

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра загальної та соціальної психології

Психологічні детермінанти копінг-стратегій фахівця у конфлікті

Кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти
другого рівня ЗФН
за спеціальністю 053 Психологія
Соломія ГАЩУК

Науковий керівник:

доцент кафедри загальної та
соціальної психології, кандидат
психологічних наук, доцент
Ольга УГРИН

Рецензент

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«__» _____ 2025 р., протокол № ____
Завідувач кафедри загальної та соціальної психології
доктор психологічних наук, доцент
_____ **Зоряна КОВАЛЬЧУК**

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

ГАЩУК Соломія Олегівна. Психологічні детермінанти копінг-стратегій фахівця у конфлікті.

Кваліфікаційна робота присвячена проблемі вивчення психологічних детермінант копінг-стратегій поведінки фахівця в конфлікті. Досліджено поняття міжособистісного конфлікту. Проаналізовано стратегії поведінки в конфлікті. Визначено психологічні аспекти вибору стратегій поведінки фахівцем. Проведено емпіричне дослідження стилів поведінки фахівця у конфлікті. Розроблено практичні рекомендації розвитку ефективних стратегій поведінки фахівця в міжособистісному конфлікті.

***Ключові слова:** копінг-стратегії, конфлікт, міжособистісний конфлікт, стратегії поведінки, стилі поведінки.*

ANNOTATION

HASHCHUK Solomiya Olegivna. Psychological determinants of coping strategies of a specialist in conflict.

The qualification work is devoted to the problem of studying the psychological determinants of coping strategies of a specialist's behavior in conflict. The concept of interpersonal conflict is studied. Behavior strategies in conflict are analyzed. Psychological aspects of the choice of behavior strategies by a specialist are determined. An empirical study of the behavior styles of a specialist in conflict is conducted. Practical recommendations for the development of effective behavior strategies of a specialist in interpersonal conflict are developed.

***Keywords:** coping strategies, conflict, interpersonal conflict, behavior strategies, behavior styles.*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОВЕДІНКИ ФАХІВЦЯ В КОНФЛІКТІ	6
1.1. Поняття міжособистісного конфлікту	6
1.2. Теоретичний огляд стратегій поведінки в конфлікті	14
1.3. Психологічні аспекти вибору стратегій поведінки фахівцем	18
Висновки до першого розділу	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ ПОВЕДІНКИ ФАХІВЦЯ У КОНФЛІКТІ	25
2.1. Опис та характеристика методів дослідження стилів поведінки фахівця у конфлікті	25
2.2. Аналіз результатів дослідження стилів поведінки фахівця у конфлікті	29
2.3. Практичні рекомендації розвитку ефективних стратегій поведінки фахівця в міжособистісному конфлікті	47
Висновки до другого розділу	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	60

ВСТУП

У сучасному динамічному середовищі організації зіштовхуються зі зростаючою складністю своїх структур і процесів. Це веде до підвищення потенціалу для виникнення міжособистісних конфліктів, оскільки співробітники та менеджери повинні взаємодіяти в більш складних і часто змінних умовах. Розуміння психологічних детермінант, які впливають на стратегії поведінки менеджера, може допомогти в адаптації до цих умов і ефективному управлінні конфліктами.

Емоційний інтелект є критичною компетенцією для лідерів і менеджерів, що дозволяє їм ефективно управляти власними емоціями та емоціями інших. Дослідження психологічних факторів, які впливають на вибір стратегій поведінки, дозволяє глибше зрозуміти, як емоційний інтелект може впливати на управління міжособистісними конфліктами, покращуючи тим самим лідерські здібності менеджерів.

Актуальність проблеми полягає в тому, що ефективне управління конфліктами є ключовим елементом успішного функціонування організації. Фахівцям необхідно вміло вирішувати конфлікти та впливати на них, забезпечуючи збереження продуктивності роботи та побудову позитивних відносин у колективі.

Організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні поведінки фахівців. Аналіз психологічних детермінант, що впливають на вибір стратегій поведінки, може допомогти організаціям розробити таку культуру, яка сприятиме конструктивному вирішенню конфліктів.

Метою даного дослідження є розкриття та аналіз психологічних детермінант копінг-стратегій поведінки фахівця в конфлікті. Через вивчення цих детермінант можна краще розуміти причини та механізми вибору конкретних дій в управлінських ситуаціях, що в свою чергу може сприяти покращенню якості управління та побудові конструктивних

відносин у колективі.

Завдання дослідження включають:

- 1) проаналізувати поняття конфлікту;
- 2) описати стратегії поведінки фахівця в конфлікті;
- 3) визначити психологічні фактори вибору стратегій поведінки фахівця;
- 4) провести емпіричне дослідження стилів поведінки фахівця у конфлікті;
- 5) розробити рекомендації розвитку ефективних стратегій поведінки фахівця в конфлікті.

Об'єкт дослідження: стратегії поведінки фахівця в конфлікті.

Предмет дослідження: психологічні детермінанти копінг-стратегій фахівця в конфлікті.

Методи дослідження: метод теоретичного аналізу літератури з теми дослідження; метод діагностичного експерименту, метод кількісно-якісної обробки одержаних даних; статистичні методи; психодіагностичні методики: стратегії поведінки у конфліктах Т.Кілмана, опитувальник агресивності А. Басса та А. Дарки, методика «Копінг-стратегій» Р. Лазаруса та С. Фолкмана, FPI.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні та розширенні знань про психологічні детермінанти копінг-стратегій поведінки фахівця. Практичне значення полягає в можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управління конфліктами в організаціях та розвитку кращих стратегій взаємодії з персоналом.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОВЕДІНКИ ФАХІВЦЯ В КОНФЛІКТІ

1.1. Поняття міжособистісного конфлікту

Міжособистісний конфлікт – це вид конфлікту, що виникає між двома або більше особами внаслідок різниці у їхніх поглядах, цінностях, потребах, метах або інтересах. Цей тип конфлікту може виникати в різних соціальних ситуаціях, включаючи робоче середовище, особисті відносини, навчальні заклади тощо [8].

Міжособистісні конфлікти є предметом інтенсивного дослідження в області психології, соціології та управління. Низка досліджень присвячена розумінню причин, характеру та наслідків таких конфліктів.

Серед відомих науковців, які досліджували міжособистісні конфлікти, можна зазначити:

Моріса Томаса і Роберта Кілмана – вони розробили «Модель конфліктних розділів» (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument), яка визначає п'ять основних стратегій управління конфліктами [64; 65].

Модель конфліктних розділів є інструментом, що використовується для визначення того, які конкретні стратегії люди використовують для управління конфліктами. Цей інструмент ґрунтується на двох основних вимірах: схильність до вищеназваних стратегій та схильність до уникнення конфлікту. Вони створили цю модель, щоб допомогти людям краще розуміти, як вони реагують на конфліктні ситуації та як їхні вибори можуть впливати на результати конфлікту [65].

Основні стратегії управління конфліктами, які визначені в цій моделі, включають:

Співпраця (Collaborating): Використовується, коли обидві сторони прагнуть знайти рішення, яке задовольняє потреби обох. Це спільне зусилля для досягнення вигідних результатів для всіх сторін.

Конкуренція (Competing): Використовується, коли одна сторона прагне досягнути своїх цілей за рахунок інших, незважаючи на їхні потреби чи погляди.

Укладання угоди (Compromising): Використовується, коли сторони готові пожертвувати деякими своїми вимогами для досягнення швидкого компромісу.

Уникнення (Avoiding): Використовується, коли особа уникає або відкладає вирішення конфлікту, намагаючись уникнути неприємностей чи конфліктних ситуацій.

Пристосування (accommodating): використовується, коли одна сторона жертвує своїми власними потребами чи поглядами на користь іншої сторони.

Ця модель допомагає індивідам розуміти їхні власні підходи до управління конфліктами та розвивати навички ефективної комунікації та співпраці для досягнення позитивних результатів у конфліктних ситуаціях.

Крістін Янг і Кенді Бек – внесли значний внесок у дослідження міжособистісних конфліктів в контексті робочого середовища. Їхні дослідження допомогли розкрити ключові аспекти виникнення, розвитку та вирішення конфліктних ситуацій у професійних колективах [69; 70]:

1. Вивчення впливу конфліктів на робоче середовище: Янг і Бек досліджували взаємозв'язок міжособистісних конфліктів і продуктивністю робочих груп. Вони виявили, що невирішені конфлікти можуть негативно впливати на ефективність роботи команди та спричиняти погіршення робочого клімату [69].

2. Розробка стратегій управління конфліктами: опираючись на результати своїх досліджень, Янг і Бек розробили рекомендації та стратегії для управління конфліктами в організаціях. Вони надали інструменти та методи, які допомагають менеджерам ефективно вирішувати конфліктні

ситуації та створювати сприятливі умови для співпраці та комунікації в колективі.

3. Підвищення рівня ефективності комунікації в організаціях: дослідження Янг і Бек також допомогли розвинути стратегії для підвищення ефективності комунікації в організаціях. Вони рекомендували проведення тренінгів та розвиток навичок активного слухання, взаєморозуміння та вміння виражати свої погляди та потреби в професійних спілкуваннях.

Загальний внесок Крістін Янг і Кенді Бек в області управління конфліктами та комунікації в організаціях полягає в тому, що їхні дослідження не лише допомагають розуміти природу та причини конфліктів в робочому середовищі, а й надають практичні інструменти для їхнього вирішення та підвищення ефективності комунікації та співпраці в колективі [70].

Роландо Діксон і Вільям Шарон – вони досліджували вплив конфліктів на ефективність робочих груп та з'ясували, які стратегії управління конфліктами сприяють забезпеченню успішності командної роботи [62; 63].

Аналіз впливу конфліктів на ефективність робочих груп: Діксон і Шарон провели широкомасштабне дослідження, спрямоване на розуміння того, як конфлікти впливають на продуктивність та ефективність робочих груп. Вони досліджували, як різноманітні типи конфліктів (функціональні та дисфункціональні) впливають на процеси командної праці та досягнення цілей колективу [63].

Визначення стратегій управління конфліктами для успішності командної роботи: на основі результатів своїх досліджень Діксон і Шарон ідентифікували певні стратегії управління конфліктами, які сприяють покращенню комунікації, співпраці та результативності робочих груп. Вони вказали на важливість відкритого спілкування, конструктивного

вирішення розбіжностей та пошуку компромісів для досягнення гармонії та колективних цілей.

Розробка рекомендацій для управління конфліктами в командах: на підставі своїх досліджень та виявлених закономірностей Діксон і Шарон розробили практичні рекомендації для керівників та учасників робочих груп з управління конфліктами. Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності командної роботи шляхом своєчасного виявлення та вирішення конфліктних ситуацій [62].

В цілому, дослідження Роландо Діксона і Вільяма Шарона розкрило важливі аспекти впливу конфліктів на робочі групи та надало важливі настанови для управління конфліктами в командах з метою досягнення успішних результатів та сприяння ефективному співробітництву.

Кеннет Томас і Ральф Кілман зробили важливий внесок у розуміння взаємозв'язку між особистими характеристиками та стратегіями управління конфліктами через розробку та впровадження Томас-Кілманнського інструменту виміру конфліктних розділів [67; 68].

Томас і Кілманн розробили інструмент, який дозволяє оцінити, які конкретні стратегії управління конфліктами особистість вибирає в конфліктних ситуаціях. Цей інструмент має форму опитувальника, який оцінює схильність людини до п'яти основних стратегій управління конфліктами: компромісу, конкуренції, співпраці, унікальності та уникнення [68].

Дослідження впливу особистих характеристик на вибір стратегій: вчені провели ряд досліджень, щоб з'ясувати, які особисті характеристики впливають на вибір стратегій управління конфліктами. Вони досліджували такі аспекти, як стиль керівництва, рівень конфліктності, рівень емпатії та інші фактори.

Створення інструментів для розвитку навичок управління конфліктами: на основі результатів своїх досліджень Томас і Кілманн

розробили практичні інструменти для розвитку навичок управління конфліктами. Ці інструменти використовуються в тренінгах та розвиткових програмах для керівників та співробітників з метою підвищення їхньої ефективності в управлінні конфліктами.

В цілому, робота Кеннета Томаса і Ральфа Кілманна щодо вивчення взаємозв'язку між особистими характеристиками та стратегіями управління конфліктами дала можливість розширити наше розуміння того, як люди реагують на конфліктні ситуації та як можна покращити їхні навички управління конфліктами [67].

Ці дослідники та багато інших вчених допомагають нам краще зрозуміти природу, причини та наслідки міжособистісних конфліктів, що дозволяє розробляти ефективніші стратегії управління конфліктами та підвищувати якість міжособистісної взаємодії в різних сферах життя.

Міжособистісні конфлікти можуть мати різноманітні причини, включаючи різницю у відношенні до робочих завдань або процесів, конкуренцію за ресурси або визнання, непорозуміння, особисті чи професійні амбіції тощо.

Одна з головних причин конфліктів може полягати в різниці у способах розуміння та виконання робочих завдань або процесів. Наприклад, різні підходи до організації робочого процесу чи вирішення завдань можуть викликати конфлікт між співробітниками або членами команди. Різні співробітники можуть мати різний погляд на те, які кроки потрібно зробити для досягнення цілей проекту чи завдання. Це може включати різницю у пріоритетах, підходах до розв'язання проблем, обраному методі роботи чи навіть використанні різних інструментів та технологій [47].

Конфлікт між особистими стилями роботи також може бути причиною конфлікту. Один співробітник може бути більш орієнтованим на деталі і бажати ретельно досліджувати кожен аспект завдання, тоді як

інший може бути більш орієнтованим на результат та швидкість виконання. Ці різниці у стилях роботи можуть призвести до непорозумінь та конфліктів [33].

Через неузгодженість у розподілі обов'язків та відповідальності часто виникають конфлікти. Якщо не визначено, хто відповідає за конкретні завдання або рішення, це може призвести до зіткнення інтересів та конфліктів.

Члени команди можуть мати різний рівень знань, навичок і досвіду у виконанні роботи. Це може призвести до нерівності у розумінні завдань або процесів та спричинити конфлікти між особами, які вважають, що їхні підходи є правильними.

Конфлікти можуть приймати різний характер і виявлятися у різних формах залежно від рівня відкритості та способів їх виявлення. Відкритий конфлікт відбувається тоді, коли конфліктні сторони відверто виражають свої непогодження чи незгоду. Це може бути виражено в обговореннях, спорах, суперечках тощо. На відміну від цього, прихований конфлікт може бути менш очевидним, коли люди не виражають своїх суперечок відкрито, але вони все ще відчувають незадоволеність чи дискомфорт від певної ситуації. Це може виявлятися в пасивній агресії, забороні спілкування, уникаючих поведінках тощо [23].

Експліцитний конфлікт – це конфлікт, який відкрито виражений і обговорюється між учасниками. Імпліцитний конфлікт, навпаки, може бути менш відкритим і може проявлятися через невербальні сигнали, пасивну агресію, намагання уникнути обговорення теми конфлікту, або навіть у внутрішніх почуттях незадоволеності, які не виражені зовні [19].

Конфлікт може виявлятися у різних формах, включаючи конфронтацію, агресію, пасивний спротив, заборону спілкування, або навіть у вияві злості чи негативних емоцій. Ці форми можуть виявлятися

як у вербальній, так і у невербальній комунікації, а також у вчинках та поведінці учасників конфлікту.

Розуміння різноманітних форм і характерів конфліктів допомагає керівництву та учасникам в ефективному управлінні конфліктами та вирішенні конфліктних ситуацій.

Способи реагування на конфлікт можуть бути різноманітними і залежать від індивідуальних характеристик, досвіду, особистих цінностей та підходів до вирішення проблем.

1. Уникнення конфлікту: цей спосіб включає уникаючу поведінку, коли людина намагається уникнути прямої конфронтації чи розглядання проблеми. Вона може ухилитися від дискусії, відкладати вирішення конфлікту на потім або ухилятися від протистояння [9].

2. Конкуренція або агресивне реагування: цей підхід полягає в захисті власних інтересів чи поглядів за будь-яку ціну. Людина, що використовує цей спосіб, може намагатися перемогти супротивника за рахунок сили, домінування чи маніпуляцій.

3. Активна співпраця чи компроміс: у цьому випадку людина намагається знайти спільне рішення, яке б задовольнило інтереси всіх сторін. Вона готова пожертвувати деякими своїми позиціями для досягнення загального компромісу [8].

4. Акомодация або уступка: цей спосіб включає в себе прийняття позиції іншої сторони, навіть якщо вона суперечить власним інтересам. Людина може демонструвати велику толерантність та готовність до поступок.

5. Компроміс: це прагнення досягнути середнього рішення, яке враховує інтереси всіх сторін. Він полягає у встановленні певних умов, які задовольняють кожного учасника конфлікту, хоча може не бути ідеальним рішенням для будь-якої зі сторін [9].

Реакція на конфлікт може бути визначена різними факторами, такими як стиль керівництва, рівень емоційної інтелігенції, попередні досвід і т. д. Важливо вміти визначити оптимальний спосіб реагування в кожній конкретній ситуації для досягнення найбільш вигідного та мирного вирішення конфлікту.

Міжособистісні конфлікти можуть мати широкий спектр наслідків, як позитивних, так і негативних. До позитивних наслідків конфлікту можемо віднести [28]:

- зміцнення відносин: у деяких випадках конфлікт може сприяти вирішенню непорозумінь та покращенню взаєморозуміння між сторонами. Через відкрите обговорення конфліктних питань може виникнути більше довіри та розуміння;
- залучення уваги до важливих питань: конфлікт може викликати увагу до питань, які можуть бути ігноровані або недооцінені в інший час. Це може привести до розв'язання проблем та удосконалення робочих процесів;
- стимулювання творчого мислення: в деяких випадках конфлікт може спонукати до пошуку нових інноваційних рішень та способів розв'язання проблем. Різні погляди та ідеї можуть стимулювати творчий процес та сприяти розвитку нових ідей.

До негативних наслідків конфлікту можемо віднести [31]:

- втрата довіри: постійні конфлікти можуть призвести до втрати довіри та погіршення взаємовідносин між працівниками чи командами;
- погіршення робочого клімату: конфліктні ситуації можуть створювати напружене та неприємне робоче середовище, що впливає на емоційний стан та ефективність працівників;
- стрес: постійний конфлікт може призвести до стресу як для індивідуальних працівників, так і для всієї команди. Це може впливати на здоров'я та загальний стан добробуту працівників;

- втрата продуктивності: надмірні конфлікти можуть витрачати час та ресурси, що може призвести до втрати продуктивності та зниження результативності роботи.

Отже, хоча конфлікти можуть мати позитивні сторони, важливо управляти ними так, щоб максимізувати позитивні наслідки та мінімізувати негативний вплив на робоче середовище та продуктивність колективу.

1.2. Теоретичний огляд стратегій поведінки в конфлікті

Управління конфліктами є необхідною складовою будь-яких міжособистісних взаємодій та співпраці. У сучасному світі, де люди працюють та взаємодіють у різних соціальних та професійних сферах, конфлікти можуть виникати з різних причин та вимагати від учасників ефективних стратегій управління.

Ці стратегії поведінки в конфлікті не лише допомагають зменшити напругу та врегулювати суперечності, але й сприяють досягненню конструктивних рішень, що задовольняють потреби всіх учасників конфлікту. Розуміння та вміння використовувати різні стратегії управління конфліктами може значно полегшити процес взаємодії та сприяти розвитку гармонійних відносин. Вивчення цих стратегій дозволить нам краще зрозуміти, як ефективно управляти конфліктами та досягати бажаних результатів у різних аспектах життя та професійної діяльності.

Співпраця є однією з найбільш конструктивних стратегій управління конфліктом, оскільки вона спрямована на досягнення спільної мети або розв'язання проблеми через активну співпрацю всіх сторін. Ця стратегія

базується на взаємному довірі, взаємному розумінні та готовності до компромісів [41].

Співпраця передбачає відкрите обговорення всіх аспектів конфлікту без утримання інформації. Важливо, щоб учасники конфлікту відчували свободу висловлювати свої погляди та почувалися слуханими. Успішна співпраця передбачає розуміння позицій, потреб та інтересів кожної сторони. Це може вимагати активного прослуховування, ставлення до ситуації з точки зору іншої сторони та готовності до врахування інших поглядів.

Співпраця передбачає пошук рішень, які задовольняють потреби всіх сторін конфлікту. Це може включати пошук компромісів та взаємних вигод, а також спільне планування та реалізацію дій.

Співпраця є ефективною стратегією в ситуаціях, де важливо зберегти відносини та досягти довгострокових цілей. Вона сприяє побудові довіри між учасниками конфлікту та створює основу для співпраці в майбутньому. Однак успішне застосування цієї стратегії може вимагати часу, зусиль та взаєморозуміння з усіх сторін.

Компроміс є стратегією управління конфліктом, яка базується на пошуку середнього рішення, задовольняючи інтереси усіх сторін. Вона передбачає, що кожна сторона здійснює певні пожертви для досягнення згоди та уникнення подальшого конфлікту [53].

Компромісна стратегія передбачає пошук такого рішення, яке задовольняє частково або повністю інтереси всіх сторін конфлікту. Це може вимагати від кожної сторони певних жертв або змін своїх позицій.

Успішне досягнення компромісу може включати узгодження конкретних умов або домовленостей, які задовольняють потреби всіх сторін конфлікту. Це може включати компромісні рішення щодо розподілу ресурсів, обов'язків або вирішення конкретних питань. У процесі компромісу сторони можуть обмінюватися певними вигодами або

привілеями для досягнення більш сприятливого розв'язання. Це може включати взаємний договір про відмову від певних вимог або надання певних переваг узагальненим умовам.

Стратегія компромісу може бути особливо корисною в ситуаціях, де співпраця або конкуренція не дають очікуваних результатів або коли необхідно швидко досягти згоди. Вона може допомогти уникнути ескалації конфлікту та створити основу для подальшої співпраці. Однак, компроміс може також вимагати певних пожертв або компромісів, які не завжди задовольняють усіх сторін повністю.

Стратегія *конкуренції* передбачає активний захист власних інтересів та позицій без врахування інтересів інших учасників конфлікту. Вона ґрунтується на принципі «перемога-поразка», де важливо досягти своєї точки зору або мети навіть за рахунок інтересів інших сторін [59].

Учасники конфлікту, що використовують стратегію конкуренції, активно виступають за свої позиції та відстоюють власні інтереси незалежно від поглядів чи потреб інших сторін. Основна мета цієї стратегії - досягти своєї точки зору або вирішити конфлікт так, щоб виграш був на боці учасника конкуренції. Конкуренція може бути ефективною стратегією, коли потрібно швидко прийняти рішення або взяти верх у конфлікті.

Хоча стратегія конкуренції може принести успіх у деяких випадках, варто зазначити, що вона часто призводить до ескалації конфлікту та зниження рівня довіри між учасниками. Також, ця стратегія може породжувати відчуття виграшу однієї сторони за рахунок втрат інших, що може в подальшому негативно вплинути на відносини. Враховуючи це, важливо обирати стратегію конкуренції з обережністю та розумінням її можливих наслідків.

Унікальна стратегія в управлінні конфліктами полягає в тому, що одна зі сторін конфлікту приймає позиції або потреби іншої сторони,

навіть за рахунок власних інтересів чи позицій. Ця стратегія може бути використана для зменшення напруги та забезпечення гармонійних відносин [53].

Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб проявити відкритість та готовність до співпраці, приймаючи позиції або потреби інших учасників конфлікту. Це може включати уважне слухання, врахування точок зору інших та демонстрацію співчуття чи підтримки. Унікальна стратегія спрямована на збереження або відновлення взаєморозуміння та гармонії між учасниками конфлікту. Це може бути особливо корисно в ситуаціях, де важливо зберегти відносини або сприяти позитивній атмосфері. Унікальна стратегія може вимагати стратегічного прийняття певних жертв або змін у власних позиціях для досягнення мети співпраці або забезпечення гармонійних відносин.

Унікальна стратегія може бути особливо ефективною у ситуаціях, де підтримка взаємних відносин або забезпечення співпраці важливі для досягнення загальної мети чи розв'язання проблеми. Однак використання цієї стратегії може вимагати від учасників конфлікту певних жертв або компромісів, що не завжди є прийнятними для всіх сторін.

Уникнення є стратегією управління конфліктом, яка полягає у відкладанні вирішення проблеми або конфлікту на майбутнє. Ця стратегія використовується у ситуаціях, коли конфлікт не є надто критичним або коли немає можливості або бажання займатися ним у даний момент [46].

Уникнення передбачає відкладення розгляду проблеми або конфлікту на майбутнє. Це може означати відволікання від конфлікту або зосередження на інших завданнях чи питаннях, що не вимагають негайного вирішення. Учасники можуть використовувати уникнення для зниження важливості конфлікту, розглядаючи його як несуттєве або тимчасове. Це дозволяє їм уникнути витрат часу та енергії на вирішення питання. Уникнення дозволяє учасникам вибирати свої битви та визначати

пріоритети. Вони можуть вирішити не витрачати ресурси на конфлікт, який, на їхню думку, не є наразі найважливішим.

Хоча уникнення може бути корисним у деяких випадках, наприклад, коли конфлікт є неважливим або коли потрібно час для подальшого аналізу ситуації, воно також може мати негативні наслідки. Уникнення може призвести до накопичення невирішених проблем або погіршення відносин між учасниками конфлікту. Також ця стратегія може створити враження уникаючого відповідальності, що може підірвати довіру та взаємодію між учасниками.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та обмеження, і вибір підходящої залежить від унікальних обставин конфлікту, мети співробітництва та особистих поглядів учасників. Гнучкість та адаптивність у використанні різних стратегій можуть допомогти досягти конструктивного розв'язання конфлікту.

1.3. Психологічні аспекти вибору стратегій поведінки фахівцем

Управління конфліктами в організаційному середовищі відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування та досягненні стратегічних цілей. Конфлікти неминуче виникають у будь-якій організації через різноманітність інтересів, цінностей та поглядів у робочому колективі. Менеджерам доводиться постійно знаходитися в центрі таких конфліктних ситуацій та вчасно реагувати на них, щоб запобігти негативним наслідкам для організації.

Розуміння психологічних факторів, що впливають на вибір стратегій управління конфліктами, може допомогти менеджерам ефективно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати позитивний розвиток організації.

Роль менеджера у сучасних організаціях вимагає вміння ефективно управляти не лише бізнес-процесами, але й різноманітними міжособистісними ситуаціями, зокрема конфліктами. Вибір стратегій поведінки в конфлікті визначається комплексом факторів, серед яких важливе місце займають особистісні характеристики керівника [41].

Особистісні якості, такі як емоційна стабільність, емпатія, лідерські якості та стиль спілкування, відіграють ключову роль у виборі стратегій управління конфліктами. Наприклад, рівень емоційної стабільності може впливати на те, наскільки ефективно менеджер зможе залишатися спокійним та зосередженим у складних ситуаціях конфлікту. З іншого боку, лідерські якості можуть впливати на здатність менеджера до вирішення конфліктів та збереження спокою та стабільності в команді.

Соціальні навички відіграють ключову роль у виборі стратегій поведінки менеджером у конфліктних ситуаціях. Здатність ефективно спілкуватися та взаємодіяти з колегами є важливим аспектом управління конфліктами. Менеджер, який вміє чітко виражати свої думки, слухати інших та знаходити спільні рішення, має більші шанси на успіх у вирішенні конфліктів [49].

Здатність розуміти та враховувати інтереси інших також є важливою складовою соціальних навичок. Менеджер, який демонструє емпатію та здатність поглянути на ситуацію з різних точок зору, здатний створювати більш сприятливу атмосферу для співпраці та розв'язання конфліктів.

Крім того, здатність до вирішення конфліктів є необхідною для ефективного управління конфліктами. Менеджер, який має навички вирішення конфліктів, може швидше виявити проблему, розробити стратегію вирішення та впровадити її в життя, сприяючи тим самим зменшенню негативного впливу конфлікту на організацію.

Таким чином, менеджери з розвиненими соціальними навичками зазвичай виявляють себе більш успішними в управлінні конфліктами,

оскільки вони здатні ефективно спілкуватися, розуміти інтереси інших та швидко знаходити конструктивні рішення.

Ситуаційний контекст відіграє важливу роль у виборі стратегії поведінки менеджера в конфліктній ситуації. Різні обставини можуть вимагати різних підходів та стратегій, щоб досягти оптимального результату [43].

У ситуаціях, коли необхідно швидко прийняти рішення, наприклад, під час кризової ситуації, менеджер може віддати перевагу стратегії конкуренції. В таких випадках пріоритетом може бути швидке прийняття рішення, навіть за рахунок врахування інтересів інших сторін. У ситуаціях, коли важливо зберегти доброзичливі відносини з іншими сторонами конфлікту та підтримати колаборацію, стратегія співпраці може бути більш доцільною. Це може бути особливо важливо в довгостроковій перспективі, коли важливо зберігати доброзичливі стосунки та співпрацювати в майбутньому.

Наявність конкретного типу конфлікту також може впливати на вибір стратегії. Наприклад, у випадку конфлікту, що виникає через різницю у поглядах на робочі завдання, стратегія компромісу може бути ефективною, тоді як у випадку конфлікту через розподіл ресурсів стратегія конкуренції може бути доцільною.

Таким чином, управління конфліктами вимагає адаптації до конкретного ситуаційного контексту та вибору стратегії, яка найбільш відповідає потребам та цілям в даній конкретній ситуації.

Цілі та цінності організації мають значний вплив на вибір стратегії поведінки менеджера в конфліктній ситуації. Організація, що має визначені цілі та цінності, зазвичай керується ними при вирішенні конфліктів та прийнятті стратегічних рішень.

Якщо організація високо цінує співпрацю та взаєморозуміння між персоналом, це може підтримувати використання стратегій співпраці та

уникнення. Менеджер, який діє відповідно до цих цінностей, може активно працювати над розвитком спільних рішень та шукати шляхи вирішення конфліктів, які сприяють підтримці гармонійних відносин у колективі.

Організації з вираженим корпоративним духом часто пріоритетно ставлять захист та підтримку цінностей та культурних норм. У таких організаціях менеджер може вибрати стратегії, які відповідають цінностям та культурним звичаям компанії, щоб зберегти її імідж та надійність [46].

Організація може мати конкретні стратегічні цілі, такі як збільшення прибутковості, розвиток нових ринків або підвищення рівня клієнтського обслуговування. У разі конфлікту менеджер може вибрати стратегії, які найбільш ефективно допоможуть досягти цих цілей, навіть якщо це означає вибір стратегій, які менше сприяють співпраці або уникненню.

Отже, цілі та цінності організації є важливими керуючими факторами у виборі стратегій поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях. Відповідність цим цілям і цінностям допомагає забезпечити співвідношення між рішеннями, прийнятими на рівні індивідуальних дій менеджера, та стратегіями, які відповідають стратегічним цілям та культурним нормам організації.

Тому, можемо сказати, що психологічні аспекти вибору стратегій поведінки менеджером у конфліктних ситуаціях грають значну роль у формуванні та виборі стратегій. Ми визначили 4 психологічних фактори вибору стратегій поведінки менеджера у конфлікті:

1. Особистісні характеристики: рівень емоційної стабільності, лідерські якості, емпатія та інші аспекти особистості менеджера впливають на вибір стратегій. Наприклад, менеджери з високим рівнем емоційної стабільності можуть бути більш схильні до співпраці, тоді як

менеджери з більш вираженою конкурентною настановою можуть віддавати перевагу стратегії конкуренції [42].

2. Соціальні навички: здатність до ефективного спілкування, розуміння та врахування інтересів інших, а також вирішення конфліктів впливають на вибір стратегій. Менеджери з розвиненими соціальними навичками можуть бути більш схильні до співпраці та уникнення конфліктів [23].

3. Ситуаційний контекст: обставини та контекст конфлікту також впливають на вибір стратегій. Наприклад, у ситуаціях, де необхідно швидко прийняти рішення, може бути доцільно використовувати стратегії конкуренції, тоді як у ситуаціях, де важливо зберегти відносини, стратегія співпраці може бути більш ефективною [8].

4. Цілі та цінності організації: цілі та цінності компанії також впливають на вибір стратегій. Організації, які прагнуть досягти співпраці та взаєморозуміння, можуть підтримувати використання стратегій співпраці та уникнення [5].

Загалом, психологічні аспекти вибору стратегій поведінки менеджером в конфліктних ситуаціях відображають складну взаємодію між особистісними характеристиками менеджера, соціальними уміннями, ситуаційним контекстом та цілями організації. Врахування цих аспектів допомагає менеджерам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення в управлінні конфліктами.

Висновки до першого розділу

Міжособистісний конфлікт – це ситуація, коли виникає розбіжність між двома або більше особами через різницю у поглядах, цінностях, потребах або інтересах. Цей тип конфлікту може виникати в будь-яких

соціальних ситуаціях, включаючи робоче середовище, особисті відносини, навчальні заклади та інші.

Стратегії поведінки в конфлікті – це різноманітні підходи та дії, які люди використовують для управління конфліктними ситуаціями та досягнення бажаних результатів.

Підсумовуючи розглянуті стратегії управління конфліктами, можна зробити наступні висновки:

1. співпраця: ця стратегія є найбільш конструктивною та сприяє досягненню спільної мети або розв'язанню проблеми через активну співпрацю всіх сторін. Вона передбачає відкрите спілкування, взаємне розуміння та прагнення знайти взаємовигідні рішення для всіх сторін;

2. компроміс: ця стратегія полягає у пошуку середнього рішення, яке задовольняє інтереси усіх сторін. Кожна сторона здійснює певні пожертви для досягнення згоди, що може включати узгодження компромісів або обмін вигодами;

3. конкуренція: ця стратегія полягає у захисті власних інтересів та позицій без врахування інтересів інших. Вона може виявитися ефективною, коли потрібно швидко прийняти рішення або домогтися своєї точки зору;

4. унікальна стратегія: ця стратегія передбачає прийняття позицій чи потреб інших, іноді за власний рахунок. Вона може сприяти зменшенню напруги та підтримці гармонійних відносин;

5. уникнення: ця стратегія включає відкладення вирішення конфлікту на майбутнє. Вона може бути використана у ситуаціях, коли конфлікт не є надто важливим або коли немає можливості для ефективного вирішення в даний момент.

Особистісні характеристики, соціальні навички, ситуаційний контекст, цілі та цінності організації впливають на вибір стратегій поведінки в конфлікті.

Особистісні характеристики, такі як рівень емоційної стабільності, лідерські якості та емпатія, можуть визначати, які стратегії будуть вибрані менеджером.

Соціальні навички, здатність до спілкування та вирішення конфліктів також впливають на вибір стратегій.

Ситуаційний контекст, такий як терміновість рішень або корпоративні цінності, може вимагати використання певних стратегій.

Відповідність цілям і цінностям організації допомагає забезпечити співвідношення між рішеннями, прийнятими на рівні індивідуальних дій менеджера, та стратегіями, які відповідають стратегічним цілям та культурним нормам організації.

Усі ці аспекти важливі для ефективного управління конфліктами та досягнення конструктивних результатів в організації. Індивідуальні особистісні та соціальні характеристики менеджерів, а також контекстуальні фактори, повинні бути враховані при виборі стратегій, що сприятимуть успішному вирішенню конфліктних ситуацій.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ ПОВЕДІНКИ ФАХІВЦЯ У КОНФЛІКТІ

2.1.Опис та характеристика методів дослідження стилів поведінки фахівця у конфлікті

Дослідження стратегій поведінки менеджерів у конфлікті відіграє ключову роль у розумінні того, як конфлікти впливають на роботу організацій, і в розробці ефективних методів їх управління.

Розуміння того, як менеджери можуть ефективно вирішувати конфлікти, допомагає зменшити час, витрачений на внутрішньоорганізаційні суперечки, і зосередитися на основних задачах. Ефективне управління конфліктами може підвищити продуктивність та ефективність роботи команди. Дослідження дозволяє виявити стратегії, які сприяють збереженню та покращенню відносин між співробітниками, зменшуючи ризик тривалих конфліктів та ворожості у колективі.

Аналіз стратегій поведінки у конфлікті допомагає менеджерам розвивати навички лідерства, необхідні для ефективного управління командами та вирішення конфліктних ситуацій. Розуміння механізмів управління конфліктами може допомогти менеджерам краще впоратися зі стресом, пов'язаним з конфліктними ситуаціями, та зменшити ризик професійного вигорання.

Вивчення того, як різні підходи до управління конфліктами впливають на організаційну культуру, може допомогти організаціям стати більш адаптивними та гнучкими у відповідь на зовнішні виклики. Дослідження стратегій поведінки у конфлікті може виявити, як конфлікти впливають на процес прийняття рішень у менеджерів, та допомогти в розробці методів для покращення цього процесу. Розуміння, як управління конфліктами впливає на організаційну динаміку, може спонукати до перегляду та оптимізації структур та процесів управління.

Таким чином, дослідження стратегій поведінки менеджерів у конфлікті є важливим для розвитку ефективних підходів до управління конфліктами, що в свою чергу сприяє здоровій робочій атмосфері, зростанню продуктивності та покращенню загальної ефективності організацій.

Психодіагностика стратегій поведінки у конфлікті менеджерів є важливим інструментом для виявлення та аналізу способів реагування на конфліктні ситуації в професійній діяльності. Ця діагностика дозволяє визначити, як менеджери вирішують конфлікти, які стратегії вони вважають за краще, та як це впливає на ефективність їх роботи та відносини в команді. Ось кілька ключових особливостей психодіагностики стратегій поведінки у конфлікті:

Оцінка типів поведінки в конфлікті: Існують різні типи поведінки в конфлікті, такі як уникнення, суперництво, пристосування, компроміс та співпраця. Психодіагностика допомагає виявити, які з цих стратегій віддає перевагу конкретний менеджер.

Використання психологічних тестів та опитувальників: Для оцінки стратегій поведінки у конфлікті часто використовуються спеціалізовані психологічні тести та опитувальники, які дозволяють об'єктивно оцінити переваги у вирішенні конфліктів.

Аналіз ситуаційного контексту: Важливо враховувати контекст, в якому виникають конфлікти, оскільки стратегії поведінки можуть змінюватися залежно від специфіки ситуації, учасників конфлікту та можливих наслідків.

Виявлення особистісних характеристик: Психодіагностика дозволяє також аналізувати, як особистісні характеристики менеджера впливають на його вибір стратегій поведінки в конфлікті. Це можуть бути такі риси, як емоційна стабільність, відкритість до досвіду, готовність до ризику тощо.

Розвиток навичок управління конфліктами: На основі результатів психодіагностики можна розробити індивідуальні програми розвитку для менеджерів, спрямовані на підвищення ефективності управління конфліктами та розвиток адаптивних стратегій поведінки.

Забезпечення об'єктивності та конфіденційності: При проведенні психодіагностики важливо забезпечити об'єктивність оцінок та конфіденційність інформації, щоб учасники відчували себе в безпеці та були мотивовані до чесного самовираження.

Використання зворотного зв'язку для розвитку: Після проведення психодіагностики важливо надати менеджерам зворотний зв'язок про результати та рекомендації щодо подальшого розвитку їх навичок управління конфліктами.

Психодіагностика стратегій поведінки у конфлікті допомагає не тільки виявити існуючі моделі поведінки, але й сприяє розвитку більш ефективних способів вирішення конфліктів, що може позитивно вплинути на загальну продуктивність та атмосферу в команді.

Враховуючи зазначені особливості нами було підібрано та проведено наступні психодіагностичні методики:

- Стратегії поведінки у конфліктах Т.Кілмана;
- Опитувальник агресивності А. Басса та А. Дарки;
- Методика «Копінг-стратегій» Р. Лазаруса та С. Фолкмана;
- FPI.

Поведінка менеджерів у конфліктних ситуаціях може значно варіюватися в залежності від їхніх особистісних характеристик, професійного досвіду, виховання та культурного контексту. Проте, існує кілька загальних стратегій та особливостей поведінки, які часто проявляються у менеджерів під час вирішення конфліктів:

Уникнення: деякі менеджери можуть уникати конфлікту, сподіваючись, що проблема вирішиться сама собою або вважаючи, що

пряме втручання лише погіршить ситуацію. Ця стратегія може бути ефективною для незначних конфліктів, але часто веде до накопичення невирішених проблем.

Суперництво або конкуренція: менеджери, які вибирають стратегію суперництва, намагаються вирішити конфлікт, настоюючи на власній точці зору та ігноруючи інтереси та потреби інших сторін. Хоча це може призвести до швидкого рішення, такий підхід часто шкодить міжособистісним відносинам та співпраці.

Примирення або пристосування: у цьому випадку менеджери можуть піти на значні поступки, щоб згладити конфлікт, навіть якщо це означає відмову від власних інтересів. Ця стратегія сприяє збереженню гарних відносин, але може призвести до втрати поваги або до незадоволення власних потреб.

Компроміс: менеджери, що вдаються до компромісу, шукають рішення, яке б частково задовольняло обидві сторони. Це вимагає від кожної зі сторін певних поступок, і хоча це може не привести до ідеального рішення, компроміс допомагає уникнути подальшої ескалації конфлікту.

Співпраця: цей підхід вимагає від менеджерів активного спілкування та взаємодії з метою знаходження рішення, яке максимально задовольняє інтереси всіх сторін. Співпраця є найбільш конструктивною стратегією, яка сприяє розвитку взаєморозуміння, довіри та довгострокової співпраці.

Гнучкість та адаптивність: ефективні менеджери часто демонструють гнучкість у своїх підходах до конфліктів, адаптуючи свою стратегію в залежності від конкретної ситуації, особистостей, що беруть у ній участь, та загальних цілей.

Управління конфліктами вимагає від менеджерів не лише використання цих стратегій, але й розвитку навичок ефективного спілкування, емпатії, критичного мислення та здатності до саморефлексії.

У дослідженні взяли участь 68 менеджерів різної ланки підприємств Львівщини.

2.2.Аналіз результатів дослідження стилів поведінки фахівця у конфлікті

На рисунку 2.1 висвітлено результати дослідження стилів поведінки менеджерів у конфлікті. Так стиль конфронтації виявлено у 29% досліджуваних, співробітництво у 25%, компроміс у 22%, ухилення у 15% та пристосування у 9% досліджуваних менеджерів.

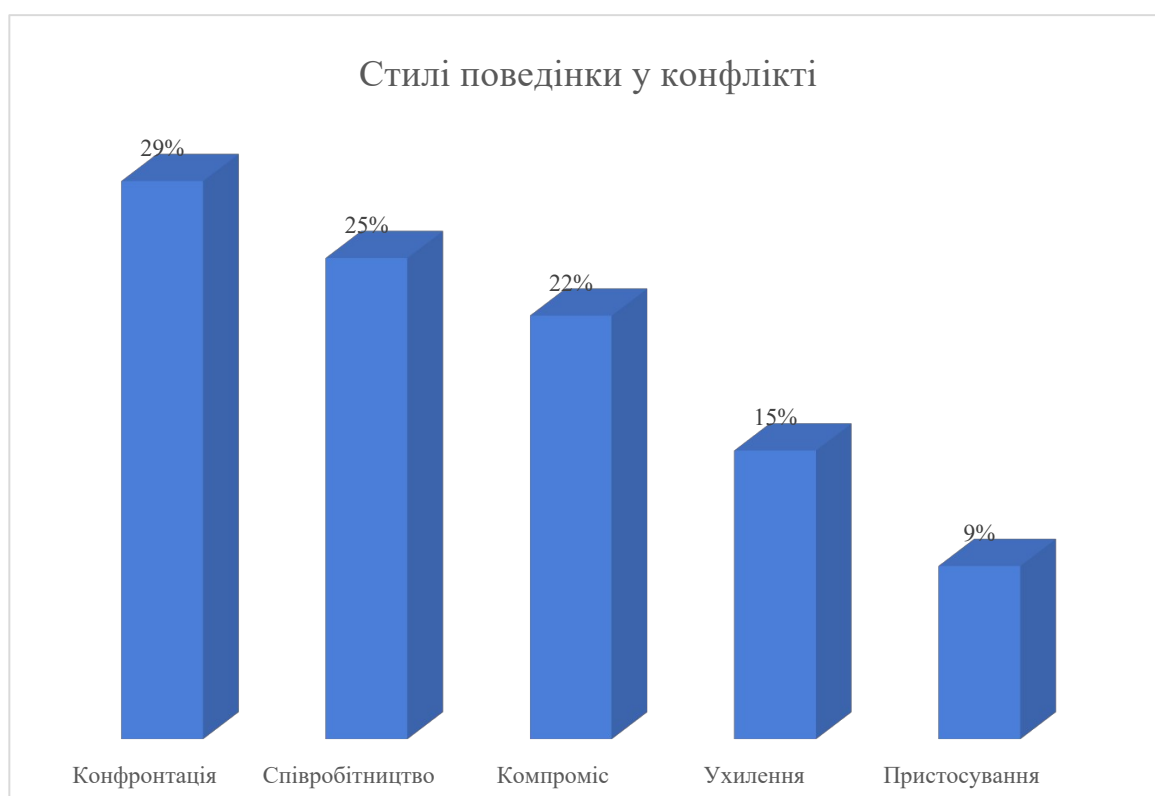


Рисунок 2.1 – результати дослідження стилів поведінки у конфлікті

Конфронтаційний стиль поведінки менеджера у конфлікті відзначається активним та безпосереднім підходом до вирішення проблем. Менеджер, який використовує конфронтаційний стиль, часто висловлює

свої думки та почуття відверто та прямо, не ухиляючись від проблемних питань. Такий менеджер може мати високі очікування від команди та не вагатиметься вимагати від співробітників виконання завдань на належному рівні. Конфронтаційний підхід часто пов'язаний з захистом інтересів проекту чи організації, де менеджер активно виступає проти будь-яких загроз успіху. Менеджер зосереджений на знаходженні рішень та подоланні перешкод, а не на уникненні конфлікту або звинуваченні інших. Хоча конфронтаційний стиль може бути ефективним для швидкого розв'язання проблем, іноді він може призводити до ескалації конфлікту, якщо інша сторона відчуває себе під загрозою або недооціненою.

Ефективний конфронтаційний менеджер повинен володіти високими навичками комунікації, щоб забезпечити чітке розуміння своїх намірів та запобігти непорозумінням. Незважаючи на свою прямоту та активність, ефективний конфронтаційний менеджер також відкритий до діалогу та може йти на компроміси, коли це сприяє вирішенню конфлікту. Використання конфронтаційного стилю вимагає балансу між рішучістю в діях та відкритістю до інших точок зору, а також умінням адаптуватися до різних ситуацій, щоб досягти найкращого результату.

Стиль співробітництва у поведінці менеджера під час конфлікту характеризується прагненням до спільного вирішення проблем, де інтереси всіх сторін враховуються та досягається взаємовигідний результат. Менеджер, що використовує стиль співробітництва, надає велике значення підтримці позитивних відносин у команді, вважаючи, що гармонійні взаємини сприяють кращій роботі. Такий менеджер шукає спільні точки зору та інтереси, що допомагає знаходити рішення, прийнятні для всіх сторін конфлікту. Стиль співробітництва передбачає активне слухання, відкритість до різних точок зору та готовність обговорювати проблеми для досягнення згоди.

Менеджери, що віддають перевагу співробітництву, готові розглядати різні варіанти рішення та адаптуватися до змін, щоб знайти найкращий вихід з ситуації. Замість того, щоб зосереджуватися на поверхневих симптомах конфлікту, менеджер намагається зрозуміти та вирішити основні причини проблем. Цей стиль допомагає збудувати міцну основу довіри та взаєморозуміння в команді, що є ключовим для ефективної співпраці. Метою є не просто знайти компроміс, але знайти рішення, яке максимально задовольняє потреби всіх сторін, виходячи за рамки простого поділу ресурсів або поступок. Використання стилю співробітництва вимагає від менеджера глибокого розуміння міжособистісних відносин, високих навичок комунікації та емоційного інтелекту.

Стиль компромісу у поведінці менеджера під час конфлікту характеризується прагненням знайти середній шлях, що задовольняє обидві сторони, але може не повністю відповідати інтересам жодної з них. Цей підхід використовується, коли важливо знайти швидке рішення або коли повне задоволення інтересів однієї сторони неможливе без великих втрат для іншої.

Менеджер, який вибирає стиль компромісу, демонструє гнучкість у своїх підходах та готовність змінювати свої вимоги чи очікування для досягнення угоди. Суть компромісу полягає в тому, що обидві сторони готові йти на деякі поступки, щоб досягти прийняттого для обох рішення. Цей стиль часто використовується для того, щоб швидко вирішити конфлікт, коли затягування спору може призвести до збитків або коли конфлікт не є критичним.

Менеджер намагається знайти рішення, яке буде справедливим з його точки зору, навіть якщо це не дає максимальної вигоди жодній зі сторін. Іноді компроміс використовується як тимчасове рішення, що дозволяє виграти час для пошуку більш стійких або довгострокових

рішень. Стиль компромісу може допомогти зменшити напруженість у команді. Вибір компромісу також може свідчити про визнання менеджером обмежень ситуації чи ресурсів, які не дозволяють задовольнити всі вимоги на 100%.

Використання стилю компромісу вимагає від менеджера вміння оцінювати ситуацію, виявляти гнучкість та дипломатичність, а також володіти навичками переговорів. Цей підхід може бути корисним у різноманітних ситуаціях, особливо коли ідеальне рішення недосяжне і важливо знайти баланс між різними інтересами.

Стиль уникнення у поведінці менеджера під час конфлікту характеризується стратегією не втручання або відкладання рішення конфліктних питань. Менеджер, який вдається до уникнення, намагається обійти конфліктну ситуацію, не вирішуючи її безпосередньо. Менеджер намагається уникати обговорення чи вирішення конфлікту, вважаючи, що це може зменшити напруженість або що конфлікт вирішиться сам по собі. Такий підхід може включати відстрочення рішень або дій, сподіваючись, що з часом обставини зміняться або проблема стане менш актуальною. Менеджер, що використовує стиль уникнення, рідко втручається в конфліктні ситуації, залишаючи співробітникам більше автономії для самостійного рішення проблем. Цей стиль може бути спрямований на уникнення неприємних емоцій або стресу, які часто супроводжують конфліктні обговорення. Уникнення може призвести до того, що невирішені конфлікти накопичуються, що потенційно може спричинити більші проблеми в майбутньому.

Іноді стиль уникнення може бути ефективним як тимчасова стратегія, коли потрібно час для оцінки ситуації або збору додаткової інформації. Часто для ефективного управління конфліктами менеджеру, який вдається до уникнення, може знадобитися розробка додаткових стратегій вирішення проблем, щоб забезпечити стійкість та здоров'я

команди. Хоча уникнення може бути корисним у певних ситуаціях, як-от коли конфлікт є незначним або коли емоційна зарядженість висока і потрібен час для охолодження. Часте використання цього стилю без активних зусиль щодо вирішення конфліктів може призвести до втрати можливостей для зростання та покращення в команді.

Стиль пристосування у поведінці менеджера під час конфлікту характеризується готовністю до поступок, коли менеджер надає перевагу інтересам іншої сторони над власними. Цей стиль використовується для збереження гармонії у відносинах або коли менеджер вважає, що проблема більш важлива для іншої сторони, ніж для нього самого. Менеджер, що застосовує стиль пристосування, часто цінує гармонійні відносини та позитивний клімат у команді більше, ніж перемогу в конфлікті. Такий менеджер готовий зробити поступки або ігнорувати власні потреби, щоб задовольнити потреби іншої сторони або уникнути конфлікту.

Стиль пристосування включає в себе прояв підтримки та співчуття до інших, визнаючи та враховуючи їхні почуття та потреби. Менеджер може використовувати цей стиль, щоб швидко згладити незгоди або уникнути ескалації конфлікту, особливо в ситуаціях, де збереження відносин є пріоритетним. Пристосування свідчить про гнучкий підхід до управління конфліктами, де менеджер готовий розглядати альтернативні погляди та варіанти дій. Поки стиль пристосування може сприяти збереженню миру, існує ризик, що власні потреби та інтереси менеджера будуть постійно недооцінені або ігноровані. Ефективність стилю пристосування залежить від контексту; в деяких випадках, такий підхід може бути найкращим рішенням, особливо коли конфлікт має низьку важливість або коли важливо швидко вирішити проблему з мінімальними втратами. Важливо знайти баланс між пристосуванням до потреб інших та захистом власних інтересів, щоб уникнути вигорання та зберегти ефективність у довгостроковій перспективі. Стиль пристосування може

бути корисним у певних ситуаціях, особливо коли потрібно швидко згладити незначні непорозуміння або коли збереження гармонійних відносин є вищим пріоритетом, ніж рішення конкретної проблеми.

На рисунку 2.2 відображено результати дослідження особистісних якостей та характеристик. Більшою мірою досліджуваним притаманні комунікабельність (48%), врівноваженість (57%), відкритість (43%), інтроверсія (59%). Менш виражені, проте спостерігаються, невротичність (17%), спонтанна агресивність (19%), депресивність (19%), реактивна агресивність (24%), сором'язливість (30%), емоційна лабільність (24%). Також досліджувані в більшій мірі інтровертовані (59%) та маскуліні (53%).

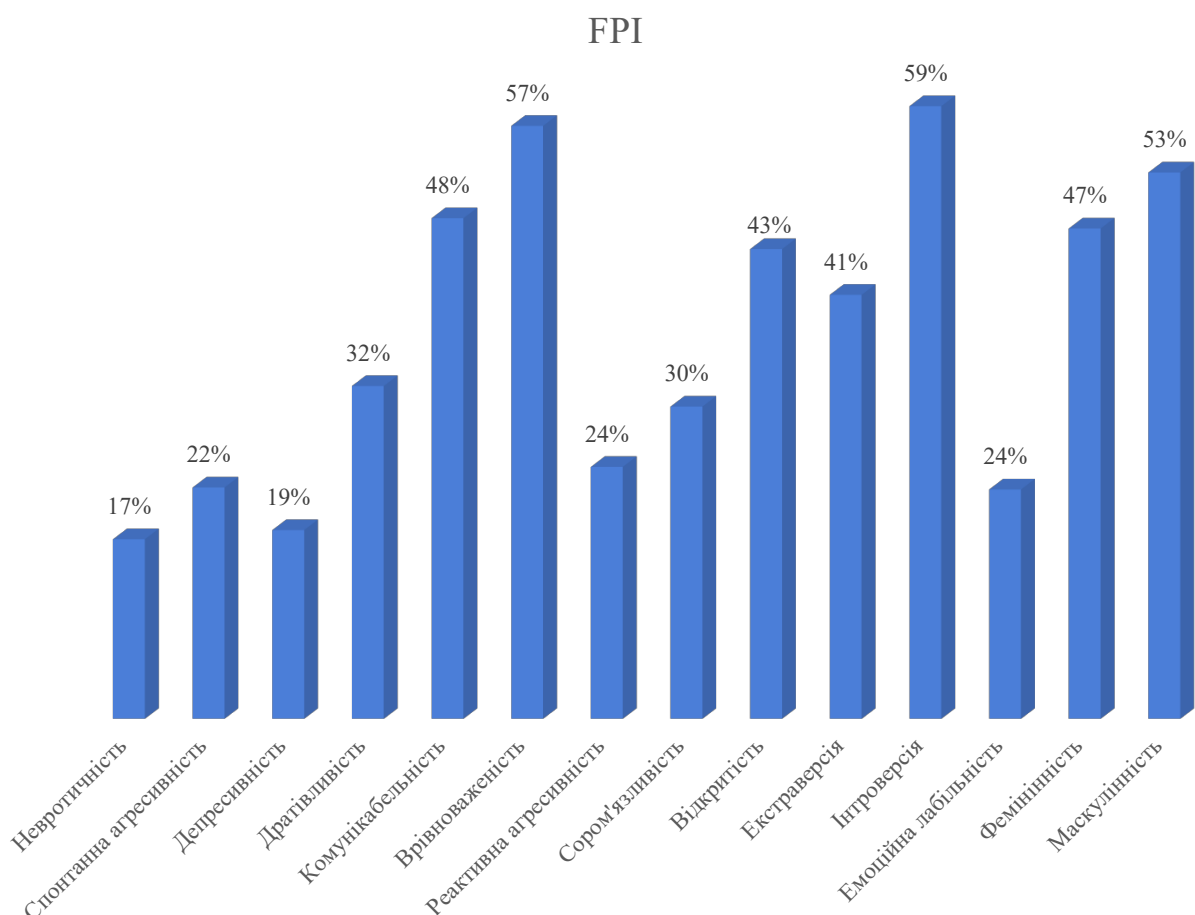


Рисунок 2.2 – результати дослідження особистісних якостей та характеристик (FPI)

Менеджери, як і будь-які інші люди, мають унікальний набір особистісних рис, які впливають на їхній стиль управління, спілкування з командою та загальну ефективність на робочому місці. Менеджери з високою комунікабельністю легко вступають в контакт з іншими, ефективно обмінюються інформацією та будують міцні відносини в команді. Вони часто є хорошими слухачами та вміють мотивувати співробітників.

Врівноважені менеджери мають здатність залишатися спокійними та зібраними в стресових ситуаціях, ефективно управляючи конфліктами та приймаючи обдумані рішення. Менеджери, які виявляють відкритість, готові до нових ідей та підходів, легко адаптуються до змін та сприяють інноваціям у своїх командах. Інтровертовані менеджери можуть бути менш схильні до частих соціальних взаємодій, але вони часто глибоко зосереджені на деталях, аналітичні та високо самомотивовані. Менеджери з високим рівнем невротичності можуть відчувати підвищену тривогу, стрес та емоційну нестабільність, що може ускладнити управління стресовими ситуаціями.

Менеджери, схильні до спонтанної агресії, можуть виявляти несподівані вибухи гніву або фрустрації, що може підривати довіру та повагу в команді. Менеджери, які страждають від депресивних настроїв, можуть мати знижену мотивацію, енергію та оптимізм, що впливає на їхню здатність мотивувати команду. Це відповідь на сприйняту загрозу або провокацію, і менеджери з цією рисою можуть виявляти оборонну або випадкову агресію у відповідь на виклики. Сором'язливі менеджери можуть відчувати незручність у соціальних ситуаціях або при веденні груп, що може обмежити їхню здатність до ефективного лідерства без розвитку відповідних стратегій подолання. Менеджери з емоційною лабільністю відчують швидкі та інтенсивні зміни настрою, що може

ускладнити для команди передбачення їхньої реакції та створювати непевність.

Кожна з цих рис може мати як позитивні, так і негативні наслідки для управлінської ефективності. Важливо для менеджерів розвивати самосвідомість щодо своїх сильних та слабких сторін, працювати над удосконаленням своїх навичок та адаптуватися до потреб своєї команди для підтримки здорового та продуктивного робочого середовища.

Агресія у поведінці менеджерів може проявлятися різними способами, і розуміння цих видів агресії важливе для ефективного управління та вирішення конфліктів у робочому середовищі. На рисунку 2.3 подано результати дослідження видів та форм прояву агресій менеджерів. Так, фізична агресія виявлена у 14% досліджуваних, вербальна агресія у 17%, непрямая агресія у 22%, негативізм у 14%, роздратування у 12%, підозрілість у 10% та образа у 11%.

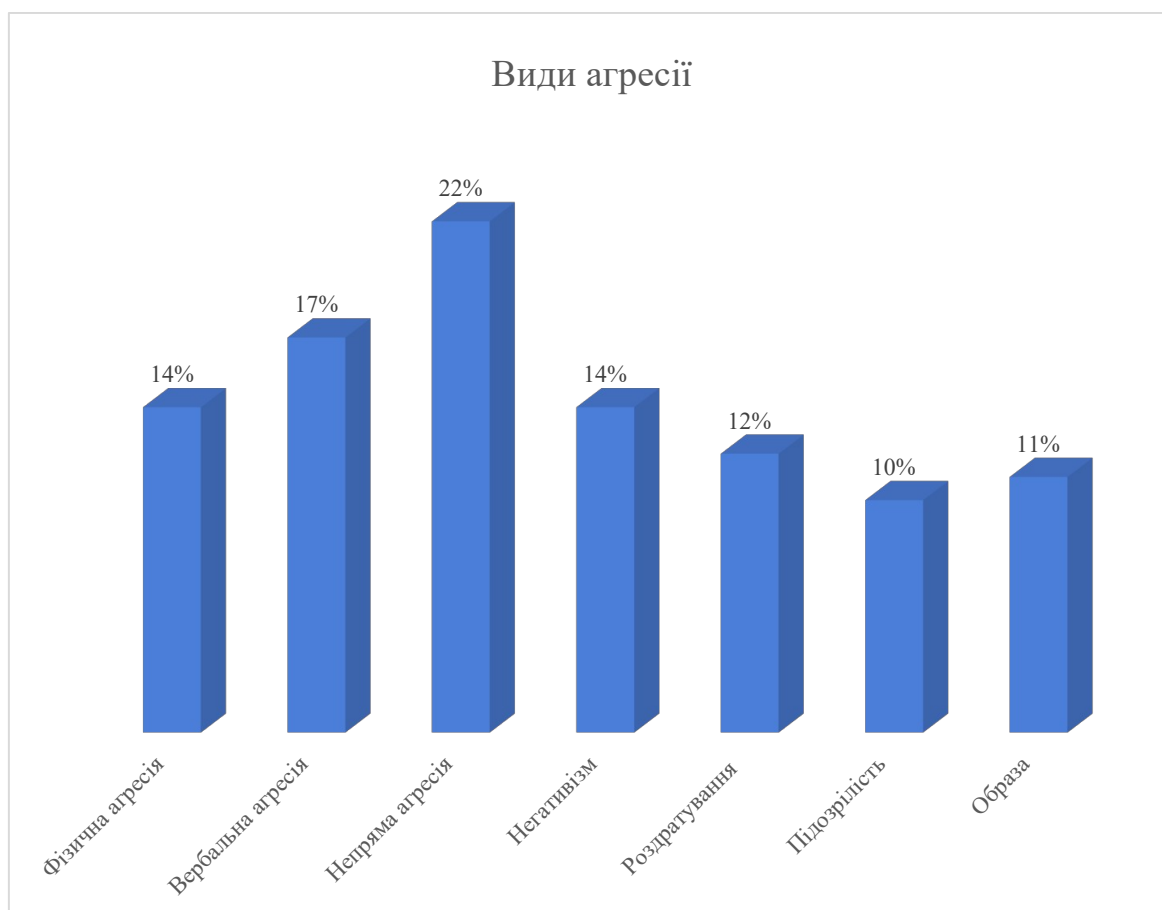


Рисунок 2.3 – результати дослідження видів та форм агресії

Фізична агресія у менеджерів, може проявлятися як пряме фізичне насильство або загроза насильства, таке як штовхання, удари або інші фізичні акти, спрямовані проти інших людей. У професійному контексті фізична агресія є неприпустимою і може призвести до серйозних юридичних наслідків.

Вербальна агресія у менеджерів виявляється у використанні словесних засобів для нападу або образи іншої особи, включаючи крики, загрози, образи, сарказм або висміювання. Вербальна агресія може створювати токсичне робоче середовище та підривати довіру та повагу в команді.

Непряма агресія як форма агресії у менеджерів проявляється тоді, коли насильство або образа не адресовані безпосередньо жертві, а виражені опосередковано. Це може включати плітки, ігнорування, ізоляцію жертви від групи або саботаж її роботи.

Як стійка негативна або скептична поведінка у менеджерів проявляється негативізм, коли менеджер систематично відкидає ідеї або пропозиції, висловлює песимізм щодо більшості планів чи ініціатив, що може демотивувати команду та підривати продуктивність.

Роздратування можна характеризувати як стан, при якому менеджер легко втрачає терпіння або стає легко збудженим у відповідь на невеликі провокації або затримки, що може призвести до несправедливої критики або конфліктів зі співробітниками.

Підозрілість у менеджерів може характеризуватись постійним відчуттям, що інші люди мають приховані мотиви або намагаються нашкодити менеджеру чи організації. Підозрілість може перешкоджати ефективній комунікації та взаємодії в команді.

Образа це тривале відчуття злості або невдоволення через сприйняту несправедливість або шкоду. Образа може спонукати менеджера до непродуктивної поведінки, такої як відмова від співпраці, відплата або уникнення комунікації.

Кожен з цих видів агресії може мати серйозні негативні наслідки для робочого середовища, продуктивності команди та емоційного благополуччя співробітників. Важливо, щоб організації мали ефективні стратегії управління конфліктами та професійну підтримку для вирішення агресивної поведінки на робочому місці.

Копінг-стратегії відіграють ключову роль у способі, яким менеджери справляються зі стресом, викликами та конфліктами на робочому місці. Вибір стратегії може значно вплинути на особисту ефективність менеджера, а також на здоров'я та продуктивність його команди. Інформація про реакцію на стрес та поведінку в стресових ситуаціях досліджувати дуже важливо. Оскільки конфлікт для багатьох осіб може бути стресовою ситуацією.

На рисунку 2.4 зображено результати дослідження копінг-стратегій менеджерів. Конфронтаційний копінг виявлено у 28% досліджуваних, дистанціювання у 32%, самоконтроль у 33%, пошук соціальної підтримки у 28%, прийняття відповідальності у 38%, втеча-уникнення у 26%, планування вирішення проблеми у 32% та позитивна переоцінка у 35% досліджуваних менеджерів.

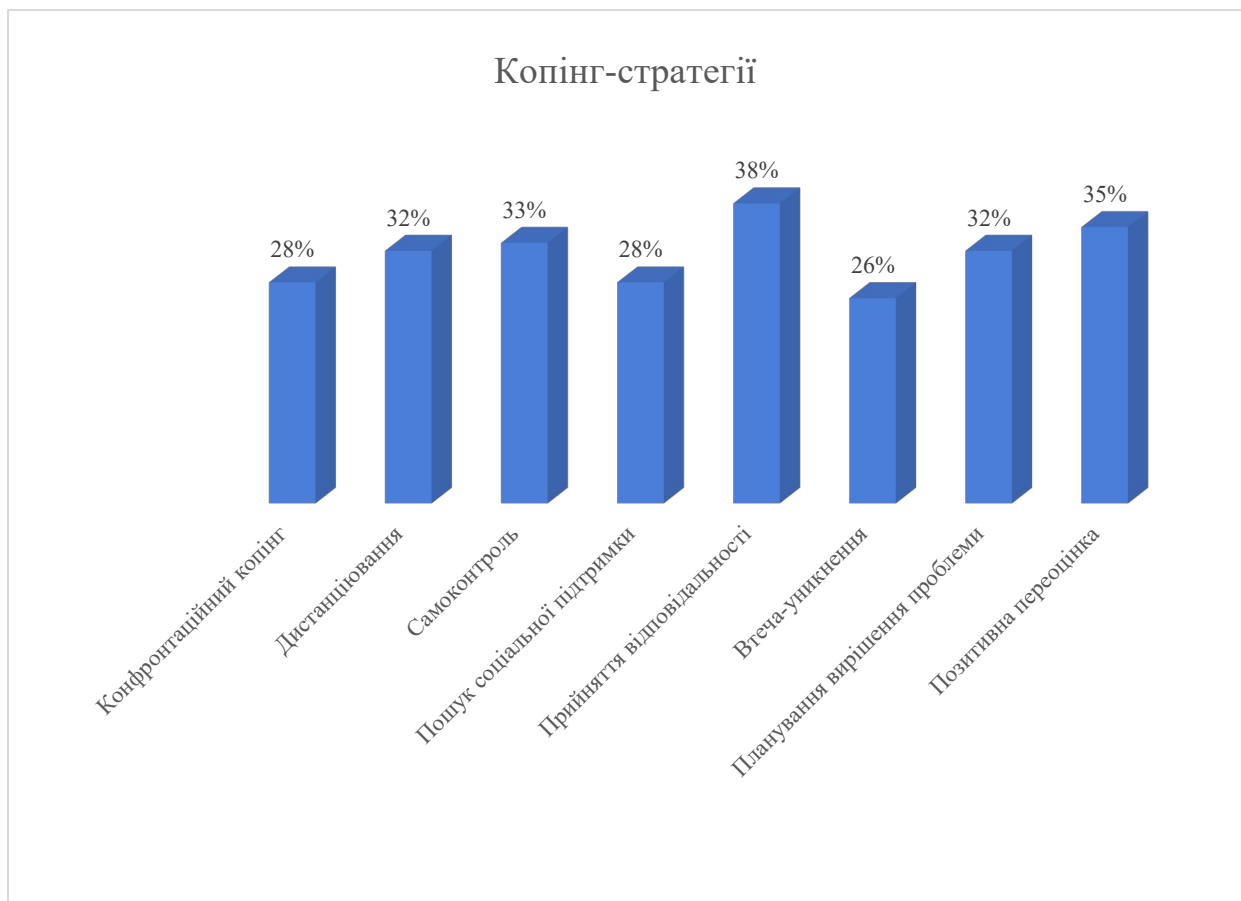


Рисунок 2.4 – результати дослідження копінг-стратегій

Менеджери, які застосовують конфронтаційний копінг, можуть використовувати асертивність та переконання для подолання перешкод. Ця стратегія включає активне вирішення проблеми шляхом прямого вирішення конфлікту або стресової ситуації. Менеджери можуть намагатися відволіктися або зосередитися на інших аспектах свого життя, щоб зменшити емоційний вплив проблеми. Ця стратегія полягає у свідомому уникненні або зменшенні важливості стресової ситуації чи конфлікту. Менеджери, які практикують самоконтроль, зазвичай не поспішають з рішеннями або висловлюваннями. Ця стратегія включає утримання від негайних дій або реакцій, даючи собі час для обдумування та контролю над своїми емоціями.

Пошук соціальної підтримки передбачає здатність менеджера звернутись до колег, друзів або сім'ї за порадою, втіхою або допомогою. Менеджери можуть шукати емоційну підтримку або конкретні поради щодо вирішення проблем.

Менеджери, які приймають відповідальність, визнають свою роль у виникненні стресової ситуації чи конфлікту і вживають кроків для її вирішення. Це може включати визнання помилок та зусиль щодо їх виправлення. Уникнення прямого вирішення проблеми менеджерами, можливе через занурення в іншу діяльність, відмову від відповідальності або заперечення існування проблеми. Це може бути корисним короткостроково, але зазвичай не ефективно в довгостроковій перспективі.

Планування вирішення проблеми полягає у ретельному плануванні кроків для вирішення стресової ситуації або конфлікту, включаючи визначення проблеми, розробку плану дій та його виконання. Менеджери, які застосовують позитивну переоцінку, намагаються знайти позитивні аспекти в стресовій ситуації або вчитися на викликах, які вони зустрічають. Це може допомогти зменшити стрес і підвищити мотивацію.

Кожна з цих стратегій може бути корисною в залежності від конкретної ситуації та особистісних рис менеджера. Ефективні менеджери часто використовують комбінацію кількох стратегій для оптимізації своєї реакції на стрес і виклики, з якими вони стикаються.

З метою встановлення основних компонентів та взаємозв'язків стилів поведінки у конфлікті нами було проведено кореляційний аналіз.

Показники	Конфронтація	Співробітництво	Компроміс	Ухилення	Прийняття
Спонтанна агресивність	0,563				
Депресивність				0,569	0,669
Дратівливість	0,587				
Врівноваженість		0,687	0,568		
Реактивна агресивність	0,723				
Сором'язливість				0,563	0,558
Відкритість		0,673	0,668		
Емоційна лабільність	0,539				
Маскулінність	0,532				
Непряма агресія				0,563	0,473
Підозрілість				0,568	
Образа				0,566	
Дистанціювання				0,473	0,653
Пошук соціальної підтримки		0,547	0,575		
Втеча-уникнення				0,563	
Планування вирішення проблеми			0,658		

Кореляційні зв'язки між стилем поведінки у конфлікті, таким як конфронтація, та різними психологічними показниками, включаючи спонтанну агресивність, дратівливість, реактивну агресивність, емоційну лабільність та маскулінність, можуть бути складними та багатограними. Спонтанна агресивність - це тенденція до агресивної поведінки без явного провокуючого стимулу. Люди з високим рівнем спонтанної агресивності можуть бути більш схильними до використання конфронтації як стратегії розв'язання конфліктів, оскільки вони можуть мати менший контроль над своїми імпульсами.

Дратівливість - це схильність до легкого роздратування або злості у відповідь на зовнішні стимули. Люди з високим рівнем дратівливості можуть бути більш схильними до конфронтації, оскільки вони більш чутливі до подразників, що може спонукати їх до агресивної відповіді. Реактивна агресивність - це форма агресивної поведінки у відповідь на сприйняту загрозу або провокацію. Люди, які проявляють реактивну

агресивність, можуть вдаватися до конфронтації як до засобу самозахисту або як до способу відновлення справедливості у відповідь на провокацію. Емоційна лабільність - це характеристика, що відображає високу чутливість до емоційних змін та нестабільність. Люди з високою емоційною лабільністю можуть мати тенденцію до більш частих і інтенсивних конфліктів, використовуючи конфронтацію через нездатність ефективно керувати своїми емоціями. Маскулінність - у контексті цього обговорення може відноситися до традиційних уявлень про «чоловічі» риси, такі як агресивність, домінування та конкурентоспроможність. Люди з високим рівнем маскулінності можуть бути більш схильними до використання конфронтації у конфліктах, оскільки це може бути відповідно до їх уявлень про силу та домінування.

Важливо зазначити, що ці кореляції можуть значно варіюватися залежно від індивідуальних особливостей особи, контексту конфлікту та інших соціальних та культурних факторів. Крім того, використання конфронтації не завжди є негативним; у деяких випадках відкрите висловлювання розбіжностей може сприяти здоровому вирішенню конфлікту, якщо це робиться конструктивно і з повагою до інших сторін.

Стиль поведінки у конфлікті, який характеризується співпрацею, відрізняється прагненням до вирішення конфліктів шляхом знаходження рішення, вигідного для обох сторін. Цей підхід часто асоціюється з більш позитивними міжособистісними відносинами та ефективним вирішенням конфліктів. Розглянемо кореляційні зв'язки між стилем поведінки у конфлікті, заснованим на співпраці, та такими показниками, як врівноваженість, відкритість, та пошук соціальної підтримки: врівноваженість - це психологічний стан, при якому індивід відчуває емоційну стабільність і спокій. Люди з високим рівнем врівноваженості здатні краще керувати стресом та емоціями в конфліктних ситуаціях, що сприяє їхній здатності до співпраці. Вони менше схильні до імпульсивних

дій і більш відкриті до пошуку компромісів. Відкритість - це особистісна риса, що означає готовність приймати нові ідеї, досвід, та точки зору інших людей. Відкритість тісно пов'язана зі співпрацею у конфліктах, оскільки люди, які виявляють високу відкритість, схильні до розуміння та врахування інтересів та потреб інших сторін. Це сприяє знаходженню взаємоприйнятних рішень.

Пошук соціальної підтримки - це стратегія, яка включає звернення за допомогою, підтримкою або порадою до інших людей під час стресу або конфлікту. Люди, які активно шукають соціальну підтримку, мають тенденцію до співпраці, оскільки вони визнають цінність зв'язків та спільноти у вирішенні проблем. Такий підхід може сприяти створенню більш позитивного і конструктивного діалогу під час конфліктів.

Кореляційні зв'язки між співпрацею в конфліктах та цими показниками вказують на важливість емоційної стабільності, відкритості до нових ідей та готовності шукати та приймати підтримку. Ці характеристики можуть взаємопосилювати одна одну, створюючи сприятливе середовище для ефективного вирішення конфліктів через співпрацю та взаєморозуміння.

Стиль поведінки у конфлікті, який характеризується пошуком компромісу, передбачає намагання знайти серединний шлях, що враховує інтереси обох сторін. Цей підхід вважається одним із найбільш продуктивних способів вирішення конфліктів, оскільки він спрямований на досягнення взаємовигідного рішення. Розглянемо кореляційні зв'язки між таким стилем поведінки та показниками врівноваженості, відкритості, та пошуку соціальної підтримки:

Врівноваженість є станом емоційної стабільності та спокою, який дозволяє індивіду залишатися раціональним і контрольованим в стресових ситуаціях, включаючи конфлікти. Люди, які мають високу врівноваженість, здатні краще сприймати потреби та позиції інших, не втрачаючи з огляду

власні інтереси, що є ключовим для пошуку компромісних рішень. Вони також менш схильні до емоційних реакцій, які можуть ускладнити вирішення конфлікту. Відкритість відіграє важливу роль у вирішенні конфліктів через компроміс, оскільки означає готовність розглядати ідеї та перспективи, які відрізняються від власних. Люди з високим рівнем відкритості здатні краще розуміти мотивацію та цілі інших учасників конфлікту, що сприяє знаходженню рішень, задовільних для обох сторін. Така відкритість може також сприяти більш інноваційним та творчим підходам до вирішення конфліктів.

Пошук соціальної підтримки може бути корисним у контексті пошуку компромісу, оскільки включає звернення за допомогою, порадами або втіхою до інших, коли стикаєшся з конфліктом. Люди, які активно шукають підтримку у своєму соціальному колі, можуть отримати нові ідеї щодо можливих компромісів або більш ефективних стратегій ведення діалогу. Також соціальна підтримка може зміцнити їхню впевненість у необхідності та ефективності пошуку компромісу.

Ці кореляційні зв'язки підкреслюють, що стиль поведінки, заснований на компромісі, є високо ефективним у вирішенні конфліктів, оскільки він спирається на емоційну стабільність, готовність до прийняття нових ідей та використання ресурсів соціальної підтримки.

Стиль поведінки у конфлікті, характеризований уникненням, включає відмову від прямого зіткнення з конфліктною ситуацією чи опонентом. Такий підхід може бути сприйнятий як спосіб запобігти конфлікту, але часто призводить до нерозв'язання основної проблеми. Розглянемо кореляційні зв'язки між стилем поведінки у конфлікті, заснованим на уникненні, та такими показниками, як депресивність, сором'язливість, непряма агресія, підозрілість, образа, дистанціювання та втеча-уникнення:

Депресивність може спонукати до уникнення, оскільки особи з депресивними нахилами часто відчують зниження мотивації та енергії для вирішення конфліктів. Також, вони можуть вважати, що будь-які спроби вирішення конфлікту будуть марними або призведуть до ще гірших наслідків.

Сором'язливість сприяє уникненню конфліктів через страх перед соціальною оцінкою та бажання уникнути уваги. Сором'язливі індивіди можуть відчувати значну тривогу при думці про конфронтацію, вважаючи уникнення безпечнішим варіантом. Непряма агресія може бути пов'язана з уникненням прямої конфронтації. Особи, які вдаються до непрямой агресії, можуть виражати своє невдоволення чи злість через плітки, ігнорування або інші пасивні форми агресії, уникаючи при цьому відкритого обговорення проблеми.

Підозрілість може спонукати індивіда до уникнення, оскільки постійне відчуття недовіри до інших може викликати страх перед можливою зрадою або неправильним трактуванням своїх слів чи дій. Образа часто веде до уникнення, оскільки почуття образи може змусити особу вважати, що будь-які спроби вирішення конфлікту будуть марними або що інша сторона не заслуговує на спілкування чи примирення. Дистанціювання є стратегією уникнення, яка включає фізичне чи емоційне віддалення від джерела конфлікту. Це може бути спробою захистити себе від негативних емоцій, пов'язаних з конфліктом.

Втеча-уникнення є найбільш прямим проявом уникнення, коли індивід вирішує повністю уникнути будь-яких ситуацій, які можуть призвести до конфлікту. Це може включати відмову від важливих розмов, уникнення конфронтуючих осіб або навіть зміну середовища.

Ці кореляційні зв'язки показують, що уникнення як стиль поведінки у конфлікті може бути зумовлено різними психологічними факторами, включаючи емоційні стани та особистісні риси. Хоча уникнення може

принести тимчасове полегшення або відчуття безпеки, воно рідко призводить до розв'язання основної проблеми і може в довгостроковій перспективі спричинити додаткові труднощі у відносинах або особистісному розвитку.

Стиль поведінки у конфлікті, характеризований пристосуванням, включає зусилля однієї сторони задовольнити потреби іншої сторони, можливо, на шкоду власним інтересам. Цей підхід часто використовується в ситуаціях, коли збереження відносин вважається важливішим за власні потреби або бажання. Розглянемо кореляційні зв'язки між стилем поведінки у конфлікті, заснованим на пристосуванні, та такими показниками, як депресивність, сором'язливість, непряма агресія, та дистанціювання.

Люди, що страждають на депресію або мають депресивні нахили, можуть схильні до пристосування через знижену самооцінку та почуття безпомічності. Вони можуть відчувати, що не заслуговують на власне щастя або що їхні потреби менш важливі, ніж потреби інших.

Сором'язливі особи можуть вдаватися до пристосування як способу уникнути уваги або конфлікту, оскільки вони побоюються соціальної оцінки або відкидання. Примирення з потребами інших, навіть за рахунок власних інтересів, може здатися їм безпечнішим шляхом.

Хоча на перший погляд може здатися, що непряма агресія та пристосування — протилежності, індивіди, що вдаються до непрямой агресії, можуть також використовувати пристосування як стратегію уникнення прямого конфлікту. Вони можуть зовні погоджуватися з потребами інших, але внутрішньо висловлювати невдоволення через пасивну агресію.

Прояв дистанціювання може бути частиною стратегії пристосування, коли особа відчуває, що не може впоратися з конфліктом або що її власні потреби чи думки будуть ігноровані. В такому випадку, індивід може

вибрати зменшити свою участь у відносинах або ситуації, фізично або емоційно дистанціюючись, але при цьому прагнучи уникнути конфлікту шляхом пристосування до очікувань інших.

Ці кореляційні зв'язки вказують на те, що пристосування може бути не тільки свідомим вибором в стратегії ведення конфлікту, але й несвідомою реакцією на внутрішні емоційні стани або особистісні риси. Хоча такий підхід може допомогти уникнути безпосереднього конфлікту, він також може призвести до накопичення невирішених проблем або незадоволення, оскільки потреби та почуття не висловлюються відкрито.

2.3. Практичні рекомендації розвитку ефективних стратегій поведінки фахівця в міжособистісному конфлікті

Управління конфліктами в організації вимагає комплексного підходу та врахування психологічних аспектів, які впливають на поведінку менеджерів та працівників. Розуміння та використання стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях є важливим елементом успішного управління в сучасному бізнес-середовищі.

Зосереджуючись на перевірених стратегіях та практиках, ці рекомендації мають на меті сприяти розвитку здорового та продуктивного робочого середовища, де конфлікти вирішуються конструктивно та ефективно. Дані практичні рекомендації можуть допомогти організаціям підвищити свою здатність до ефективного управління конфліктами та створити сприятливу атмосферу для співпраці та розвитку.

Проведення тренінгів і семінарів з управління конфліктами є важливим кроком у розвитку ефективної стратегії управління конфліктами в організації. Організація таких заходів може допомогти персоналу

засвоїти ключові навички та знання, необхідні для конструктивного вирішення конфліктів та покращення робочих відносин.

Перед проведенням тренінгу важливо визначити конкретні потреби та очікування учасників. Чи є проблемні аспекти управління конфліктами? Які навички та знання потрібні для їх вирішення? Цей аналіз дозволить забезпечити відповідність між змістом тренінгу та потребами учасників.

На основі аналізу потреб необхідно скласти детальну програму тренінгу. Вона повинна включати теоретичний матеріал про типи конфліктів, стратегії управління конфліктами та практичні вправи для їх використання. Залучення кваліфікованих інструкторів або фахівців з управління конфліктами для проведення тренінгу. Вони повинні мати розгорнуті знання та практичний досвід у даній області. Використання інтерактивних методів таких як групові вправи, обговорення кейсів та рольові ігри. Це допоможе учасникам закріпити отримані знання та навички у практичних ситуаціях. Після проведення тренінгу, необхідно надати можливість для подальшого вдосконалення, забезпечивши учасникам доступ до додаткових матеріалів, консультацій з інструкторами або можливості для практичного застосування отриманих знань на робочому місці.

Проведення тренінгів і семінарів з управління конфліктами є ефективним інструментом для підвищення професійних навичок та здатності персоналу до ефективного управління конфліктами в організації.

Створення прозорих комунікаційних каналів є ключовим елементом в управлінні конфліктами та підтримці здорового робочого середовища в організації. Прозорість у комунікації сприяє вчасному виявленню проблем, відкритому обговоренню та ефективному вирішенню конфліктів. Для створення прозорих комунікаційних каналів необхідно забезпечити наступне:

1. відкритість і доступність лідерства: забезпечте доступність керівництва для співробітників та створіть можливості для відкритого обговорення будь-яких питань чи проблем;

2. регулярність зустрічей і спілкування: проводьте регулярні зустрічі, збори чи інші форми спілкування для обговорення поточних питань та надання зворотного зв'язку;

3. використання різноманітних комунікаційних каналів: забезпечте різноманітність комунікаційних каналів, включаючи особисті зустрічі, електронну пошту, чати, внутрішні форуми тощо;

4. заснування системи зворотного зв'язку: створіть систему для збору відгуків та пропозицій від персоналу. Це може бути анонімна анкета, електронна скринька для відгуків чи система внутрішнього обговорення;

5. створення відкритого культурного середовища: заохочуйте відкритість, взаємодію та діалог між всіма рівнями персоналу. Проводьте тренінги та розвивайте культуру відкритості та взаємоповаги;

6. розробка чітких комунікаційних політик: визначте чіткі правила та процедури для комунікації в організації, включаючи стандарти для електронної пошти, внутрішніх повідомлень та інших комунікаційних каналів.

Створення прозорих комунікаційних каналів допоможе покращити взаєморозуміння, запобігти конфліктам та сприятиме побудові довірливих відносин у вашій організації.

Стимулювання та підтримка співпраці є важливими аспектами в управлінні конфліктами та підвищенні ефективності робочого колективу. Заохочуючи співпрацю та визнання командних досягнень, організація сприяє побудові позитивного робочого середовища та зменшенню конфліктів.

1. Створення командних проєктів – розподіл завдань таким чином, щоб кожен учасник мав можливість внести свій внесок та відчував важливість своєї ролі.

2. Відзначення командних досягнень – встановлення системи винагород за командну роботу, таку як бонуси, словесні подяки, сертифікати чи інші форми визнання успіху. Відзначення якості та результатів спільних зусиль.

3. Проведення командних заходів – організація командних заходів та активності для підтримки співпраці та побудови командного духу. Це може бути корпоративний відпочинок, командні збори, тренінги зі створення командної динаміки тощо.

4. Створення спільних цілей – встановлення спільних цілей та завдань для команд та визначення, якості співпраці є ключовим фактором для їх досягнення. Підтримка відкритого обговорення та планування для досягнення цих цілей.

5. Підтримка інформаційного обміну – забезпечення ефективного обміну інформацією між командами та внутрішніми структурами. Зберігання відкритих комунікаційних каналів та заохочування обміну ідеями та ресурсами.

Стимулювання та підтримка співпраці в організації допоможе побудувати взаємодопомогу та взаєморозуміння між працівниками, що в свою чергу сприятиме зменшенню конфліктів та підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу.

Розвиток емоційної інтелігентності в організації може значно покращити якість спілкування, знизити рівень конфліктів та сприяти загальному благополуччю та успішності колективу.

Організація тренінгів та семінарів для співробітників з технік управління стресом та підвищення рівня емоційної стабільності. Навчання

технік релаксації, дихальних вправ та стратегій зняття напруги може допомогти зменшити вплив стресових ситуацій.

Тренінги з емпатії та активного слухання та інші навчальні заходи, спрямовані на розвиток навичок емпатії та активного слухання. Вміння відчувати та розуміти емоції інших людей допоможе уникнути конфліктів та підтримувати позитивні взаємини.

Забезпечення можливості звернення до психологічної підтримки для працівників, які мають проблеми з управлінням емоціями або відчують значний стрес. Проведення консультацій та надання психологічної підтримки може сприяти покращенню самопочуття та зниженню рівня конфліктів.

Організація навчальних заходів з навичок конструктивного вирішення конфліктів, включаючи вміння виражати свої почуття та думки конструктивно, здатність шукати компроміси та вирішувати проблеми спільно.

Створення програм та ініціатив, які спрямовані на підвищення комунікації та співпраці в організації. Впровадження командних проєктів, спільних завдань та заходів для підтримки взаємодопомоги може сприяти розвитку емоційної інтелігентності.

Запровадження цих практичних заходів допоможе підвищити рівень емоційної інтелігентності серед працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на підвищенні ефективності команди, зниженні рівня конфліктів та загальному клімату в організації.

Створення позитивної корпоративної культури є ключовим аспектом управління конфліктами та підтримки співпраці в організації. Для формування такої культури необхідне дотримання декількох пунктів:

1. Залучення працівників до прийняття рішень – створення механізмів, які залучають працівників до процесу прийняття рішень у

сфері корпоративної культури. Проведення обговорень та консультацій, які спрямовані на визначення цінностей, норм та очікувань працівників.

2. Відкрите спілкування та зворотний зв'язок – забезпечення відкритого спілкування між керівництвом та працівниками, а також між співробітниками. Створення механізмів для збору та аналізу зворотного зв'язку, щоб виявити проблеми та виявити шляхи їх вирішення.

3. Створення атмосфери взаємоповаги та довіри – підтримання атмосфери взаємоповаги та довіри в організації. Заохочення відкритості, чесності та взаємного розуміння серед співробітників.

4. Підтримка розвитку та навчання – забезпечення можливості для професійного та особистісного розвитку працівників. Надання доступу до навчальних ресурсів, тренінгів та програм розвитку, що сприяють підвищенню ефективності та мотивації.

5. Визнання та винагородження – відзначення досягнення працівників та команд, надання винагороди та інших форм визнання за внесок у підтримку позитивної корпоративної культури та сприяння співпраці.

Створення позитивної корпоративної культури сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню взаєморозуміння та співпраці в організації. За допомогою відкритого спілкування, залучення працівників та створення атмосфери взаємоповаги можна побудувати культуру, яка сприяє ефективному вирішенню конфліктів та досягненню спільних цілей.

Впровадження системи медіації або конфлікт-менеджменту є ефективним способом управління конфліктами та сприяє створенню позитивної робочої атмосфери. Оцінка потреб організації у вирішенні конфліктів та підтримці співробітників. Визначення області, де найчастіше виникають конфлікти та де може бути корисно впровадити систему медіації. Навчання персоналу основних принципів медіації та конфлікт-менеджменту – вони повинні бути здатні ефективно

спілкуватися, слухати інших та допомагати у вирішенні конфліктів. Створення необхідної інфраструктури для проведення медіаційних процесів – це може включати створення спеціальної кімнати для проведення медіаційних засідань та розробку процедур для виклику медіатора. Запровадження системи медіації або конфлікт-менеджменту, щоб перевірити її ефективність та визначити потреби в подальшому вдосконаленні. Постійна оцінка результатів та ефективності системи медіації – збір відгуків від учасників процесу та аналіз статистичних даних щодо кількості та типів вирішених конфліктів. На основі отриманих даних та відгуків постійно вдосконалюйте систему медіації. Враховуйте нові потреби та виклики, які можуть виникнути у вашій організації.

Постійне вдосконалення є важливим етапом у будь-якому процесі управління конфліктами. Для постійного вдосконалення стратегій управління конфліктами в організації необхідно дотримуватись певних етапів:

- оцінка ефективності: регулярна оцінка ефективності використовуваних стратегій. Аналіз, наскільки успішно вони допомагають у вирішенні конфліктів та досягненні мети організації;
- збір відгуків: залучення співробітників до процесу збору відгуків та пропозицій щодо використання стратегій управління конфліктами. Вони можуть надати цінну інформацію про те, які підходи є найбільш ефективними або що може бути поліпшено;
- навчання та розвиток: забезпечення співробітників можливістю проходження навчання з управління конфліктами та розвитку навичок в цій сфері. Постійне навчання дозволить працівникам вдосконалювати свої вміння та знання;
- експерименти та інновації: використання нових підходів та стратегій управління конфліктами. Експерименти з новими ідеями та ініціативами, щоб покращити ефективність процесу;

- підтримка від керівництва: забезпечення підтримки та залученості керівництва організації у процесі постійного вдосконалення стратегій управління конфліктами. Їхнє лідерство та підтримка є важливими для успішної реалізації змін;

- аналіз найкращих практик: вивчення найкращих практик в управлінні конфліктами, які використовуються в інших організаціях або галузях. Це може надати інсайти та ідеї для поліпшення власного підходу.

Постійне вдосконалення стратегій управління конфліктами допомагає організації стати більш ефективною, реагувати на зміни та підтримувати позитивний робочий середовище.

Висновки до другого розділу

Емпіричне дослідження дозволило засвідчити, що досліджувані менеджери здебільшого у конфліктних ситуаціях використовують конфронтацію, співробітництво та пристосування. Більшою мірою досліджуваним притаманні комунікабельність, врівноваженість, відкритість, інтроверсія. Менш виражені, проте спостерігаються, невротичність, спонтанна агресивність, вербальна агресія, непряма агресія, депресивність, реактивна агресивність, сором'язливість, емоційна лабільність. Також досліджувані в більшій мірі інтровертовані та маскулінні. Досліджувані застосовують конфронтаційний копінг, дистанціювання, самоконтроль, пошук соціальної підтримки, прийняття відповідальності, планування вирішення проблеми та позитивну переоцінку.

Аналізуючи кореляційні зв'язки між різними стилями поведінки у конфлікті та психологічними показниками, можна зробити кілька ключових висновків. Розуміння власних емоційних станів, особистісних

рис і поведінкових тенденцій є критично важливим для ефективного вирішення конфліктів. Самоусвідомлення дозволяє індивідам краще вибирати стратегії, які відповідають як їхнім внутрішнім потребам, так і вимогам конкретної ситуації. Зв'язок між особистісними рисами та стилями вирішення конфліктів: Особистісні характеристики, такі як сором'язливість, депресивність, відкритість, і маскуліність, мають значний вплив на вибір стилю вирішення конфліктів. Розуміння цього впливу може допомогти у виборі більш ефективних стратегій поведінки. Хоча певні особистісні риси можуть схилити індивідів до певних стилів вирішення конфліктів, люди здатні до змін і розвитку. Розвиток навичок спілкування, емоційного інтелекту, і рефлексії може допомогти особам краще управляти конфліктами і вибирати більш адаптивні стратегії. Різні ситуації вимагають різних підходів до вирішення конфліктів. Важливо зважати на контекст, особистісні потреби, та потреби інших сторін, щоб вибрати найбільш ефективний стиль вирішення конфлікту. Ефективне вирішення конфліктів часто вимагає від індивідів здатності регулювати свої емоції та шукати соціальну підтримку, коли це необхідно. Розвиток цих аспектів може сприяти здоровішим та більш продуктивним відносинам. Знання про те, як різні особистісні риси впливають на поведінку в конфліктах, може допомогти у запобіганні непорозумінь або ескалації конфліктів, завдяки своєчасному втручанню та адаптації поведінки.

Підсумовуючи, важливо підкреслити важливість особистісного розвитку, емоційної регуляції, та адаптивного використання різних стилів поведінки у конфліктах для досягнення здорових міжособистісних відносин та ефективного вирішення конфліктів.

Ефективне управління конфліктами в організації вимагає комплексного підходу та застосування різноманітних стратегій. Відповідно до проведеного нами дослідження, ми підготували рекомендації розвитку

ефективних стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті. Рекомендації включають такі основні етапи:

- організація тренінгів і семінарів з метою надання співробітникам можливості отримання знань та навичок з управління конфліктами;
- створення прозорих комунікаційних каналів з метою забезпечення ефективної комунікації всередині організації для запобігання конфліктам та їх вирішення на ранній стадії;
- стимулювання та підтримка співпраці для заохочення командної роботи та визнання успіхів, що сприяє розвитку співпраці;
- розвиток емоційної інтелігентності для вдосконалення навичок емоційного інтелекту, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів та спілкуванню з колегами;
- створення позитивної корпоративної культури з метою формування культури, що підтримує взаєморозуміння та відкрите спілкування;
- впровадження системи медіації або конфлікт-менеджменту з метою вирішення конфліктів на робочому місці;
- постійне вдосконалення, аналіз та оцінка стратегій управління конфліктами з метою їх оптимізації та вдосконалення.

Ці рекомендації допоможуть створити позитивне робоче середовище, підвищити продуктивність та сприятимуть досягненню успіху для організації в цілому.

ВИСНОВКИ

Міжособистісні конфлікти виникають через розбіжність у поглядах, цінностях, амбіціях або інтересах осіб і можуть виникати у різних соціальних сферах, таких як робоче середовище, особисті стосунки або навчальні установи. Наукові дослідження ідентифікують різноманітні стратегії управління конфліктами, включаючи співпрацю, компроміс, конкуренцію, уникнення та адаптацію, кожна з яких має свої переваги та обмеження.

Узагальнюючи, психологічні фактори вибору стратегій поведінки менеджером в конфліктних ситуаціях відображають складну взаємодію між особистісними рисами керівника, його соціальними навичками, контекстом ситуації та метою організації. Врахування цих факторів допомагає керівникам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення при управлінні конфліктами.

Емпіричне дослідження показало, що менеджери, які брали участь у дослідженні, в більшості конфліктних ситуацій вдаються до конфронтації, співпраці та адаптації. Вони виявили високий рівень комунікативності, збалансованості, відкритості та інтровертованості. Також помітні, хоча й в меншому ступені, ознаки невротизму, імпульсивної та вербальної агресії, непрямой агресії, депресії, реактивної агресії, сором'язливості та емоційної нестабільності. Учасники дослідження також проявили виражену інтровертованість та маскуліність. Вони схильні до застосування стратегій протистояння, дистанціювання, самоконтролю, пошуку соціальної підтримки, прийняття відповідальності, планування та позитивного переосмислення у вирішенні проблем.

Аналіз кореляцій між поведінковими стилями в конфліктах та психологічними характеристиками дозволяє зробити декілька ключових висновків. Виявлено, що такі особистісні риси, як сором'язливість,

депресія, відкритість та маскулінність, значно впливають на вибір методів вирішення конфліктів. Розуміння цього впливу може сприяти ефективнішому вибору поведінкових стратегій. Незважаючи на те, що деякі особистісні риси можуть спонукати до певних поведінкових стилів у конфлікті, люди можуть змінюватись і розвиватись. Розвиток комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та саморефлексії може покращити управління конфліктами та вибір більш адаптивних стратегій. Ефективне вирішення конфліктів часто вимагає від людей здатності контролювати свої емоції та звертатися по соціальну підтримку за потреби. Вдосконалення в цих областях може сприяти здоровішим та продуктивнішим відносинам. Осмислення впливу різних особистісних рис на поведінку у конфліктах може допомогти уникнути непорозумінь або ескалації конфліктів через своєчасне втручання та адаптацію поведінки.

Ефективне управління конфліктами в організації потребує глибокого розуміння та застосування різноманітних стратегій. Враховуючи це, ми підготували практичні рекомендації розвитку ефективних стратегій поведінки менеджера в міжособистісному конфлікті. Надані рекомендації містять такі ключові аспекти:

1. Навчання та розвиток: організація тренінгів та семінарів з управління конфліктами для працівників на всіх рівнях, з фокусом на розвиток навичок співпраці та конфлікт-менеджменту.

2. Покращення комунікаційних процесів: створення відкритих та ефективних комунікаційних каналів для попередження конфліктів та вирішення їх на ранній стадії.

3. Заохочення співпраці: створення стимулів та умов для спільної роботи, визнання командних досягнень та розвиток колективних цілей.

4. Розвиток емоційного інтелекту: підтримка працівників у розвитку навичок емоційного інтелекту, що допоможе їм ефективніше вирішувати конфлікти та взаємодіяти з колегами.

5. Формування корпоративної культури: створення позитивної корпоративної культури, що підтримує взаєморозуміння, довіру та відкрите спілкування.

6. Впровадження медіації та конфлікт-менеджменту: впровадження системи медіації або конфлікт-менеджменту для самостійного вирішення невеликих конфліктів та покращення робочого середовища.

7. Постійне вдосконалення: постійний аналіз та оцінка стратегій управління конфліктами з метою постійного вдосконалення та оптимізації.

Дані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності роботи колективу, покращення робочих відносин та досягнення успіху для організації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєва Н.Є., Перелигіна Л.А., Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2015. С. 315
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник. /Балабанова Л.В., Сардак О.В. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 87–92.
3. Балахтар В.В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посіб. / В. В. Балахтар ; Буков. держ. фінанс.-екон. ун-т. - Вижниця : Черемош, 2015. - 431 с.
4. Бистрицький, Є. Конфлікт культур і методологія толерантності [Текст] / Євген Бистрицький // Філософська думка : укр. наук.-теорет. часопис. - 2011. - N 4 : Єдність світу і розмаїття культур. - С. 102-118.
5. Біляк Ю.В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу / Ю.В. Біляк // Економіка та держава. - № 12/2015. - с. 50-53 УДК 347.191.11:65.012.32 (045)
6. Булах І.С. Психологічні аспекти міжособистісної взаємодії викладачів і студентів. Навчально-методичний посібник. /І.С.Булах, Л.В.Долинська. - К. : НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2002. -114 с.
7. Винославська О. В. Дослідження типології управлінських конфліктів у технічному університеті // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка – К.: Т_во конфліктологів України, 2002. – Вип. 3. – С. 20 –24.
8. Войлісовська В. Конфлікт та його причини / В. Войлісовська // Електронний журнал «Держслужбовець». - 2016/№9. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21398.html>

9. Гірник А. М. Основи конфліктології: навч. посіб. / А.М.Гірник – К.: Києво-Могилянська академія, 2010. – 222 с.
10. Гірник А. М. Управління конфліктом в педагогічному процесі// Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: Матеріали конференції. – К.; Чернівці, 1995. - С. 337-342.
11. Гобод І.Ю. Психологічні особливості маніпуляційної поведінки особистості / І.Ю. Гобод // Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред.. С. Д. Максименка. – К., 2005, – Т. VII. – Вип.7. – С. 88-96.
12. Головатий, М. Масова стихійна поведінка : анатомія явища [Електронний ресурс] / М. Головатий. // ПерсонаL. Журнал інтелектуальної еліти. – Режим доступу : <http://persona-l.pp.ua/rubrics/ekonomkapoltika1/masova-stixjna-povednka-anatomya-yavishha>
13. Гольдштейн А., Хомик В. Тренінг умінь спілкування: як допомогти проблемним підліткам : пер. з англ. К. : Либідь, 2003. 520 с.
14. Гребінь Н.В. Психологічні чинники схильності студентської молоді до маніпулювання у міжособистісній взаємодії : дис. канд. психол. наук 19.00.01 – Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2016. с. 284
15. Гребінь Н.В. Чинники схильності особистості до маніпуляції у міжособовій взаємодії. Теоретичний аспект / зб. наук. пр. К.: НПУ ім. Н. П. Драгоманова, 2015. № 1 (46). С. 82–89.
16. Гриценко С. П. Етика ділового спілкування / С. П. Гриценко. – К.: Вища освіта, 2005. – 196 с.
17. Грищенко, Н. Конфлікт: уміння володіти собою [Текст] : [вихов. захід] / Наталія Грищенко // Школа : інформ.-метод. журн. - 2013. - N 3. - С. 50-53.

18. Долинська Л., Матяш-Заяц Л. Уявлення сучасної молоді про особливості міжособистісних конфліктів //Соціально-психологічний вимір демократичних перетворень в Україні. – К.: Український центр політичного менеджменту, 2003. – С. 331 – 338.
19. Долинська Л.В. Психологія конфлікту. Навч. посібник. / Л.В.Долинська, Л.П.Матяш-Заяц – К.: Каравела, 2011. – 304 с.
20. Донченко О.А. Татенко В.О. Титаренко Т.М. Основи соціальної психології: навч. посібник / [за ред. М.М. Слюсаревського]. – К.: Міленіум, 2008. – 495 с.
21. Дуткевич, Т. В. Конфліктологія з основами психології управління [Текст] : навч. посіб. / Т. В. Дуткевич ; М-во освіти і науки України, Кам'янець-Поділ. держ. ун-т. - К. : Центр навч. л-ри, 2005. - 455 с.
22. Єкімова, О. Конфлікти і їхнє розв'язання [Текст] : псих.-пед. семінар / Олена Єкімова // Психолог. Шк. світ : всеукр. газ. для психологів, учителів, соц. педагогів. - 2012. - N 9. - С. 21-23.
23. Жаворонкова, Г. В. Управління конфліктами [Текст] : текст лекцій : навч. посіб. / Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І., - К. : Кондор, 2010. - 170 с.
24. Загальна психологія : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С.Д.Максименко, В.О.Зайчук, В.В.Клименко, В.О.Соловієнко ; за загальною редакцією академіка С.Д.Максименка. К. : Форум, 2000. 543 с.
25. Зінчина О. Б. Конфліктологія: Навчальний посібник / О. Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
26. Зубрицька-Макота І. В., Коваль О. С. Формування комунікативних і лідерських якостей керівника. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2014. № 2. С.

27. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2_е вид., перероб. і доп. / В. Я. Зусін. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
28. Іванова, К. А. Конфліктність і толерантність: становлення толерантних відносин у суспільстві [Текст] / К. А. Іванова // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка : наук. журн. / Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка, М-во освіти і науки України. - Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2010. - Вип. 52. - С. 9-12.
29. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Г. М. Калашник – К.: Знання, 2007. – 143 с.
30. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
31. Коберник Л.О. Конфліктні форми поведінки та способи їх корекції в юнацькому віці // Актуальні проблеми психології. Т.1. тЧ 21-22 / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2008. – С.173-177.
32. Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно_технічній освіті / В. І. Ковальчук // Вісн. післядиплом. освіти: Зб. наук. праць / Голов. ред. В. В. Олійник. – К.: Геопринт, 2009. – Вип. 11, ч. 1. – С. 101–111.
33. Коротецька Н.Ф. Теоретичні питання конфліктних ситуацій (огляд наукових досліджень) // Зб. наук. праць Харківського державного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. – Х. : ВЦ ХДПУ, 2001. – С. 55-59.
34. Кошова І.В. Конфліктна ситуація як вид складних ситуацій міжособистісної взаємодії // Актуальні проблеми психології: Зб. Наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К.:Логос, 2006. – Т.7., вип.,8. – С.302-309.

35. Лисенко-Гелемб'юк К.М. Психологічний вплив саморегуляції на розв'язання міжособистісного конфлікту // Збірник наукових праць: філософія соціологія, психологія. – Івано-Франківськ: Видавничодизайнерський відділ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2008. – Вип. 13. – Ч. 2. – С. 182–189.

36. Лисенко-Гелемб'юк К.М. Специфіка міжособистісного конфлікту в юнацькому віці // Збірник наукових праць: філософія соціологія, психологія. Івано-Франківськ: Видавництво —Плай ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2009. – Вип. 14. – Ч. 1. – С.298–308.

37. Макаревич, О. П. Психологічна підготовка особистості до поведінки у складних ситуаціях [Текст] : навч.-метод. посіб. / О. П. Макаревич. – К. : ВГІ НАОУ, 2000. – С. 77 – 78.

38. Малюська В. А. Лідерські якості керівника – умова ефективного функціонування трудового колективу /В. А. Малюська // [http:// www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19960.doc.htm)

39. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мар_ тиненко – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

40. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності: навч.-метод. посібник / автор І. М. Матійків – К.: Педагогічна думка, 2012. – С. 112

41. Позднякова Л. О.Управління конфліктами : конспект лекцій / Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко. - Х. : УкрДУЗТ, 2018. - 74 с.

42. Пономарьов О. С. Філософія спілкування в контексті культури соціального управління / О.С. Пономарьов// Теорія і практика управління соціальними системами. – 2011. - № 1.- С. 23-30.

43. Прокоф'єва О.О. Змістові та процесуальні аспекти спецкурсу– тренінгу запобігання маніпулятивним міжособистісним стосункам у юнацькому віці. Збір. наук. праць К-ПНУ ім. І. Огієнка. Проблеми

сучасної психології. Вип. 10. – К.: Інститут психології ім. Г. Костюка АПН України, 2010. – С. 622-636

44. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. / Прохоренко Т. Г., Зборовська О. П., Носирєва Г. А. – Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково_теоретичний журнал. Ювілейний випуск. – Харків, 2008. – С. 12–18.

45. Психологічний клімат колективу / Упоряд.: О.Марінушкіна, за заг. ред. С. Максименко, О. Главник – К.: Главник, 2004. – 96 с

46. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Ф. Орлов, О. М. Отич, О. О. Фурса. – К.: ДЕДУТ, 2008. – 422 с.

47. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Ф. Орлов, О. М. Отич, О. О. Фурса. – К.: ДЕДУТ, 2008. – 422 с.

48. Романовський О. Г. Ділова етика: навч. посібник / Романовський О. Г. , Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. – Харків : НТУ «ХП», 2006. – 364 с.

49. Самборська О.В. Соціально-психологічні механізми переконуючого впливу: дис. канд. психол. наук: 19.00.05 / Київський ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 1997. – 190 с.

50. Сергєєва Л. М. Лідерство в управлінні професійно_технічним навчальним закладом. – К.: АртЕкономі, 2011. – 144 с.

51. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посібник / О. Д. Сердюк – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.

52. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. —181с.

53. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія [Текст] : навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.

54. Технології роботи організаційних психологів : Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.

55. Тисячук І.О. Управління діловими конфліктами в організації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/.../400>

56. Тихомирова, Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. - Суми : Унів. кн., 2008. - 239 с.

57. Тіунова О.В. Соціально-психологічний тренінг як засіб формування навичок асертивної поведінки у старшокласників // Практична психологія та соціальна робота. — 2007. — № 1. — С. 39—51.

58. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Керівник_професіонал нової формації / Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. РОМАНОВСЬКИЙ // Вища освіта України. 2002. – №1. – С. 34–39.

59. Яхно, Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів [Текст] : навч. посіб. / Т. П. Яхно, І. О. Куревіна ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Львів. комерц. акад. - К. : Центр учб. л-ри, 2012. - 175 с.

60. David A. Zilz, B. Woodward, Thomas S. Thielke, Rita R. Shane Leadership skills for a high- performance // Am J Health-Syst Pharm. Vol. 61. Dec. 1, 2004. P . 2562–2574.

61. Deutsch M. Constructive conflict resolution: Principles, training and research /M. Deutch// Journal of Social Issues. – 1994. – Vol. 50, №1. – P. 13 – 32

62. Dickson, R. W., & Sharon, W. E. (2008). Group conflict and work group effectiveness: An integrative model. In C. K. W. De Dreu & M. J.

Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 181-204). Routledge.

63. Dickson, R. W., & Sharon, W. E. (2012). The effects of intra-group conflict and team building interventions on performance. *Small Group Research*, 43(3), 303-327.

64. Kilman, R. H., & Thomas, K. W. (2001). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): The complete guide to conflict management strategies*. Xicom, Inc.

65. Kilman, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The “mode” instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.

66. Rubin J. Z., Pruitt D. G., Kim S. H. *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement* (2 ed.). / J. Z. Rubin, D. G. Pruitt, S. H. Kim. – New York: McGraw-Hill, 1994. – 573 p.

67. Thomas, K. W., & Kilman, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.

68. Thomas, K. W., & Thomas, G. F. (1994). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. Xicom, Inc.

69. Young, C., & Beck, K. (1980). The impact of interpersonal conflict resolution interventions on group performance: A review and conceptual framework. *Small Group Behavior*, 11(3), 359-376.

70. Young, C., & Beck, K. (1984). Conflict resolution effectiveness: A field study comparison. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 381-391.