

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-9-73-83>

УДК 316.77:378

Малинка М.М.

Київський національний університет технологій та дизайну

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ВИРІШЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ПЕДАГОГІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Анотація.** У роботі розглядається значення понять «комунікація», «конфлікт», досліджується генезис їхнього походження, а також психологічні особливості учасників конфлікту. Автор стверджує, що уникнути конфліктів у колективі майже неможливо. Потрібно намагатися їх попередити, вживаючи превентивні заходи. У дослідженні стверджується, що найкращим засобом для розв'язання конфліктної ситуації на робочому місці є ефективна комунікація. При чому спілкування вважається успішним, якщо користуватися не лише вербальними, а й додавати до них невербальні засоби. Автор наголошує, що з метою усунення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі необхідно раціонально організувати роботу персоналу ЗВО, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат, конструктивно вирішувати міжособистісні суперечки за допомогою ефективної комунікації.

**Ключові слова:** вербальні та невербальні засоби, комунікація, конфлікт, педагогічний колектив, соціально-психологічний клімат.

Malynka Mykola

Kyiv National University of Technologies and Design

## EFFECTIVE COMMUNICATION AS A MEANS OF SOLVING INTER-PERSONAL CONFLICTS IN THE PEDAGOGICAL ENVIRONMENT

**Summary.** In today's world, where communication is an integral part of daily life, it is simply necessary to have all the means of communications to prevent conflicts. The accelerated pace of today requires most people to be at the workplace most of the time. Thus, the ability to communicate with co-workers, to effectively and without any problems perform tasks given by the administration is an essential component of the competencies of the 21st century specialist, including an educator. The article deals with the meaning of the terms "communication", "conflict", examines the genesis of their origin, as well as the psychological features of the participants in the conflict. The author asserts that it is almost impossible to avoid conflicts between staff members. It is necessary to anticipate them by taking preventive measures. To do this it is necessary to carefully observe interpersonal communication between staff members, in order to timely identify increased anxiety, aggressiveness and bias. The study emphasizes that effective communication is the best way to resolve a workplace conflict. Communication is considered to be successful if both verbal and non-verbal means are used. For effective communication it is necessary to take into account the psychological features of the interlocutors. The article emphasizes that a conflict in a team is not always destructive. Sometimes it happens on the contrary, thanks to it the tension is weakened, stability in the relations between the members of the team appears. Trying to use the effective communication to relieve tension in the team, it is not necessary to criticize the interlocutor sharply, to seek a compromise for the conflicting parties, to try to objectively analyze the situation so that none of the opponents remain offended, to choose such words and speech constructions, so that no one feels humiliated. The author emphasizes that in order to eliminate conflict situations in the pedagogical team, it is necessary to rationally organize the work of higher educational institution, to create a favorable social and psychological climate, to constructively resolve interpersonal disputes through effective communication.

**Keywords:** verbal and non-verbal means, communication, conflict, pedagogical team, social and psychological climate.

**Постановка проблеми.** Уміти спілкуватися з різними людьми, впливати засобами комунікації на інших із метою досягнення бажаної мети – це мистецтво й наука водночас. Оскільки те, що досить часто здається блискучою промовою харизматичної особистості, насправді є складовою не лише таланту й неординарних здібностей певної людини, а вимагає ґрунтовних знань із різноманітних дисциплін (мовознавства, поезики, риторики, психології тощо).

У сучасному світі, де комунікація є органічною складовою повсякденного життя, просто необхідно володіти усіма засобами спілкування з метою запобігання конфліктів. Прискорений темп сьогодення вимагає від більшості з нас знаходитися значну частину часу на робочому місці. Тому вміти спілкуватися зі співробітниками, швидко і головне без конфліктів ефективно виконувати доручені адмі-

ністрацією завдання, це необхідна складова компетенцій фахівця ХХІ ст., у тому числі й педагога. Отже, вибір теми «Ефективна комунікація як засіб вирішення міжособистісних конфліктів у педагогічному середовищі» напрочуд актуальний.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема ефективної комунікації та її роль у вирішенні міжособистісних конфліктів, особливо в педагогічному середовищі, недостатньо висвітлена в наукових дослідженнях останніх років. Серед праць, що всебічно розглядали цю проблему, варто виокремити такі роботи: Волкова Н.П. «Професійно-педагогічна комунікація: теорія та методологія», Леонов М.І. «Психологія делового об'єднання», Урбанович А.А. «Психологія управління»; Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. «Колектив та основи безконфліктних відносин в ньому».

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Уникнути конфліктів на робочому місці майже неможливо, оскільки колежні інтереси, характери, амбіції, різний соціальний статус. Саме тому поняття «комунікація» і «конфлікт» у нашому дослідженні – це дві сторони однієї медалі, які ми спробуємо об'єднати, щоб показати, яким чином ефективна комунікація допомагає вирішити гострі проблемні питання в колективі.

**Мета статті:** проаналізувати генезис понять «комунікація», «конфлікт», з'ясувати психологічні особливості промовця й учасників конфліктів, а також визначити шляхи запобігання суперечок за допомогою ефективної комунікації.

**Виклад основного матеріалу.** Із поняттям «комунікація» ми зустрічаємося на кожному кроці: у колі рідних та друзів, у побутових ситуаціях, на роботі, під час відпочинку. Різні життєві ситуації вимагають комунікації, що швидко змінює свій вектор, використовує різні підходи та методи для спілкування. Сам термін «комунікація» з латинської перекладається як «зв'язок, повідомлення» [6, с. 543]. Або ж з інших джерел означає «роблю загальним, поєдную» [7, с. 347]. Тобто «спілкування, передавання інформації від людини до людини – спеціфична форма взаємодії людей у процесі пізнавально-трудої діяльності за допомогою мови чи інших знакових систем» [Цит. за: 1, с. 6]. У цілому немає єдиного визначення даного поняття. Спільним у чому сходяться всі науковці в трактуванні є погляд на комунікацію як на обмін взаємною інформацією.

Генезис походження комунікації як ефективного обміну інформацією потрібно шукати ще в Стародавньому світі. Зокрема, у працях Демосфена, Сократа, Платона, Аристотеля, Цицерона. Особливу увагу варто звернути на погляди софістів, котрі навчали виголошувати промови, проводити бесіди тощо [1, с. 10]. У період становлення наук в Європі до вивчення поняття «комунікація» зверталися Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо та ін. Дж. Локк підкреслював необхідність рефлексії для здійснення плідного обміну інформацією. А Ж.-Ж. Руссо наголошував на тому, що ефективним є спілкування, що йде від щирого серця. Тобто фактично започаткував ідею толерантності [1, с. 14]. У 20-х ХХ ст. з'явилася теорія комунікації. Її поява зумовлена розвитком досліджень знакових і мовних структур, що розгорнулася в працях філософів, лінгвістів. У цей же період виникає наука семіотика, яка вивчає комунікаційні канали (вербальний, невербальний та ін.) [1, с. 16]. Остаточно теорія комунікації сформувалася з появою кібернетики (40 рр. ХХ ст.), завдяки якій було «представлено моделі процесу комунікації, розкрито універсальні закономірності її організації й управління, акцентовано увагу на кількісній інтерпретації інформації, отриманої від комунікатора. У II половині ХХ ст. комунікація розглядалася як віднаходження «Я», тобто під кутом зору екзистенціалізму» [1, с. 18–19]. Популярною є ідея моделювання процесу комунікації (Д. Ласуелл, О. Хольсті), а також герменевтичний підхід, що зустрічається в працях В. фон Гумбольдта, М. Хайдеггера, Г. Ріккєрта тощо. Така увага до вивчення самого поняття

пов'язана з необхідністю дослідити специфіку комунікативних аспектів та їхній вплив на особистість. Адже за допомогою спілкування можна маніпулювати великою групою людей, використовувати їх із метою досягнення власної мети.

Сутність поняття «конфлікт» однозначно збагнути непросто. У цілому конфлікт (з латинської перекладається як зіткнення) – це зіштовхування різних інтересів суперників; відсутність взаєморозуміння з різних питань [8, с. 318]. Конфлікт ґрунтується на ситуації, що включає в себе протилежну мету або засоби її досягнення, невідповідність інтересів, бажань тощо [2, с. 104]. Тобто конфліктом можна вважати певний процес загострення суперечностей як мінімум двох сторін, що супроводжується негативними емоціями. Протистояння полярних особистостей може бути відкритим чи прихованим. Кожна з конфліктуючих сторін вважає себе правою, а тому виборює власні інтереси. Конфліктологія як наука виникла в ХХ ст. і продовжує своє виокремлення сьогодні.

Комунікація може бути ефективною, якщо вмело користуватися вербальними і невербальними засобами. Кожна окрема ситуація вимагає свого підходу, відповідно своїх прийомів для її вирішення.

Вербальне спілкування здійснюється за допомогою мови. Мова є формою обміну думками, досвідом, формуванням мислення. Одним із перших дослідив взаємозв'язок між мисленням і мовою Л.С. Виготський, який стверджував, що хоча думка й не виражається у слові, проте саме через нього здійснюється [1, с. 35]. Завдяки мовленню можна виявити особливості особистості: специфіку побудови структури речень, використання образних висловів, передачу особистих почуттів, рівень культури. На думку мовознавців (А. Богуша, О.О. Потебні, І.О. Синиці), «мова належить до мовлення, як психічне до психофізичного, сутність до явища, загальне до часткового, абстрактне до конкретного, можливе до дійсного. Тобто функціонально мова характеризується як засіб, а мовлення – як процес» [1, с. 36].

Структурною одиницею мови можна вважати слова та речення, основою же комунікації виступає вислів. Виділяють внутрішнє (усне) і зовнішнє мовлення (писемне). Зовнішнє мовлення є результатом підготовки внутрішнього.

Значна кількість науковців розробляла питання писемної комунікації як засобу обміну інформацією між людьми за допомогою певного коду – друкованого слова. Для усного мовлення притаманне ретельне обмірковування, спогади, внутрішній діалог, підготовка до зовнішнього мовлення [1, с. 39–40].

Дослідженням невербальної комунікації активно почали займатися лише з 60-х рр. ХХ ст. (А. Піз, Х. Рюкле, Г.В. Колшанський, В.О. Лабунська, О.О. Леонтьєв та ін.). Науковці відзначають, що під час невербальної комунікації необхідно враховувати оточення, вік, індивідуально-психологічні характеристики, національність [1, с. 46].

Невербальні засоби спілкування (вираз обличчя, жести, погляд, дистанція, поза тіла, тілесний контакт, зовнішній вигляд тощо) допомагають передавати й сприймати думки. Проте існують причини, які ускладнюють комунікацію. До них можна віднести неоднозначність невер-

бальних прийомів, їхнє надмірне та неадекватне застосування. Окрім того, на невербальну комунікацію впливають зовнішні (ситуація спілкування, статус співрозмовників, їхнє розміщення в просторі) та внутрішні чинники (мотив спілкування, психічний і фізичний стан співрозмовників), національність [1, с. 47].

Фахівці стверджують, що основна частина інформації передається на невербальному рівні. Саме тому ефективнішою є комунікація, у якій паралельно застосовуються вербальні засоби з невербальними. Це дає змогу достовірніше донести інформацію до співрозмовника, чіткіше висловити думки. Хоча варто враховувати й те, що невербальні прийоми реалізуються підсвідомо. Тому інколи можна помітити відмінності між словами та поведінкою промовця. Варто завжди контролювати манеру спілкування, щоб вчасно виправити помилки, які можуть вплинути на результат спілкування [3, с. 24].

Для того, щоб комунікація була ефективною, промовцю необхідно враховувати психологічні аспекти як власні, так і слухачів. Перед тим, як починати спілкуватися зі співрозмовниками, варто з'ясувати їхній вік, стать, соціальний статус, освіту, місце роботи.

Потрібно також враховувати, що сучасний соціокультурний простір розвитку мовлення має певні особливості: «домінування аудіо та аудіовізуальних джерел мовлення; низький рівень мовленнєвої культури засобів масової інформації; зближення традиційних книжково-писемних та усних засобів із розмовно-побутовою стихією, міським просторіччям, соціальними та професійними діалектами; наявність у мовленні вульгаризмів, жаргонізмів, арготичних елементів, стилістичне «зниження» та стильове нівелювання» [1, с. 42]. За таких умов необхідним стає осмислення мовлення як частини здорового навколишнього середовища, яке має певні національні мовленнєві традиції [1, с. 42].

Для того, щоб вибудувати ефективну комунікацію і запобігти посиленню конфлікту в колективі, необхідно враховувати психологічний тип співрозмовника. Науковці пропонують наступну класифікацію психологічних типів: запобігливий (така людина прагне догодити іншим, не вступає в суперечки, часто вибачається; її називають миролюбцем), звинувачувальний (особистість, котра постійно шукає винних, прагне завоювати авторитет, здобути владу, бо дістає від цього задоволення), розважливий тип, або ж комп'ютер (коректний, спокійний працівник, який все прораховує наперед), віддалений (індивід немов знаходиться в іншому місці, говорить недоречні речі й невчасно), врівноважений (послідовні, відкриті, толерантні люди, котрі вміють об'єднати навколо себе інших і знайти вихід зі скрутного становища) [9, с. 22]. Звичайно, що дана класифікація є умовною, проте вона може допомогти медіатору в пошуках шляхів вирішення конфлікту в педагогічному середовищі.

Кожен педагогічний працівник повинен володіти індивідуальним стилем мовлення, який слугує показником професійної майстерності. Звичайно, це залежить від здібностей, темпераменту, харизми. Важливим є і гендерний аспект, що теж впливає на стиль мовлення особистості: «схильність жі-

нок до деталізації, опису взаємин людей та увага чоловіків до опису предметного світу; емоційність висловлювання жінок та стриманість чоловіків; вузький прагматизм мовленнєвої поведінки чоловіків та прагнення до поширеного інформаційного поля спілкування жінок тощо» [1, с. 44].

З конфліктними ситуаціями людина зустрічається щодня, у тому числі й у навчально-виховному процесі. Однією з основних ознак конфліктів можна вважати особливості та потреби сторін, котрі беруть у ньому участь. Американський психолог А. Маслоу виділив п'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самовираження. Відповідно до цього виділяють п'ять типів конфліктів.

«Залежно від типу суперечності конфлікти можна поділити на ті, що виникли як результат антагоністичного протиріччя й внаслідок неантагоністичного протиріччя» [5, с. 15].

Не існує чіткої класифікації конфліктів, тому що в їх основі може знаходитися будь-яка з ознак. За своєю природою конфлікти у педагогічних колективах є міжособистісними. Залежно від характеру відносин підпорядкованості опонентів міжособистісні конфлікти класифікують на горизонтальні (не задіяні особи, котрі перебувають в підпорядкуванні один одного), вертикальні (між керівниками і підлеглими), діагональні або ж змішані (між керівником і підлеглими за соціальним статусом, котрі не перебувають у прямому підпорядкуванні). За джерелом виникнення розрізняють особистісні конфлікти (зіткнення протилежних інтересів), міжособистісні (учасники ситуації переслідують несумісні цілі), міжгрупові (соціальні групи мають протилежні погляди), міжнаціональні, міждержавні [5, с. 17–18]. За типом розв'язання можуть бути прості та складні. За результатами конфлікту бувають продуктивні й непродуктивні. Коли конфліктна ситуація тільки виникає в колективі, то вона може бути стихійною, запланованою, спровокованою. На етапі розвитку – короткочасною, довготривалою, затяжною. На стадії усунення конфлікт буває керованим або ж некерованим [3, с. 35].

Існує багато причин виникнення конфліктів, проте найчастіше це такі:

1. Зіткнення інтересів.
2. Слабка розробленість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей (керівник образив підлеглого).
3. Недостатність матеріальних і духовних благ.
4. Відносно стійкі стереотипи міжособистісних і міжгрупових відносин суб'єктів навчально-виховного процесу (недостатня толерантність один до одного) [5, с. 37–38].

Досить часто конфлікти виникають через професійну непридатність працівників, перебільшена заслуг одних людей, недооцінювання інших.

Розрізняють три групи міжособистісних конфліктів у педагогічному колективі: фахові конфлікти (реакція на порушення ділових відносин, перешкоди на шляху до мети в професійно-педагогічній діяльності); конфлікти сподівань (невідповідність між поведінкою педагога і нормами відносин у педколективі); конфлікти особистісної несумісності (породженні нестриманістю, завищеною самооцінкою, зарозумілістю) [3, с. 39].



«Конфлікти можуть бути зумовлені як надмірним конформізмом (безпринципною поведінкою, піддатливістю обставинам, підпорядкуванням власної думки, позиції, вчинків інтересам інших осіб), так і негативізмом (безглуздим, впертим опором, спрямованістю проти будь-яких справ та їх ініціаторів)» [3, с. 39].

Не знаючи причини виникнення конфлікту, важко розраховувати на його ефективне вирішення. Оскільки не існує чіткого визначення між конструктивними та деструктивними конфліктами, вплив такої ситуації на її учасників має подвійний характер. До конструктивних функцій конфлікту можна віднести глибше пізнання учасників ситуації один одного, сприяння розвитку особистості, послаблення психічного напруження, зміни в організації, стабільність, оскільки проблеми розкриваються, а не поглиблюються; налаштування до співпраці в майбутньому за умови виникнення складних ситуацій [4, с. 10]. З іншого боку, конфлікт значно погіршує настрої у колективі, перекреслює міжособистісні стосунки, сприяє виникненню хвороб. До особистісних причин виникнення конфліктних ситуацій відносяться також низька конфліктостійкість, неадекватний рівень самооцінки [5, с. 54–56].

Вміння спілкуватися, чути, розуміти один одного – це складний процес, що значно покращує стосунки між людьми, знімає напругу в суспільстві, на робочому місці. Для того, щоб відбувалася ефективна професійна педагогічна комунікація, потрібно дотримуватися певних етапів підготовки: заздалегідь моделювати (прогнозувати) майбутнє спілкування, керувати процесом комунікації, аналізувати спілкування, встановлювати емоційний та діловий контакт (для цього можна застосовувати певні механізми впливу – зараження (співпереживання з іншими людьми), навіювання (вміння зацікавити співрозмовника своїми думками), переконання (усвідомлений вплив на систему поглядів індивіда), наслідування (засвоєння форм поведінки іншої людини) [3, с. 25–26].

Ефективність будь-якого процесу, що відбувається на робочому місці, залежить від стосунків у педагогічному колективі, його соціально-психологічного клімату, до створення котрого долучаються не тільки безпосередньо працівники, а й адміністрація закладу. Взаємодія між людьми в залежності від того, наскільки вони дотримуються інтересів один одного, може розгортатися на таких засадах: співробітництво (взаємодія, за якої педагоги об'єднують свої зусилля добровільно, спираючись на усвідомлення значення і необхідності розв'язання спільного завдання), суперництво (боротьба за реалізацію своїх інтересів, утвердження своєї позиції), домінування (підкорення своїм інтересам інших учасників процесу). У колективній діяльності необхідно вміти правильно планувати спільні дії, узгоджено виробляти, ухвалювати і реалізовувати рішення [3, с. 28].

Дуже важливою складовою будь-якого колективу, у тому числі й педагогічного, є наявність у ньому соціально-педагогічного клімату. Адже ні для кого не секрет, що в ЗВО, як і в інших закладах, працюють люди з різноманітними особистісними якостями, інтересами, різним статусом. Саме це досить часто обумовлює їхню поведінку

і вплив на інших осіб. Кожен намагається відстояти власні права, реалізувати можливості. Соціально-психологічний клімат колективу – це «стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу» [3, с. 30]. До психологічних умов ми можемо віднести умови праці та побуту й ступінь задоволення ними, міжособистісні стосунки, стиль керівництва та особистість самого керівника. Соціально-психологічний клімат у колективі може бути сприятливий (панує довіра, доброзичливість, ділова критика, вимогливість, відсутній тиск керівництва, можливість вільно висловлювати власні думки), несприятливий (працівники ніби ізольовані, перебувають кожен у своєму світі, що стає причиною незадовільних результатів у роботі, конфліктності в особистих стосунках, бажання змінити місце роботи), нейтральний (нестійка збалансованість, що будь-коли може зазнати змін) [3, с. 30].

Існують певні показники, за якими визначають здорову соціально-психологічну атмосферу в педагогічному колективі. До них можна віднести: згуртованість (забезпечення простору для реалізації працівника без руйнування методичної концепції ЗВО), поєднання офіційної та неофіційної сфер комунікації (чим вона вища, тим сприятливіший мікроклімат на робочому місці), атмосфера колективної турботи, взаємоповага та підтримка.

Негативний вплив на стосунки між людьми мають чутки, які передаються емоційно, у суб'єктивній інтерпретації. Їх джерелом досить часто стає брак інформації, у результаті чого народжуються нездорові фантазії. Саме чутки формують нездоровий клімат у колективі [3, с. 31].

Під час виникнення конфлікту дуже важливо знати причину, учасників, особливості його розвитку. Це допоможе в пошуках ефективних шляхів для його подолання. Конфлікти можуть розвиватися конструктивно (застосовуються ділові аргументи, без переходу на особистісні якості) та деструктивно (не гребують різними методами, намагаються принизити й дискредитувати опонентів) [3, с. 40]. Інколи подоланню конфліктів сприяє переключення уваги з проблемного питання на інше, яке не викликає гострої реакції в колективі.

Існують певні методи, застосування яких запобігає конфліктам на робочому місці. До них можна віднести наступні: метод інтроспекції (поставити себе на місце опонента, виробивши на основі цього обґрунтовані висновки про мотиви і зовнішні спонуки його поведінки), метод емпатії (заснований на техніці проникнення в переживання іншої людини), метод логічного аналізу (людина, котра володіє раціональним мисленням моделює ситуацію, у якій перебуває співрозмовник, щоб краще його зрозуміти) [3, с. 40].

Проте який би метод ви не обрали для вирішення конфліктної ситуації, потрібно у будь-якій ситуації залишатися виваженими й толерантними. Адже працювати з людьми найскладніше і водночас найцікавіше.

**Висновки і пропозиції.** Конфлікт у середовищі працівників педагогічного закладу потрібно не просто допомагати залагоджувати, а

вживаючи превентивні заходи, попереджати його. Для цього потрібно уважно спостерігати за міжособистісним спілкуванням у колективі, щоб вчасно виявити підвищену тривожність, агресивність, упередженість. На цьому етапі головне вчасно виявити причину й зуміти її усунути.

Найкращим засобом для розв'язання конфліктної ситуації на робочому місці є ефективна комунікація. Спілкування може бути успішним, якщо користуватися не лише вербальними, а й додавати до них невербальні засоби. Адже науковці наполягають на тому, що переважна більшість інформації передається за допомогою невербального рівня. Для ефективної комунікації необхідно враховувати психологічні особливості співрозмовників.

Варто усвідомлювати й те, що конфлікт у колективі не завжди має деструктивний характер.

Інколи буває навпаки, завдяки йому послаблюється напруга, настає стабільність у стосунках між членами колективу.

Намагаючись за допомогою ефективної комунікації зняти напругу в колективі, потрібно не критикувати гостро співрозмовника, шукати компроміс для конфліктуючих сторін, намагатися об'єктивно проаналізувати ситуацію, щоб жоден з опонентів не залишився ображеним, добирати такі слова й мовні конструкції, щоб ніхто не відчував себе приниженим.

З метою усунення конфліктних ситуацій у педагогічному колективі необхідно раціонально організувати роботу персоналу ЗВО, створювати сприятливий соціально-психологічний клімат, конструктивно вирішувати міжособистісні суперечки за допомогою ефективної комунікації. А це вимагає подальших ґрунтовних наукових досліджень.

### Список літератури:

1. Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація: теорія та методологія : навч. посібник. Дніпропетровськ, 2006. 88 с.
2. Леонов Н.И. Психология делового общения. Учебное пособие. Москва ; Воронеж, 2002. 216 с.
3. Навчально-методичний посібник з курсу «Основи професійної комунікації» / Укладач: Н.А. Різник. Переяслав-Хмельницький, 2014. 80 с.
4. Профілактика та вирішення конфліктів : методичний посібник / Укладач: В.С. Виноградова. Київ, 2013. 40 с.
5. Психология конфликта : Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Я. Галаган, В.Ф. Орлов, О.М. Отич, О.О. Фурса. Київ, 2008. 422 с.
6. Словник іншомовних слів / Уклад.: Л.О. Пустовіт та ін. Київ, 2000. 1326 с.
7. Словник іншомовних слів / Уклад.: С.М. Морозов, Л.М. Шкарапута. Київ, 2000. 680 с.
8. Урбанович А.А. Психология управления : Учебное пособие. Минск, 2005. 640 с.
9. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Колектив та основи безконфліктних відносин в ньому : Навчальний модуль для самостійного вивчення (дистанційна форма навчання). Київ, 2016. 68 с.

### References:

1. Volkova, N.P. (2006). *Profesiino-pedahohichna komunikatsiia: teoriia ta metodolohiia: navch. posibnyk* [Professional and Pedagogical Communication: theory and methodology: textbook]. Dnepropetrovsk. (in Ukrainian)
2. Leonov, N.I. (2002). *Psikhologiya delovogo obshcheniya. Uchebnoe posobie* [Psychology of Business Communication. Textbook]. Moscow; Voronezh. (in Russian)
3. Riznyk, N.A. (ed.) (2014). *Navchalno-metodychnyi posibnyk z kursu «Osnovy profesiinoy komunikatsii»* [Manual for the Course "Fundamentals of Professional Communication"] (Compiled by N.A. Riznyk). Pereyaslav-Khmelnytsky. (in Ukrainian)
4. Vinogradova, V.E. (ed.) (2013). *Profilaktyka ta vyrishennia konfliktiv: metodychnyi posibnyk* [Prevention and Resolution of Conflicts: methodological manual] (Compiled by V.E. Vinogradova). Kiev. (in Ukrainian)
5. Halagan, V.Ya., Orlov, V.F., Otich, O.M., & Fursa, O.O. (ed.) (2008). *Psikhologhiia konfliktu: Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia pidhotovky mahistriv usikh form navchannia* [Psychology of Conflict: Methodological manual for Masters of all forms of education]. Kyiv. (in Ukrainian)
6. Pustovit, L.O. (ed.) (2000). *Slovyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of Foreign Words] (Compiled by L.O. Pustovit and others). Kyiv. (in Ukrainian)
7. Morozov, S.M., & Shkaraputa, L.M. (ed.) (2000). *Slovyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of Foreign Words] (Compiled by S.M. Morozov, L.M. Shkaraputa). Kyiv. (in Ukrainian)
8. Urbanovich, A.A. (2005). *Psikhologiya upravleniya: Uchebnoe posobie* [Psychology of Management: Textbook]. Minsk. (in Russian)
9. Yurchenko, V.V., Melnyk, Yu.V., & Bohdanova, N.V. (2016). *Kolektiv ta osnovy bezkonfliktnykh vidnosyn v nomu: Navchalnyi modul dlia samostiinoho vyvchennia (dystantsiina forma navchannia)* [Work Community and the Basics of Non-Conflict Relations in it: A training module for self-study (distance learning)]. Kyiv. (in Ukrainian)