

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра практичної психології

**ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ  
МЕНЕДЖЕРА В МІЖОСОБИСТІСНОМУ КОНФЛІКТІ**

**кваліфікаційна робота**

здобувачки вищої освіти  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 053 «Психологія»  
ОПП «Психологія»

**Дмитрасевич Оксани Ярославівни**

**Науковий керівник**

доктор психологічних наук, доцент  
**Євген КАРПЕНКО**

**Рецензент**

доктор психологічних наук,  
професор  
**Зоряна КОВАЛЬЧУК**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

« » \_\_\_\_\_ 2024 р., протокол №

Т.в.о. завідувача кафедри практичної психології

\_\_\_\_\_ **Євген КАРПЕНКО**

Львів

2024

***Дмитрасевич О. Я. Психологічні фактори вибору стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті.***

У першому розділі висвітлюються теоретико-методологічні особливості дослідження стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті. Тут аналізуються умови виникнення конфліктів, а основна увага зосереджена на їх характеристиках та стратегіях управління конфліктами. Конфліктні ситуації трактуються як основна передумова конфлікту, яка характеризується постійною зміною і призводить до погіршення стосунків між сторонами. Підкреслюється, що конфлікт може виникнути, коли сторони не можуть вплинути на ситуацію або не можуть досягти взаємоприйняттого розв'язання. За результатами аналізу було виявлено, що різноманітність конфліктів потребує різних підходів до їх класифікації та аналізу.

Другий розділ присвячений висвітленню результатів емпіричного дослідження психологічних факторів вибору стратегій поведінки в міжособистісному конфлікті. Тут аналізуються стратегії та тактики управління конфліктами, особливості вибору конструктивних стратегій та їх вплив на стосунки між учасниками. Емпіричні дані підтверджують, що компроміс та співпраця є домінуючими стратегіями в управлінні конфліктами, що спрямовані на збереження стосунків. Зазначається, що стать може впливати на вибір стратегій, зокрема, жінки більш схильні до медіації в конфліктах. Результати кореляційного аналізу засвідчують взаємозв'язок між різними факторами та стратегіями управління конфліктами, що вказує на можливості удосконалення процесів вирішення конфліктів у різних контекстах.

У третьому розділі розкрито шляхи формування конфліктологічної компетентності менеджера. Презентовано структуру тренінгу конфліктологічної компетентності, розробленого з метою підвищення рівня знань, вмінь та навичок управління міжособистісними конфліктами. Програма тренінгу спрямована на формування соціальної взаємодії, підвищення компетентності у вирішенні конфліктів, зменшення тривожності та розвиток навичок медіаторства та переговорів. Зазначається, що попередженню конфліктів сприяє врахування особистісних рис працівників, психологічної сумісності та дотримання корпоративної культури.

**Ключові слова:** міжособистісний конфлікт, менеджер, медіація, компетентність, компроміс, співпраця, конкуренція, пристосування, уникнення.

***Dmitrasevych O. Psychological factors of manager's behavior strategy choice in interpersonal conflict.***

The first chapter highlights the theoretical and methodological peculiarities of researching manager behavior strategies in interpersonal conflict. Here, the conditions of conflict emergence are analyzed, with particular attention focused on their characteristics and conflict management strategies. Conflict situations are

treated as the primary prerequisite for conflict, characterized by constant change and leading to deteriorating relations between parties. It is emphasized that conflict may arise when parties cannot influence the situation or cannot reach a mutually acceptable solution. The analysis results reveal that the diversity of conflicts requires different approaches to their classification and analysis.

The second chapter is dedicated to presenting the results of empirical research on the psychological factors influencing the choice of behavior strategies in interpersonal conflict. It examines conflict management strategies and tactics, the peculiarities of choosing constructive strategies, and their impact on participant relations. Empirical data confirm that compromise and cooperation are dominant strategies in conflict management aimed at preserving relationships. It is noted that gender may influence the choice of strategies, with women being more inclined towards mediation in conflicts. The results of correlation analysis indicate the relationship between various factors and conflict management strategies, suggesting possibilities for improving conflict resolution processes in different contexts.

The third chapter reveals the ways of forming a manager's conflict management competence. The structure of conflict management competence training is presented, designed to enhance knowledge, skills, and abilities in managing interpersonal conflicts. The training program focuses on developing social interaction, enhancing conflict resolution competence, reducing anxiety, and developing mediation and negotiation skills. It is noted that preventing conflicts is facilitated by considering employees' personal traits, psychological compatibility, and adherence to corporate culture.

**Keywords:** interpersonal conflict, manager, mediation, competence, compromise, cooperation, competition, adaptation, avoidance.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА У МІЖОСОБИСТІСНОМУ КОНФЛІКТІ                        |    |
| 1.1. Поняття, структура та класифікація конфліктів.....   | 9  |
| 1.2. Теоретичний аналіз міжособистісних конфліктів як психологічного феномену.....  | 19 |
| 1.3. Роль менеджера у врегулюванні міжособистісного конфлікту.....  | 23 |
| 1.4. Психологічні особливості стратегій поведінки у конфлікті.....  | 27 |
| Висновки до розділу 1.....  | 37 |
| РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ В МІЖОСОБИСТІСНОМУ КОНФЛІКТІ                              |    |
| 2.1. Організаційні засади та психотехнічний інструментарій психологічного дослідження стратегій поведінки у міжособистісному конфлікті..... | 38 |
| 2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження стратегій поведінки в міжособистісному конфлікті.....                                       | 43 |
| Висновки до розділу 2.....  | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА   |    |
| 3.1. Розробка та впровадження тренінгу конфліктологічної компетентності.....  | 57 |
| 3.2. Методичні рекомендації щодо попередження та запобігання конфліктів.....  | 60 |
| Висновки до розділу 3.....  | 62 |
| ВИСНОВКИ.....   | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 68 |
| ДОДАТКИ .....   | 72 |

## ВСТУП

**Актуальність.** Сьогодні, проживаючи важкі часи через війну та стан невизначеності у майбутньому, люди продовжують стикатися із негативом та напругою у повсякденному житті, зокрема на роботі. Без сумніву у кожного присутній стан занепокоєння, тривоги, недовіри, стресу тощо, що негативно впливає на вибір особистістю своєї поведінки. А якщо все це поєднати з важкими умовами соціально-економічного розвитку, то таке зростання нестабільності зовнішнього середовища життя людини прямо впливає на міжособистісну взаємодію і провокує збільшення кількості конфліктів.

Віднедавна конфлікт став предметом вивчення великої кількості наук. Сфера управлінської діяльності, зокрема менеджмент, також змінила своє ставлення до питання виникнення, управління, вирішення конфліктів, а також стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях.

Конфлікти можуть виникати у будь-якому колективі, оскільки взаємодії людей у соціумі є надзвичайно складними. Від людей залежить доля конфлікту: яким він буде, які причини виникнення, якими будуть наслідки, які шляхи вирішення конфліктної ситуації, як він вплине на роботу колективу, перспективи, стосунки та на кожного працівника зокрема.

Відколи люди почали об'єднуватися в общини та співіснувати разом, відтоді з'явилося таке явище як конфлікт. Ще стародавні мудреці та античні філософи такі як Платон, Сократ та Геракліт почали говорити про конфлікт з позиції бачення філософії. Багато хто з учених намагався аналізувати це поняття з соціальної точки зору, наприклад, Г. Зіммель, У. Самнер та інші. Дослідженнями питань конфлікту займалися і українські вчені. Вивченням конфліктних ситуацій та їх подоланням займаються О. Донченко, В. Воронкова, А. Ішмуратов, М. Пірен, Т. Титаренко, Н. Чепелева. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи конфліктів розроблено і роботах Л. Бурлачука, Н. Максимової, Л. Орбан-Лембрик. Також значний внесок у розробку проблеми зробили І. Ващенко, Н. Коломінський, Н. Пов'якель,

Г. Ложкін, М. Цюрупа та інші. Дослідженням конфліктної поведінки в соціально психологічному аспекті займалися К. Хорні, К. Левін [41], Л. Коберник, Г. Дубчак, Л. Федоренко, О. Отич та інші. Однак зазначимо, що досить мало праць де б висвітлювалося питання комплексного вирішення конфліктних ситуацій, особливо через їх різноманітність та непередбачуваність. Для більшості учасників трудового процесу гармонійна атмосфера у колективі залишається лише бажаним станом, а вирішення конфліктних ситуацій часто залишається на рівні скарг і взаємних звинувачень. Провідна роль керівника, управлінця, менеджера вимагає взяти відповідальність за продуктивну атмосферу у колективі та ефективно впливати на вирішення конфліктних ситуацій.

Таким чином, враховуючи соціальну значущість питання вибору поведінки у конфлікті, недостатність наукових розробок, що присвячено вивченню стратегій поведінки у міжособистісних конфліктах, напружені реалії сьогодення та несприятливу психологічну ситуацію, що прямо впливає на людину, зокрема на робочому місці вважаємо актуальною тему дослідження – *психологічні фактори вибору стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті*.

**Мета** – виявлення психологічних факторів, що впливають на вибір стратегії поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті.

**Завдання:**

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових досліджень із проблеми конфліктів.
2. Провести аналіз та інтерпретацію результатів дослідження психологічних факторів вибору стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті.
3. Скласти програму тренінгу конфліктологічної компетентності.

**Об'єкт дослідження** – стратегія поведінки в міжособистісному конфлікті.

**Предмет дослідження** – психологічні фактори вибору стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті.

**Теоретико-методологічною основою дослідження** стали праці О. Донченко, В. Воронкова, А. Ішмуратова, М. Пірен, Т. Титаренко, Н. Чепелевої, Л. Бурлачука, Н. Максимової, Л. Орбан-Лембрик, І. Ващенко, Н. Коломінського, Н. Пов'якель, Г. Ложкіна, М. Цюрупи, К. Хорні, К. Левіна, Л. Коберника, Г. Дубчак, Л. Федоренко, О. Отича та ін.

**Методи дослідження:** *теоретичні* (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення, систематизація наукової літератури); *емпіричні* (анкетування для виявлення індивідуально-психологічних особливостей за допомогою багатофакторного особистісного опитувальника Р. Кеттелла; тестування на визначення стратегії поведінки в конфліктній ситуації (методика Томаса-Кілманна); методика «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон)). Для обробки отриманих даних використано методи кількісної та якісної обробки результатів, методи описової математичної статистики, визначення t-критерію Стьюдента, кореляційний аналіз.

**Емпірична база дослідження.** Вибірку сформовано із менеджерів магазинів побутової техніки та електроніки, які мають у підпорядкуванні від 8 до 12 осіб. У вибірку увійшло 52 особи, з них 35 – чоловіків (67%) та 17 – жінок (33%). Вікова категорія учасників дослідження становила від 25 до 45 років. Стаж роботи на посаді менеджера від 3 до 15 років.

**Теоретична значущість** дослідження полягає в поглибленні уявлень про сутність міжособистісних конфліктів та стратегій поведінки у конфлікті.

**Практичне значення** роботи полягає у тому, що результати дослідження можна використати для подальших наукових розробок питання стратегій поведінки у конфлікті та впливу психологічних факторів на їх вибір, у практичній управлінській діяльності організацій, розробці лекційних та практичних занять у системі підвищення кваліфікації персоналу.

**Структура роботи** обумовлена і визначена специфікою обраної теми, актуальністю дослідження, а також окресленою метою та основними завданнями емпіричного дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (44 найменувань, 4 з яких – іноземною мовою). Повний обсяг – 86 сторінок, з них – 65 сторінок основного тексту. Робота містить 2 таблиці, 5 рисунків і доповнена 3 додатками.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА У МІЖОСОБИСТІСНОМУ КОНФЛІКТІ

## 1.1. Поняття, структура та класифікація конфліктів

Швидкий темп розвитку людства та світу загалом провокує стрімкі зміни у соціокультурних, політичних, економічних та суспільних процесах. Відтак перетворення у цих сферах супроводжуються суттєвими змінами у соціальній взаємодії – усталені соціальні структури змінюються новими, а це, своєю чергою, призводить до збільшення конфліктності суспільства. Отже, конфлікт вже давно став невід’ємною частиною людської діяльності.

Існування конфліктів бере свій початок ще з часів зародження людського суспільства. В давнину люди вчилися виживати, протистояти силам природи, захворюванням, проблемам, які виникали на шляху до розвитку і кожна з цих дій супроводжувалася конфліктними ситуаціями. В процесі еволюції умови життя покращилися, проте конфлікти продовжують існувати.

Та не тільки повсякденне життя просякнуте конфліктними ситуаціями – трудова діяльність, на жаль, теж насичена конфліктами. Перед кожним працівником постає питання – зменшити вплив негативу у конфліктних ситуаціях, навчитися конструктивно впливати на конфлікт та вирішувати його, володіти навиками попередження та запобігання конфліктним ситуаціям.

Питання конфліктів вивчали різні дослідники, зокрема у зарубіжній психології сформувалися різні підходи: психоаналітичний (З. Фройд, К.-Г. Юнг, А. Адлер); соціотропний (У. Мак-Даугалл, С. Сігеле); етологічний (К. Лоренц, Н. Тінберген); теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Креч); фрустраційно-агресивний (Д. Доллард, Н. Міллер); поведінковий (А. Басс,

А. Бандура); соціометричний (Дж. Морено, Г. Гурвіч); інтеракціоністський (Т. Шибутані, Д. Шпігель).

В Україні над проблемою конфліктів успішно працюють А.І. Бузнік, А.М. Гірник, Н.М. Дорошенко, В.Г. Ласькова, Г.В. Ложкін, В.М. Кушнірюк, І.Б. Омелаєнко, М.І. Пірен, Н.І. Пов'якель, В.М. Радчук, О.Л. Світличний та ін.

Відтак, вивченням конфліктів займаються представники різних наук – філософи, соціологи, психологи, історики. Кожний з них розробляє свої підходи до питання конфлікту, оперує поняттями і термінами, зосереджуючись на певних сторонах життя людини та суспільства. Накопичена вченими теоретична на емпірична інформація стала основою для виникнення у ХХ столітті окремої наукової галузі, що безпосередньо пов'язана з дослідженням конфліктів. «Конфлікти були і будуть, вони супроводжують наше життя, як хвороби», – пише український конфліктолог А. Ішмуратов. – Здається навіть дивним, що конфліктологія як практична наука, на відміну від медицини, з'явилася нещодавно, у другій половині ХХ століття, а серйозне ставлення до неї з боку громадських та державних кіл виникло лише після «Карибської кризи» - глобального конфлікту, що поставив людство на межу третьої світової війни» [11].

Конфлікт – це переслідування несумісних цілей. Конфлікт – це взаємодія, де два чи більше суб'єктів бачать свої цілі як взаємно несумісні. Несумісність є реальною або такою, що обумовлена суб'єктивним сприйняттям. Крім цього, хоча конфлікт за своєю природою є соціальним процесом, який має певну ціну та недовіру, він не завжди є насильницьким або руйнівним. Насправді більшість конфліктів можна розв'язати досить конструктивно, тобто питання не в самому існуванні конфлікту, а в тому як конфлікт розвивається. Зазвичай траєкторія конфлікту вже є заздалегідь погодженою між сторонами, однак у багатьох випадках управління перебігом конфлікту не відбувається в межах попередніх інституційних рамок і домовленостей. Отже, ми можемо говорити про те, що конфлікт може бути

або позитивним, або негативним, залежно від схильності кожної сторони та її здатності до розв'язання проблеми [23].

Термін «конфлікт» походить від латинського слова «conflictus», що дослівно перекладається як «зіткнення» або має значення «протидія», «протиборство». Сьогодні виокремлюють різні визначення конфлікту і всі вони вказують на наявність протиріччя, що приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей.

Конфлікт виникає при зіткненні протилежно спрямованих позицій, думок, цілей, інтересів, думок людей або групи. Конфлікт – це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана з інтенсивними емоційними переживаннями [3].

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, проте в їх основі – відсутність згоди. Відтак, конфлікт – це відсутність згоди між двома та більше сторонами – особами або групами. Відсутність згоди спричинена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей, інтересів, точок зору і т.д. Проте вона, як вказано було вище, не завжди виражається у формі явного зіткнення, протиборства. Це відбувається тільки тоді, коли суперечності та розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставлених цілей. У такому разі люди вимушені будь-яким чином подолати розбіжності і вступають у відкриту конфліктну взаємодію. У процесі конфліктної взаємодії її учасники отримують можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення і саме в цьому полягає важливий позитивний сенс конфлікту [5, 6].

Конфлікт – це складне явище, бо це одночасно і динамічно взаємопов'язана цілісна система (сукупність стійких зв'язків, що забезпечують його цілісність, без яких він не може існувати), і процес [38, С. 26]. Кожен конфлікт містить набір елементів, що складають структуру конфлікту:

- учасники:

- власне сторони: можуть бути множинні (або численні), тобто представлені не однією особою; може бути кілька сторін у конфлікті; також часом справжня сторона може маскуватися, переховуючись за іншою фігурою, діючи через неї;
  - союзники, тобто ті, хто підтримують, співчують, вболівають за сторони; приєднуються, якщо мають подібні інтереси чи потреби, поділяють спільні цінності, світоглядні переконання, уявлення щодо справедливості у ситуації, свідками якої вони є;
  - інші учасники, наприклад інші члени колективу, на яких впливають наслідки перебігу конфлікту, інші спостерігачі;
  - треті сторони, що мають необхідні знання, досвід, повноваження на здійснення втручання;
- предмет конфлікту – проблема, що зумовлює зіткнення; об’єкт – те, на що претендує сторона і що викликає протидію, тобто щодо чого трапилося зіткнення;
  - інцидент, що буде характеризуватися ступенем ескалації;
  - дії:
    - стратегія і тактика сторін з огляду на їхні позиції, сприйняття конфлікту, ресурси, союзників;
    - мотиви, в основі яких лежать інтереси, потреби, цінності та вірування сторін, саме на глибинних рівнях «айсберга» може бути віднайдена зона спільності сторін, що обумовлює можливість будувати порозуміння між сторонами;
    - інтервенція, що здійснюється третьою стороною та може розрізнятися за ступенем директивності щодо процесу та змісту залежно від ступеня ескалації конфлікту;
  - мікро- та макросередовище, зокрема характеристики і властивості тієї (соціальної) системи, де стався конфлікт (організація чи підрозділ), зовнішній контекст та його вплив на конфлікт [8].

Таким чином, термін «конфлікт» можна визначити як джерело творчої енергії, якою варто управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло. Загалом, конфлікт можна сприймати як природній процес, що виникає в середині людської спільноти – сім'ї, організації, навчального закладу. Часто це допомагає виявити раціональне зерно у вирішенні ситуації, якщо конфлікт не виходить за рамки розумного у способах з'ясування істини. Такі розбіжності навіть є стимулом і до особистісного зростання, і до об'єднання колективу, і до зміцнення взаємин. Тобто, при такому конфлікті ділового характеру стикаються різні, протилежні точки зору, що, у підсумку, сприяє появі найбільш оптимальної думки і рішення, що об'єднує всіх. І це при умові, що менеджер чи управлінець вчасно відреагує на ситуацію та зуміє зберегти ділові контакти.

Питання класифікації та типологізації конфліктів почала привертати увагу дослідників від моменту з'ясування, що конфлікти у різних сферах життя об'єднує деяка сукупність однакових рис.

За способом побудови розрізняють емпіричну та теоретичну типологізацію. В основі емпіричної типологізації лежить кількісна та якісна обробка всього масиву існуючого матеріалу, узагальнення даних, фіксація усталених ознак схожості та розрізнення, систематизація, інтерпретація отриманих даних. В основі теоретичної типологізації лежить побудова ідеальної моделі об'єкта та віднесення конкретного матеріалу до цієї моделі [21].

З'ясувавши теоретичні засади типологізації конфліктів, визначимо ті групоутворюючі ознаки, за якими можна диференціювати та об'єднувати конфлікти в групі.

1. Функції, які виконують конфлікти у макро- та мікросередовищі, показують функціональність конфліктів у тому сенсі, що конфліктна взаємодія змінює як поведінку, психіку, діяльність опонентів, так і ту сукупність зв'язків, яка існувала в доконфліктній ситуації у соціальному середовищі.

2. Кількість та якість сторін конфлікту.

3. Причини конфліктів є важливими типоутворюючими чинниками, а знання причин дозволяє ефективно регулювати конфлікти або запобігати їх появі.

4. Динамічні характеристики: характер виникнення, особливості перебігу, спосіб затухання або вирішення свідчать про те, що конфлікт, крім статичності, має й динаміку, розгортається у напрямку загострення (ескалації) чи затухання (реескалація).

5. Ступінь тривалості та напруги показує, наскільки непримиренними стали позиції сторін [26, 27].

Класифікація конфліктів Н. Смелзера побудована за рівнем зростання складності суб'єктів:

- міжіндивідуальні;
- міжгрупові за інтересами, етнонаціональними ознаками, соціальним становищем;
- міжпартійні чи між асоціаціями;
- між державами;
- міжкультурні;
- між секторами розподілу праці [33].

Українські вчені, що працюють у сфері конфліктології – Г. Ложкін, М. Пірен, – надають ґрунтовні класифікації конфліктів в залежності від обраних ознак. Так, Г. Ложкін, узагальнюючи найбільш поширені класифікації конфліктів, виокремлює такі базові основи їх типологізації [19]: склад і кількість конфлікуючих сторін; проблемно-діяльнісна ознака; перебіг конфлікту; зміст конфлікту; тенденції до перетворень і можливості вирішення конфлікту; ступінь гостроти протиріч; ступінь інтенсивності конфлікту тощо.

Дослідниця М. Пірен пропонує класифікувати конфлікти за такими ознаками [17]: способу вирішення (антагоністичні, компромісні); наявності домінуючих потреб; природи виникнення; напрямків дії; ступеню прояву;

кількості учасників. Однак, у деяких класифікаціях конфлікти розрізняють залежно від суспільної сфери, в якій вони виникають (економічні, соціально-побутові, соціально-психологічні, емоційні, ідеологічні, етнічні тощо), методів ведення (насильницькі та ненасильницькі), масштабів поширення (локальні та широкомасштабні), урахування спрямованості впливу (вертикальні, горизонтальні).

Відтак, аналіз різноманітної літератури [10, 15, 28, 29] дають підстави об'єднати відомі нам класифікаційні ознаки та запропонувати таку типологізацію конфліктів:

1. За наслідками:

- функціональні (конструктивні) – передбачають зміну структури та функцій, формування нових зв'язків, перерозподіл ролей, що сприяє підвищенню ефективності діяльності колективу;
- дисфункціональні (деструктивні) – чинять негативний вплив на діяльність людини чи групи, дестабілізують діяльність колективу, зумовлюють зниження рівня забезпечення потреб, призводять до руйнування існуючих норм;
- стабілізаційні – спрямовані на збереження існуючих у колективі правил та норм, їх удосконалення та співпрацю;
- безрезультатні – не змінюють діяльність колективу.

2. За змістом:

- внутрішньоособистісні – виникає тоді, коли виробничі вимоги та особистісні потреби та цінності не співпадають; пов'язаний зі ступенем задоволеності роботою; може виникати через перевантаження або недовантаження при виконанні службових обов'язків;
- міжособистісні – виникають через обмежені ресурси, капітал та доступ до них; зіткнення особистостей з різним характером, цінностями, поглядами;

- між особистістю та групою – виникає при неприйнятті позиції групи її учасником, відмінності очікувань, неприйняття групою формального лідера;
- внутрішньогрупові – залученість у конфлікт всієї групи, виникає внаслідок неефективних управлінських рішень, використання неправильної комунікації;
- міжгрупові – може виникати між функціональними групами або відділами як результат неефективного керівництва чи комунікації; коли функції кількох підрозділів суттєво перетинаються чи істотно відрізняються;
- міжорганізаційні – розгортаються у формі конкуренції.

### 3. За причинами:

- конфлікти через інформаційні причини виникають за відсутності інформації, викривлення чи недостовірності;
- конфлікти інтересів – призводять до розбіжності виробничих, особистісних інтересів;
- конфлікти відносин – виникають у сфері емоційно-особистісних відносин, у сфері спілкування;
- організаційно-структурні – зумовлені нерівністю щодо влади та авторитету, відсутністю часу, різними факторами, що послаблюють співробітництво;
- конфлікти системи цінностей – виникають при відмінностях критеріїв оцінювання ідей та поведінки, розбіжностях у цілях та ідеалах.

### 4. За сферою перебігу:

- ділові (структурні) – породжені об'єктивними причинами, які пов'язані із трудовою діяльністю організації;
- емоційні (психологічні) – з'являються, коли в основі міжособистісних стосунків лежать різні почуття та емоції.

### 5. За тривалістю:



- короткочасні – є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються;
  - довготривалі – розтягнуті у часі, виснажливі, можуть бути пов'язані з об'єктивними труднощами.
6. За ступенем впливу:
- руйнівні – спричинені розбіжностями у поглядах співробітників організації;
  - нейтральні – конфлікти, що не мають негативних наслідків.
7. За джерелом виникнення:
- об'єктивно зумовлені – викликані складними ситуаціями, в яких опиняються працівники: незадовільні умови праці, неправильний розподіл функцій та відповідальності;
  - суб'єктивно зумовлені – спричинені особливостями конфлікуючих сторін, відмінності між прагненнями, інтересами, цінностями, бажаннями.
8. За напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями:
- вертикальні – у таких конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі до низу, що зумовлює різні умови для учасників конфлікту (начальник – підлеглий, вища організація – підприємство);
  - горизонтальні – взаємодія рівноцінних за обсягом влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів (працівники одного відділу, керівники одного рівня).
9. За формою перебігу:
- відкриті – очевидні, яскраво виражені, помітні з першого погляду, емоційно насичені зіткнення сторін;
  - приховані – використовуються непрямі способи впливу, агресивні дії вираженого характеру відсутні.

- «сліпі» конфлікти – одна із сторін не усвідомлює конфліктної ситуації, стає об'єктом агресивних дій з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну;
- «несвідомі» конфлікти – передбачають наявність конфліктної ситуації, яка ґрунтується на неприязні, що свідомо приховується.

#### 10. За предметом:

- реалістичні (предметні) – спричинені незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, з погляду однієї або обох сторін, розподілом між ними певних переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату;
- нереалістичні (безпредметні) – виражаються у відкритому протистоянні, виразі негативних емоцій, ворожнечі, тобто гостра конфліктна взаємодія не засобом досягнення певного результату, а самоціллю [20].

Відтак, умовою виникнення конфлікту є конфліктна ситуація. Вона характеризується наявністю складової, що постійно змінюється і це призводить до погіршення стосунків між сторонами конфлікту. Отже, конфлікт не проявляється доти, поки складуться такі обставини, що задовольнять обох сторін або поки сторони будуть не в змозі вплинути на розвиток ситуації.

Отже, багатогранність та неоднозначність такого явища як конфлікт вимагає обирати різні класифікаційні ознаки для його аналізу і типологізації. Однак, аналіз вищезазначених причини і типологій конфліктів, так як і визначення самого терміну «конфлікт», суттєво залежать від авторського розуміння та особливостей методологічних підходів та шкіл. Саме такі аспекти є причиною відсутності єдиної, загальноприйнятої типології конфліктів.

## **1.2. Теоретичний аналіз міжособистісних конфліктів як психологічного феномену**

Поняття «конфлікт» сьогодні належить багатьом галузям знань і тому це соціальне явище цікавить багатьох. Оскільки воно впроваджено у всі сфери людського суспільства відкритим залишається питання принципів його роботи. У різноманітній літературі описуючи явище конфлікту акцентують на загальній характеристиці – ми ж зупинимося на описі одного типу конфлікту – міжособистісного, розкриємо його специфіку в контексті психологічної науки.

Під поняттям «конфлікт» розуміють зіткнення протилежних інтересів, ситуацію розбіжностей, боротьби і опору. Варто зважати на те, що конфлікт – це не відхилення від норми, а норма співіснування людей у соціумі, певна форма встановлення і зміни пріоритетів у системі інтересів, потреб, суспільних відносин [30].

Міжособистісні конфлікти є одним із найпоширеніших видів конфліктів, оскільки вони присутні у всіх сферах міжособистісних відносин. У будь-якому випадку конфлікт можна вважати міжособистісним, бо він виникає внаслідок суперечностей у взаємовідносинах двох або більше людей, які пов'язані спільною діяльністю (сімейні, трудові чи громадські відносини).

Коли йдеться про конфлікт на робочому місці, працівники, які приймають участь у міжособистісному конфлікті переживають його як значущу психологічну проблему, що вимагає вирішення. Через існування напруги з'являється активність сторін, що спрямована на подолання виниклого протиріччя і вирішення ситуації в інтересах однієї чи обох сторін.

Багато вчених вважають, що суперечності між працівниками виникають коли присутні мінімум дві людини [31], інші вважають, що у протистоянні можуть приймати участь три і більше працівників, але за умови наявності мінімум двох [37, 40].

Для кожного міжособистісного конфлікту характерними є ознаки прояву та стадії розвитку. Проаналізуємо стадії протікання міжособистісного конфлікту між працівниками.

Стадія 1. Виникнення – конфлікт може спровокувати ситуація непорозуміння між працівниками, індивідуально-психологічні особливості окремих членів колективу, незадоволеність умовами праці.

Стадія 2. Усвідомлення – стає помітною емоційна напруга між конфліктуєчими сторонами, хоча б один із його учасників починає відчувати дискомфорт у спілкуванні з іншими, критично та недобррозичливо відгукується про них або уникає контактів з ними.

Стадія 3. Стадія конфліктної поведінки – момент, коли один з учасників зважується на заяву або погрозу. Інший у відповідь також починає діяти: захищатись або нападати.

Стадія 4. Вирішення – завершення конфлікту, втрата інтересу учасників конфліктної взаємодії до предмета протистояння або відсторонення одного з опонентів. Працівники можуть це зробити самі або звернутися за допомогою до третьої сторони – керівника або менеджера з персоналу [18, 32].

Для кожного конфлікту наявними є характерні ознаки:

- наявність двох сторін – у конфлікті на робочому місці мають бути присутні мінімум дві сторони;
- протистояння – якщо конфлікт існує, то він проявляється у діях: працівники починають доносити один на одного керівнику, намовляти колег один проти одного, ускладнювати один одному умови праці;
- зона незгоди – те, на чому розходяться погляди конфліктуєчих сторін: розбіжність у поглядах на режим та особливості праці, індивідуальні розбіжності у характерах.
- наявність стадій конфлікту;
- наявність психологічної та змістовної сторони.

Описані у попередньому підрозділі типи конфліктів не вичерпують усього переліку міжособистісних конфліктів. Відтак, типологія міжособистісного конфлікту включає конфлікт завдань та відносин. Цей погляд на міжособистісний конфлікт передбачає, що обидва типи міжособистісного конфлікту різні, ґрунтуючись на різних концептуальних відносинах, які, як очікується, матимуть кожен свій результат. Однак два типи сприйняття конфлікту можуть бути взаємопов'язані, тому група з безліччю конфліктів у відносинах може також мати велику кількість конфліктів завдань і навпаки. Конфлікт завдань та відносин також може мати деякий концептуальний збіг, оскільки кожен тип конфлікту може впливати на інший. Конфлікт завдань може перерости в конфлікт відносин, якщо буде сприйматися як особиста розбіжність. Неправильна атрибуція точок зору чи думок може змусити людину припустити, що її компетентність піддається сумніву, що може призвести до конфлікту у відносинах [44].

За суб'єктивною ознакою у внутрішньому житті організації можна виділити такі типи міжособистісних конфліктів:

- між керівництвом і працівниками;
- між працівниками на різних рівнях;
- на управлінському рівні – між керівниками одного рангу [38].

У межах нашого дослідження доцільно згадати такі види міжособистісних конфліктів: псевдоконфлікт; конфлікт фактів; конфлікт цінностей; конфлікт політики; Еґо-конфлікт; мета конфлікт. Розглянемо детальніше кожен вид:

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

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

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

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

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

- метаконфлікт – це конфлікт, який виникає через розбіжності щодо самого процесу спілкування під час суперечки, його вирішення [43].

До об'єктивних чинників виникнення міжособистісних конфліктів належать:

- невдоволення персоналу розподілом наявних ресурсів;
- відмінності в цілях між підрозділами, командами та окремими працівниками в реалізації спільного завдання;
- відмінності в уявленнях про місію та цінності організації;
- помилки у комунікації, при якій неправильна передача інформації може стати як причиною, так і наслідком суперечки.

У будь-якому випадку міжособистісні конфлікти мають своє закінчення, що проявляється у різних формах та має свої наслідки [35]. Ці наслідки можуть бути як позитивними, тобто конструктивними або мати негативний характер – деструктивні.

Якщо конфлікт закінчується конструктивно, то зазнає змін процес взаємодії та система комунікацій, конфлікт стає інструментом вирішення протиріч, сприяє розвитку взаємовідносин між працівниками в колективі. Співробітники навчаються домовлятися між собою, підлаштовуватися один до одного. Це проявляється особливо яскраво, коли в колективі з'являється нова людина. На початку роботи чи стажування здебільшого виникають суперечки та конфлікти між новою людиною та працівниками зі стажем. Якщо конфліктна ситуація у такому випадку вирішується, то нова людина швидше адаптується, розвивається і вчиться комунікувати.

Проте є ситуації, коли конфлікти негативно впливають на працівників та робочий процес загалом. У такому випадку руйнується поняття єдності та

командності, припиняється робота у напрямку єдиної мети, працівники починають дбати за особисті інтереси, взаємодія втрачає свою ефективність, працівники можуть відчувати фізичний та емоційний дискомфорт.

Також варто розрізняти поняття учасника та суб'єкта конфлікту. Учасником конфлікту може бути будь-яка людина, організація чи група осіб, які приймають участь у конфлікті, але не розуміють цілей конфліктного протиріччя. Учасником може бути стороння особа, що випадково опинилася у конфлікті і не має свого інтересу. Суб'єкт конфлікту – це окрема людина або група, що здатна створювати конфліктну ситуацію, тобто відносно самостійно впливати на перебіг конфлікту відповідно до своїх інтересів, чинити вплив на поведінку та стан інших, викликати ті чи інші зміни у суспільних відносинах [39].

### **1.3. Роль менеджера у врегулюванні міжособистісного конфлікту**

Будь-який конфлікт виникає не миттєво, причини його накопичуються і зростають іноді протягом досить довгого часу. Вибір стратегій вирішення конфлікту залежить здебільшого від суб'єктивного бачення ситуації. Конфлікт може сприйматися як підстава для вирішення протиріччя і в цьому випадку відбувається пошук конструктивної поведінки, спрямованої на вирішення конфлікту. Якщо ж конфлікт сприймається і оцінюється як загроза, тоді людина веде пошук зняття емоційної напруги, що виникає під час конфлікту по типу психологічного захисту.

Відтак, існує чимало практичних рекомендацій щодо попередження та профілактики конфліктів. При цьому вибір способів і методів подолання конфліктів залежить як і від об'єктивної ситуації, психічного стану опонентів, так і від спрямованості конфлікту, тобто чи сприятиме він глибшому розумінню ситуації, а отже і розвитку елементів корпоративної взаємодії всередині конфлікту або призведе до розхитування та неузгодженості взаємодії [24, 30].

Для вирішення конфліктної ситуації, при управлінні поведінкою учасників конфлікту в організації вирішальною є роль менеджера. Саме він, в силу свого службового становища, зацікавлений у підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що можуть підірвати роботу всього підприємства та зіпсувати роботу всього колективу. Менеджер в умовах конфлікту може опинитися у двох ролях: суб'єкта – прямого учасника конфлікту, або посередника – арбітра, той, що примиряє сторони.

Як суб'єкт конфлікту менеджер виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює своє бачення ситуації, певні інтереси і займає позицію у відносинах з підлеглими чи партнерами з інших організацій чи підрозділів. Діяльність менеджера як посередника передбачає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього, аналізі отриманої інформації, перевірці її правдивості, оцінюванні конфліктної ситуації [34]. Процес врегулювання містить у собі вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття напруги після конфлікту у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту. Управлінець отримує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їх взаємодію.

Збір даних про конфлікт відбувається в процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, цілі, стосунки. Джерелами інформації є і опоненти, їх керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їх друзі, свідки конфлікту, члени їх родин. Під час аналізу конфліктної ситуації менеджеру потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Керівник оцінює на якій стадії розвитку знаходиться конфлікт, яку шкоду завдали опоненти один



одному. Важливо визначити причини конфлікту. Зазвичай конфлікти виникають під дією кількох причин, одна-дві з яких домінують. Важливо виявити всі причини і мету конфлікту.

Аналізуючи позиції учасників конфлікту, необхідно визначити мету та інтереси сторін, які їх потреби не задоволено і тому генерують конфліктну поведінку. Важливо оцінити можливості опонентів щодо заволодіння об'єктом конфлікту. Іноді одному з опонентів краще відразу відмовитися від намірів, тому що об'єкт для нього недосяжний. Необхідно з'ясувати також де конфліктні відносини опонентів і їх актуальний стан, оцінити хто підтримує кожен зі сторін та проаналізувати ставлення інших людей до конфлікту. Потребують уточнення і соціально-демографічні дані, індивідуальні психологічні особливості опонентів, їх формальний і неформальний статус в колективі. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації менеджер проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки при різних варіантах розвитку. Менеджер оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту.

На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання та стратегії поведінки. Маючи повноваження менеджер може реалізувати кожен із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач) [16]. Існує два підходи до розуміння ролі керівника у врегулюванні конфлікту. Перший полягає у тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра. Другий – керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основним для менеджера є ролі арбітра і посередника, а додатковими – ролі третейського судді, помічника і спостерігача. Реалізація обраного способу містить окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів менеджер може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів.

Обравши модель поведінки спостерігача, менеджер схильний не втручатися у конфлікт. Така поведінка доцільна у ситуаціях, коли конфлікт не зачіпає прямих інтересів менеджера або організації і таке невтручання не відображається на роботі та розвитку підприємства.

Обравши модель поведінки судді, менеджер вдається до використання адміністративних методів. Управлінець, в такому випадку, застосовує тактику тиску, яка виправдана, якщо керівник має налагодити робочий процес будь-якою ціною.

Обравши модель поведінки медіатора, менеджер стає посередником у вирішенні конфлікту. А оскільки безліч конфліктів виникає з причини ігнорування особистих потреб, звичок та очікувань його учасників, менеджер створює умови, що дозволяють співробітникам зрозуміти проблеми, виробити особистісні мотиви і конструктивно підійти до вирішення конфліктної ситуації.

Післяконфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінки, рівня домагань, ставлення до партнера. Менеджерові з метою зняття післяконфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що відбулося, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний детальний, об'єктивний, конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Також важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їх вчинки з метою нормалізації відносин. Негативна установка, що сформувалася, може зберігатися певний час, і людина буде мимоволі відчувати антипатію до свого колишнього опонента, може навіть висловлювати про нього негативні думки [36]. Аналіз отриманого досвіду дозволяє менеджеру осмислити свої дії та поведінку в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання міжособистісних конфліктів між підлеглими.

Отже, головне завдання менеджера полягає в тому, щоб використовувати доцільну стратегію поведінки у конфлікті, щоб правильно врегулювати його. Тут важливо діяти на початку конфлікту, бо як показує практика [1] якщо менеджер “входить та управляє конфліктом” у початковій фазі, тоді цей конфлікт вирішується на 92 %, на фазі підйому – на 46 %, на стадії загострення – на 5%. Також, варто зазначити, що розв’язання конфлікту сприяє стабілізації соціальної системи, бо при цьому ліквідовуються джерела незадоволення. Після завершення конфліктів підвищується якість індивідуальної діяльності керівників та працівників.

#### **1.4. Психологічні особливості стратегій поведінки у конфлікті**

1974 року дослідники Кеннет В. Томас і Ральф Х. Кілманн вивчали працівників та їх рутинні конфлікти на робочому місці. У процесі спостереження вони змогли помітити закономірність у способах вирішення конфлікту. Узагальнивши дані вчені змогли виділити п’ять основних стратегій поведінки, яку потім назвали моделлю Томаса-Кілманна.

Запропонована модель має два підходи, також відомі як «виміри»: асертивність та співпраця. Модель представлено у вигляді системи координат, на якій на осі X – кооперативність, а на осі Y – напористість (див. Рис. 1.1). На цій системі координат розташована сітка 2x2 з прямокутником у центрі, що перекриває їх – це компроміс. Відповідно інші прямокутники розміщено наступним чином:

- співпраця (collaboration) - висока напористість і висока кооперативність;
- конкуренція (competition) – висока напористість і низька кооперативність;
- пристосування (accommodation) – низька напористість і висока кооперативність;

- уникнення (avoidance) – низька напористість і низька кооперативність.

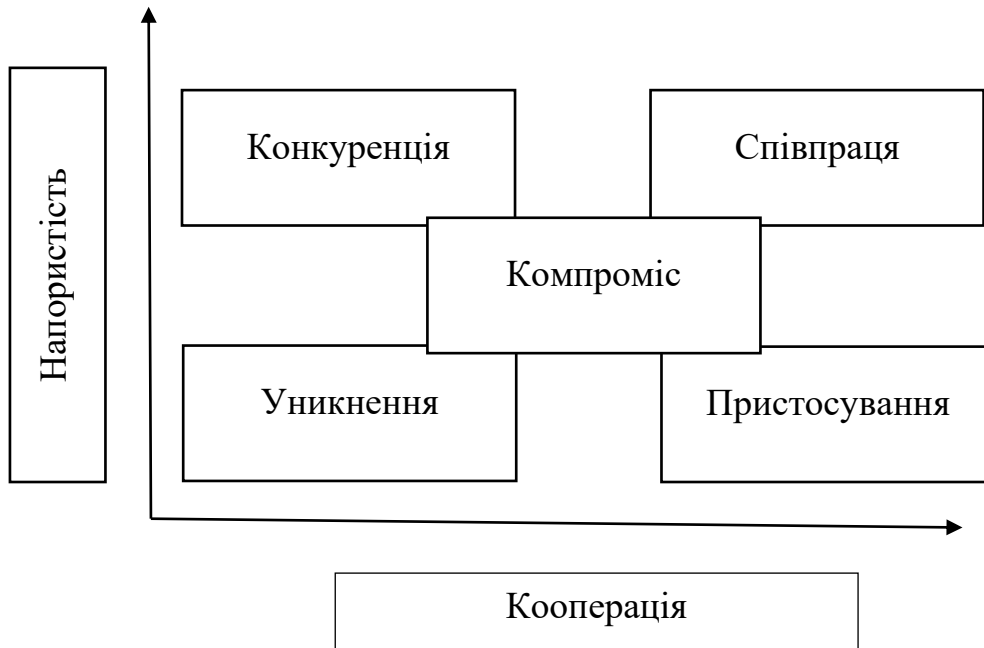


Рис. 1.1. Стратегії поведінки у конфліктах

Перший вимір конфлікту: напористість (assertiveness). Асертивність – це поведінка, яка поєднує баланс між внутрішньою силою та ввічливістю. Вона показує ступінь, до якого люди готові проявляти ініціативу та нав'язувати свою волю іншим. Цю стратегію варто застосовувати, коли потрібні швидкі результати; етика та мораль перебувають на другому плані; існує впевненість у правоті і потрібно наполягати на своєму; інші спроби вирішити конфлікт виявилися безрезультатними; ви маєте значний вплив та владу.

Другий вимір конфлікту: кооперація (cooperation) – це ступінь готовності людей об'єднуватися задля досягнення мети. Йдеться про готовність людей працювати разом та про командну роботу, яка передбачає врахування різних поглядів. Кооперацію варто застосовувати коли не існує

єдиного способу вирішити ситуацію; є невпевненість у правоті; опонент налаштований на співпрацю; є шанс знизити рівень загрози на робочому місці та мінімізувати кількість противників. Безперечною перевагою є те, що кооперація мінімізує наслідки та може покращити репутацію працівника чи менеджера та створити образ людини з високими комунікативними вміннями. Проте на реалізацію стратегії потрібен час, якого може і не бути.

Опишемо детальніше кожен стратегію.

*Стратегія уникнення.* Її застосовують коли існує низький рівень напористості та кооперації. Відбувається повне уникання конфлікту, людина спостерігає за тим, як розгортається ситуація і воліє уникати будь-якого втручання. Цю стратегію застосовують тоді, коли: джерело розбіжностей несуттєве в порівнянні з іншими важливими завданнями; вивчення ситуації і пошук додаткової інформації є кращим варіантом, ніж негайне прийняття рішення; підлеглі або колеги можуть самостійно вирішити конфліктну ситуацію; немає можливостей, повноважень та влади для того, щоб вирішити ситуацію на свою користь. Інша назва цієї стратегії – «черепашка», яка в момент небезпеки ховається у панцир. При її використанні справжні причини виникнення конфлікту не проявляються і конфлікт залишається, проте зміщується в іншу площину, стає глибшим та складнішим.

Стратегія уникнення передбачає:

- відмову від діалогу, застосовується тактика демонстративного ігнорування;
- уникнення застосування силових прийомів;
- ігнорування будь-якої інформації від противника, недовіра до фактів;
- заперечення серйозності і гостроти конфлікту;
- зволікання у прийнятті рішень, запізнення з приводу побоювань робити хід у відповідь – це ситуація втрачених можливостей.

Здебільшого людям, які обирають стратегію уникнення властиві такі якості: сором'язливість, нетерпіння до критики, нерішучість у критичних ситуаціях.

*Стратегія пристосування.* На межі низького рівня напористості, проте з вищим ступенем компромісу виникає стратегія пристосування. Іноді виникають ситуації, де потрібно погодитися із протилежною стороною, і визнати, що варто змінити свої підходи. На відміну від уникнення цей спосіб визнає конфлікт і нейтралізує напругу. Цю стратегію застосовують тоді, коли ви безпосередньо залучені у конфлікт, але не бажаєте мати справу із ситуацією, або якщо ваш спосіб виявився неправильним. Стратегія пристосування спрямована на збереження стосунків, а не на досягнення особистих переваг. Інша назва цієї стратегії – «плюшевий ведмедик».

Стратегія пристосування передбачає:

- найбільш важливе завдання – відновлення спокою та стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет суперечки більш важливий для опонента, ніж для вас;
- з'являється можливість вирішення більш складних проблемних ситуацій в порівнянні з тією, яка розглядається, а поки необхідно зміцнити взаємну довіру;
- необхідно визнати власну неправоту;
- відстоювання своєї позиції вимагає значних затрат часу та інтелектуальних зусиль;
- є бажання зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- є відчуття, що важливіше зберегти хороші взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- є розуміння, що результат є більш важливим для іншої людини, ніж для вас.

Здебільшого людям, які обирають стратегію пристосування властиві такі якості: відсутність власної думки в складних ситуаціях, бажання всім

догодити, піддається на маніпуляції, переважає тенденція відволіктися при участі у бесіді.

*Стратегія конкуренції.* Її застосовують коли існує висока напористість та низька схильність до компромісів. В контексті вирішення конфліктів ця стратегія передбачає, що люди відкрито виступають проти іншої сторони і прямо намагаються довести, що саме їх варіант є правильним. Стратегія конкуренції підходить для нагальних питань або ситуацій, коли потрібно відстояти свій авторитет або ви знаєте, що маєте рацію. Цю стратегію застосовують тоді, коли: потрібні швидкі і рішучі заходи в разі непередбачених і небезпечних ситуацій; при вирішенні глобальних проблем, пов'язаних з ефективністю діяльності; відбувається взаємодія із людьми, які віддають перевагу авторитарному стилю; результат дуже важливий і робиться ставка на власне вирішення проблеми; є достатній авторитет для прийняття рішення і цілком очевидно, що запропоноване рішення найкраще; є відчуття, що немає іншого вибору та немає чого втрачати. Стратегія конкуренції – це такий вид поведінки у конфлікті, в якому людина прагне домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої. Інша назва цієї стратегії – «акула». Цей тип поведінки орієнтовано на перемогу за будь-яку ціну, втрати не враховуються. Конкуренція виявляється необхідною в тому випадку, якщо певна особа, що наділена владою, має навести лад заради загального благополуччя. Проте така стратегія рідко приносить довгострокові результати і сторона, що програла, може не підтримати прийняте всупереч її волі рішення або навіть спробувати саботувати його. Варто пам'ятати, що той, хто програв сьогодні може завтра відмовитися від співпраці.

Стратегія конкуренції передбачає:

- жорсткий контроль дій суперника і його джерела інформації;
- застосування силових прийомів, тисне на супротивника всіма доступними засобами;

- використання обману, хитрощів, намагання контролювати ситуацію;
- провокація суперника на необдумані кроки і помилки;
- висловлення небажання вступати у діалог, бо існує впевненість у своїй правоті, що може переходити у самовпевненість.

Здебільшого людям, які обирають стратегію конкуренції властиві такі якості: владність, авторитарність, нетерпіння до розбіжностей та інших точок зору, боязнь нововведень та неоднозначних рішень, негативне ставлення до критики, використання свого авторитету з метою досягнення влади; ігнорування колективних думок і оцінок у прийнятті рішень у критичних ситуаціях.

*Стратегія співпраці.* Її застосовують коли потрібен напористий варіант, який водночас буде дуже гнучким. Режим співпраці дозволяє визнати аргументи суперника і знайти час, щоб дійти згоди. Застосовуючи цю стратегію використовується багато ресурсів і енергії, проте може бути чудовим способом вирішити проблему, якщо обидві сторони мають слухні зауваження, а в конфлікті немає однозначного переможця. Співпраця приносить багато користі, креативу та передбачає творчий підхід, але вона може призвести до виснаження ресурсів та сповільнити процес. Цю стратегію застосовують тоді, коли: необхідно знайти спільне рішення, якщо вирішення проблеми надто важливе і не допускає компромісних варіантів; основною метою є набуття спільного досвіду роботи, отримання нової інформації; необхідна інтеграція точок зору і зближення думок учасників конфліктної ситуації; на перший план виходить командна робота, посилення згуртованості і особистісної залученості; є час для вирішення проблеми; коли у обох сторін є бажання спільного вирішення конфлікту. Інша назва цієї стратегії – «сова». При її використанні учасник конфлікту прагне вирішити проблему таким чином, щоб всі виграли. Стратегія співпраці спрямована на конструктивне вирішення конфлікту, тобто на роботу з проблемою, а не з конфліктом. «Сова» не застосовує стратегії уникнення, так як поважає



партнера та не експлуатує слабкості «черепахи» та «плюшевого ведмедика», тому, що прагне до діалогу у вирішенні проблеми. По відношенню до «акули» вона теж поводить себе чесно: протиставляє їй мирні засоби і здоровий глузд. «Сова» діє з позиції установки на припинення конфлікту та схильна до переговорів, де завжди має багато пропозицій та ідей. Використовуючи цю стратегію учасники конфлікту стають рівноправними партнерами, а не супротивниками, які прагнуть до щирості у стосунках і максимальної довіри. При цьому партнери визнають свій конфлікт та використовують його як платформу для спільних дій із врахування можливих альтернативних варіантів.

Стратегія співпраці передбачає:

- збір інформації про конфлікт, проблему, противника;
- врахування наявності своїх ресурсів та ресурсів суперника для вироблення альтернативних пропозицій;
- обговорення конфлікту відкрито, окреслення зони конфлікту;
- готовність прийняти пропозицію іншої сторони, якщо існують чіткі аргументи.

Здебільшого людям, які обирають стратегію співпраці властиві такі якості: спрямованість на вирішення проблеми, позитивне ставлення до інновацій, нововведень та змін, вміння критикувати без образи іншої сторони оперуючи фактами, вміле використання своїх здібностей для досягнення впливу на людей.

*Стратегія компромісу.* Центром всієї моделі Томаса-Кілманна є стратегія компромісу, яка полягає в тому, щоб бути певною мірою напоористим і готовим до співпраці так, щоб поступитися багатьма позиціями і здобути трохи більше. У короткостроковій перспективі компроміс може призвести до додаткового конфлікту у довгостроковій, проте це може бути тимчасовим рішенням. В цьому полягає підхід «рівних можливостей». Загалом компроміс часто використовують для вирішення гострого конфлікту, проте не варто постійно йти на компроміс, коли співпраця була б набагато

вигіднішою. Цю стратегію застосовують тоді, коли: у сторін однаково переконливі аргументи; необхідний час для врегулювання складних проблем; рішення потрібно прийняти терміново; директивність та напористість не привели до успіху; обидві сторони сильні, але мають взаємовиключні інтереси; досягнення бажаного має не надто важливе значення і можна дещо змінити поставлену мету; дозволяє зберегти відносини і є бажання хоч щось отримати. Інша назва цієї стратегії – «лисиця». У більшості випадків компроміс можна розглядати як проміжний етап вирішення конфлікту перед пошуком основного рішення, в якому обидві сторони були б задоволені повністю.

Стратегія компромісу передбачає:

- орієнтованість на рівність у розподілі;
- можливе використання обману та маніпуляцій;
- торг.

Здебільшого людям, які обирають стратегію компромісу властиві такі якості: надмірна обережність в оцінці, критиці, звинуваченнях у поєднанні із відкритістю, насторожене ставлення до критичних оцінок інших людей, очікування м'яких формулювань, бажання переконати людей не висловлюватися надто різко і відкрито.

Як показує практика управління, міжособистісні стосунки здебільшого руйнуються не через конфлікт, але через неправильний вибір методів, способів і стратегій їх вирішення. Конструктивні методи вирішення конфліктів допомагають зблизитися, будувати стійкі взаємовідносини між співробітниками [22].

Перед тим, як обирати метод вирішення конфліктів та стратегію поведінки у конфліктній ситуації варто:

- визнати, що конфлікти виникатимуть постійно;
- навчитися дивитися на ситуацію більш об'ємно;
- не дозволити ситуації затихнути, використати ситуацію як поштовх до досягнення цілей.

Як вже зазначалося, міжособистісні способи вирішення конфліктів в робочому колективі містять такі стратегії поведінки – конкуренцію, пристосування, уникнення, співпраця і компроміс. Сітку Томаса-Кілманна можна представити такою трьохвимірною моделлю, яка містить додатковий компонент – цінність міжособистісних стосунків (див. Рис. 1.2):

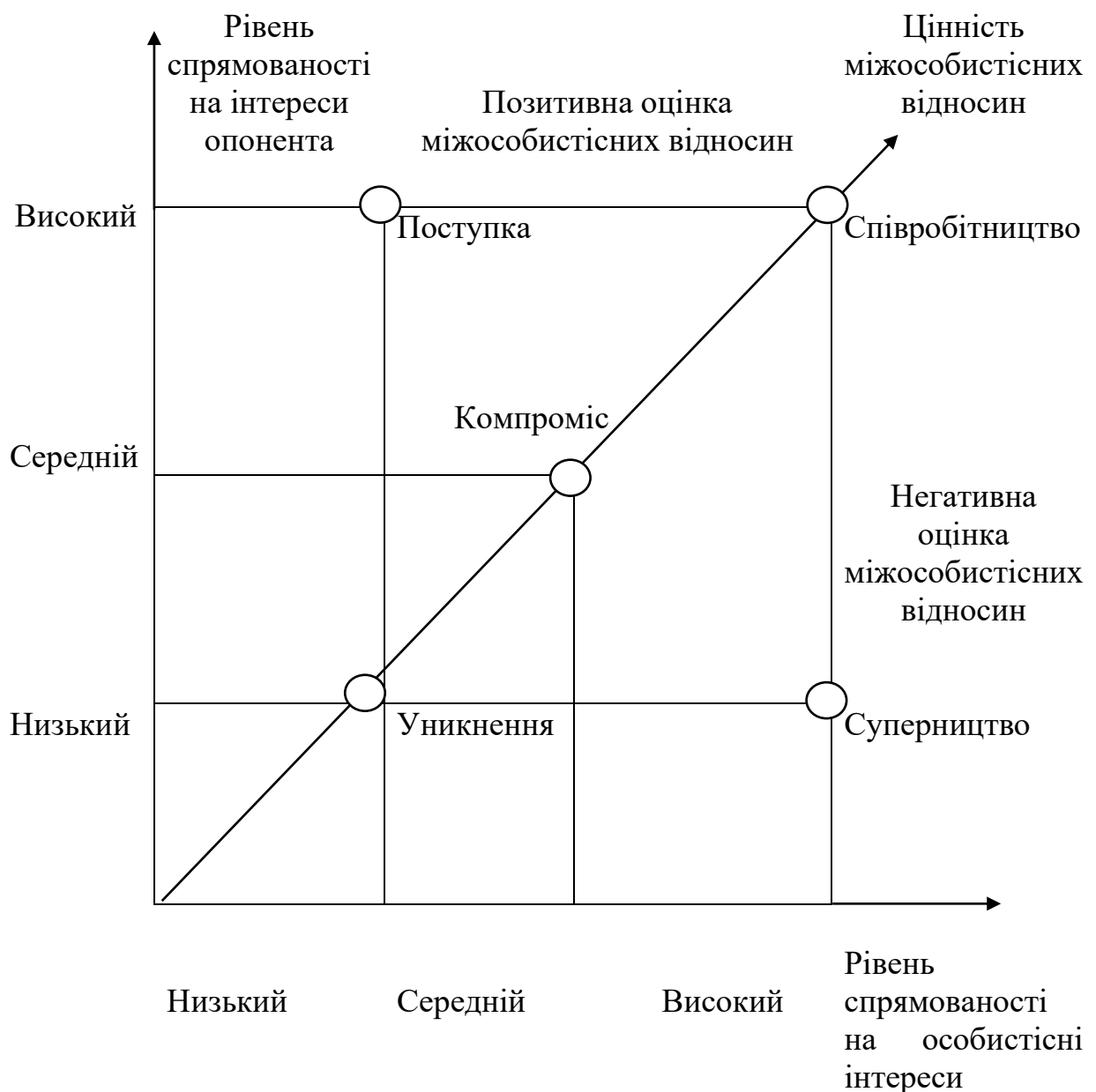


Рис. 1.2. Трьохвимірна модель стратегій поведінки в конфлікті.

Здійснюючи аналіз конфліктів на основі запропонованої трьохвимірної моделі потрібно враховувати, що рівень спрямованості на особисті інтереси чи інтереси опонента залежить від:

- предмету конфлікту;
- цінності міжособистісних відносин;
- індивідуально-психологічних особливостей.

Цінність міжособистісних стосунків між конфліктуючими сторонами займає особливе місце в оцінці моделей та стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях. Відтак, одна сторона конфлікту може не цінувати міжособистісні стосунки (дружба, кохання, партнерство тощо) і це буде прямо впливати на вибір поведінки з деструктивними наслідками і радикальними стратегіями. І навпаки – цінуючи стосунки, суб'єкт конфліктної взаємодії обиратиме конструктивні варіанти поведінки і спрямовуватиме свій вибір на користь компромісу, співпраці, поступки чи уникнення [12].

К. Томас розробив спеціальний опитувальник, за допомогою якого можна визначити схильність до використання однієї зі стратегій або гнучкість, тобто вміння змінювати стратегію залежно від мети, ситуації особливостей партнера по взаємодії і своїх особистісних характеристик (додаток А).

З огляду на наведене можна зробити висновок, що кожна із проаналізованих стратегій поведінки у конфліктній ситуації має свої недоліки, переваги та особливості. Обираючи стратегію потрібен детальний аналіз усіх компонентів конфлікту, що дозволить обрати оптимальний варіант поведінки у конфліктній ситуації.

Отже, важливо визначити власну стратегію поведінки у конкретному конфлікті. Оскільки кожна стратегія поведінки ефективна лише за наявності певних умов, важливо зрозуміти, що не існує найкращої, є тільки оптимальна, яку варто застосувати до того чи іншого виду конфлікту. Загалом потрібно вміти ефективно використовувати кожен із запропонованих стратегій та свідомо обирати з огляду на конкретні обставини. Обрана стратегія поведінки буде визначатись конкретною ситуацією та індивідуальними психологічними особливостями. Віддавати перевагу одній стратегії у різних конфліктних ситуаціях значно обмежить

можливості, тому варто навчитися аналізувати конфліктну ситуацію та розглядати альтернативні варіанти.

### **Висновки до розділу 1.**

Отже, умовою виникнення конфлікту є конфліктна ситуація. Вона характеризується наявністю складової, що постійно змінюється і це призводить до погіршення стосунків між сторонами конфлікту. Отже, конфлікт не проявляється доти, поки складуться такі обставини, що задовольнить обох сторін або поки сторони будуть не в змозі вплинути на розвиток ситуації.

Багатогранність та неоднозначність такого явища як конфлікт вимагає обирати різні класифікаційні ознаки для його аналізу і типологізації. Однак, аналіз вищезазначених причини і типологій конфліктів, так як і визначення самого терміну «конфлікт», суттєво залежать від авторського розуміння та особливостей методологічних підходів та шкіл. Саме такі аспекти є причиною відсутності єдиної, загальноприйнятої типології конфліктів.

Стратегії і тактики, що обирають люди в ситуації виникнення конфліктів, можуть різнитися, так само як і методи, які вони застосовують. Для управлінців, менеджерів важливо визначити особисту позицію, ставлення до ситуації, врахувати погляди і аргументи усіх учасників, коригувати власну поведінку – це і є запорукою успішного вирішення конфлікту.

## **РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ В МІЖОСОБИСТІСНОМУ КОНФЛІКТІ**

### **2.1. Організаційні засади та психотехнічний інструментарій психологічного дослідження стратегій поведінки у міжособистісному конфлікті**

**Мета** емпіричного дослідження – пошук, аналіз та інтерпретація психологічних факторів вибору стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті.

З метою з'ясування психологічних факторів вибору стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті проведено анонімне опитування з використанням он-лайн інструментів (заповнення Google-форми). На початку он-лайн форми використано анкету, яка містила загальні відомості про учасників дослідження (стать, вік, стаж роботи).

Вибірку сформовано із менеджерів магазинів побутової техніки та електроніки, які мають у підпорядкуванні від 8 до 12 осіб. У вибірку увійшло 52 особи, з них 35 – чоловіків (67%) та 17 – жінок (33%). Вікова категорія учасників дослідження становила від 25 до 45 років. Стаж роботи на посаді менеджера від 3 до 15 років.

Для проведення дослідження використано комплекс психодіагностичних методик, а саме:

- 1) методика Томаса-Кілманна «Визначення стратегії поведінки у конфліктній ситуації»;
- 2) багатофакторний особистісний опитувальник Р. Кеттелла;
- 3) методика «Управління міжособистісними конфліктами» (Д.А. Веттен, К.С. Камерон).

Далі наводимо характеристику та опис запропонованих психодіагностичних методик.

**Методика Томаса-Кілманна «Визначення стратегії поведінки у конфліктній ситуації».** Мета діагностики – вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки, виявлення стратегії поведінки у конфліктній ситуації. Методика орієнтована на вивчення адаптаційних та комунікативних особливостей особистості, стилю міжособистісної взаємодії. Опитувальник виявляє типову реакцію людини на конфлікт, її ефективність та доцільність, а також дає інформацію про можливі способи вирішення конфліктної ситуації.

На думку К. Томаса і Р. Кілманна, в основі типології конфліктної поведінки лежать два поведінкових стилі: кооперація, що враховує інтереси інших людей, залучених у конфлікт і наполегливість, що зосереджується на захисті власних інтересів. Відповідно до цих двох основних вимірів К. Томас виділяє такі способи регулювання конфліктів:

а) конкуренція (змагання, суперництво), яке виражається в прагненні домогтися задоволення своїх інтересів не враховуючи інтереси іншої людини;

б) пристосування (поступливість), що означає, на противагу суперництву, принесення на поталу своїх інтересів заради інтересів іншого;

в) компроміс як угода між учасниками конфлікту, досягнута шляхом взаємних поступок;

г) уникнення (ігнорування), для якого характерна як відсутність прагнення кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;

д) співпраця, коли учасники ситуації відшукують альтернативу, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Науковець звертає увагу на можливості кожної з п'яти стратегій:

1. Уникнення ефективно у ситуаціях, коли партнер має об'єктивно більшу силу та використовує її у конфліктній боротьбі. Тимчасово уникнути проблеми, щоб надалі вирішити її остаточно – це часто єдиний вихід.

2. Пристосування природно в ситуаціях, коли порушена проблема не така важлива для людини, як для її опонента або відносини з опонентом є самостійною цінністю, значуще досягнення мети. Це непередбачувана за своїми наслідками стратегія. Якщо відмова від мети не забрала значних зусиль, поступливість може позитивно позначитися на її самооцінці та стосунках із партнером.

3. Конкуренція – стратегія для серйозних ситуацій та життєво важливих проблем, найчастіше вона ефективна в екстремальних ситуаціях. Конкуренція виправдана, якщо мета надзвичайно важлива або якщо людина має реальну силу і владу, впевнена у своїй компетентності. Застосування конкуренції для вирішення проблем у особистих відносинах загрожує відчуженням.

4. Співпраця – це не скільки стратегія поведінки, як стратегія взаємодії. Вона незамінна у близьких, тривалих та цінних для обох партнерів відносинах, за рівності статусів та психологічної влади. Вона дозволяє партнерам вирішити конфлікт, не відмовляючись від реальних цілей. Співпраця не терпить метушні та поспіху, але дозволяє вирішити конфлікти повністю. Якщо часу немає, можна вдатися до компромісу як «замінника» співпраці.

5. Компроміс, або квазіспівпраця, або торг про взаємні поступки. Ефективний у ситуаціях, які потребують швидкого результату. «Поділ» потреб буває необхідним для збереження відносин, особливо у випадках, коли відшкодувати інтереси сторін неможливо. Компроміс рідко приносить справжнє задоволення учасникам конфліктного процесу.

Опитувальник складається з 30 пар тверджень, що стосуються різних стратегій поведінки людини у ситуації конфлікту. З кожної пари тверджень потрібно вибрати одне, яке найбільш влучно відображає ставлення до конфліктної ситуації і відзначити його в бланку для відповідей. Результати проведення опитування дозволять визначити домінуючу стратегію поведінки



у конфліктній ситуації. Бланк методики Томаса-Кілманна «Визначення стратегії поведінки в конфліктній ситуації» наведено в додатку А.

**Багатофакторний особистісний опитувальник Р. Кеттелла.** Мета дослідження – діагностика особистісних особливостей. Методику «16 особистісних факторів» (Sixteen Personality Factor Questionnaire, 16 PF) Р. Кеттелла розроблено 1950 року та доповнено впродовж наступних двадцяти років. Вона володіє такими перевагами: її можна застосовувати як у груповому дослідженні та індивідуально; як частину комплексу методик і як самостійний опитувальник. В основу побудови багатофакторного опитувальника покладено теорію рис, тому сьогодні різноманітні модифікації 16-ти факторного опитувальника вважаються найбільш популярним засобом діагностики особистості. Фактори, які дозволяє виявити цей опитувальник використовуються дослідниками у ситуаціях, коли потрібно виявити індивідуально-психологічні особливості людини та їх співвідношення у профілі. За допомогою опитувальника можна діагностувати риси особистості, автор називає конституційними факторами. Відповіді учасників дослідження на 105 запитань опитувальника дають змогу з'ясувати 16 особистісних факторів, змістом яких є:

- А – “замкненість – відкритість”;
- В – “інтелектуальні можливості”;
- С – “емоційна рухливість – емоційна стійкість”;
- Е – “підлеглість – домінування”;
- F – “занепокоєність – безтурботність”;
- G – “піддатливість почуттям – нормативність поведінки”;
- Н – “боязкість – сміливість”;
- I – “жорсткість – чутливість”;
- L – “довірливість – підозрілість”;
- M – “практичність – непрактичність”;
- N – “прямолінійність – дипломатичність”;
- O – “впевненість у собі – тривожність”;

Q1 – “консерватизм – радикалізм”;

Q2 – “конформізм – нонконформізм”;

Q3 – “низький самоконтроль – високий самоконтроль”;

Q4 – “розслабленість – напруженість”.

**Методика «Управління міжособистісними конфліктами»**  
**(Д.А. Веттен, К.С. Камерон).** Мета дослідження – визначення рівня компетентності в управлінні конфліктами. Учасникам дослідження пропонують оцінити твердження, які стосуються конкретних ситуацій, що могли б виникнути чи виникали на робочому місці чи в міжособистісному спілкуванні. Відповідь повинна відображати реальну поведінку, а не бажану. Цю методику доцільно проводити у два етапи відповідно до шкали оцінювання: 1 бал – повністю незгоден; 2 бали – незгоден, 3 бали – швидше незгоден; 4 бали – швидше згоден; 5 балів – згоден; 6 балів – повністю згоден. Отже, перший етап – попередня оцінка запропонованих тверджень, другий етап – повторна оцінка. Твердження згруповано у три блоки. Перший блок складається із тверджень, які є продовженням фрази «коли я помічаю, що дії іншої людини потребують корекції, то...»; другий блок: «коли хто-небудь жаліється на те, що я зробив (-ла)...»; третій блок: «коли конфліктують дві інші людини, а я відіграю роль посередника (медіатора)...».

Для обробки результатів та їх інтерпретації потрібно підрахувати загальну кількість балів спочатку у графі «попередня оцінка», потім – «повторна оцінка». Далі потрібно порівняти свій результат із максимально можливим – 144 бали, із результатами інших учасників і з результатами, отриманими у контрольній групі. Отже, якщо у підсумку 120 і вище балів – це досконалий рівень компетентності в управлінні конфліктами; 116-119 балів – високий рівень; 98-115 середній рівень; 97 і нижче – низький рівень. Бланк методики «Управління міжособистісними конфліктами» представлено у додатку Б [4].

## 2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження стратегій поведінки в міжособистісному конфлікті

Анонімне опитування менеджерів проведено з використанням он-лайн інструментів. У вибірку увійшло 52 особи, з них 35 – чоловіків (67%) та 17 – жінок (33%), віком від 25 до 45 років.

Розглянемо результати емпіричного дослідження за методикою Томаса-Кілманна «Визначення стратегії поведінки у конфліктній ситуації» (Рис. 2.1).

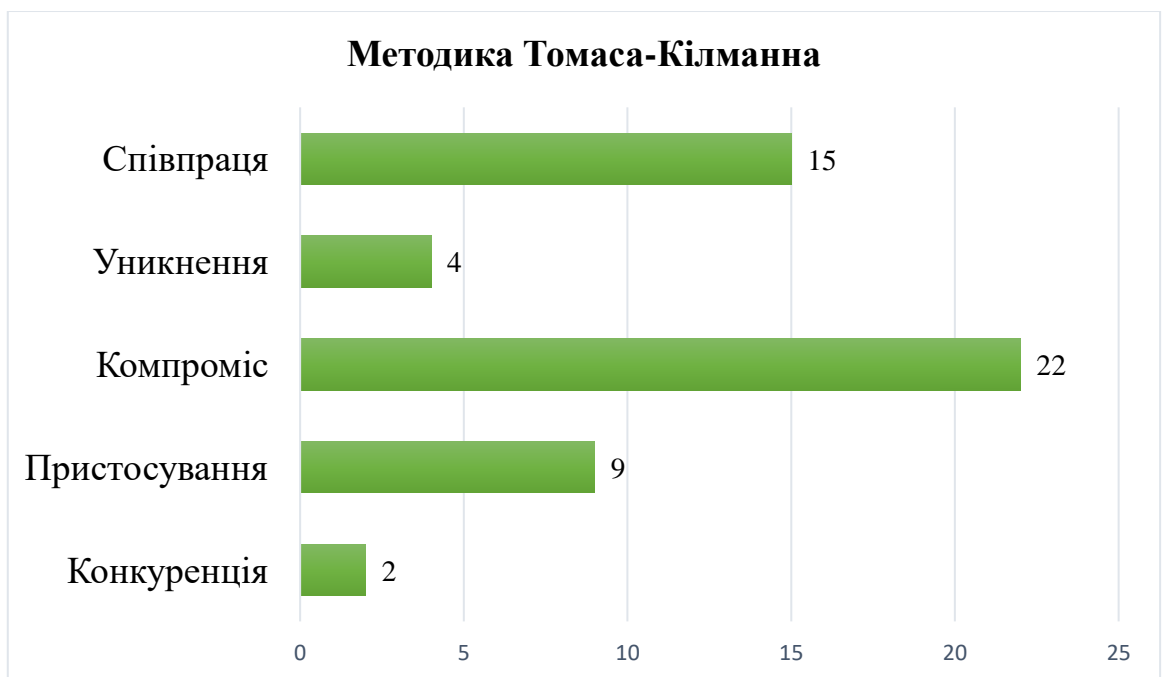


Рис. 2.1. Діаграма показників стратегій поведінки

За результатами дослідження стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях виявлено, що домінуючою стратегією є *компроміс* (22 особи, що становить 42% вибірки). Таким людям властиве часткове задоволення власних бажань та потреб і часткове врахування потреб іншої сторони. З позиції вирішення міжособистісного конфлікту ця стратегія передбачає врахування інтересів обох конфлікуючих сторін та зберігає позитивні відносини у колективі.

Застосування компромісу в управлінні є оптимальним варіантом коли потрібно звести до мінімуму недоброзичливість і водночас створити можливість швидко вирішити конфлікт, який задовольняє обидві сторони. Проте варто пам'ятати, що використання компромісу на початковій стадії конфлікту, який виник через важливий предмет конфлікту, може перешкодити діагнозу проблеми і не спонукатиме до пошуку альтернатив.

28 % респондентів (15 осіб) у цій вибірці обрали переважаючою стратегією вирішення конфліктної ситуації *співпрацю*. Ця стратегія взаємодії незамінна при тривалих і цінних стосунках, кожен учасник конфлікту може задовольнити свої потреби та врахувати інтереси. У цій стратегії люди, вирішуючи конфліктну ситуацію зберігають стосунки.

Така стратегія вирішення конфліктної ситуації як *приспонування* переважала у 9 опитуваних (17 % вибірки). Інша назва цієї стратегії – змушена поступка, її використовують тоді, коли діють разом із протилежною стороною, проте, при цьому не намагаються відстоювати власні інтереси. Застосування цієї стратегії учасниками дослідження може відбуватися тоді, коли менеджер врегульовує міжособистісний конфлікт своїх підлеглих і при цьому інтереси менеджера не зачіпаються. Він виступає медіатором у спорі працівників та намагається згладити атмосферу та відновити нормальну робочу обстановку. Проте, що стосується вирішення конфліктних ситуацій, де зачіпаються інтереси менеджера, важливо сформувати внутрішню готовність відстоювати власну позицію, не зважаючи на ризики загострення конфліктів.

Стратегія поведінки у конфліктній ситуації означена як *уникнення* домінує у 4 осіб (9 % вибірки). При виборі такої стратегії людина будь-яким чином намагається уникнути конфлікту, виявляє байдуже ставлення до того, що відбувається. При цьому залишаються не задоволеними інтереси обох сторін. Така позиція часто виправдана у ситуації, коли менеджер об'єктивно розуміє, що у конфліктуючих сторін є ресурс, вміння та можливість врегулювання конфліктної ситуації без сторонньої допомоги. Таким чином

підлеглі мають можливість здобути досвід самостійного вирішення конфліктної ситуації, що у майбутньому значно полегшить роботу самого менеджера.

2 особи (4 % вибірки) у більшості тверджень в опитувальнику обирали стратегію *конкуренції*. При такій позиції людина орієнтується виключно на власні інтереси, нівелюються дружні стосунки в колективі, у виграші опиняється одна особа, інша сторона програє. Стратегія конкуренції найчастіше ефективна в непередбачуваних та форс-мажорних обставинах. Така позиція менеджера виправдана, якщо мета надзвичайно важлива, немає часу для вирішення конфліктної ситуації шляхом компромісу або співпраці і управлінець впевнений у своїй компетентності. Проте, варто пам'ятати, що у соціальних конфліктах стратегія конкуренції може провокувати непорозуміння та подальші загострення.

Тепер порівняємо домінуючі стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях чоловіків та жінок. Для порівняння домінуючих стратегій за методикою Томаса-Кілманна переведемо кількість досліджуваних. у яких домінує та чи інша стратегія, у формат відсотків (рис. 2.2.).

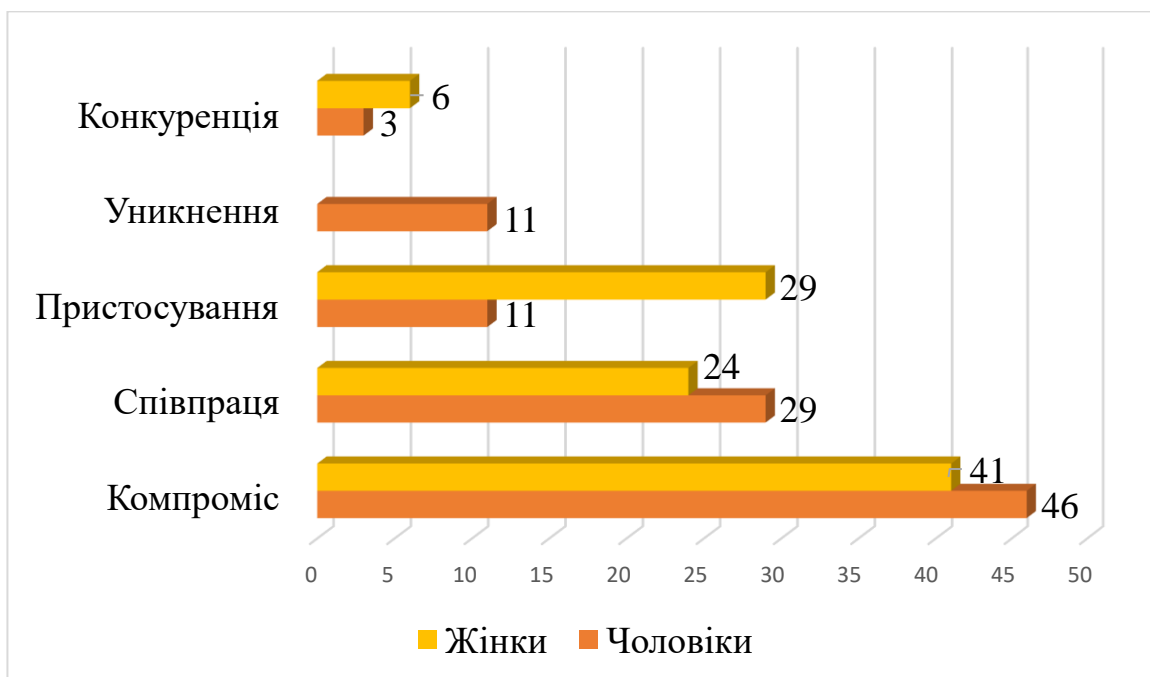


Рис. 2.2. Порівняльна характеристика діагностики стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях у жінок та чоловіків

За отриманими результатами порівняльного аналізу встановлено, що домінуючою стратегією поведінки у жінок та чоловіків є компроміс (41% та 46% відповідно). На другому місці у жінок є стратегія пристосування (29%), проте її обрали лише 11% чоловіків. Таку стратегію як співпраця обрали 29% чоловіків та 24% жінок. Домінуючою стратегія уникнення була лише у чоловіків (11% – 4 особи). Жінки при цьому не обрали цю стратегію як домінінтну. Найменше обирали стратегію конкуренції – жінки – 6%, чоловіки – 3%.

Наступним кроком нашого дослідження є опис узагальненого психологічного профілю менеджера, який отримано за багатофакторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла. Профіль допоможе з'ясувати індивідуально-психологічні особливості менеджерів. У результаті проведеного аналізу досліджуваної вибірки за методикою Р. Кеттелла отримано такі результати (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1.

**Усереднені показники психологічного профілю менеджера за методикою Р. Кеттелла**

| <b>Шкали</b>   | <b>Показники</b> |
|--|------------------|
| <b>1</b>   | <b>2</b>         |
| A – “замкненість – відкритість”                        | <b>9,1</b>       |
| B – “інтелектуальні можливості”                        | <b>5,2</b>       |
| C – “емоційна рухливість – емоційна стійкість”         | <b>5,1</b>       |
| E – “підлеглість – домінування”                        | <b>5,1</b>       |
| F – “занепокоєність – безтурботність”                  | <b>7,4</b>       |
| G – “піддатливість почуттям – нормативність поведінки” | <b>6,5</b>       |
| H – “боязкість – сміливість”                           | <b>8</b>         |
| I – “жорсткість – чутливість”                          | <b>4,2</b>       |
| L – “довірливість – підозрілість”                      | <b>5,2</b>       |
| M – “практичність – непрактичність”                    | <b>4,8</b>       |

| <b>1</b>   | <b>2</b>   |
|--|------------|
| N – “прямолінійність – дипломатичність”            | <b>4,9</b> |
| O – “впевненість у собі – тривожність”             | <b>5,1</b> |
| Q1 – “консерватизм – радикалізм”                   | <b>8,7</b> |
| Q2 – “конформізм – нонконформізм”                  | <b>6,5</b> |
| Q3 – “низький самоконтроль – високий самоконтроль” | <b>6,8</b> |
| Q4 – “розслабленість – напруженість”               | <b>9,6</b> |

Як видно з таблиці, кожен фактор має перелік біполярних показників, належність до яких можна простежити за наближеністю чи віддаленістю від умовно середнього значення, яке становить 6,5 балів (для шкали В – 3,5 бали).

Середнє значення показника А – «замкненість – відкритість» – 9,1 бали, що може свідчити про наявність таких рис особистості, як відкритість, комунікабельність, готовність до співпраці, уважність до людей, готовність працювати у команді, активність стосовно усунення конфліктів у групі, легкість у побудові безпосередніх, міжособистісних контактів. Наявність цих рис у менеджерів, в яких у підпорядкуванні є команда фахівців, дозволяє будувати довірливі, міцні стосунки у колективі та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Середнє значення показника В – “інтелектуальні можливості” – 5,2 бали, що може свідчити про розвинуте абстрактне мислення, оперативність, кмітливість, людина здатна швидко вчитися та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, високий рівень вербальної культури. Оскільки менеджери та підлеглі працюють із клієнтами та задіяні у процес активних продажів, високий рівень вербальної культури забезпечує високі робочі показники та прямо впливає на рівень заробітної плати.

Середнє значення показника С – “емоційна рухливість – емоційна стійкість” – 5,6 бали, що може свідчити про емоційну нестійкість, імпульсивність, часті зміни настрою, дратівливість, втомлюваність. Проте

значення показника С у профілі менеджера наближено до середнього значення та знаходиться досить близько до полюсу емоційної стійкості, працездатності, орієнтації на реальність.

Середнє значення показника Е – “підлеглість – домінування” – 5,1 знаходиться у проміжку між м’якістю, тактичністю, скромністю, експресивністю та самостійністю, незалежністю, наполегливістю, схильністю проявляти лідерську позицію. Можемо припустити, що менеджери легко переключаються між м’якістю та наполегливістю, скромністю та лідерською позицією залежно від ситуації.

Середнє значення показника F – “занепокоєність – безтурботність” – 7,4, що може свідчити про наявність таких рис, як життєрадісність, імпульсивність, емоційне значення соціальних контактів, емоційне забарвлення стосунків, динамічність спілкування.

Середнє значення показника G – “піддатливість почуттям – нормативність поведінки” – 6,5, що може свідчити про постійний баланс між виконанням норм і вимог та їх ігнорування, неорганізованістю та добросовісністю, відповідальністю, стабільністю та імпульсивністю, свободою від впливу норм та наполегливістю у досягненні мети. Цей фактор характеризує саморегуляцію поведінки та відношення до інших людей. Оскільки кількість стенів наближена до середини – це свідчить про наявність наполегливості, відповідальності, обов’язковості, добросовісності.

Середнє значення показника H – “боязкість – сміливість” – 8 балів, що може свідчити про наявність таких рис як сміливість, підприємливість, активність, готовність ризикувати, співпрацювати із новими людьми у нових обставинах, здатність до прояву лідерських якостей. Цей фактор має генетичну схильність та відображає активність організму та особливості темпераменту. Високі бали свідчать про комунікабельність, спонтанність, стійкість у конфліктних ситуаціях.

Середнє значення показника I – “жорсткість – чутливість” – 4,2, що може свідчити про наявність таких рис особистості як практичність,



незалежність, реалістичність, покладається на себе, гнучкість в мисленні, раціональність, логічність.

Середнє значення показника L – “довірливість – підозрілість” – 5,2, що може свідчити про наявність таких рис особистості як довірливість, швидка адаптація, неревнивість, доброзичливість, наявність власної думки, проте добре працює у команді, не піддається обману.

Середнє значення показника M – “практичність – непрактичність” – 4,8, що може свідчити про наявність таких рис як практичність, ретельність, увага до деталей, зібраність в екстремальних ситуаціях. Низькі бали за цим фактором мають люди, які часто зосереджені, уважні та використовують ці якості у процесі виконання робочих завдань.

Середнє значення показника N – “прямолинійність – дипломатичність” – 4,9, що може свідчити про наявність таких рис як прямолинійність, природність, спонтанність, хитрість, відвертість, безпосередність, простота, проте може виявляти дипломатичність, обережність, вміння знаходити вихід зі складних ситуацій.

Середнє значення показника O – “впевненість у собі – тривожність” – 5,1 бали, що перебуває на межі впевненості та спокою і тривожності і депресивності. Цей фактор може відображати ситуативно стан учасника дослідження, відповіді на питання можуть показати, наприклад стан депресії або великого напруження у важких життєвих ситуаціях. Оскільки ми описуємо усереднений профіль менеджера, то бачимо, що частина учасників дослідження відчуває впевненість, спокій, рівновагу, довіру, інша – тривожна, депресивна, відчуває занепокоєння та почуття провини.

Середнє значення показника Q1 – “консерватизм – радикалізм” – 8,7 бали, що може свідчити про наявність критичного мислення, ліберальність, аналітичність, добре адаптується до змін, любить нові ідеї, недовірливий, скептичний, спрямованість на аналітичну, теоретичну діяльність.

Середнє значення показника Q2 – “конформізм – нонконформізм” – 6,5 бали, що може свідчити про наявність таких рис особистості як

самостійність, підприємливість, незалежність. Такий середній бал передбачає наявність вміння працювати в команді, прислухатися до думки оточуючих, любить спілкування в середині закритої групи. Показники за цим фактором можуть характеризувати певну соціабельність особистості та мають постійний зв'язок з критеріями реального життя.

Середнє значення показника Q3 – “низький самоконтроль – високий самоконтроль” – 6,8 бали, що може свідчити про наявність таких рис особистості як цілеспрямованість, вміння контролювати свої емоції та поведінку, сильна воля, проте інколи може бути внутрішньо не дисциплінованим.

Середнє значення показника Q4 – “розслабленість – напруженість” – 9,6 бали, що може свідчити про наявність таких рис особистості як напруженість, фрустрація, зібраність, неспокій, хвилювання, дратівливість.

Досліджуючи рівні компетентності в управлінні конфліктами за методикою «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. А. Веттен, К. С. Камерон) вдалося отримати такі результати (рис. 2.3):

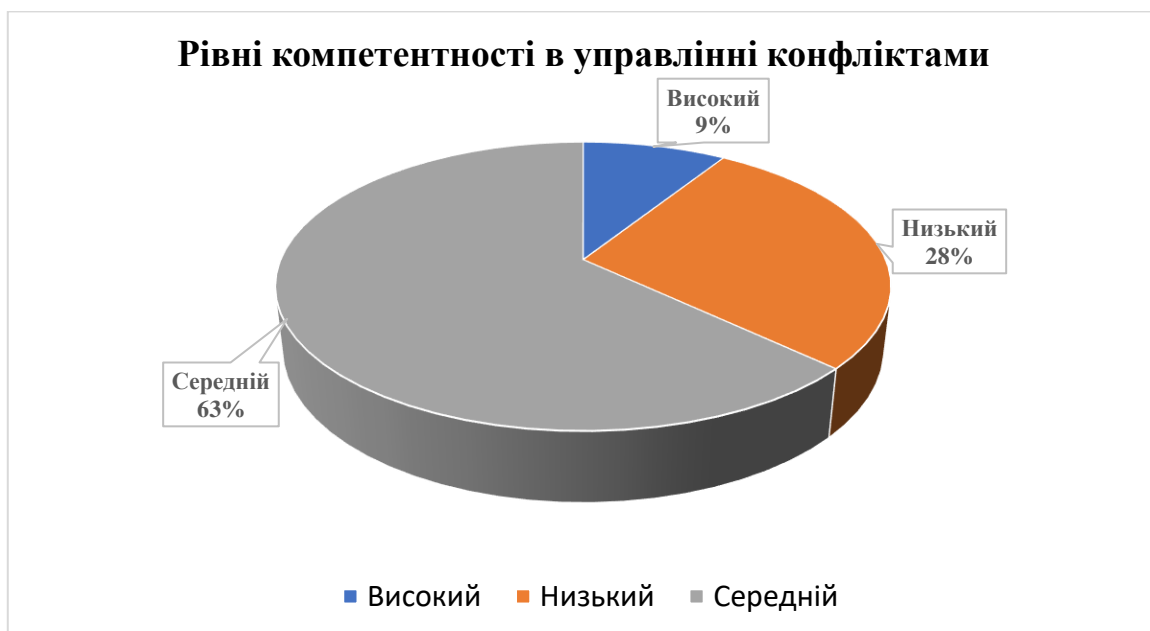


Рис. 2.3. Розподіл досліджуваних за рівнем компетентності в управлінні міжособистісними конфліктами

Як бачимо, 63 % учасників дослідження мають середній рівень компетентності в управлінні конфліктами, 28% – низький рівень та 9% – високий рівень компетентності в управлінні міжособистісними конфліктами. Це свідчить про актуальну потребу щодо підвищення рівня управління конфліктами серед менеджерів.

Наступним етапом аналізу отриманих даних став поділ учасників дослідження на 5 груп в залежності від домінуючої стратегії управління конфліктами: 1 група – домінуюча стратегія – компроміс (42% ); 2 група – співпраця (28%); 3 група – пристосування (17%); 4 група – уникнення (9%); 5 група – конкуренція (4%). Обробка та інтерпретація результатів здійснювалася за допомогою пакета програм Microsoft Office та Statistica.

На основі даних, отриманих за допомогою багатофакторного особистісного опитувальника Р. Кеттелла, методики «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. А. Веттен, К. С. Камерон) та з урахуванням поділу на групи відповідно до домінуючої стратегії вирішення конфліктної ситуації, для кожної групи створено усереднений профіль.

Відтак, **1 група (домінуюча стратегія – компроміс)**. Менеджерам з цієї групи властиві: комунікабельність, відкритість, готовність до співпраці, легкість у встановленні безпосередніх міжособистісних контактів, обережність при прояві почуттів, йде в ногу з часом, конкретне мислення, часті зміни настрою, імпульсивність, пластичність, тактовність, життєрадісність, підвищена чутливість до загроз та небезпек, екстраверсія. Учасники дослідження з цієї групи володіють високим та середнім рівнем компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів.

**2 група (домінуюча стратегія – співпраця)**. Менеджерам з цієї групи властиві: відкритість, комунікабельність, емоційна лабільність, яскравість та інтенсивність емоційних проявів, здатність до афективних переживань, швидкість психічних реакцій, виражена експресія, коливання настрою та самопочуття, залежність від групи, потреба у підтримці, хитрість, виражена потреба у спілкуванні, впевненість у собі, оптимістичність, активність.

Учасники дослідження з цієї групи володіють переважно середнім рівнем компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів.

**3 група (домінуюча стратегія – пристосування).** Менеджерам з цієї групи властиві: емоційна зрілість, стабільність, працездатність, орієнтація на реальність, самостійність, здатність управляти своїми емоціями та настроєм, здатність розпізнавати емоції та надавати їм реалістичний прояв. Учасники дослідження з цієї групи володіють високим та середнім рівнем компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів.

**4 група (домінуюча стратегія – уникнення).** Менеджерам з цієї групи властиві: відповідальність, висока нормативність поведінки, впевненість в собі, гнучкість у мисленні, практичність, відкритість, життєрадісність, комунікабельність, емоційна лабільність, тривожність, схильність до імпульсивної поведінки. Учасники дослідження з цієї групи володіють середнім та низьким рівнем компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів.

**5 група (домінуюча стратегія – конкуренція).** Менеджерам з цієї групи властиві: схильність до імпульсивної поведінки, прагнення домінування, емоційна лабільність, дратівливість, екстраверсія, енергійність, дратівливість, цілеспрямованість, самовпевненість, самостійність, хитрість, практичність. Учасники дослідження з цієї групи володіють середнім та низьким рівнем компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів.

Для перевірки наявності взаємозв'язків між стратегіями поведінки в конфлікті та особистісними якостями менеджерів використано коефіцієнт кореляції Пірсона (табл. 2.2).

**Кореляційні зв'язки між стратегіями поведінки в конфліктній ситуації та рисами особистості менеджерів**

|                      | <b>Конкуренція</b> | <b>Співпраця</b> | <b>Компроміс</b> | <b>Уникнення</b> | <b>Пристосування</b> |
|----------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| <b>В</b>             |                    | -0,281*          |                  |                  |                      |
| <b>Е</b>             |                    |                  |                  | -0,381**         |                      |
| <b>Г</b>             |                    |                  | 0,225**          |                  |                      |
| <b>Н</b>             |                    |                  |                  | -0,269**         |                      |
| <b>М</b>             | 0,302*             | -0,256*          |                  |                  |                      |
| <b>І</b>             |                    | -0,231*          |                  |                  |                      |
| <b>Л</b>             |                    |                  | 0,276*           |                  |                      |
| <b>Н</b>             |                    |                  | 0,253*           |                  |                      |
| <b>О</b>             |                    |                  |                  |                  | -0,238*              |
| <b>Q<sub>2</sub></b> |                    |                  |                  | 0,252**          |                      |
| <b>Q<sub>4</sub></b> |                    |                  |                  |                  | -0,241*              |

\*\* $p \leq 0,01$ , \* $p \leq 0,05$

Відтак, бачимо, що існують прямі та обернені кореляційні зв'язки між стратегіями поведінки та деякими особистісними рисами менеджерів.

Стратегія *конкуренції* має прямий кореляційний зв'язок із фактором *М* (0,302) – можемо припустити, що чим більше людина схильна до оригінальної, своєрідної поведінки, тим з більшою ймовірністю вона буде перебувати у ролі суперника. Можливо такі особи мають вищий рівень домагань, вони легко моделюють бажане і прагнуть досягнути результату будь-якою ціною.

Стратегія *співпраці* має обернений кореляційний зв'язок із фактором *В* (-0,281) – можемо припустити, що люди з вищим інтелектом менше будуть схильні використовувати стратегію співпраці через наявність амбіцій, завищеної самооцінки, автономії.

Стратегія *співпраці* має обернений кореляційний зв'язок із фактором *М* (-0,256) – можемо припустити, що використання співпраці залежить від наявності таких рис особистості як практичність, сила духу, витривалість у

екстремальних ситуаціях, спрямованість на досягнення успіху спільними зусиллями.

Стратегія *співпраці* має обернений кореляційний зв'язок із фактором В (-0,231) – що може свідчити про те, що незалежні, суворі реалістичні, мужні люди менше використовують стратегію співпраці, і навпаки – м'які і чутливі охоче йдуть на кооперацію.

Стратегія *компромісу* має прямий кореляційний зв'язок із фактором G (0,225) – можемо припустити, що володіючи такими рисами як нормативність, добросовісність, наполегливість, сумлінність менеджер більше схильний використовувати компроміс. Такі люди дотримуються прави, нормативної культури, намагаються спільно знайти шляхи вирішення конфліктної ситуації.

Стратегія *компромісу* має прямий кореляційний зв'язок із фактором L (0,276) – можемо припустити, що чим вища підозріливість у менеджера, тим частіше він обирає стратегію компромісу. При цьому менеджер має власну думку, не піддається обману, пильно ставиться до протилежної сторони, не готовий поступатися своєю позицією.

Стратегія *компромісу* має прямий кореляційний зв'язок із фактором N (0,253) – можемо припустити, що чим більше виражена дипломатичність та вміння домовлятися з протилежною стороною, тим частіше менеджер обирає компроміс. Оскільки, в основі компромісу є вміння домовлятися, менеджер має бути кмітливим, гнучким та впевненим у власних силах. Відповідно, чим менше людина погоджується на компроміс, тим більше вона прямолінійна, нетактовна, ригідна.

Стратегія *уникнення* має обернений кореляційний зв'язок із фактором E (-0,381) – можемо припустити, що більш поступливі, не впевнені у собі люди частіше використовують стратегію уникнення.

Стратегія *уникнення* має обернений кореляційний зв'язок із фактором H (-0,269) – можемо припустити, що частіше людина використовує цю

стратегію, тим вона є більш пасивною, обережною, боязкою, уникає конфліктів через ризик програшу та страху конфронтації.

Стратегія *уникнення* має прямий кореляційний зв'язок із фактором Q<sub>2</sub> (0,252) – можемо припустити, що чим більше менеджер схильний використовувати стратегію уникнення, тим він має вищий рівень прояву нонконформізму, орієнтований на власні рішення, самостійність, має розвинене критичне мислення, критично сприймає норми, цінності, немає потреби у підтримці.

Стратегія *пристосування* має обернений кореляційний зв'язок із фактором O (-0,238) – можемо припустити, що спокій та врівноваженість менеджера дозволяє йому частіше використовувати стратегію пристосування, і водночас перекидати відповідальність за вирішення ситуації на іншу людину.

Стратегія *пристосування* має обернений кореляційний зв'язок із фактором Q (-0,241) – можемо припустити, що більш розслаблені, пасивні, з низькою мотивацією люди будуть більш схильні до використання стратегії пристосування.

## **Висновки до розділу 2**

Як бачимо, домінуючими стратегіями поведінки у конфліктній ситуації є компроміс та співпраця, що спрямовані на збереження стосунків між співробітниками. Менеджери при вирішенні міжособистісних конфліктів намагаються врахувати інтереси обох конфлікуючих сторін, де кожен учасник конфлікту може задовольнити свої потреби без шкоди стосункам в колективі. Стратегія пристосування як домінантна властива 29% жінок, проте її обрали лише 11% чоловіків. Можемо припустити, що жінки більше схильні виступати медіаторами у міжособистісному конфлікті або не готові відстоювати власну позицію у суперечці чи у вирішенні спірного питання. У 11% чоловіків домінуючою стратегією є уникнення, що виправдано в ситуації, коли менеджер об'єктивно розуміє, що у конфлікуючих сторін є

ресурс, вміння та можливість врегулювання конфліктної ситуації без сторонньої допомоги. Натомість стратегія уникнення як домінуюча відсутня у жінок.

Проведене дослідження дало змогу виявити психологічні особливості вибору стратегій поведінки у міжособистісному конфлікті, а також обрати напрямок та методи проведення тренінгу конфліктологічної компетентності. Згідно з отриманими результатами по кожній методиці вдалося з'ясувати фактори, які впливають на вибір конструктивних стратегій поведінки у конфлікті, що дало можливість розробити тренінг конфліктологічної компетентності з урахуванням впливу на ці показники.

Кореляційний аналіз результатів дослідження за методикою Томаса-Кілманна та багатофакторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла виявив прямі та обернені кореляційні зв'язки з деякими факторами.



## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

### **3.1. Розробка та впровадження тренінгу конфліктологічної компетентності**

Результати дослідження дали змогу виявити фактори, які впливають на вибір стратегії поведінки в міжособистісному конфлікті та недостатній рівень компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів. Також результати дослідження демонструють загальну картину домінуючих стратегій поведінки у конфлікті і при цьому деякі стратегії не задіяно у процес вирішення міжособистісних конфліктів. А, як вже говорилося раніше, застосування кожної стратегії може збільшити вірогідність швидкого та конструктивного припинення конфлікту.

Відтак, розроблено тренінг конфліктологічної компетентності (додаток В), метою якого є підвищення рівня обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки у вирішенні міжособистісних конфліктів, вміння конструктивно взаємодіяти в конфліктних ситуаціях. Під час дослідження ми звернули увагу на деякі низькі та середні показники, які зустрічалися у більшості учасників дослідження для оцінки рівня компетентності у вирішенні конфліктів та на відсоткові відношення рівнів прояву стратегій поведінки до загальної кількості опитуваних.

Враховуючи результати дослідження обрано такі завдання тренінгу:

1. Формування знань, вмінь та навичок соціальної взаємодії.
2. Підвищення рівня компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів.
3. Зменшення рівня тривожності.
4. Формування навичок медіаторства та ведення переговорів.
5. Формування впевненості в собі та адекватної самооцінки.

З метою ефективності запропонованого тренінгу сформовано вимоги до підготовки та проведення:

- стала кількість учасників (12-20 осіб);
- дотримання мети, завдань та правил проведення тренінгу;
- використання ефективних, актуальних, інтерактивних методів навчання;
- використання особистісного підходу;
- моніторинг психологічного стану учасників та якості зворотного зв'язку.

Враховуючи всі обов'язкові компоненти, що перераховано вище, розроблено тренінг конфліктологічної компетентності, який містить 6 занять. Тривалість кожного заняття – 2-2,5 години. У тренінгу задіяно такі методи та форми роботи як: тематичні лекції, що містять коротку теоретичну довідку про актуальне питання; психологічні вправи: робота із впевненістю, самооцінкою, самовизначенням, самопрезентацією; перегляд навчальних відеоматеріалів; групове обговорення, дискусії, моделювання ситуацій робочої практики, рольові ігри; творчі вправи.

Програма тренінгу дозволяє виконати такі психокорекційні завдання:

- підвищення комунікативних можливостей;
- підвищення культури спілкування;
- розвиток здібностей до сприйняття когнітивної оцінки партнера;
- розвиток впевненості у собі;
- навички контролю агресії;
- усвідомлення сторін власної особистості.

## Структура тренінгової програми

| № заняття | Зміст компонентів   |
|-----------|---|
| Заняття 1 | Знайомство, правила та принципи тренінгу. Обговорення очікувань та ознайомлення з програмою і метою тренінгу.<br>Практична частина: «Знайомство», «Правила», «Я у просторі», «Ідеальний друг», «Рольова гра», «Швидкий рух», «Мій настрій».<br>Рефлексія. |
| Заняття 2 | Вступ, лекція «Агресія».<br>Практична частина: «Знайомство», «Асоціація», «Поради».<br>Рефлексія.   |
| Заняття 3 | Вступ, лекція «Комунікація, стосунки, емоції».<br>Практична частина: «Коло знань», «Без слів», «Конфлікт», «Мережі».<br>Рефлексія.  |
| Заняття 4 | Вступ, лекція «Конфлікт».<br>Практична частина: «Очікування» «Моя мрія», «Помічники».<br>Рефлексія.   |
| Заняття 5 | Вступ, лекція «Самооцінка».<br>Практична частина: «Ідеальне та реальне», «Бите скло», «Місяць».<br>Рефлексія.   |
| Заняття 6 | Вступ, узагальнення та повторення матеріалу, обмін думками.<br>Практична частина: «Добрі слова», «Бажання», «Майбутнє».<br>Рефлексія. Завершення, прощання.   |

### **3.2. Методичні рекомендації щодо попередження та запобігання конфліктів**

Питання попередження, запобігання та вирішення конфліктів є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства де є колектив. Дослідження показують, що використавши певний спосіб у досягненні бажаного в конфліктній ситуації, людина починає використовувати цей варіант поведінки у всіх інших ситуаціях. Проте конфліктна особа продовжує стереотипно поводитися навіть у тих ситуаціях, де такий варіант поведінки завдає шкоди іншим.

Конфліктна особа характеризується: неадекватною самооцінкою (завищеною чи заниженою), прагнення до домінування, консерватизм у поглядах, переконаннях, мисленні, важко відмовитися від традиційної поведінки, надмірна принциповість і пряmolінійність у висловлюваннях та судженнях, пряmolінійність, тривожність, роздратування, агресивність, впертість. Досвідчений менеджер, як правило, уважно стежить за поведінкою конфліктних співробітників і вчасно реагує у потрібні моменти.

Рекомендації із запобігання конфліктів:

- в стані роздратування чи поганого настрою обмежити спілкування або провести підготовку до взаємодії;
- у важкі моменти керуватися здоровим глуздом;
- слова та дії повинні бути зрозумілими для оточуючих;
- усіма зусиллями намагатися не принизити співрозмовника, щоб не викликати сильної негативної реакції на взаємодію;
- не вимагати беззаперечного виконання наказів від осіб, які перебувають у надзвичайних психічних станах (афект, збудження, сильні емоції). Для цього спочатку потрібно усунути психічний стан;
- не наполягати на тому, чого людина не зможе виконати;

- у взаємодії зберігати спокій, бути впевненим, говорити стримано, чітко, зберігати зоровий контакт [13, 14].

Водночас, під час обговорення конфліктної ситуації варто уникати:

- звинувачення іншої сторони;
- вживання образливих слів та різких висловлювань;
- підвищеного тону розмови;
- нехтування діалогом;
- нехтування сигналами мови тіла;
- відстороненість та байдужість;
- обговорення іншого конфлікту, який уже минув;
- використання найбільш вразливих місць суперника;
- виявлення переможця і переможеного [2].

На виникнення та розвиток конфліктних ситуацій значно впливає організаційна культура, яка містить найбільш важливі припущення, прийнятих членами колективу і втілених у цінностях, які сповідує організація. Організаційна культура надає працівникам орієнтири поведінки та взаємодії.

На думку Н. Пов'якель та А. Тимохіна, варто розрізняти первинну і вторинну профілактику конфліктів. Первинна психопрофілактика полягає насамперед у психологічній освіті, а вторинна – передбачає безпосередню роботу в групах ризику, напруги, протистояння, в групах з високим потенціалом конфліктогенності та ескалації конфліктів [19].

Найбільш поширеними конфліктогенами є: погрози і накази, негативна і необґрунтована критика, зауваження та негативні оцінки, висміювання, зневажливий тон, неввічливе ставлення, приниження гідності, ярлики, вихваляння, безапеляційність і категоричність у судженнях та висловлюваннях, перебивання інших, підвищення голосу з метою самоствердження за рахунок приниження й знецінення інших, нав'язування порад, приховування важливої інформації, відмова від переговорів, порушення етики тощо.

На думку Г. Ложкіна та Н. Пов'якель, важливою умовою профілактики виникнення й ескалації конфліктогенів має бути підвищення психологічної культури та психологічної освіти, які сприятимуть: запобіганню застосування конфліктогенів у спілкуванні; самовдосконаленню сфери спілкування, оволодінню культурою спілкування та поведінки; самовдосконаленню особистості й позбавленню егоцентризму, агресивності та схильності до маніпулювання, підвищенню самооцінки, поваги до себе та інших; підвищенню стресостійкості та формуванню толерантності до фрустрації, «імунітету» на ситуативні та побутові конфліктогени спілкування; формувати усвідомлення й рефлексії чужих і власних конфліктогенів [9, 19].

Відтак, попередження та запобігання конфліктів – це сукупність напрямків та методів, які зменшують ймовірність виникнення конфліктів. Напрямами управління можуть бути розробка варіантів стратегії управління персоналом, управління компетенціями працівників, зміни в організаційній структурі.

Отже, стратегія вирішення конфлікту залежить від суб'єктивного бачення ситуації її учасниками. Усіма шляхами потрібно прагнути до конструктивного вирішення конфліктної ситуації. Якщо конфлікт сприймається як загроза, потрібно спершу шукати шляхи зняття емоційної напруги, що виникає у конфлікті, і лише тоді взаємодіяти із протилежною стороною.

### **Висновки до розділу 3**

З метою підвищення рівня компетентності в управлінні міжособистісними конфліктами розроблено тренінг конфліктологічної компетентності, що спрямований на підвищення рівня обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки у вирішенні міжособистісних конфліктів, вміння конструктивно взаємодіяти в конфліктних ситуаціях.

Програма тренінгу спрямована на формування знань, вмінь та навичок соціальної взаємодії; підвищення рівня компетентності у вирішенні

міжособистісних конфліктів; зменшення рівня тривожності; формування навичок медіаторства та ведення переговорів; формування впевненості в собі та адекватної самооцінки.

Попередження та профілактика конфліктів залежить від урахування особливостей особистісних рис працівників, рівня психологічної сумісності, дотримання персоналом загальноприйнятих норм та правил поведінки, наявності корпоративної культури.

## ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі розглянуто психологічні фактори вибору стратегій поведінки у міжособистісному конфлікті.

Описано поняття, структуру та класифікацію конфліктів. Конфлікт – це переслідування несумісних цілей. Конфлікт – це взаємодія, де два чи більше суб'єктів бачать свої цілі як взаємно несумісні. Несумісність є реальною або такою, що обумовлена суб'єктивним сприйняттям. Крім цього, хоча конфлікт за своєю природою є соціальним процесом, який має певну ціну та недовіру, він не завжди є насильницьким або руйнівним. Сьогодні виокремлюють різні визначення конфлікту і всі вони вказують на наявність протиріччя, що приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей. Структура конфлікту містить такі елементи: учасники, предмет конфлікту, інцидент, дії, мікро- та макросередовище. Конфлікти класифікують за такими ознаками: за наслідками, за змістом, за причинами, за сферою перебігу, за тривалістю, за ступенем впливу, за джерелом виникнення, за напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями, за формою перебігу, за предметом.

Міжособистісні конфлікти є одним із найпоширеніших видів конфліктів, оскільки вони присутні у всіх сферах міжособистісних відносин. Стадіями протікання міжособистісного конфлікту є: виникнення, усвідомлення, конфліктної поведінки, вирішення. В організації можуть виникати такі міжособистісні конфлікти: між керівництвом і працівниками, між працівниками на різних рівнях, на управлінському рівні.

Роль менеджера є вирішальною для конфліктної ситуації та при управлінні поведінкою учасників конфлікту. Він може виступати водночас і суб'єктом, і посередником у конфлікті. Аналізуючи ситуацію, менеджер збирає інформацію про конфлікт, аналізує її, перевіряє на правдивість та оцінює конфліктну ситуацію. Роль менеджера як медіатора у конфлікті забезпечує швидке та конструктивне завершення конфліктної ситуації.



Менеджер обирає різні стратегії поведінки у конфліктній ситуації залежно від її специфіки. Стратегії поведінки у конфлікті описано у моделі Томаса-Кілманна: співпраця, конкуренція, пристосування, уникнення, компроміс. Кожна стратегія має свої недоліки, переваги та особливості. Обираючи стратегію потрібен детальний аналіз компонентів конфлікту.

2. В роботі представлено результати дослідження психологічних факторів вибору стратегій поведінки в міжособистісному конфлікті. За даними дослідження стратегія компромісу є домінуючою у 42% респондентів. Застосування компромісу в управлінні є оптимальним варіантом коли потрібно звести до мінімуму недоброзичливість і водночас створити можливість швидко вирішити конфлікт, який задовольняє обидві сторони. 28% опитаних обрали переважаючою стратегією співпрацю. Що свідчить про намагання працівниками будь-яким чином зберегти стосунки у колективі. Домінуючою стратегія пристосування є у 17 % вибірки. Стратегія уникнення домінує у 9 % вибірки. 4 % вибірки у більшості тверджень в опитувальнику обирали стратегію конкуренції.

Порівнюючи домінуючі стратегії поведінки у жінок та чоловіків з'ясовано, що компроміс обрали більшість обох статей (41% жінок та 46% чоловіків). На другому місці у жінок є стратегія пристосування (29%), проте її обрали лише 11% чоловіків. Таку стратегію як співпраця обрали 29% чоловіків та 24% жінок. Домінуючою стратегія уникнення була лише у чоловіків (11% – 4 особи). Жінки при цьому не обрали цю стратегію як домінуючу. Найменше обирали стратегію конкуренції – жінки – 6%, чоловіки – 3 %.

Психологічний профіль особистості менеджера містить такі риси особистості: відкритість, комунікабельність, готовність до співпраці, уважність до людей, готовність працювати у команді, активність стосовно усунення конфліктів у групі, легкість у побудові безпосередніх, міжособистісних контактів, розвинуте абстрактне мислення, оперативність, кмітливість, високий рівень вербальної культури, імпульсивність,

експресивність, самостійність, незалежність, наполегливість, життєрадісність, динамічність спілкування, сміливість, підприємливість, активність, готовність ризикувати, практичність, незалежність, реалістичність, довірливість, ретельність, увага до деталей, прямолінійність, природність, спонтанність, хитрість, відвертість, безпосередність, наявність критичного мислення, ліберальність, аналітичність, цілеспрямованість.

При цьому менеджери з таким усередненим психологічним профілем володіють середнім рівнем компетентності в управлінні конфліктами (63% опитаних), низьким рівнем (28% вибірки) та високим рівнем (9% вибірки).

На основі даних, отриманих за допомогою багатофакторного особистісного опитувальника Р. Кеттелла, методики «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. А. Веттен, К. С. Камерон) та з урахуванням поділу на групи відповідно до домінуючої стратегії вирішення конфліктної ситуації описано психологічний профіль для кожної групи.

Аналіз кореляційних зв'язків між результатами дослідження за методикою Томаса-Кілманна та багатофакторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла виявив пряму та обернену кореляцію з деякими факторами.

Проведене дослідження дало змогу виявити психологічні особливості вибору стратегій поведінки у міжособистісному конфлікті, а також обрати напрямок та методи проведення тренінгу конфліктологічної компетентності. Згідно з отриманими результатами по кожній методиці вдалося з'ясувати фактори, які впливають на вибір конструктивних стратегій поведінки у конфлікті, що дало можливість розробити тренінг конфліктологічної компетентності з урахуванням впливу на ці показники.

3. У зв'язку з постійно зростаючим інтересом до питань конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, що виникають при виконанні професійних обов'язків, проведено дослідження, спрямоване на розробку та впровадження програми тренінгу конфліктологічної компетентності. Тренінг розроблено як комплексну систему, що охоплює 6

занять. Метою тренінгу є підвищення рівня обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки у вирішенні міжособистісних конфліктів. Тренінг спрямовано на формування знань, вмінь та навичок соціальної взаємодії; підвищення рівня компетентності у вирішенні міжособистісних конфліктів; зменшення рівня тривожності; формування навичок медіаторства та ведення переговорів; формування впевненості у собі та адекватної самооцінки.

В подальшому плануємо комплексний аналіз результатів тренінгу з метою об'єктивного оцінювання його ефективності та удосконалення його елементів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко І.В. Аналіз впливу оцінки ситуації й оцінки опонента на стратегію вибору поведінки в конфлікті. Вісник Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка. Вип. 8. Серія: психологічні науки. Кам'янець-Подільський: ПП Медобори-2006, 2016. С. 7–15.
2. Вошколуп Г. Ю. Оцінка ефективності технології формування конфліктологічної компетентності майбутніх економістів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки. 2017. № 2. С. 116-120.
3. Грабовська С.Л. Психологія примирення навч. посібник. Львів, ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 294 с.
4. Дзюба Т.М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту /За наук. ред. Л.М.Карамушки. – Полтава: ПОІППО. – 2005. – 64с.
5. Долінська Л.В., Матяш-Заяць Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2019. 304 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 455 с.
7. Жевакіна Н.В. Особливості виникнення і перебігу конфліктів у соціальній роботі. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2014. № 4. С. 31-37
8. Зарицька В. В. Психологія конфлікту: навч. посіб. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя : Видавничий дім "Гельветика", 2019. 379 с.
9. Захарчин Г. М., Винничук Р.О. Управління конфліктами. Львів, Львівська політехніка, 2017. 160 с.
10. Ільїна Н. М. Конфлікти в загальноосвітній школі. Суми: Університетська книга, 2015. 182 с.
11. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. К.: Наукова думка, 1996. 190 с.

12. Калаур С.М. Соціальна конфліктологія. Тернопіль: Астон, 2010. 359с.
13. Кляп М. І. Зміст конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців та особливості її формування/ Науковий вісник УжНУ. Випуск 1 (5). 2014.
14. Коберник Л.О. Конфліктні форми поведінки та способи їх корекції в юнацькому віці. Актуальні проблеми психології / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. К., 2008. С. 173–177.
15. Конфліктологія: загальна та юридична : підручник / Л. М. Герасіна, М.П. Требін, О.М. Сахань, В. Д. Воднік ; за заг. ред. Л.М. Герасіної. Харків: Право, 2021. 224 с.
16. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. / Т. Яхно, І. Куревіна. Центр учбової літератури, 2021. 168 с.
17. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
18. Коулман, П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон ; пер. з англ. Інни Софієнко. Київ: Наш Формат, 2017. 312 с.
19. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 416 с.
20. Мала Н. Т., Угрин Л. Є. Конфлікт у організації: класифікація та моделювання // Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 20, № 15, 2010, С. 212-219.
21. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів: Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.
22. Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. Науковий вісник 2(1). Львівський державний університет внутрішніх справ. 2012. С. 434–444.

23. Міжнародний медіатор. Посібник / Джозе Паскаль да Роша. Київ, 2021. 224 с.
24. Мілютіна К.Л. Технологія попередження конфліктів. К.: Главник, 2007. 127 с.
25. Мухіна Л. Структура конфліктологічної компетенції майбутнього вчителя. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Психологічні науки. № 1 (16), травень 2016.
26. Орлянський В.С. Конфліктологія. К.: Центр учбової літератури, 2007. 158 с.
27. Павлютенков Є.М. Конфлікти: сутність і подолання. Х.: Основа, 2008. 222 с.
28. Партико Н.В. Психологія конфліктів. Львів.: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 132с.
29. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
30. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами. К.: Професіонал, 2007. 334 с.
31. Свидрук І. І. Психологія управління та конфліктологія: підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2017. 320 с.
32. Сивогракова З. А., Алексеєнко Н. В. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами: Конспект лекції. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 52 с.
33. Скібіцька Л.І. Конфліктологія. К.: Кондор, 2011. 383 с.
34. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
35. Сударкін О. О. Причини вибору маніпулятивної поведінки в конфлікті. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. № 3 (38). Т. 2. 345 с.

36. Сударкін О.О. Вплив вербальних методів зміни оцінки ситуації на вибір поведінки в конфлікті. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. № 2 (37). Т. 2. 241 с.

37. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія / І. В. Барабанов, Т. Є. Андреева, О. О. Гетьман ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Панов А. М., 2019. 200 с.

38. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

39. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576с.

40. Цісецький О. Конфліктологічна компетентність керівника / О. Цісецький, Х. Зборовська // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: щорічник. Тернопіль: Економічна думка, 2012. Вип. 17. С. 134-141.

41. Levin K. Resolving Social Konflikts. N.Y.: McGraw Hill, 2003. 198 p.

42. Rubin J. Models of Conflikt Management. Journal of Social Issues. Vol 50, No 1, 1994. P.33–45.

43. Walter O. Types of Interpersonal Conflict at Work. URL: <https://projectionsinc.com/abetterleader/interpersonal-conflict-at-work/>

44. Williams F. Interpersonal Conflict: The Importance of Clarifying Manifest Conflict Behavior. International Journal of Business, Humanities and Technology. 2001. Vol. 1 No. 3. P. 149.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Методика Томаса-Кілманна «Визначення стратегії поведінки в конфліктній ситуації»

В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари оберіть те судження, яке Ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

1. а) іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

б) перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2. а) я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3. а) зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4. а) я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. а) налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.

б) я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6. а) я намагаюся уникнути прикросців.

б) я намагаюся досягти свого.

7. а) я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

б) я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8. а) зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9. а) вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

б) я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

10. а) я наполегливо прагну досягти свого.

б) я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. а) насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

б) я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12. а) я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.



б) я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13. а) я пропоную проміжну позицію.

б) я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14. а) я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

б) я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15. а) я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого 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 перевазі моєї позиції.

17. а) зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. а) якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19. а) передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

20. а) я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21. а) під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. а) я намагаюся знайти проміжну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

б) я відстоюю свої бажання.

23. а) як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. а) якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25. а) я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. а) я пропоную проміжну позицію.

б) я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. а) зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. а) зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. а) я пропоную проміжну позицію.

б) вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. а) я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

### Бланк для відповідей

| № пари | а | б | № пари | а | б |
|--------|---|---|--------|---|---|
| 1      |   |   | 16     |   |   |
| 2      |   |   | 17     |   |   |
| 3      |   |   | 18     |   |   |
| 4      |   |   | 19     |   |   |
| 5      |   |   | 20     |   |   |
| 6      |   |   | 21     |   |   |
| 7      |   |   | 22     |   |   |
| 8      |   |   | 23     |   |   |
| 9      |   |   | 24     |   |   |
| 10     |   |   | 25     |   |   |
| 11     |   |   | 26     |   |   |
| 12     |   |   | 27     |   |   |
| 13     |   |   | 28     |   |   |
| 14     |   |   | 29     |   |   |
| 15     |   |   | 30     |   |   |

### Опрацювання результатів.

Кількість балів, яку Ви набрали за кожною шкалою, визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях. Бали підраховуються за наведеним нижче ключем.

### Ключі.

1. Конкуренція: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

### Інтерпретація результатів.

• Стратегія поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючою. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.

- Стратегія суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення, — досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

- Стратегія співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

**Бланк для відповідей**  
**(методика «Управління міжособистісними конфліктами»)**

| Навички   | №<br>п/п  | Попередня оцінка | Повторна оцінка |
|---|-----------|------------------|-----------------|
| <b>Попередження виникнення<br/>невдоволення</b>   | <b>1</b>  |                  |                 |
|   | <b>2</b>  |                  |                 |
|   | <b>3</b>  |                  |                 |
|   | <b>4</b>  |                  |                 |
|   | <b>5</b>  |                  |                 |
|   | <b>6</b>  |                  |                 |
|   | <b>7</b>  |                  |                 |
|   | <b>8</b>  |                  |                 |
| <b>Реакція на критику</b>                         | <b>9</b>  |                  |                 |
|   | <b>10</b> |                  |                 |
|   | <b>11</b> |                  |                 |
|   | <b>12</b> |                  |                 |
|   | <b>13</b> |                  |                 |
|   | <b>14</b> |                  |                 |
|   | <b>15</b> |                  |                 |
|   | <b>16</b> |                  |                 |
| <b>Роль посередника у вирішенні<br/>конфлікту</b> | <b>17</b> |                  |                 |
|   | <b>18</b> |                  |                 |
|   | <b>19</b> |                  |                 |
|   | <b>20</b> |                  |                 |
|   | <b>21</b> |                  |                 |
|   | <b>22</b> |                  |                 |
|   | <b>23</b> |                  |                 |
|   | <b>24</b> |                  |                 |
| <b>РАЗОМ</b>                                      |           |                  |                 |

## Програма тренінгу конфліктологічної компетентності

### Заняття 1.

Знайомство, правила та принципи тренінгу. Обговорення очікувань та ознайомлення з програмою і метою тренінгу.

Мета: побудувати стосунки з учасниками, описати конкретні види діяльності учасників, створити атмосферу, сприятливу для роботи в команді; вивчити правила командної роботи, розвинути вміння ігрового спілкування.

**Вправа «Знайомство».** Мета: дізнатися, хто ти є насправді, розпізнати свої позитивні риси, досягти високого рівня самосвідомості. Спочатку кожному учаснику пропонується назвати своє ім'я, а потім – особистий опис кожної літери імені (наприклад: Зоряна – зірка, особлива, розумна, яскрава, невгамовна, авантюрна). Для кращої презентації ви можете почати з ведучого, а потім з усіма іншими учасниками.

**Вправа «Правила».** Мета: розробити правила поведінки під час роботи. Під час обговорення учасники створюють правила групи та записують їх на аркуші паперу. Ці правила озвучуються по колу та затверджуються усією групою, це правила, що кожен повинен дотримуватися протягом усієї роботи.

**Вправа «Я у просторі».** Мета: надати учасникам тренінгу можливість налагодити стосунки. Усі учасники групи сідають у коло на стільці. Їм кажуть закрити очі і, витягнувши руки, відчути простір навколо себе (перед головою, за спиною). Потім, через 3-5 хвилин, кожна група стала біля свого стільця і 5 хвилин з заплющеними очима вони ходять по кімнаті, торкаючись і вивчаючи один одного.

**Вправа «Ідеальний друг».** Мета: розвиток самосвідомості. Щоб грати в цю гру, вам потрібно підготувати кілька аркушів паперу А3, клей, ножиці, олівці, фломастери, старі журнали. Відбувається об'єднання в групи. Ви також можете написати на аркуші паперу про його характеристики або про те, що він має, а що не повинен робити. Потім кожна група презентує свої роботи. Групи мають приблизно три хвилини презентації. Нарешті, попросіть учасників перелічити загальні характеристики та обвести їх у малюнок або на окремому аркуші паперу. Питання до обговорення: - Які з наведених тверджень, на вашу думку, реальні якості? – Ви коли небудь зустрічали людину з усіма цими характеристиками? - Чи є у вас друзі, які не мають жодної з цих рис? – Чи потрібно мати всі ці якості, щоб з тобою дружити? – Чи варто шукати друга, який знаходиться найближче до ідеалу? Підводячи підсумок, можна сказати, що кожна людина заслуговує на дружбу і саме дружба допомагає людям змінюватися на краще.

**Вправа «Рольова гра».** Мета: розвиток ставлення та почуттів впевненої в собі людини. Кожен учасник групи пробує дві ролі людини, яка

не довіряє один одному в одній із запропонованих ситуацій, запитуючи учасників: «Друг розмовляє з тобою, а ти хочеш піти. Ти кажеш... Продавець розмовляє з колегою, а ви повинні щось купити. Ти кажеш... Вашу техніку було пошкоджено. Ви кажете до майстра... Ви хочете виправити погану оцінку. Ти кажеш до вчителя... Твій сусід зайняв твоє місце на парковці. Ти кажеш до сусіда...».

**Вправа «Повтор».** Мета: навчання дій в стресовій ситуації. Члени команди можуть допомогти вам запропонувати ситуації та способи їх вирішення. Однією з причин, що ускладнює продуктивність, є те, що вони зосереджуються не тільки на виконанні завдання, а й більше на тому, як вони виглядають збоку. З огляду на це необхідно тренувати їх у вмінні формувати мету своєї поведінки в різних ситуаціях. Наприклад, спілкуючись із проблемним клієнтом, потрібно сказати собі: «Я повинен сказати...» замість «Я повинен отримати». Важливо навчити учасників навичкам розуміти відносну важливість успіхів і невдач, щоб мінімізувати значущість ситуації.

**Вправа «Мій настрій».** Мета: навчитися визначати свій настрій. Учасники гри, як правило, повідомляють про пору року, природні явища та погоду, схожі на їхній поточний настрій. Вправа по колу. Ведучий підсумовує те, що сьогодні відчуває вся група: смуток, радість, сміх, гнів тощо.

### **Рефлексія.**

## **Заняття 2.**

Вступ, лекція «Агресія». Агресія це позначення поведінки, спрямованої на спричинення шкоди або виклик стресу іншим індивідам чи оточуючому середовищу. Агресія може виявлятися фізично, вербально або невербально. Це складний процес, який може бути зумовлений різними факторами, такими як емоції, навчання, соціальні чинники та біологічні механізми.

Агресія - це складний психологічний явище, що виявляється у проявах негативних емоцій, таких як гнів, злість та ворожість. У межах психології агресія вивчається як одна з форм поведінки, що може бути спрямована на самого себе (внутрішня агресія) або на інших (зовнішня агресія).

Причини агресії можуть бути різноманітні і включати фактори такі, як стан емоційного напруження, соціокультурні впливи, травматичні досвіди, а також біологічні аспекти. Деякі люди можуть проявляти агресію як захисний механізм або спосіб виразити свої потреби та переживання.

Психологи досліджують різні форми агресії, такі як фізична, вербальна, пасивно-агресивна, а також роль інтелектуальних та емоційних факторів у формуванні цього явища. Розуміння агресії допомагає розробляти ефективні стратегії управління емоціями, конфліктами та побудові здорових міжособистісних взаємин.

Психологічна робота з агресією може включати терапевтичні підходи, тренінги з розвитку навичок соціальної адаптації та комунікації, а також роботу з самосвідомістю та підвищенням емоційної інтелігенції.

Зрозуміти природу агресії допомагає людям краще розуміти себе та інших, розвивати емпатію та сприяє створенню гармонійних міжособистісних зв'язків.

*Агресія - це комплексне явище, що має різноманітні прояви та причини. Розуміння цього поняття може допомогти збагатити наше знання про людську поведінку та взаємодії.*

#### Типи агресії

Агресія може бути фізичною (насильство, напади), вербальною (зловісні слова, образи), пасивно-агресивною (прихована агресія, вирази непокою) та реляційною (агресія спрямована на взаємини та стосунки).

- Фізична агресія: Це прояви насильства, нападів або фізичної шкоди, що можуть завдати травм та пошкоджень.

- Вербальна агресія: Включає зловісні слова, образи, погрози або грубість, які можуть завдати психологічної шкоди.

- Пасивно-агресивна агресія: Це вияви негативної поведінки, вираженої неявно, через пасивні дії, що можуть викликати злість або образи у інших.

- Реляційна агресія: Спрямована на взаємини та стосунки, зокрема, це може бути гостра злість або ворожість в стосунках.

#### Причини агресії

Фактори, що сприяють агресії, можуть бути різними, такими як вивчена поведінка з дитинства, соціокультурне середовище, негативний стимул, стан емоційного напруження та неспритності вирішення конфліктів.

- Соціокультурні впливи: Суспільство, культура, норми та цінності можуть впливати на те, як люди виявляють агресію.

- Вивчена поведінка: Досвід дитинства та оточення можуть впливати на формування поведінки, включаючи реакцію на стрес та конфлікти.

- Емоційний стан: Сильні емоції, такі як гнів, фрустрація або страх, можуть сприяти прояву агресії.

- Біологічні аспекти: Генетика та хімічні процеси в організмі можуть впливати на нахил до агресивності.

#### Управління агресією

Психологи пропонують різноманітні методи управління агресією, включаючи релаксацію, емоційну регуляцію, комунікативні навички та розвиток соціальної емпатії.

- Релаксація та емоційна регуляція: Розвиток навичок контролю над емоціями може допомогти уникати спонтанних агресивних реакцій.

- Комунікативні навички: Навчитися конструктивно виражати свої почуття та потреби може сприяти вирішенню конфліктів без агресії.

- Розвиток соціальної емпатії: Здатність сприймати почуття та переживання інших може полегшити побудову здорових взаємин.

#### Попередження агресії

Освіта та усвідомлення агресивної поведінки можуть допомогти в профілактиці та зменшенні випадків агресії в суспільстві.

- Освіта та психологічна підтримка: Інформаційні кампанії та програми можуть збільшити усвідомленість про агресію та її наслідки.

- Розвиток соціальних навичок: Здатність до позитивної комунікації та вирішення конфліктів допомагає знижувати імпульсивність та агресивність.

*Розуміння агресії є складним процесом, але дослідження та практичні підходи до її управління можуть допомогти людям більш здорово і конструктивно реагувати на стрес та конфлікти.*

**Вправа «Знайомство».** Мета: підвищити впевненість у собі, отримати підтримку від групи. Всі стають у коло, один йде в центр, називає своє ім'я і те, що йому подобається чи вмє робити. У відповідь всі кажуть: «Ти супер!» і піднімають великий палець.

**Вправа «Асоціація».** Повинні назвати асоціації що виникають від слова «агресія». Усі асоціації реєструються, потім тренер їх читає та надсилає повідомлення.

**Вправа «Поради».** Мета: навчитися позбавлятися від негативних емоцій. Учасники об'єднуються у 3 групи, їм пропонують розробити рекомендації щодо агресії. Презентація роботи. Кожен учасник отримує брошуру «Поради щодо зниження агресії».

**Рефлексія.**

### **Заняття 3.**

Вступ, лекція «Комунікація, стосунки, емоції». Спілкування – це невід'ємна складова нашого життя. Всі люди відчують потребу в спілкуванні. А чому? Звичайно хтось може відповісти, що це лише необхідність і нічого більше. Тоді чому з деякими людьми нам більш приємно спілкуватись, деяким ми виражаємо симпатію, а деяких ненавидимо чи відчуваємо відразу. Тоді постає питання нове питання, а через що все це відбувається.

Відповіддю є "Емоції". Кожного дня, стикаючись з різними речами, ми реагуємо на них радісно, сумно, позитивно чи негативно. Кожна подія викликає у нас певні почуття. Особливу роль емоції відіграють під час спілкування. Комунікації можуть бути різних видів, але протягом кожної ми відчуваємо певні відгуки нашої душі щодо теми розмови чи співрозмовника.

Під час комунікації кожна людина повинна навчитись виражати доречно свої емоції та почуття, зважаючи на ставлення інших та ситуацію, а також розпізнавати почуття інших людей, давати їм можливість виразити себе та допомагати в прояві почуттів. Такі навички є дуже складним завданням, навчитися якому дуже важко, але потрібно, оскільки вдале спілкування, успішне досягнення своїх цілей та позитивне ставлення до нас інших осіб залежить саме від цього. Таким чином дану роботу присвячено позитивним та негативним емоціям, вмінню їх проявляти та розпізнавати у інших людей при спілкуванні.

Процес комунікації та емоції



Комунікаційний процес насправді є дуже складною взаємодією, яка викликає у нас, учасників бесіди певні реакції на тему комунікації чи нашого комунікатора. Таким чином, процес комунікації містить вісім складових: комунікаторів (особи, між якими відбувається комунікація), цілі комунікації, відносини, які підпорядковані певним правилам, двосторонній вплив, вербальні та невербальні повідомлення, канали комунікації, контекст та результат.

Також варто зазначити, що спілкування передбачає, окрім висловлення повідомлення, і зворотній зв'язок. Тобто відбувається двостороння взаємодія. Двосторонній вплив означає, що кожна особа під час комунікації перебуває під впливом інших та одночасно здійснює на них вплив сама. Протягом спілкування кожний учасник на своєму обличчі чи тілом виражає інформацію стосовно свого ставлення до повідомлення.

Здатності до спілкування останнім часом давали багато визначень. Одним з них є те, що компетентний комунікатор – це індивід, який має базові знання принципів комунікацій, але може і не демонструвати їх у взаємодії. Іншим, найбільш прийнятним, визначенням є те, що здатність спілкуватись – це здатність діяти відповідно до специфіки ситуації чи умов спілкування. Ця здатність об'єднує набір навичок спілкування, які можна дослідити, вдосконалити на практиці та розвинути.

Здатність до комунікації можна покращити за допомогою вдосконалення комунікаційних навичок та надбанням нових. Незважаючи на специфіку кожної комунікації, існують загальні навички, які можуть допомогти зорієнтуватись в будь-якій ситуації.

Здатність до комунікації можна розподілити на п'ять загальних компонент, які визначають процес спілкування: символізація, обробка, пристосування, контроль та вираження.

Символізація використовується для створення повідомлення за допомогою вербальних та невербальних символів. Обробка є розумовою діяльністю, яку використовують комунікатори для того, щоб зрозуміти ці символи та уявити, як використовувані ними символи вплинуть на інших. Пристосування – це здатність модифікувати поведінку в залежності від контексту, взаємовідносин та участі індивідів у взаємодії. Контроль дозволяє впливати на процес взаємодії та на інших учасників, але в такому розумінні, що ви можете направляти розмову в напрямку позитивному та корисному для всіх сторін.

Остання складова комунікативної здібності це вираження, яке містить розпізнавання власних почуттів та вміння сприймати і розпізнавати почуття, виражені іншими. Існує три типи навичок вираження:

Вираження власних емоцій. Розпізнавання та розуміння почуттів інших. Заохочення інших до вираження емоцій

Почуття є певним емоційним станом – злість, сум, страх, відчай, занепокоєння, радість та багато інших. Коли ви кажете "Я розлючений, бо..." чи "Мені неприємно, коли...", ви виражаєте емоції та почуття.

Коли ви можете визначити почуття інших та пристосувати свою поведінку у відповідності з ними, ви розпізнаєте почуття. Повідомлення про визначення почуттів ("Я знаю, що ти на мене злий") допомагають підтвердити думку про почуття інших стосовно вас. Також такі вислови, як "Це дійсно може розстроїти тебе" чи "Це могло б налякати мене також" показують, що ви розумієте почуття вашого співрозмовника.

Нарешті, комунікаційна здатність характеризується заохоченням інших до вираження емоцій хоча б в тих ситуаціях, в яких такий прояв емоцій буде вважатись доречним. Бути хорошим слухачем є одним з шляхів допомогти іншим почувати себе комфортно при обговоренні їхніх почуттів, особливо, коли поділитися цими почуттями для людини ризиковано або дуже важко через емоційні переживання. Описання власних почуттів у доречній ситуації також може заохотити інших поділитися своїми почуттями з вами.

Варто зазначити, що емоційна складова спілкування є дуже важливою частиною цього процесу. Вмінню виражати емоції та розуміти почуття інших важко навчитись, але потрібно для того, щоб ви могли знайти шлях до серця кожної людини та щоб вас вважали дійсно вмілим комунікатором.

**Вправа «Коло знань».** Мета: навчити учасників застосовувати різноманітні поведінкові підходи, навчитися швидко та ефективно збалансувати й точно передати інформацію. Ведучий роздає учасникам три невеликі картки різного кольору (на кожній позначено дві картки Х і О). За кольором паперу учасники поділяються на три групи. Кожна група отримує картку, яка містить інформаційне повідомлення, яке описує їх конкретну поведінку. Ви повинні вивчити інформацію на картці протягом 5 хвилин. Через 5 хвилин ведучий просить кожну групу учасників, у яких на аркуші паперу з позначкою Х, перейти за годинниковою стрілкою до іншої групи, де подаєте свою узагальнену інформацію та прослуховуєте цю групу. Цей процес займає 5 хвилин. Далі ведучий просить відвідати кожну групу з позначкою О та перейти до іншої групи проти годинникової стрілки, де вам також потрібно обмінятися інформацією. Цей процес займає 5 хвилин. Після того, як усі команди обмінялися інформацією, ведучий питає: - Які види поведінки ви помітили під час виконання вправи? - як виглядає пасивна поведінка, які її сильні сторони, а які слабкі? - як виглядає поведінка, які її сильні сторони, а які слабкі? - як виглядає асертивна поведінка, які її сильні сторони, а які слабкі? - що впливає на поведінку людини? Висновок: Ми по-різному поведимося в житті, використовуємо різні поведінкові підходи. Важливо визначити сильні та слабкі сторони кожної поведінки, беручи до уваги поведінку, що виникає залежно від ситуації.

**Вправа «Без слів».** Мета: розвиток уваги, концентрації, вміння оцінювати емоційний стан співрозмовника, виявляти першопричини. Одному з членів команди показали фотографії людини в роздумах, спокої або нейтральне обличчя. Учаснику пропонується, по-перше, розібратися в обстановці сфотографованої людини, а по-друге, «увійти» в цю зону (коректно повторювати фото не обов'язково, міміка на фото не потрібна).

Другий учасник групи отримує фотографію людини, яка відчуває ту чи іншу емоцію: гнів, радість, здивування тощо. Після спостереження та оцінки він повинен виконати повторювані дії, рухи без словесного спілкування, щоб стимулювати свого партнера – першого учасника – в цю емоцію або емоційний стан.

**Вправа «Конфлікт».** Мета: Розвиток вміння розпізнавати людське обличчя, що може змінити поведінку людей в емоційному конфлікті, наприклад, пом'якшити конфлікт. Членам команди показали серію фотографій ворожих ситуацій. Кожне фото супроводжується виразом обличчя. Завдання полягає в тому, щоб визначити міміку, яка може емоційно змінити поведінку конфлікуючих сторін, наприклад, «послабити» конфлікт. Далі визначити вираз, який міг би загострити конфлікт.

**Вправа «Мережі».** Учасники повинні створити кампанію в соціальних мережах «Світом керує любов і розуміння» з фотографіями, вирізками з журналу, кольоровим папером, ножицями, клеєм, ручкою та презентацією. (Учасники об'єднуються на 2-3 групи).

**Рефлексія.**

#### Заняття 4.

Вступ, лекція «Конфлікт». Конфлікт – це ситуація, набір обставин, при якій виникає:

- зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів;
- відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами;
- внутрішній дискомфорт однієї особи.

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати та досягати реалізації власних мети, цілей, думок, завдань, точки зору, при цьому вона наводить аргументи на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так само, використовує всі прийнятні у даній ситуації заходи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони.

Донедавна, домінуючою вважалася точка зору, згідно з якою конфлікти в організації - річ небажана (доктрина школи Вебера), їх необхідно уникати, а якщо вони все ж таки з'являються, то гасити на ранній стадії, не даючи змоги розвиватися. Конфлікти асоціюються з усілякими негараздами, суперечками, ворожістю, боротьбою і не мають позитивних ознак.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. Термін "конфлікт" можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація - тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфлікуючими сторонами. Тут вступає у силу ще один з основних законів філософії - закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється

доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом (тобто конфлікт прихований).

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійну силу - інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Усі конфліктні ситуації розподіляються за ознакою результатів:

- а) функціональні - такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість;
- б) дисфункціональні - паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних і залучених ресурсів.

Основними причинами конфлікту вважаються:

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін);
- різниця у цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);
- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);
- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);
- різниця у досвіді та манері поведінки;
- різка зміна подій чи умов.

Різка зміна подій чи умов. Ця ситуація вимагає неабиякого хисту, інтуїції та перспективного мислення. Зміна пріоритетів, несподівані обставини породжують сум'яття та хаос. Швидко проаналізувати ситуацію і визначити сили, що її формують - це завдання під силу вирішити далеко не кожному. Хибні судження та неправильно вибраний тип поведінки на такому етапі нерідко є темою для дискусії, отже джерелом конфлікту.

**Вправа «Очікування».** Ведучий роздає кожному учаснику стікер, який він дає, щоб записати, що очікується від сьогоденного заняття, починаючи з його роботи на цьому занятті.

**Вправа «Моя мрія».** Мета: навчитися ставити мету, знати, як досягти мети та долати перешкоди. Для цього потрібно створити 2 групи. До першої групи входять представники, народжені восени і взимку, до другої – навесні і влітку. У кожній групі є папір, фломастери, кольорові олівці. Вам потрібно намалювати будинок і показати його. Деталі малюнка також будуть інформативними. Дах – це мета (яка ваша мета), стіни – основа (що ти маєш

на цьому етапі життя), вікна – інструменти (як отримати), огорожа – перешкоди, бар'єри. Квітник – це те, що допоможе нам долати перешкоди.

**Вправа «Помічники».** Мета: навчити учасників зосереджуватися на речах, які роблять їхнє життя красивим. Обладнання: Дзвінок. Інструкція: Уявіть, що у вас є невидимий помічник, який ні на крок не відстає від вас. Коли ви відчуваєте щось хвилююче, він ніжно торкається вашого плеча і тихо каже: «Усе чудово». Звичайно, вам не потрібен невидимий помічник, щоб побачити хороші моменти у вашому житті, які вже є привабливими. І коли ви їсте улюблене морозиво в спекотний день, вам не потрібна стороння допомога, щоб насолодитися ним. Але вам знадобиться допомога вашого невидимого помічника, щоб насолоджуватися цими важливими, але не прихованими речами, які відбуваються з нами щогодини і регулярно і роблять життя красивим і чудовим. Наприклад, можна насолоджуватися теплими променями сонця, добре відпочити, почути ласкаве слово. Попросіть учасників розповісти про все, що робить їх щасливими. І нехай сьогодні з вами піде ваш невидимий помічник. Постарайтеся згадати всі ті маленькі радощі, які покаже вам невидимий помічник. Завтра я розпитаю вас про все, чим ви будете задоволені сьогодні. Аналіз вправи: Які чудові звуки ви почули? Які гарні фото ти бачиш? • Ви відчули щось смачне? • Ти відчув приголомшливий запах? Ви коли-небудь торкалися чогось, до чого приємно торкатися? • Ви робили якісь рухи, щоб зробити своє тіло щасливим? • Ви чули добрі слова?

**Рефлексія.**

## Заняття 5.

Вступ, лекція «Самооцінка». Самооцінка це процес оцінки власної особистості, вмінь, навичок, досягнень, здібностей та характеристик. Це внутрішня оцінка себе, що відбувається на різних рівнях, включаючи фізичний, психологічний, соціальний і академічний.

Самооцінка може бути позитивною, коли людина має позитивне ставлення до себе, своїх здібностей та досягнень. Це сприяє підвищенню самовпевненості, мотивації і здатності до протистояння труднощам.

З іншого боку, самооцінка може бути негативною, коли людина негативно ставиться до себе, вважає себе неспроможною або недостатньою. Це може призвести до низької самооцінки, страхів, депресії та відчуття безсилля.

*Самооцінка формується під впливом різних факторів, таких як соціальне оточення, досвід, виховання, успіхи і невдачі. Важливо розвивати здорову самооцінку, яка ґрунтується на реалістичному сприйнятті своїх можливостей і прагненні до саморозвитку. Також може бути корисним усвідомлення того, що ніхто не є ідеальним і що помилки і невдачі - це природна частина життя, з яких можна вчитися та зростати.*

Самооцінка є однією з найважливіших аспектів нашої психології, що має величезний вплив на наше поведінкове та емоційне функціонування.

Вона визначає, як ми сприймаємо себе, свої здібності, досягнення та навіть помилки.

### Формування самооцінки

Самооцінка починає формуватися в дитинстві, коли ми сприймаємо себе через призму того, як нас сприймають наші батьки, рідні та оточуючі нас люди. Позитивна або негативна реакція оточення може залишити слід у нашій самооцінці на довгий час. Наприклад, похвала та підтримка можуть зробити нас більш впевненими, тоді як часті критики можуть порушити нашу впевненість в собі.

Крім впливу оточення, важливу роль у формуванні самооцінки відіграють наші внутрішні переконання. Якщо ми переконані в своїх здібностях та віримо в себе, то легше переживати труднощі та досягати успіху. Навпаки, низька самооцінка може призводити до перебільшеної критичності до себе та відмови від нових викликів.

### Вплив самооцінки на життя

Самооцінка має значний вплив на різні аспекти нашого життя:

1. Самопочуття та емоційний стан: Люди з високою самооцінкою зазвичай більш позитивно ставляться до себе, їх легше задовольнити своїми досягненнями та зовнішнім виглядом. У той час як люди з низькою самооцінкою можуть відчувати постійну тривогу, невпевненість та недоцільність.

2. Міжособистісні стосунки: Наша самооцінка впливає на те, як ми сприймаємо стосунки з іншими людьми. Висока самооцінка допомагає побудувати здорові та взаємовигідні стосунки, тоді як низька самооцінка може призводити до непродуктивних та токсичних зв'язків.

3. Професійне досягнення: Впевненість у собі та своїх здібностях сприяє успішнішій кар'єрі. Люди з високою самооцінкою частіше впорядковують свої цілі та досягають їх, тоді як люди з низькою самооцінкою можуть уникати викликів та несподіванок на робочому місці.

### Покращення самооцінки

Хоча самооцінка формується в дитинстві та може бути стійкою, її все ж можна покращити:

1. Працюйте над своїми внутрішніми переконаннями: Спробуйте ідентифікувати негативні переконання про себе та замінити їх позитивними. Приймайте свої помилки як можливість для росту, а не як підтвердження своєї недосконалості.

2. Розвивайте свої здібності: Віддавайте перевагу діям, які допомагають розвивати вас як особистість. Вдосконалюйте свої навички та досягайте нових досягнень, це допоможе збільшити вашу впевненість у собі.

3. Визначайте свої успіхи: Не порівнюйте себе з іншими. Визначайте свої цілі та успіхи, і вам буде легше відчувати гідність.

4. Звертайтеся до професійного психолога: Іноді самооцінку може бути важко покращити самотійно, тоді професійна підтримка може бути корисною.

Самооцінка є ключовим фактором у нашому психологічному благополуччі, впливаючи на різні аспекти нашого життя. Розуміння того, як вона формується та як впливає на нас, може допомогти нам покращити її та жити більш задоволеним та щасливим життям.

*Пам'ятайте, що самооцінка є процесом, який можна змінити, і це варто зробити для вашого благополуччя та самореалізації.*

**Вправа «Ідеальне та реальне».** Мета: дізнатися більше один про одного. Ведучий заохочує учасників описувати себе такими, якими вони є насправді і такими, якими вони хочуть бути.

**Вправа «Бите скло».** Мета: дати розуміння, що існують ситуації, які людина не може змінити, але вона може змінити свою поведінку в цій ситуації. Учасникам пропонується уявити ситуацію з розбитим склом і подумати, як можна щось змінити. «Бите скло» – це те, що нас засмучує, але те, що ми не можемо змінити. Проаналізувавши, ми повинні зробити висновок, що у світі є багато речей, які ми не можемо змінити, але ми можемо змінити свою поведінку.

**Вправа «Місяць».** Мета: розвивати відповідні навички поведінки в критичній ситуації, створюючи оптимізм. Уявіть, що ви хворі. Вам залишився місяць. Грошей багато, а ви почуваетесь добре. Як ви проживете цей місяць? Що зробите? Яким буде твій останній день? Записавши відповіді, ведучий каже: «Тепер новини! Ви вилікувались. У вас 40 років активного життя. Як ви його проживете? Обговорення: - Які почуття та емоції у вас після виконання завдання? - Хотіли будувати плани на майбутнє? – Чи легко скласти план на кілька днів чи 40 років життя? - Чим хотіли займатися в останні дні свого життя? Чому? – Чи можна це зараз реалізувати? Що допомагає або перешкоджає цьому?»

**Рефлексія.**

## Заняття 6.

Вступ, узагальнення та повторення матеріалу, обмін думками.

**Вправа «Добрі слова».** Мета – дозволити учасникам поговорити зі своїми товаришами по команді. Учасники об'єднуються у підгрупи, сидять на стільцях у колах, мають вільний доступ до інструментів для письма та малювання. Тренер пропонує кожному учаснику обвести руку на аркуші паперу і позначити своє ім'я на малюнку. Потім лист передається сусідові праворуч, натомість попередній учасник отримує фотографію від сусіда зліва. Один з «пальців» отриманого зображення вказує на привабливу рису власника «руки» (наприклад, «ти дуже милий», «ти завжди віддаєш перевагу слабким», «мені дуже подобаються ваші історії» тощо). Коли всі обмінялися, тренер збирає картинки і читає «компліменти», а учасники групи повинні вгадати, кому адресовані записи. Після закінчення вправи тренер повертає

«руки» власникам. На цій дошці ви можете провести усне обговорення або письмово відповісти кожному учаснику на запитання «Що ви відчували, коли прочитали нотатки на паперовій руці?» Чи знаєш ти всі свої чесноти, написані іншими?"

**Вправа «Бажання».** Ведучий пропонує учасникам завершити речення 20 разів, починаючи зі слів «Я хочу...» Запишіть будь-які бажання, які спадають на думку, незалежно від їх реальності чи прийняття іншими

**Вправа «Майбутнє».** Мета – відпочинок. Ведучий пропонує кожному учаснику намалювати відрізок прямої лінії та розділити його на три частини, що відповідають минулому, теперішньому та майбутньому; вказати, де перебував учасник на той момент (яка частина життя минула, яка – ні). Поділіться своїми думками з групою, коротко написавши (умовно) або образно намалювавши відповідні розділи, де ваше коріння, що було в дитинстві, підлітковому віці, що відбувається сьогодні.

**Рефлексія. Завершення, прощання.**

Підсумки:

- Оцінка змін психологічного середовища колективу.
- Оцінка змін у навичках запобігання конфліктам.
- Оцініть зміни у ставленні членів команди до спілкування.
- Оцінка змін адаптаційних навичок.