктів у діяльності вищих навчальних закладів в умовах введення інноваційних змін. Виокремлено основні чинники, що впливають на виникнення конфліктів у процесі введення змін.

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, інцидент, вищі навчальні заклади.

В статье рассмотрены некоторые методы решения организационных конфликтов в деятельности высших учебных заведений в условиях введе-

ния инновационных изменений. Выделены основные факторы, которые влияют на возникновение конфликтов в процессе введения изменений.

Ключевые слова: конфликт, конфликтная ситуация, инцидент, высшие учебные заведения.

У сучасних умовах на рівні освітніх організацій повсякчас відбуваються різноманітні трансформації, що спрямовуються на забезпечення високої ефективності роботи, конкурентоспроможності та стійкості.

Проблемі конфліктів і конфліктної взаємодії в управлінні присвячені численні дослідження представників різних наук, зокрема соціології, теорії управління, соціальної психології, психології управління й організаційної психології. Така пильна увага до цього явища обумовлена впливом конфліктів на ефективність функціонування організацій, на соціально-психологічний клімат колективів, на кожного окремого працівника.

Виділяються такі види управлінських дій щодо запобігання конфліктам: діагностика, прогнозування, профілактика, попередження, врегулювання, завершення. Управління конфліктами здійснюється на всіх етапах їх протікання. Прогнозування, профілактика та попередження – це ті види управлінських дій, які доцільні на початкових етапах виникнення конфліктів. Чим раніше виявлена суперечка, тим менше зусиль і ресурсів необхідно докласти для її ефективного розв'язання [3, с. 3-4]. Врегулювання та завершення – це, у свою чергу, такі види управлінських дій, що допомагають розв'язати конфлікти або зменшити їх вплив на роботу колективу.

Особливістю нашого дослідження постає процес забезпечення ефективного управління конфліктними ситуаціями у період введення інноваційних змін.

Аналіз діяльності сучасних освітніх організацій дає підстави стверджувати, що конфлікти є важливою формою взаємодії людей, іноді постають засобом розв'язання ділових ситуацій. Вони допомагають з'ясувати стан ділових стосунків між працівниками вищих навчальних закладів, керівним складом освітніх організацій [10, с. 224].

Конфлікт – це процес зіткнення двох або більше сторін, що виникає внаслідок розбіжностей позицій та поглядів, ціннісних орієнтацій, цілей і виявляється у загостренні суперечностей між цими сторонами [2, с. 238].

Одними із способів запобігання конфліктам в умовах інноваційних змін може бути виконання таких заходів:

- встановлення цілей та мети діяльності працівників, їх посадових обов'язків і конкретних зобов'язань;
- урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників;
- забезпечення однакових умов для усіх учасників інноваційного процесу;

- створення робочих груп з метою координації діяльності науково-педагогічних працівників;
- спільне вирішення ділових ситуацій, складання плану дій;
- обговорення доцільності змін та винагород, що їх кожен отримає після впровадження.

Універсальних способів виходу з конфліктів або їх розв'язання немає. Існування великої кількості причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення, однак, навіть при цьому в силу різноманітних чинників сторони можуть не вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні винагородиди від участі в конфлікті не вбачають витрачених на них сил та можливостей. Вступивши ж у конфлікт, як правило, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору. Тому конфліктом необхідно управляти.

Керівний і науково-педагогічний склад освітніх організацій в умовах викликів часу прагнуть до оновлення навчального процесу, до розробки та впровадження нововведень у різних підсистемах своїх організацій: економічних, соціальних, навчальних, наукових. У цей час інновації набувають особливої значущості. Вони спрямовуються на створення умов для ефективної роботи, дозволяють покращити якість надання освітніх послуг, впроваджувати різноманітні наукові розробки, оновлювати організаційні форми управління, засоби та методи діяльності.

Задля забезпечення ефективного впровадження інноваційних змін до працівників вищих навчальних закладів висуваються певні вимоги, зокрема:

- володіти достатнім рівнем компетентності;
- бути здатними до постійного розширення власного досвіду;
- бути цілеспрямованими особистостями, здатними активно відстоювати власну позицію;
- уміти знаходити та реалізовувати інноваційні рішення;
- володіти здатностями до налагодження ділових контактів.

Оскільки інновації спрямовуються на певну заміну старих форм діяльності новими, то це об'єктивно породжує різні соціальні суперечності у колективі працівників. Насамперед, це пов'язано з тим, що інноваційні зміни, як правило, зачіпають інтереси окремих працівників, коригують їх плани, сподівання. Чим масштабнішими є зміни, тим частіше вони викликають суперечності та конфлікти, що породжуються боротьбою старого та нового.

При цьому виникають різноманітні конфлікти між прихильниками та супротивниками введення змін. Причиною цього постає відмінність у наслідках нововведень для окремих соціальних груп працівників. Об'єктивно між ними виникатимуть достатньо суперечливі взаємини, оскільки результати впровадження інновацій можуть бути вигідними одним соціальним групам, але не будуть відповідати інтересам інших груп працівників. Тобто одні й ті ж результати та наслідки нововведень можуть по-різному оцінюватися членами колективу освітньої організації.

Результуючим між наслідками нововведень і попередніми сподіваннями працівників може стати виникнення різноманітних конфліктів.

Конфлікти, які виникають у результаті інноваційних змін в освітніх організаціях, можуть носити як конструктивний, так і деструктивний характер. Вони можуть як полегшувати, так і утруднювати впровадження нововведень. При цьому працівники, що активно чинять опір нововведенням, стають дієвими учасниками конфлікту. Слід також зважати на той факт, що на процес введення змін і їх кінцевий результат небезпечний вплив можуть здійснювати так звані пасивні працівники. Не виступаючи відкрито проти нововведень, вони можуть стати ще активнішими супротивниками змін, оскільки таких працівників важко виявити та вступити з ними в конструктивний діалог. І їх може опинитися в колективі достатньо велика кількість.

Процес введення інноваційних змін носить, як правило, колективний характер. І чим більша кількість осіб залучена до процесу інновацій, тим більшою є ймовірність виникнення конфліктів.

До основних чинників, що впливають на виникнення конфліктів у процесі введення змін, можна віднести:

- 1) у діяльності працівників вищих навчальних закладів:
 - можливість скорочення рівня заробітної плати, збільшення обсягу роботи під час упровадження нововведень;
 - небажання виконувати нових видів діяльності;
 - нерозуміння позитивних ефектів змін;
 - необхідність кардинально перебудувати свою роботу;
 - можливість не впоратися з новими обов'язками;
 - відчуття невизначеності та невпевненості;
 - недостатність інформаційного забезпечення.
- 2) у діяльності керівників вищих навчальних закладів:
 - погіршення взаємин із працівниками;
 - неврахування вимог і побажань працівників;
 - нероз'яснення суті та цілей змін;
 - схильність до агресивного керівництва;
 - неврахування думок та пропозицій працівників.
- 3) у діяльності вищих навчальних закладів:
 - низький рівень матеріально-технічного забезпечення змін;
 - відсутність можливостей для стимулювання праці науково-педагогічних працівників;
 - недостатність часу, відведеного на процес упровадження інновацій;
 - загальна невідповідність до процесів введення змін.

Подолання цих та інших чинників впливу дозволить понизити рівень конфліктності в освітніх організаціях, спрямувати їх діяльність у раціональне русло.

Інноваційні конфлікти в організаціях можуть бути діловими та особистісними.

Перші виникають між працівниками, на яких власне й покладаються роботи із упровадження змін. Інші пов'язуються із зіткненнями протилежно спрямованих, несумісних потреб, мотивів, інтересів, думок, відчуттів. Вони можуть виникати як у сфері службових, так і неслужбових стосунків між прихильниками та супротивниками змін.

Психологічний рівень запобігання конфліктам, насамперед, спрямований на чинники суб'єктивного характеру (особистісну поведінку в конфліктах).

Зокрема, такі методи, як психологічне консультування й соціально-психологічний тренінг, допомагають не лише розв'язувати, а й здійснювати попередження конфліктів, якщо вони використовуються на початковій фазі. Фаза та тип конфліктів є визначальними при виборі методів, прийомів і способів впливу на них.

Психологічне консультування спрямоване на надання психологічної допомоги, направленої на зміну світосприймання, позицій, поведінки осіб. Воно допомагає працівникам конструктивно підійти до вирішення проблемної ситуації, розібратися у її складових, віднайти причину їх зародження. Зокрема, у період інноваційних змін допомагає працівникам адекватно сприймати ситуацію, здійснювати власну оцінку процесів змін.

Соціально-психологічний тренінг, спрямований на подання нових знань, умінь і навичок у сфері ділових стосунків, допомагає більш наочно розглянути проблемну ситуацію і розробити систему дій з її подолання. Соціально-психологічний тренінг є одним із ефективних методів корекції конфліктної поведінки та навчання конструктивній поведінці в конфліктах. Основними методами соціально-психологічного тренінгу вважають групову дискусію і ролеві ігри, які дають можливість поглянути на ситуацію з різних боків, усвідомити та сприйняти їх різноманіття. У процесі соціально-психологічного тренінгу є можливість відчувати різноманітність відчуттів, емоцій і станів, які переживають суб'єкти протилежних сторін конфліктної ситуації. Надбані нові знання і уміння стають основою для зміни усталених думок, стереотипів сприйняття та поведінки, що призводять до конфліктної взаємодії.

Водночас М.І. Пірен виділяє чотири загальних принципи управління конфліктами в організаціях:

- протистоянням позицій потрібно керувати;
- необхідно шукати рішення, вигідне для кожного;
- бажано допомагати один одному, створюючи кожному відчуття впевненості та здатності розв'язувати проблеми;
- обмірковувати кожен крок і продовжувати навчатися [8, с. 130-133].

Процес розв'язання будь-якого конфлікту складається, як мінімум, з трьох етапів. Перший – підготовчий – це діагностика конфлікту. Другий – розробка стратегії і технології розв'язання конфлікту. Третій – безпосередня практична діяльність із вирішення конфлікту – реалізація комплексу різноманітних методів і засобів [6].

Діагностика конфлікту включає: а) опис його видимих проявів (сутички, зіткнення, кризи і т.д.); б) визначення рівня розвитку конфлікту; в) виявлення причин конфлікту і його природи (об'єктивної і суб'єктивної); г) вимірювання інтенсивності; д) визначення сфери поширеності. Кожен із відмічених елементів діагностики припускає об'єктивне розуміння, оцінку й облік основних змінних конфлікту – зміст протиставлення, психологічний стан його учасників, цілей і тактики дій, прогнозування можливих наслідків.

Розробка стратегій вирішення конфлікту здійснюється з урахуванням можливих моделей розв'язання і принципів управління конфліктом. На третьому етапі здійснюється практичне застосування елементів розробленої стратегії і технології, відбувається реалізація комплексу розроблених заходів і мір впливу [5, с. 54-55].

Окрім вище вказаних методів, у психології існує велике різноманіття окремих прийомів і способів, спрямованих на запобігання конфліктам.

Основною причиною, що активізує передконфліктну ситуацію, є порушення рівності позицій сторін (між працівниками вищих навчальних закладів, керівним та науково-педагогічним складом). Це може проявлятися у прихованні окремими суб'єктами своїх мотивів, інтересів, інформації, що стосуються проблемної ситуації; створенні помилкової орієнтації конфліктуючих сторін один з одним, невірних припущеннях і, відповідно, неадекватній поведінці.

На думку Дж. Скотт, необхідно слідувати такій схемі аналізу конфліктної ситуації [9]:

- спробувати прийняти точку зору іншої сторони та поглянути на ситуацію її очима;
- подивитися на власну поведінку з погляду протилежної сторони;
- зрозуміти, чи не тиснуть у даний час на іншу сторону різні обставини;
- запропонувати представникам іншої сторони обговорити реальні причини конфлікту;
- продемонструвати сприйняття потреб своїх супротивників, проявити готовність витратити час на розуміння їхньої позиції;
- бути готовими відкласти власні інтереси й зосередитися на потребах іншої сторони.

Така поведінка стане демонстрацією іншій стороні вашого прагнення підійти до вирішення виниклих суперечностей з позицій рівності.

Саме тому найкращим способом запобігання конфліктам є відкрите обговорення позицій обох сторін, визначення їх раціональних коренів.

Запропонована Дж. Скотт стратегія запобігання конфліктам може бути ефективною тільки за умови її психологічно грамотної реалізації. У психології розроблено технології, що дозволя-

ють організувати процес спілкування, створюючи ситуації рівності суб'єктів взаємодії. Мова йде про технології активного (або рефлексії) слухання і про технології виразу власних відчуттів співбесідниками. Практика показує, що застосування саме цих технологій сприяє попередженню найрізноманітніших конфліктних ситуацій, оскільки вони є основним засобом, що встановлюють рівноправні позиції суб'єктів спілкування [4, с. 5-12].

Технологія розв'язання конфліктів розпочинається із встановлення причин їх виникнення. Складність полягає у тому, що іноді дійсні причини важко виявити й вони є прихованими.

Досвід розв'язання конфліктів показує, що велику допомогу в цьому надає розуміння їх складових. Конфлікт передбачає наявність у своєму складі інциденту та конфліктної ситуації, об'єкта та учасників конфлікту [11, с. 319].

Об'єктом конфлікту є соціальне явище, що викликає певну конфліктну ситуацію і може бути як матеріальним так і психологічним. Учасниками конфлікту є окремі працівники, колективи людей.

Наявність об'єкта та учасників конфлікту утворює конфліктну ситуацію. Конфліктна ситуація – це суперечності, що накопичилися і містять дійсну причину конфлікту. Однак конфліктна ситуація не завжди може перерости у конфлікт. Для цього необхідний певний каталізатор, яким і виступає інцидент. Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Конфліктна ситуація й інцидент загалом виникають окремо та не впливають один з одного. Розв'язати конфлікт означає або усунути конфліктну ситуацію, або вичерпати інцидент.

Іноді конфліктну ситуацію усунути неможливо з об'єктивних причин. Тому, щоб уникнути конфлікту, слід проявити максимальну обережність, не створювати інциденту.

Розв'язання конфлікту – завершальний його етап. Існують різні види завершення конфлікту: припинення конфлікту шляхом підпорядкування однієї із сторін; перетворення обох конфліктуючих сторін у напрямі узгодження їх інтересів і позицій на новій основі; взаємне примирення протиборчих агентів.

Розрізняються повне та неповне вирішення конфлікту. Якщо усуваються причини конфлікту, то він вирішується повністю. Неповне вирішення має місце тоді, коли лише частково усуваються структурні елементи конфлікту, зокрема, зміст протиборства, його поле, мотиваційна база конфліктної поведінки учасників і т.д. Ситуація неповного вирішення конфлікту нерідко породжує його відновлення на тій же або на новій основі [7, с. 375-377].

При забезпеченні ефективного управління конфліктом його наслідки можуть і позитивно впливати на подальший розвиток освітніх організацій, тобто носити конструктивний характер. Конструктивними наслідками розв'язання конфліктів є:

- проблема вирішується таким шляхом, який влаштовує усі сторони;
- спільно і добровільно прийняте рішення швидше та краще втілюється в життя;

- сторони набувають досвіду співпраці при розв'язанні конфліктних питань і можуть використати його в майбутньому;
- поліпшуються стосунки між працівниками;
- працівники в майбутньому не вбачатимуть в існуючих розбіжностях у поглядах негативу.

Проте розв'язання конфліктів може носити й деструктивний характер, основними наслідками якого є:

- непродуктивні стосунки між працівниками;
- відсутність прагнення до співпраці;
- згортання або повне припинення взаємодії з протилежною стороною;
- почуття образи, стан незадоволення існуючою ситуацією.

У наукових джерелах розрізняються структурні (організаційні) та міжособистісні способи управління конфліктами.

У межах структурних методів варто виокремити такі цілеспрямовані дії задля ефективного вирішення конфліктів [1, с. 342-343; 12, с. 101-102].

1. Зрозуміле представлення цілей змін: здійснення чіткої роз'яснювальної роботи щодо процесів введення змін; доведення до відома усіх учасників інноваційного процесу правил виконання роботи.
2. Координованість змін: можливість звернутися науково-педагогічним працівникам до координатора інноваційного процесу з метою узгодження подальших групових дій.
3. Формулювання загальних цінностей: доведення до відома усіх учасників інноваційного процесу про стратегію і перспективи розвитку освітніх організацій.
4. Стимулювання діяльності: визначення таких критеріїв ефективності роботи, які б стимулювали працівників якісно виконувати покладені на них обов'язки.
5. Визначення чітких термінів виконання діяльності. Іноді конфлікти виникають через нечіткі межі змін, надзвичайно швидкі темпи їх упровадження.
6. Роз'яснення суті змін: не розуміння основних складових інноваційного процесу окремими працівниками також може сприяти погіршенню конфліктної ситуації.

Робота з конфліктами, природно, не вичерпується перерахованими методами. Відповідно до ситуації можуть бути знайдені інші ефективні структурні методи управління конфліктами, які є надзвичайно актуальними у період введення інноваційних змін у вищих навчальних закладах.

Список використаних джерел

1. Бандурка А.М. Психология управления / Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. – Х.: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.

2. Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. – 3-е изд., доп. и перераб. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОзнак, 2006. – 672 с. – (Большая университетская библиотека).
3. Бреус Е.Д. Психология конфликта. Прогнозирование, профилактика и диагностика конфликтов: методические указания / Елена Дмитриевна Бреус. – Ч.1. – Ростов-на-Дону: РГУ, 2004. – 19 с.
4. Бреус Е.Д. Психология конфликта. Предупреждение конфликтов: методические указания / Елена Дмитриевна Бреус. – Ч.2. – Ростов-на-Дону: РГУ, 2004. – 22 с.
5. Вершинин М.С. Конфликтология: конспект лекций / Михаил Сергеевич Вершинин. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2001. – 64 с.
6. Давлетчина С.Б. Конфликтология: учебное пособие / Светлана Борисовна Давлетчина. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 174 с.
7. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. – Ростов-н-Дону: Феникс, 1998. – 480 с.
8. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник / Марія Іванівна Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
9. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов / Джини Грэхем Скотт. – СПб.: ВИС, 1994. – 429 с.
10. Технології роботи організаційних психологів: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти / [Л.М. Карамушка, Т.В. Зайчикова, О.В. Винославська та ін.]; за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНККОС», 2005. – 366 с.
11. Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие / Алексей Аркадьевич Урбанович. – Мн.: Харвест, 2007. – 640 с. – (Библиотека практической психологии).
12. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента / Вячеслав Иванович Шуванов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

In the article some methods of settlement of organizational conflicts are considered in activity of institutions of higher education in the conditions of introduction of innovative changes. Basic factors which influence on the origin of conflicts in the process of introduction of changes are selected.

Key words: conflict, conflict situation, incident, institutions of higher education.

Отримано: 08.06.2009