

УДК 378.146

Бережний А. І., Авдєєва О. М.

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНOSTI МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Процедура управління конфліктами виходить з розуміння інституційного та міжособистісного характеру будь-якого конфлікту, причому, як правило, обидва ці аспекти конфліктної ситуації є взаємопов'язаними і взаємозалежними, що означає присутність в складі механізму як методів організаційно-інституційного характеру, так і методів регулювання міжособистісних взаємодій. За умов, коли міжособистісний аспект набуває більшої важливості на перший план в рамках механізму виходять методи рефлексивного управління взаємодією представників вищих навчальних закладів (ВНЗ) і державних службовців на основі емпатії.

Багатьма теоретиками і практиками доведено, що спочатку особа, приймаючи рішення, діє імпульсивно відносно будь-яких інновацій, які її вимушують впроваджувати, під впливом емоцій і відчуттів, які учасник або не усвідомлює, або сприймає невірно через примус, що приводить до необхідності вживання регуляторних методів дозволу конфліктних ситуацій [1].

Проблеми управління конфліктами і визначення типів поведінки під час перебігу конфліктів, конструктивного їх розв'язання досліджували Гірник А., Вишнякова Н., Дарендорф Р., Ємельянов С., Корнеліус Х., Мастенбрук У., Рекова Н., Уізерс Б., Шейнов В. та ін. [2, 3].

Мета статті – узагальнення теоретичних положень і розробка науково-методичних підходів та інструментів щодо розвитку механізму управління конфліктами в системі інноваційного розвитку закладів освіти на засадах емпатії як ефективного регуляторного інструменту збалансованості міжособистісних конфліктів.

Для органів державної влади емпатія важлива, особливо при постановці завдань, щоб їх виконання було ефективніше. Також керівники зможуть підвищити ефективність зворотного зв'язку, що надається, а також посилити навички аргументації.

В процесі емпатійної взаємодії формується система етичних ідеалів і цінностей, яка надалі визначає поведінку особи по відношенню до інших людей. В даний час емпатію розділяють на емоційну, засновану на механізмах проєкції і наслідування, когнітивну, таку, що базується на інтелектуальних процесах, і предиктивну (здатність передбачати поведінку іншого в конкретних випадках) (Айві А. [4]), а також пасивно-споглядальну емпатію, як співпереживання без активного втручання з метою надання допомоги партнерові в складній ситуації, та активно-діяльнісну емпатію, яка виявляється в діях щодо надання підтримки партнерові аби вирішити його проблеми.

Активне втручання суб'єкта емпатії в проблемну ситуацію, що склалася, має на меті усунення фрустрації партнера по соціальній взаємодії. Виходячи з цього, емпатія є одним з основних психологічних механізмів гармонізації міжособистісних і суспільних стосунків, отже, за її допомогою можлива регуляція конфліктних взаємин. Цінності особи, як один з рівнів конфліктологічної компетентності, на думку Петровської Л., відповідно впливають на характер її спілкування і є стратегічними орієнтирами конфліктної практики [5]. Емпатія як соціально-психологічна властивість особи, яка формується в процесі взаємодії людей, на думку Менджеріцької Ю., надзвичайно впливає на успішність міжособистісного пізнання і спілкування, а отже, і на конфліктну взаємодію [6].

Виходячи із вищесказаного, можна переконатися, що емпатія займає важливе місце в конфліктній взаємодії і є механізмом регулювання конфліктів між органами державної влади і керівниками вищих навчальних закладів в процесі інноваційного розвитку освітньої установи.

Емпатія проявляється у формі відгуку однієї людини на переживання іншої. Через цей емоційний відгук люди пізнають внутрішні стани інших. Як феномен міжособистісних стосунків емпатія безпосередньо їх регулює в контексті етичних проявів особи. Активне втручання суб'єкта емпатії в проблемну ситуацію, що склалася, має на меті усунення фрустрації партнера по соціальній взаємодії. Виходячи з цього, емпатія є одним з основних психологічних механізмів гармонізації міжособистісних і суспільних відносин, отже, з її допомогою можлива регуляція конфліктних взаємовідносин.

Емпатія виступає як стан, що детермінує вибір дій в конфліктній ситуації, і тим самим визначальний розвиток конфлікту і його розв'язання.

В цій ситуації на перший план виходять особиста тактика, статус сторін, що конфліктують, неформальні відносини, здатність і бажання прислуховуватися до думки опонента.

В якості компромісу будемо розглядати стратегію вирішення конфліктів, яку використовують для того, щоб насамперед відновити реальний процес обміну думками, пропозиціями між опонентами з метою вийти на вищий рівень стосунків за рахунок взаємних поступок, часткового задоволення інтересів протилежно спрямованих сторін та взаємокоригуванні позицій обох сторін з обговорюваної проблеми, що створює базу для пошуку взаємоприйнятної позиції зі спірних питань.

Для досягнення компромісу можна рекомендувати техніку відкритої розмови, за допомогою якої можна досягти компромісу. Однак сам по собі компроміс має суттєві недоліки: суперечки з приводу позиції кожної зі сторін призводять до урізаних угод; створюється підґрунтя для хитрування; можливе погіршення стосунків, позаяк імовірні загрози, тиск, зрив контактів; за наявності декількох сторін торг ускладнюється.

Таким чином, компроміс необхідний, але тільки як тимчасовий захід, що створює умови для переходу до наступного етапу – інтеграції, коли починають формуватися принципи взаємодії та співпраці. Інтеграція відкриває нові можливості для обох сторін щодо взаємовигідної реалізації їх інтересів, коли ніхто ні для кого нічим не жертвує і водночас отримує бажане.

Розглянемо передумови виникнення конфлікту відповідно до ієрархічної структури, де здійснюється прояв певних взаємодій органів державної влади та закладів освіти, кожен з яких у практичній діяльності реалізує множину цілей TGi [6]. При цьому варто враховувати, що цілі Міністерства освіти і науки не завжди збігаються з цілями безпосереднього керівництва закладів освіти стосовно реформування системи освіти. Найбільшим чином це проявляється в питаннях впровадження освітніх інновацій.

У даному випадку має місце прояв конфлікту, рішення якого традиційними методами пошуку компромісів неможливо, що досить легко показати.

Нехай задоволеність кожної сторони конфлікту і вимірюється індексом Sat_i в діапазоні від -1 (повна незадоволеність) до 1 (повна задоволеність). Кінцевий показник, що відображає результати зусиль з вирішення конфлікту може розраховуватися як сума показників задоволеності сторін, при цьому метою дій, пов'язаних з вирішенням конфлікту можна назвати максимізацію цього показника, що описується таким виразом:

$$\max Sat_0(x) = \sum_i Sat_i(x), \quad (1)$$

де x – рівень виконання вимог сторін.

У розглянутій задачі в першому наближенні залежність між індексом Sat_i і кількісними показниками рішення, тобто x , можна вважати лінійною. При цьому якщо конфлікт носить антагоністичний характер, то вірним є наступний вираз:

$$Sat_1(x) = -Sat_2(x). \quad (2)$$

Виходячи з цих посилок, можна проаналізувати основні варіанти вирішення даного конфлікту традиційними методами пошуку компромісів (табл. 1).

Таблиця 1

Задоволеність сторін конфлікту в результаті пошуку компромісних рішень

№	Сутність рішення	Задоволення сторін		
		МОН України (Sat_1)	Заклад освіти (Sat_2)	Загальна (Sat_0)
1.	Впровадити освітні інновації	1	-1	0
2.	Частково впровадити освітні інновації	-1	1	0
3.	Впровадити лише ті інновації, що будуть сприяти інноваційному розвитку закладу освіти	0	0	0

З аналізу табл. 1 можна зробити висновок, що незалежно від того, який варіант впровадження освітніх інновацій обраний, загальна задоволеність сторін залишається нульовою, що також впливає з виразів (1) і (2). Зрозуміло, структура реальних конфліктів може бути набагато складніше, а залежність між індексом Sat_i і показниками рівня виконання вимог сторін може відрізнятися від лінійної, що дозволяє знайти деякий локальний оптимум для вираження (1), однак на сутність отриманих результатів це вплине незначно.

Підтвердженням достовірності зроблених висновків можуть служити неодноразово висловлені в літературі думки про неспроможність компромісного методу вирішення конфліктів, аж до виразу «компроміс – це коли обидві сторони програли».

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок про те, що традиційний підхід до вирішення конфлікту шляхом компромісів полягає в пошуку локального оптимуму виразу (1) при варіюванні кількісних показників рівня виконання вимог сторін (x). Альтернативні методи вирішення конфліктів увазі знаходження глобальних оптимумів шляхом зміни характеру залежностей $Sat_i(x)$ як мінімум для одного з опонентів. Аналіз літературних джерел дозволив виділити кілька таких методів.

Одна із сторін приймає аргументи опонента і стає на його бік, що в розглянутому прикладі еквівалентно зміни виразу (2) на таке:

$$Sat_1(x) = Sat_2(x). \quad (3)$$

Застосування такого підходу до вирішення конфліктів пов'язано з рядом обмежень, оскільки вимагає наявності певних психологічних якостей у договірних сторін. Крім того це не завжди можливо в умовах антагоністичних конфліктів, до яких належить і розглянутий випадок.

Обидві сторони спільно приймають рішення, яке їх задовольняє. При цьому дане рішення знаходиться за межами простору, визначеного у вихідній постановці конфлікту. Тобто відбувається зміна розмірності вектору параметрів рішення (x) і відповідно зміну підходів до визначення рівня задоволеності від прийнятого рішення. Результатом буде таке \bar{x} та $\overline{Sat}_i(\bar{x})$, для яких справедливо наступне:

$$\overline{Sat}_1(\bar{x}) \equiv \overline{Sat}_2(\bar{x}). \quad (4)$$

Найбільш вдало методологія такого рішення описана Гольдраттом Е. [7]. Однак в авторському викладі метод наведено у вигляді набору прикладів, тому, перш за все, необхідно дати його формальний опис, який відсутній у автора. Базовою структурою конфлікту, запропонованої Гольдраттом, є «грозова хмара» (рис. 1).

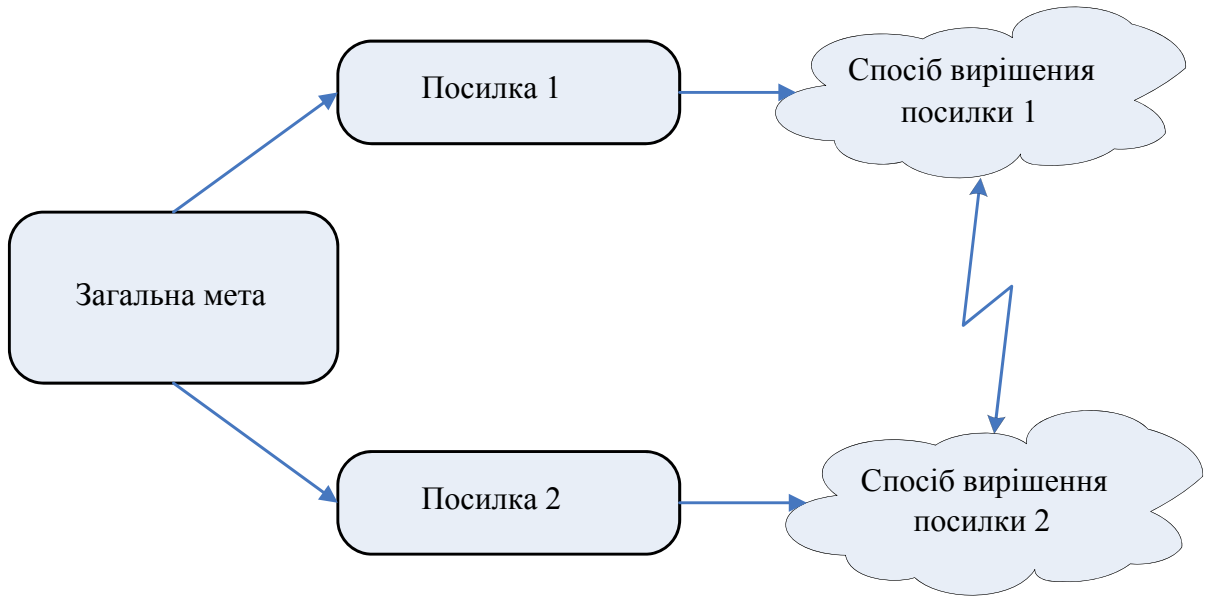


Рис. 1. Схема відображення конфлікту у формі «грозової хмари» [5]

Побудова наведеної схеми починається з формулювання рішень, які є причиною конфлікту. Далі потрібно визначити, що є вихідними посилками для формування цих рішень. В останню чергу формулюється мета, яка є спільною для конфліктуючих сторін, і яка б не суперечила обом посилкам.

Суть методу, який був запропонований Гольдратом Е., зводиться до того, щоб знайти такий спосіб вирішення, який би відповідав обом посилкам (рис. 2). При цьому знайдене рішення в загальному випадку може відрізнятися від способів, які були запропоновані обома сторонами раніше.

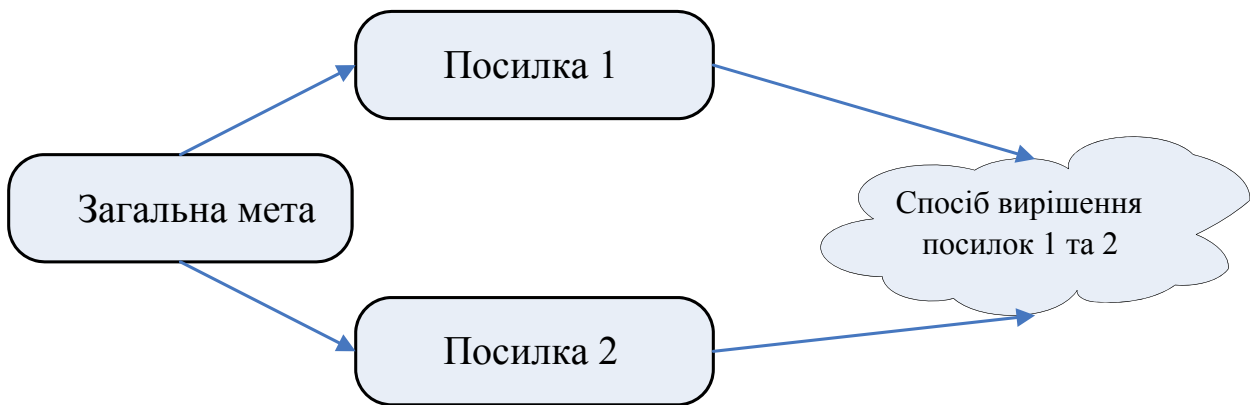


Рис. 2. Метод вирішення конфлікту в формі «грозової тучі»

Авторське трактування рішення конфліктів з використанням методу «грозових хмар» базується цілком на інтуїції особи, що приймає рішення (ОПР). При цьому самі «хмари» покликані лише стимулювати інтуїцію ОПР для пошуку рішень, від вихідних посилки до конфлікту. Це висуває вкрай високі вимоги до професійних якостей ОПР, що відзначає і сам автор. Разом з тим, рішення, які отримані за допомогою даного методу, зрозумілі і можуть бути використані більшістю осіб, які займають керівні посади.

Тому далі розглянемо можливий підхід до формалізації процесу узгодження цілей заснований на методі Гольдратта.

Сутність запропонованого методу полягає в тому, щоб для кожної з посилок сформулювати максимально широкі простори рішень. При цьому немає необхідності в тому, щоб дані рішення були кращими. Єдина вимога – щоб їх ефективність була позитивною. Для отримання великого набору рішень різної ефективності ефективними є методи з залученням великої кількості людей, наприклад «мозковий штурм».

Далі вже з залученням фахівців відбувається обробка запропонованих рішень і виділення тих, які знаходяться на перетині просторів рішень обох посилок. Нарешті, серед цих варіантів вибирається оптимальний, виходячи з умов в яких впроваджуються освітні інновації.

Очевидно, що при такому способі пошуку рішення відбувається перехід від ізольованого прийняття рішень кожної із сторін, з супутніми проблемами «локальних оптимумів» до спільної роботи з пошуку рішень в ширшому просторі, що дозволяє істотно підвищити ефективність за рахунок синергетичного ефекту. При цьому в деяких випадках ефективність підсумкового рішення може перевищити сумарну ефективність знайдених раніше приватних ефективних рішень щодо пошуку компромісу.

Якщо впровадження заходів щодо досягнення компромісу не приносить бажаного результату, то варто звернутися до процедури утримання ситуації, тобто стримування дій ініціатору конфлікту – органів державної влади щодо впровадження освітніх інновацій за рахунок впровадження тактичних дій з використанням методів рефлексивного впливу. Ця процедура у науковій літературі отримала назву деескалація конфлікту.

При цьому потрібно вміти моделювати поведінку ініціатору конфлікту з урахуванням його психологічних і мотиваційних (деонтологічних) особливостей з тим, щоб найбільш ефективно вибудувувати свою лінію поведінки в конфлікті.

З метою реалізації стратегії стримування представникам закладів вищої освіти важливо схилити (примусити) ОПР – ініціатора конфлікту прийняти рішення про деескалацію (або хоча б про відсутність подальшої ескалації) конфлікту. Для цього необхідно: з'ясувати закономірності прийняття рішень ОПР ініціатору конфлікту (з урахуванням притаманних йому психологічних і деонтологічних особливостей), створивши відповідну модель поведінки ОПР; на основі прогнозу поведінки ЛПР вибрати варіант дій, які забезпечать максимальну ефективність стримування при наявних обмеженнях (ресурсних, часових, інформаційних і пр.); реалізувати вплив на ОПР (інформаційними засобами з використанням методів рефлексивного впливу) з метою впливу на його оцінку поточної ситуації і на його уявлення про перспективи розвитку ситуації.

Для методичного забезпечення реалізації стратегії стримування доцільно створення спеціалізованих систем підтримки прийняття рішень (СППР), що полегшує ОПР розробляти оборонну стратегію, здійснювати аналіз ситуації, що складається і обирати ефективні заходи впливу на ініціатора конфлікту. При їх розробці перспективні такі підходи:

СППР в області стримування повинна будуватися як ігрова імітаційно-експертна система, що дозволяє об'єднувати можливості математичного моделювання та експертних оцінок (щодо аспектів прийняття рішень, які слабо формалізуються);

– облік різноманітних факторів, що впливають на прийняття рішень, доцільно здійснювати за допомогою їх згортки в агреговані показники із збереженням властивої їм смислового навантаження; використання спеціальних видів згортки дозволяє врахувати психологічні та деонтологічні особливості ОПР;

– зіставлення і порівняння різноманітних чинників у процесі прийняття рішень доцільно здійснювати з використанням теорії корисності, імовірнісний характер завдань передбачає використання методів теорії управління ризиками, важливість психологічних аспектів прийняття рішень обумовлює необхідність залучення методів теорії рефлексивного управління [8].

З огляду на наявність особистісної складової в будь-якому з конфліктів основним важелем позаюрідичного розв'язання конфліктів в системі взаємодії органів державної влади та ВНЗ при реалізації інноваційних освітніх програм і проектів виступає взаємна емпатія –

інструмент пізнання і розуміння людьми один одного (вміння поставити себе на місце іншого, здатність розуміти внутрішній світ іншої людини). Емпатія сприяє збалансованості міжособистісних відносин, допомагає встановити емоційний контакт, робить поведінку людини соціально обумовленою. В процесі емпатійної взаємодії формується система етичних ідеалів і цінностей, яка надалі визначає поведінку представників органів державної влади та вищих освітніх закладів.

Методичний підхід щодо впровадження емпатії як ефективного регуляторного інструменту збалансованості міжособистісних конфліктів наведено на рис. 3. Як бачимо з наведеного, активне втручання суб'єкта емпатії в проблемну ситуацію, що склалася, має на меті усунення фрустрації партнера по соціальній взаємодії. Виходячи з цього, емпатія є одним з основних психологічних механізмів гармонізації міжособистісних і суспільних відносин, отже, з її допомогою можлива регуляція конфліктних взаємовідносин. Емпатія виступає як стан, що детермінує вибір дій в конфліктній ситуації, і тим самим визначає рівень розвитку конфлікту і його дозвіл. Реалізація запропонованого методичного підходу можлива за рахунок використання інструментарію рефлексивного управління як одного з ефективних методів реалізації неявного впливу на суб'єкта з метою досягнення бажаного результату.

З метою попередження прояву конфліктів інноваційного розвитку закладів освіти запропоновано їх передбачення за допомогою здійснення процедури ретельного моніторингу даних конфліктів.

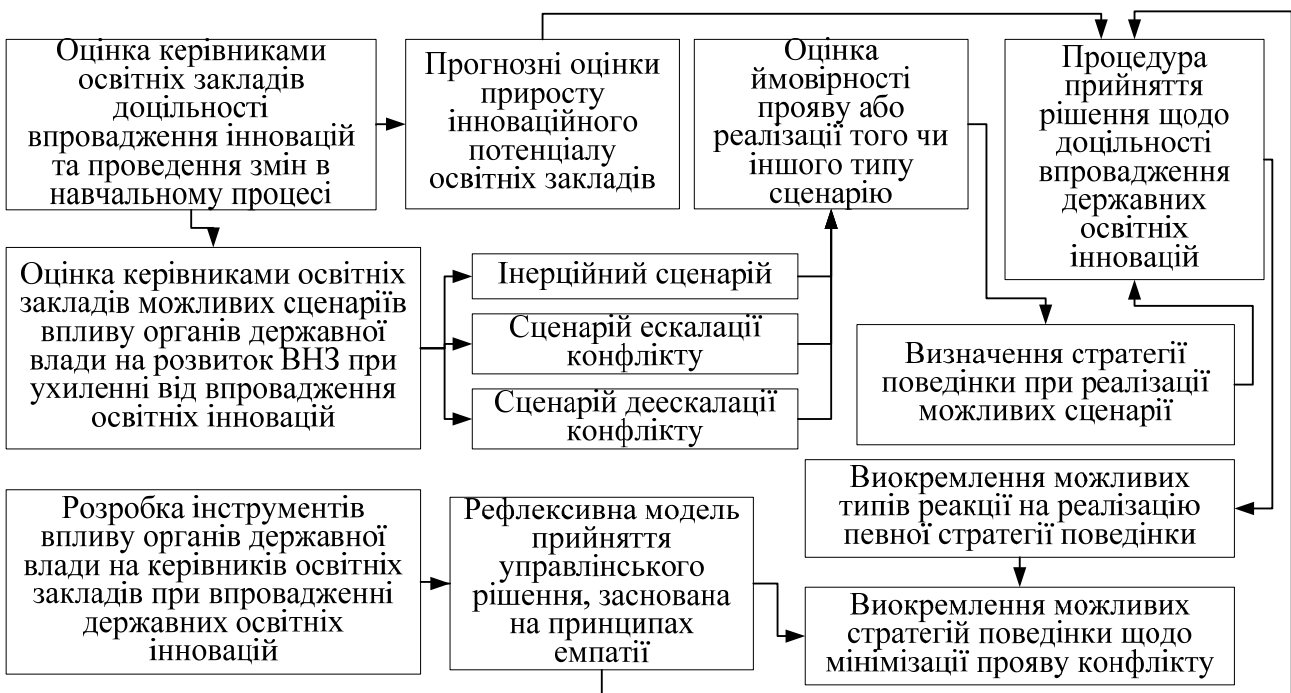


Рис. 3. Методичний підхід щодо впровадження емпатії як ефективного регуляторного інструменту збалансованості міжособистісних конфліктів

Розглянемо послідовно стадії формування рішень з приводу виокремлення можливих стратегій поведінки учасників конфлікту щодо мінімізації його прояву:

На першому етапі варто здійснити оцінку доцільності впровадження інновацій та проведення змін в навчальному процесі. На цьому етапі керівники навчальних закладів повинні надати аналіз стану реалізації інноваційних проектів та програм в освіті і системи державного управління цим процесом. Варто виокремити перспективні для інноваційного розвитку та впровадження інноваційної політики.

Наступним кроком є оцінка керівниками освітніх закладів можливих сценаріїв впливу органів державної влади на розвиток ВНЗ при ухиленні від впровадження освітніх інновацій з метою виокремлення інструментів державного управління при реалізації базових варіантів сценаріїв прояву конфлікту: інерційний сценарій; ескалація; деескалація.

При цьому ОПР також повинна оцінити ймовірність прояву або реалізації того чи іншого типу сценарію.

На третьому етапі варто побудувати прогнози оцінки приросту інноваційного потенціалу освітніх закладів (сукупність науково-методичних, матеріально-технічних, кадрових та організаційних та економічних можливостей).

Прогнозоване підсумкове прирощення науково-методичних ΔZA , матеріально-технічних ΔQA , економічних ΔYA , організаційних ΔWA і кадрових ΔNA можливостей ініціатора конфлікту (органів державної влади, які наполягають на впровадженні освітніх інновацій (сторони А) – це ті «бонуси», заради яких сторона А почала агресивні дії, то, чого вона хоче досягти в кінцевому результаті;

прогнозована підсумкова зміна науково-методичних ΔZB , матеріально-технічних ΔQB , економічних ΔYB , організаційних ΔWB та кадрових ΔNB можливостей закладів освіти (сторони В) – ті несприятливі для сторони В наслідки, якими може закінчитися конфлікт, у разі її поразки;

зміна науково-методичних ΔZ^- , матеріально-технічних ΔQ^- , економічних ΔY^- , організаційних ΔW^- та кадрових ΔN^- можливостей сторони-ініціатора конфлікту – ціна, яку доводиться платити стороні А за свої агресивні дії.

Прогнозовані підсумкові значення приросту (зміни) складових потенціалу розраховуються в частках від максимально можливого приросту (зміни), тобто від такого, який був би у разі повної перемоги сторони А над стороною В.

Зміни втрат сторони А в ході конфлікту розраховуються в частках від відповідних гранично допустимих значень. Значення «неприємного збитку» відображають чутливість сторони А до втрат різного типу.

Прирости (зміни) потенціалів, оцінені на попередньому кроці, агрегуються в інтегральний показник «прирощення (зміна) статусу», що являє собою зважену суму збільшень (змін) науково-методичних, матеріально-технічних, економічного, організаційних та кадрових можливостей. Вагові коефіцієнти відображають уявлення сторони А про значущість відповідного потенціалу (при цьому значення вагових коефіцієнтів, використовуваних для визначення показника «прирощення статусу А» ΔSA , можуть відрізнятися від значень вагових коефіцієнтів, використовуваних для визначення показника «зміна статусу В» ΔSB).

Таким же чином за допомогою вагових коефіцієнтів визначається значення інтегрального показника «сумарна зміна збитку А» ΔS – на основі значень окремих видів втрат.

Далі на основі методології теорії корисності [5] визначається «корисність» виграшу сторони А для ЛПР з різною психологічною домінантою. Розглядаються три психологічних типи ЛПР, умовно що позначаються: «об'єктивний», «обережний» і «азартний» та відображають різне ставлення до ризику. «Корисність» виграшу сторони А U^A визначається за формулами:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{об'єктивний} \rightarrow U^A = \Delta S^A \\ \text{обережний} \rightarrow U^A = \frac{4}{\pi} \cdot \text{arctg}(\Delta S^A) \\ \text{азартний} \rightarrow U^A = \text{tg}\left(\frac{\pi}{4} \cdot \Delta S^A\right) \end{array} \right\} : U^A = \frac{U^A}{2} + 0,5 \quad .(5)$$

Аналогічно для тих же психологічних типів сторони А визначається «корисність» збитку сторони А U^- :

$$\left. \begin{array}{l} \text{об'єктивний} \rightarrow U^- = \Delta S^- \\ \text{обережний} \rightarrow U^- = \frac{4}{\pi} \cdot \arctg(\Delta S^-) \\ \text{азартний} \rightarrow U^- = \tg\left(\frac{\pi}{4} \cdot \Delta S^-\right) \end{array} \right\} : U^{-'} = \frac{U^-}{2} + 0,5 \quad (6)$$

Таким чином, викладений алгоритм надає можливість імітаційного моделювання процесу прийняття рішень в ході конфлікту і реакції ОПР на різні стримуючі дії. Це в свою чергу дозволяє обороняється стороні прогнозувати поведінку ОПР і здійснювати раціональний вибір стримуючих дій.

ВИСНОВКИ

Запропоновані напрями мінімізації протиріч та суперечок впровадження освітніх інновацій в системі інноваційного розвитку закладів освіти на підставі формування методичного підходу щодо впровадження емпатії як ефективного регуляторного інструменту збалансованості міжособистісних конфліктів, реалізація яких сприятиме координації зусиль держави (у т. ч. регіональних органів влади) та закладів освіти в побудові ефективної системи інноваційного розвитку України.

З метою попередження прояву конфліктів інноваційного розвитку закладів освіти слід передбачати їх за допомогою здійснення процедури моніторингу даних конфліктів за такими напрями, як доцільність впровадження освітніх інновацій, рівень конкурентоспроможності і стан інноваційного потенціалу ВНЗ, рівень фінансування інноваційних проектів та програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Довгань Н. Конфлікт – феномен суспільного розвитку, його суть, складові / Н. Довгань // Зб. наук. пр. УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – Вип. 2. – С. 291–297.
2. Рекова Н. Ю. Механізм управління економічною поведінкою підприємств корпоративної структури: монографія / Н. Ю. Рекова. – Донецьк : Ноулідж, 2011. – 356 с.
3. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
4. Айви А. Е. Консультирование и психотерапия. Сочетание теории и практики [Текст] : пер. с англ. / А. Е. Айви, М. Б. Айви, Л. Саймек-Даунинг. – Новосибирск : [б. и.], 1987. – 482 с.
5. Петровская Л. А. Принцип отраженной субъектности в психологическом исследовании личности / Л. А. Петровская // *Вопр. психологии*. – 1985. – № 5. – С. 17–30.
6. Менджеричкая Ю. А. Особенности эмпатии субъектов затрудненного и незатрудненного общения в ситуациях затрудненного взаимодействия: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Ю. А. Менджеричкая – Ростов н/Д., 1998. – 20 с.
7. Управление риском : Риск. Устойчивое развитие. Синергетика. – М. : Наука, 2000. – 733 с.
8. Лефевр В. А. Алгебра совести / В. А. Лефевр. – М. : Когито-центр, 2003. – 426 с.