МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій,
спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Посередництво психолога при подоланні конфліктів у колективі

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ПСМЗ-23-2 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу» _____ **І.Д. Тарасенко**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник _____ **І.Є. Коваленко**
підпис наукового керівника к. психол. н., доц.

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **Т.А. Ткачук**
підпис керівника ОПП д. психол. н., проф.

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від «3» лютого 2025 р. № 10

Завідувач кафедри _____ **І.О. Пєтухова,**
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 5 28.01.25 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки *до захисту* 03.02.2025 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 83 _____ _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ О.Г. Льовкіна
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Л. В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технології, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти

Тарасенко Ірини Дмитрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Посередництво психолога при подоланні конфліктів у колективі**
Затверджена наказом ректора від 21.10.2024 № 1578
Термін подачі закінченої роботи: 15.01.2025

Цільова установка полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей посередницької діяльності психолога при подоланні конфліктів у колективі; аналізі підходів до розуміння природи організаційних конфліктів та ролі психолога як посередника; виявленні специфіки конфліктної взаємодії в колективі через дослідження типів міжособистісних відносин, стилів поведінки в конфлікті та психологічної атмосфери; розробці та обґрунтуванні комплексної програми психологічного супроводу щодо гармонізації міжособистісної взаємодії та конструктивного вирішення конфліктів у колективі; формулюванні практичних рекомендацій щодо впровадження розробленої програми в організаційне середовище.

Мета роботи полягає в тому, щоб теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі, розробити програму психологічного супроводу конфліктних ситуацій.

Об'єктом дослідження є подолання конфліктів у колективі.

Предметом дослідження є особливості посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі.

База дослідження. ТОВ «Лісформ Трейдинг» (м. Ужгород).

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	01.12.2023	30.10.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	20.12.2023 – 20.02.2024	30.03.2024
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	01.05.2024 – 01.10.2024	30.06.2024
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	15.10.2024 – 30.11.2024	20.09.2024
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	30.11.2024	20.10.2024
6.	Попередній захист роботи	20.12.2024	01.12.2024
7.	Отримання відгуку керівника роботи	18.01.2025	20.12.2024
8.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	25.01.2025	до 20.12.2024
9.	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2025	10.01.2025
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	12-13.02.2025	12.01.2025
11.	Захист роботи	10-12.02.2025	10-12.02.2025

1. Дата видачі завдання «01» грудня 2023
2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.Є. Коваленко
3. Керівник освітньо-професійної програми _____ О.О. Нежинська
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ І.Д. Тарасенко

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено особливості посередницької діяльності психолога при подоланні конфліктів у колективі. Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння природи організаційних конфліктів, їх типології та механізмів розвитку. На базі ТОВ «Лісформ Трейдинг» проведено емпіричне дослідження (n=57) з використанням методик Т. Лірі, А. Фідлера та К. Томаса, що виявило специфічні особливості конфліктної взаємодії: високий рівень авторитарності, поляризацію стилів поведінки в конфлікті та значні гендерні відмінності у виборі стратегій поведінки. На основі отриманих результатів розроблено трьохмісячну програму психологічного супроводу «Гармонізація міжособистісної взаємодії в колективі», що включає діагностично-мотиваційний, основний та підтримуючий блоки. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження програми. Матеріали дослідження можуть бути використані організаційними психологами, HR-фахівцями та керівниками підприємств.

Ключові слова: конфлікт, посередництво психолога, міжособистісна взаємодія, психологічний супровід, організаційна психологія.

ABSTRACT

The master's thesis investigates the peculiarities of psychologist's mediation in resolving conflicts in the workplace. Theoretical approaches to understanding the nature of organizational conflicts, their typology, and development mechanisms are analyzed. An empirical study was conducted at Lisform Trading LLC (n=57) using T. Leary, A. Fiedler, and K. Thomas methods, which revealed specific features of conflict interaction: high levels of authoritarianism, polarization of conflict behavior styles, and significant gender differences in choosing behavioral strategies. Based on the obtained results, a three-month psychological support program «Harmonization of Interpersonal Interaction in the Collective» was developed, including diagnostic-motivational, main, and supporting blocks. Practical recommendations for program implementation were formulated. The research materials can be used by organizational psychologists, HR specialists, and business managers.

Keywords: conflict, psychologist's mediation, interpersonal interaction, psychological support, organizational psychology.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГА У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ 10
1.1. Сутність та особливості конфліктів у колективі 10
1.2. Класифікація конфліктних ситуацій в колективі 17
1.3. Роль психолога при подоланні конфліктних ситуацій в колективі 21
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГА У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ 30
2.1. Організація та методи дослідження конфліктної взаємодії в колективі 30
2.2. Аналіз особливості посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі 35
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ЩОДО ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ 46
3.1. Зміст та структура програми психологічного супроводу «Гармонізація міжособистісної взаємодії в колективі» 46
3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження програми 50
ВИСНОВКИ 54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56
ДОДАТКИ 60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах проблема конструктивного вирішення конфліктів у колективі набуває особливої значущості. По-перше, через високу інтенсивність ділової взаємодії та значні фінансові потоки в організаціях виникає підвищений ризик конфліктних ситуацій, що можуть негативно впливати на ефективність роботи. По-друге, сучасне бізнес-середовище характеризується зростанням рівня конкуренції та стресового навантаження, що вимагає від організацій розвитку ефективних механізмів управління конфліктами. По-третє, результати досліджень вказують на необхідність розробки комплексних програм психологічного супроводу для оптимізації міжособистісної взаємодії та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у колективі.

Значний внесок у дослідження проблем конфліктів та їх вирішення зробили Назаров Н. К. [23], який розглядав конфлікт як протистояння між людьми, зумовлене розбіжностями в поглядах. Черезова І.О. [39] трактувала конфлікт як природний феномен соціальних зв'язків. Сухорукова Т.Г. [33] та Біляк Ю.В. [5] досліджували специфіку конфліктів в організації. Демінг Е. [42] визначав сучасний підхід до вирішення конфліктів через партнерство між співробітниками та керівниками. У західній практиці значний внесок зробили Фішер С. [9] з моделлю «принципових переговорів» та Козер Л. [29] з концепцією «позитивного конфлікту».

Об'єкт дослідження – подолання конфліктів у колективі.

Предмет дослідження – особливості посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі, розробити програму психологічного супроводу конфліктних ситуацій.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі.
2. Емпірично дослідити особливості посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі.
3. Розробити та апробувати програму психологічного супроводу щодо подолання конфліктів у колективі.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження:

- теоретичні: аналіз, синтез, порівняння, систематизація;
- емпіричні: спостереження, бесіда, методи статистичної обробки даних.

Було застосовано різні **методики**:

- Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі.
- Оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідлера.
- Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної).

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що: вперше комплексно досліджено взаємозв’язок між типами міжособистісних відносин, стилями поведінки в конфлікті та психологічною атмосферою в колективі; уточнено роль психолога як посередника у вирішенні конфліктів з урахуванням специфіки організаційного середовища; розроблено та обґрунтовано програму психологічного супроводу «Гармонізація міжособистісної взаємодії в колективі».

Практична цінність даного дослідження полягає у розробці комплексної програми психологічного супроводу щодо подолання конфліктів у колективі, що включає діагностично-мотиваційний, основний та підтримуючий блоки, а також практичні рекомендації щодо її впровадження. Матеріали дослідження можуть бути використані організаційними психологами, HR-фахівцями, керівниками підприємств, а також для студентів спеціальності 053 Психологія ОПП «Психологія. Психологія бізнесу».

База дослідження. Емпіричне дослідження проводилось протягом квітня-травня 2024 року на базі ТОВ «Лісформ Трейдинг» (м. Ужгород), що спеціалізується на оптовій торгівлі паливом. У дослідженні взяли участь 57 співробітників компанії віком від 25 до 50 років, серед них 39 чоловіків та 18 жінок.

Апробація дослідження. Результати досліджень були відображені у матеріалах міжнародної конференції:

Тарасенко І.Д., Коваленко І.Е. Посередництво психолога при подоланні конфліктів у колективі / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року) – Київ: КНУБА, 2024. С. 678-682 [34].

Тарасенко І.Д., Сова М.О. Посередництво психолога під час подолання конфліктів у колективі / Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (25-29 квітня 2024 року) – Ірпінь: ДПУ, 2024. С. 549-550 [35].

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменування). Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки. Робота містить 6 таблиць, 7 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГА У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ

1.1. Сутність та особливості конфліктів у колективі

Ефективне функціонування організації в сучасному динамічному середовищі неможливе без постійного розвитку та вдосконалення. Ключовим аспектом цього процесу є оптимізація системи управління, зокрема, системи управління персоналом. Колектив, як спільнота індивідів, є ареною виникнення різнорівневих конфліктів. Здатність керівника будь-якої ланки вибудовувати конструктивні взаємини, застосовувати оптимальні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях та ефективно розв’язувати суперечності слугує важливим індикатором його професійної компетентності та загальної ефективності діяльності.

Економіст Назаров Н.К. у своїх працях розглядає конфлікт як протистояння між людьми, зумовлене розбіжностями в поглядах на вирішення питань, що стосуються як суспільного, так і особистого життя [23, с. 198-201]. Варто зазначити, що не кожне протиріччя є конфліктом. Протиріччя трансформуються в конфлікти лише тоді, коли вони зачіпають соціальний статус групи чи особистості, матеріальні чи духовні інтереси, престиж, моральну гідність тощо [24]. Різноманітні дефініції конфлікту акцентують увагу на наявності протиріччя, яке, в контексті взаємодії між людьми, набуває форми розбіжностей.

Дослідниця Черезова І.О. трактує конфлікт як природний феномен соціальних зв’язків та відносин. На її думку, конфлікт є способом взаємодії сторін при зіткненні несумісних позицій та інтересів, протиборством взаємопов’язаних елементів, що мають різні цілі [39].

Сухорукова Т.Г. розглядає конфлікт в організації як «відкриту форму існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого порядку» [33].

Біляк Ю.В. визначає конфлікт в організації як «різновид конфліктів, що виникають в колективах внаслідок неузгодженості формальних організаційних засад і реальної поведінки членів колективу» [5, с. 50-53].

Підсумовуючи, в українському науковому дискурсі під конфліктом в організації прийнято розуміти ситуацію, зумовлену протиріччям позицій сторін щодо цінностей, цілей, засобів їх досягнення, а також інших організаційних та особистісних чинників.

Структура управління конфліктом в організації може бути представлена у вигляді схеми (рис. 1.1). Ключовими елементами цієї структури є суб'єкт, об'єкт, конфліктна ситуація та реакція керівника.

В управлінській практиці важливо чітко розрізняти поняття «об'єкт» та «предмет» конфлікту. Об'єктом конфлікту, в широкому розумінні, є та частина реальності, яка залучена до взаємодії з суб'єктами конфлікту. На відміну від об'єкта, предметом конфлікту є ті суперечності, що виникають між сторонами, і які вони прагнуть розв'язати за допомогою різних засобів ведення конфліктних дій [10].

Варто підкреслити, що об'єкт конфлікту може мати як реальне, так і уявне, віртуальне втілення [21]. Співробітники організації можуть вступати в конфронтацію не лише через матеріальні ресурси, але й через підтримку певних ідей, відстоювання власної ідеології та думки, яка може збігатися або не збігатися з думкою більшості. Предмет конфлікту, на відміну від об'єкта чи суб'єкта, завжди має реальне вираження і є актуальним для учасників [18]. Протистояння, яке є явним проявом протиріч між опонентами, завжди відбувається в реальності й іноді може мати вкрай серйозні наслідки, навіть якщо його основою є утопічні ідеї.

Ще однією відмінною рисою між об'єктом і предметом конфлікту є ступінь їхньої проявленості. Об'єкт конфлікту може бути як явним, так і прихованим [8].

Предмет конфлікту, своєю чергою, завжди чітко окреслений. Можна не усвідомлювати глибинні причини конфлікту чи образи, але неможливо не помітити сам факт існування цієї образи [16].

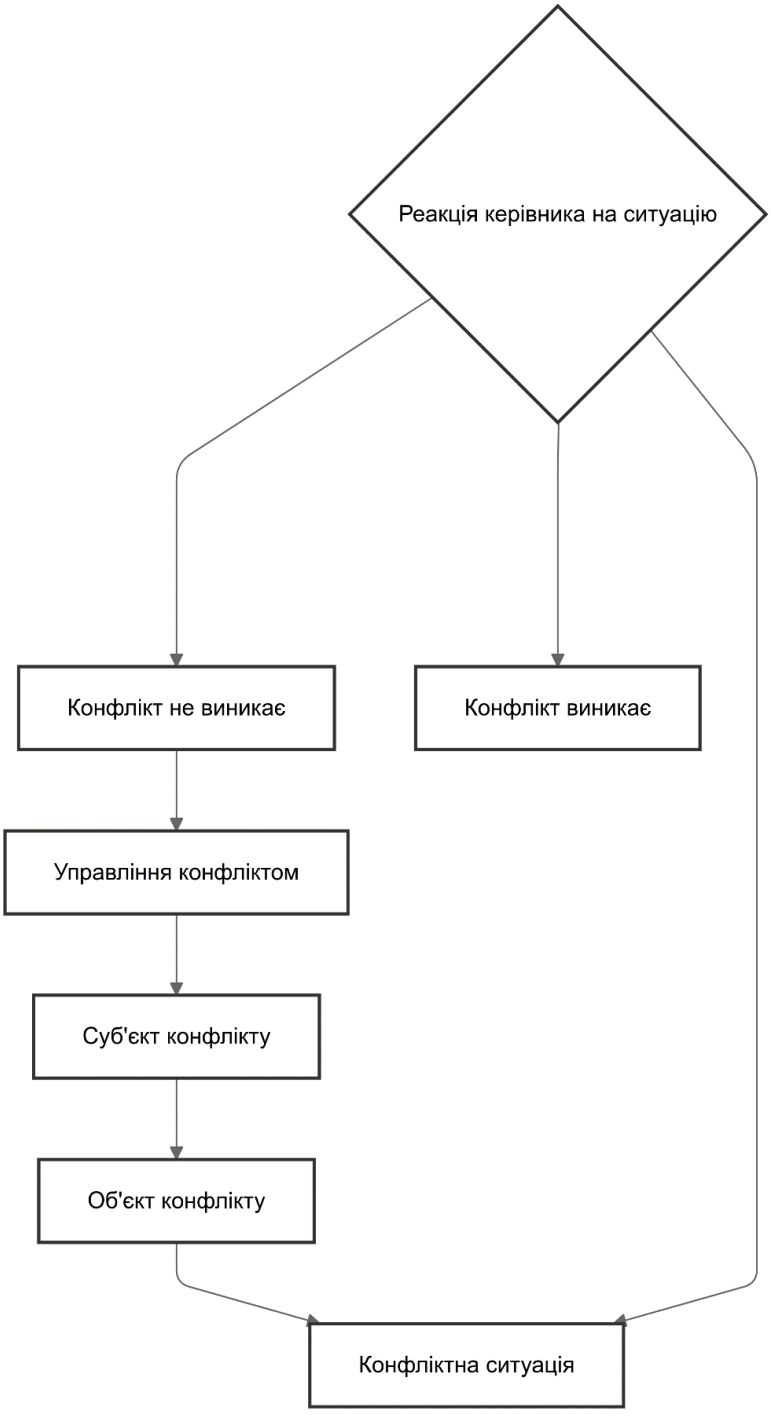


Рисунок 1.1. Структура управління конфліктом [10]

Існує декілька підходів до розуміння ролі конфлікту в організаційному середовищі. Прихильники традиційного підходу вважають, що конфлікту слід всіляко уникати, оскільки він є індикатором проблем у функціонуванні групи [13]. Інші дослідники, навпаки, стверджують, що конфлікт може бути не лише рушійною силою для успішної та ефективної роботи групи, але й є її невід'ємною умовою. Такий підхід отримав назву інтеракціоністського [31]. Сучасні дослідження свідчать про те, що немає потреби штучно стимулювати «хороші» конфлікти або уникати «поганих». Набагато важливіше продуктивно вирішувати конфлікти, що виникають. Інакше кажучи, ключовим аспектом є вміння ефективно управляти конфліктом. У таблиці 1.1 представлено порівняльний аналіз традиційного та інтеракціоністського підходів до конфліктів в організації.

Таблиця 1.1. Порівняння традиційного і інтеракціоністського підходів до конфліктів в організації [16]

Критерій порівняння	**Традиційний підхід**	**Інтеракціоністський підхід**
Причини та природа конфліктів	Конфлікти є результатом дій проблемних особистостей.	Конфлікти є наслідком відданості працівників цілям організації.
Ставлення до конфліктів	Конфлікти – це небажане явище, якого слід уникати та усувати.	Конфлікти часто є корисними, їх слід заохочувати та спрямовувати на стимулювання творчого підходу.
Взаємозв'язок між інтенсивністю конфлікту та продуктивністю	Зі зростанням інтенсивності конфлікту продуктивність праці падає.	Певний рівень конфліктності є необхідним для підвищення продуктивності. Продуктивність зростає з посиленням конфлікту до певного рівня, а потім знижується, якщо конфлікт залишається надто інтенсивним або не вирішується.

Продовження таблиці 1.1

Рекомендації щодо дій	Не втручатися, якщо поточний рівень конфлікту (a) не перевищує бажаний (d). В іншому випадку – вирішувати конфлікт. (де a – фактичний рівень конфліктності між членами групи; d – оптимальний рівень конфліктності, що не заважає продуктивній роботі групи).	Не втручатися, якщо поточний рівень конфлікту (a) не перевищує бажаний (d). Вирішувати конфлікт, якщо a > d. Стимулювати конфлікт, якщо a < d.

Природа конфліктів багатогранна та різноманітна. Деякі конфлікти є наслідком внутрішніх протиріч особистості, інші ж зачіпають інтереси двох або більше людей. Як правило, співробітники організації демонструють різні моделі поведінки в конфліктних ситуаціях: одні схильні до компромісів, поступаючись власними бажаннями та думками, інші ж агресивно відстоюють свою позицію, не йдучи на поступки [20].

Розвиток конфлікту проходить через низку послідовних етапів:

1. **Зародження конфлікту:** характеризується загальною залученістю суб'єктів у різноманітні відносини. Протиріччя на цьому етапі перебувають у потенційному стані.
2. **Дозрівання конфлікту:** суб'єкт конфлікту починає обирати ті типи зв'язку, які вважає для себе прийнятними. Вибір може стосуватися форми поведінки, особливостей роботи, влади, фінансових ресурсів тощо.
3. **Інцидент:** безпосередньому інциденту може передувати певний період очікування. На цьому етапі виділяють такі типові позиції суб'єкта конфлікту:
    a. **Борець за справедливість:** прагне відновити справедливість, часто діючи імпульсивно.

b. **Провокатор:** свідомо створює конфліктну ситуацію, спостерігаючи за реакцією інших.
c. **Суддя:** займає позицію стороннього спостерігача, намагаючись оцінити ситуацію об’єктивно.
d. **Жертва:** почувається скривдженою та безпорадною, потребує підтримки та захисту.
e. **«Базарна баба»:** поширює плітки та чутки, посилюючи конфліктну атмосферу.

4. **Безпосередній конфлікт:** «вибух», відкрите зіткнення сторін, активна фаза протистояння.
5. **Розвиток конфлікту:** відбувається зміна характеристик ситуації, а також факторів, що впливають на перебіг конфлікту.
6. **Постконфліктна ситуація:** етап, що настає після вирішення конфлікту, характеризується наслідками конфліктної взаємодії [36].

Кожен конфлікт має свої першопричини. В організаційному контексті можна виділити низку факторів, що провокують виникнення конфліктів (рис. 1.2).

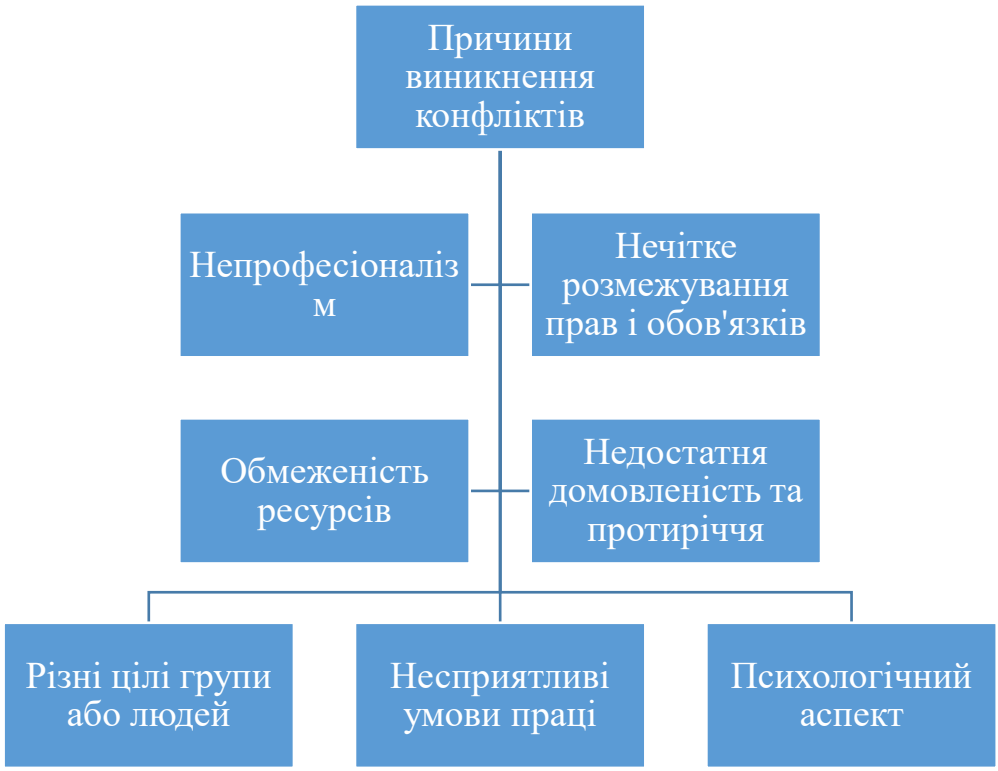


Рисунок 1.2. Причини виникнення конфліктів в організації [30]

Аналізуючи причини виникнення конфліктів в організації, представлені на рисунку 1.2, можна дійти висновку, що в значній кількості випадків ініціатором конфліктної ситуації виступає керівник організації або підрозділу. Численні небажані конфлікти є наслідком особистісних якостей та дій менеджера, його непрофесіоналізму, а також невміння ефективно делегувати повноваження. Особливо гостро ці проблеми проявляються, коли керівник демонструє недовіру до своїх підлеглих, дозволяє собі неетичні висловлювання, проявляє злопам’ятність, а також публічно демонструє особисті симпатії та антипатії до окремих співробітників.

Подібна поведінка керівника створює напружену атмосферу в колективі, провокує виникнення непорозумінь та образ, підриває довіру до управлінських рішень [22]. Нездатність керівника створити сприятливий психологічний клімат та побудувати конструктивні відносини з підлеглими призводить до ескалації конфліктів, зниження продуктивності праці та погіршення загальної ефективності діяльності організації. У контексті посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі, важливо враховувати роль керівника як потенційного джерела конфліктних ситуацій та працювати над розвитком його управлінських компетенцій, зокрема, навичок ефективної комунікації, емоційного інтелекту та вміння створювати атмосферу довіри та взаємоповаги в колективі [28]. Непрофесіоналізм керівника, його невміння балансувати та дотримуватись етики ділового спілкування може виступати каталізатором конфліктних ситуацій, які з потенційних та ледь помітних переходять у стан активного та відкритого протистояння. Робота психолога, в такому випадку, має включати не тільки роботу з наслідками конфліктів, а й превентивні заходи, спрямовані на підвищення рівня професійної та комунікативної компетентності керівного складу.

1.2. Класифікація конфліктних ситуацій в колективі

Для ефективного управління конфліктом необхідно чітко розуміти його природу та різновиди (рис. 1.3). Залежно від кількості учасників, можна виокремити такі основні типи конфліктів [37]:

1. **Міжособистісний:** конфлікт, що розгортається між двома або більше індивідами. Міжособистісний тип є найпоширенішим у практиці організаційних відносин.
2. **Внутрішньоособистісний:** конфлікт, що являє собою зіткнення протилежних мотивів, потреб, інтересів, що існують усередині однієї людини, своєрідна внутрішньопсихічна боротьба. Внутрішньоособистісний вид конфлікту не розглядається у межах даної роботи, оскільки основна увага зосереджена на управлінні конфліктами між співробітниками організації.
3. **Міжгруповий:** конфлікт, що виникає між соціальними групами, об’єднаними спільними інтересами, цілями, цінностями.
4. **Між групою і особистістю:** конфлікт, що відбувається, коли один із членів групи порушує загальноприйняті норми поведінки, етичні стандарти або цінності, прийняті в групі.



Рисунок 1.3. Класифікація конфліктів в організації [5; 29]

Залежно від впливу на функціонування групи, конфлікти поділяються на [38]:

1. **Конструктивний конфлікт**, результатом якого є прийняття раціональних, зважених рішень, що сприяють подальшому розвитку взаємовідносин та підвищенню ефективності діяльності.
2. **Деструктивний конфлікт**, що не призводить до прийняття конструктивних рішень і перешкоджає ефективній взаємодії та розвитку відносин.

За своїм змістом конфлікти можна класифікувати на:

1. **Предметні конфлікти**, в яких чітко окреслені вимоги, а протиріччя викликані їх невиконанням.
2. **Безпредметні конфлікти**, метою яких є не розв'язання проблеми, а вивільнення негативних емоцій, накопичених образ та напруги.

Ще одним критерієм класифікації організаційних конфліктів є їхній зв'язок з реальністю [11]:

1. **Реалістичний конфлікт:** засіб досягнення конкретного результату, що знаходиться поза межами самого конфлікту. Якщо бажаного результату можна досягти іншими засобами, вони мають бути застосовані. У цьому випадку конфлікт виступає лише одним із можливих інструментів досягнення мети. Соціальні конфлікти, зумовлені незадоволенням певних потреб суб'єктів, відносяться до категорії реалістичних [40].
2. **Нереалістичний конфлікт:** конфлікт, об'єкт якого невіддільний від самого конфлікту і повністю з ним збігається. Нереалістичні конфлікти часто виникають через агресивні імпульси суб'єктів, які шукають способу їх вираження. На відміну від реалістичного, нереалістичний конфлікт спрямований на зняття емоційної напруги в одного або обох учасників. Такий конфлікт не орієнтований на досягнення конкретних результатів, а його мета полягає саме у вивільненні напруги [40]. Об'єкт ненависті в нереалістичному конфлікті може бути замінений, що

свідчить про його меншу стабільність порівняно з реалістичним. Агресивна поведінка в цьому випадку є самоціллю.

Повертаючись до загальної класифікації, детальніше розглянемо міжособистісний конфлікт, як найпоширеніший тип конфлікту в будь-якій організації. Міжособистісний тип конфлікту характеризується безпосереднім зіткненням двох або більше індивідів на основі протилежно спрямованих мотивів, інтересів, цінностей [3].

Характерні особливості міжособистісних конфліктів:

1. **Безпосереднє протиборство:** опоненти взаємодіють «тут і зараз», віч-на-віч, на основі протистояння їхніх особистих мотивів.
2. **Широкий спектр причин:** міжособистісні конфлікти охоплюють увесь діапазон причин: загальних і приватних, об’єктивних і суб’єктивних.
3. **Випробувальний майданчик:** міжособистісні конфлікти є своєрідною ареною, де учасники демонструють свої здібності, вольові якості, психічні особливості та інтелектуальний потенціал.
4. **Високий рівень емоційності:** міжособистісні конфлікти відрізняються високою емоційною залученістю та охоплюють більшість аспектів взаємовідносин між суб’єктами [40].

Міжособистісні конфлікти зачіпають інтереси не лише самих конфліктуючих сторін, але й тих, з ким вони взаємодіють у процесі роботи [2].

Основні причини виникнення міжособистісних конфліктів:

1. Протиріччя між інтересами, цінностями, цілями, мотивами, ролями окремих індивідів.
2. Протиборство між особистостями, зумовлене різницею в соціальному статусі, рівні домагань тощо.
3. Стійке домінування негативних емоцій та почуттів у процесі взаємодії та спілкування.
4. Розбіжність у поглядах та судженнях, незгода з логікою опонента, що може призводити до відчуття психологічної поразки.

5. Особливості сприйняття інформації, що призводять до її спотворення та втрати суттєвої частини [17].

Суб'єктивна схильність індивіда до конфліктної поведінки є комбінацією певних психологічних рис. До таких рис належать: неадекватна (завищена або занижена) самооцінка, прагнення до домінування, консерватизм мислення, надмірна принциповість та прямолінійність, схильність до безпідставного критицизму, підвищена тривожність, ворожість, упертість, дратівливість та образливість [6]. Наявність цих рис у особистості підвищує ймовірність її вступу в конфліктні ситуації та впливає на вибір стратегії поведінки в них.

Дослідники виокремлюють декілька основних стилів поведінки, які проявляються в міжособистісному конфлікті:

1. **Протиборство (конкуренція):** характеризується наполегливим, безкомпромісним прагненням до перемоги, ігноруванням інтересів опонента та застосуванням будь-яких доступних засобів для досягнення своєї мети. Співпраця в такому випадку повністю відкидається.
2. **Уникання:** проявляється у прагненні ухилитися від конфлікту, не надавати йому великого значення. Може бути зумовлене браком ресурсів (часу, енергії, психологічної стійкості) для повноцінного розгортання конфлікту або ж усвідомленням його безперспективності.
3. **Пристосування:** передбачає готовність поступитися власними інтересами заради збереження відносин з опонентом. У цьому випадку відносини оцінюються вище, ніж предмет розбіжностей, і суб'єкт обирає збереження гармонії на шкоду власним цілям.
4. **Компроміс:** полягає у взаємних поступках, пошуку взаємоприйнятного рішення, яке задовольняє обидві сторони певною мірою. Такий підхід передбачає готовність кожної зі сторін частково відмовитися від своїх початкових вимог.
5. **Співпраця:** орієнтована на спільний пошук рішення проблеми, яке максимально враховує інтереси всіх учасників конфлікту. Вважається найбільш конструктивним стилем поведінки, оскільки дає змогу

зрозуміти істинні причини розбіжностей і знайти вихід із кризи без утиску інтересів будь-якої зі сторін. При цьому всі думки щодо проблеми вважаються обгрунтованими і вартими уваги.

6. **Асертивна поведінка (від англ. assert – стверджувати, відстоювати):** передбачає вміння захищати власні інтереси та досягати своїх цілей, не порушуючи при цьому прав та інтересів інших людей. Асертивність базується на повазі як до себе, так і до партнера. Така поведінка сприяє запобіганню конфліктів, а в конфліктній ситуації допомагає знайти конструктивне рішення. Найбільша ефективність досягається за умови взаємодії асертивних особистостей [16]. Асертивність передбачає чітке усвідомлення власних потреб та меж, вміння їх відкрито та впевнено комунікувати, а також здатність вислухати та зрозуміти позицію іншої людини.

Розуміння різних стилів поведінки в конфлікті та їхніх особливостей є важливим кроком до ефективного управління конфліктною ситуацією. В контексті посередництва психолога, аналіз домінуючого стилю поведінки кожного учасника конфлікту дозволяє розробити індивідуальну стратегію роботи, спрямовану на досягнення конструктивного діалогу та пошук взаємоприйнятного рішення.

1.3. Роль психолога при подоланні конфліктних ситуацій в колективі

Проблема виникнення та ефективного вирішення конфліктів посідає важливе місце в сучасній системі управління персоналом. Вивченням конфліктів займаються не лише психологи та соціологи, а й керівники великих компаній, політологи, соціальні працівники, які так чи інакше стикаються з проблемою конфліктів у своїй професійній діяльності. Зростаючий інтерес до цієї проблематики зумовлений підвищенням рівня напруги як серед працівників, так і всередині колективів загалом. Суспільство, в особі як керівників, так і співробітників, часто виявляється непідготовленим до адекватного реагування

на конфліктні ситуації, не володіючи необхідними знаннями та навичками для їх ефективного розв'язання. Саме тут особливої актуальності набуває роль психолога, який може виступати посередником у подоланні конфліктів, сприяючи налагодженню конструктивної взаємодії в колективі. Психолог, володіючи спеціальними знаннями та інструментами, здатний не тільки допомогти у вирішенні вже існуючих конфліктів, але й проводити профілактичну роботу, спрямовану на запобігання їх виникненню.

У західних країнах перші спроби створення теорії конфлікту датуються другою половиною XIX століття. За кордоном у галузі конфліктології спостерігається значно більше різноманіття теоретичних підходів до розуміння сутності конфліктів та пояснення конфліктності суспільства. Сучасна західна конфліктологія є переважно прикладною наукою. Лише в США функціонують десятки дослідницьких центрів та кафедр у найбільших університетах, які займаються вивченням конфліктів. З кінця 60-х років ведеться підготовка фахівців рівня бакалавра та магістра з конфліктології. Видається декілька спеціалізованих журналів, присвячених цій тематиці. На розробку теоретичних і прикладних програм виділяються значні фінансові ресурси. Психолог, інтегрований в організаційну структуру, може брати участь у розробці та впровадженні таких програм, адаптуючи західний досвід до українських реалій.

Аналіз наукових праць сучасних зарубіжних вчених у галузі конфліктології свідчить про доцільність та ефективність застосування деяких ідей в українських умовах. Зокрема, йдеться про модель «принципових переговорів» Фішера С. [9], модель «втручання менеджменту» у внутрішньоорганізаційні конфлікти, концепцію «позитивного конфлікту» Л. Козера [29], а також технологію поетапного регулювання конфліктних відносин опонентів [4]. Адаптація цих моделей до українського контексту може стати ефективним інструментом у роботі психолога, який виступає посередником у вирішенні конфліктів.

Керівники мають усвідомлювати, що в умовах ринкової економіки всі процеси взаємопов'язані. Втрата цінного співробітника внаслідок конфлікту є не

лише внутрішньою проблемою організації, але й потенційною перемогою конкурентів. Утримання ключових, висококваліфікованих кадрів є пріоритетним завданням для будь-якої компанії, яка прагне до успішного розвитку на сучасному ринку. Психолог може допомогти керівництву у створенні умов, що сприяють утриманню цінних співробітників, шляхом формування сприятливого психологічного клімату та впровадження ефективних механізмів вирішення конфліктних ситуацій.

Демінг Е. [42] у своїх працях визначає сучасний підхід до вирішення конфліктів в управлінні як партнерство між співробітниками та керівниками. При цьому керівнику відводиться роль наставника, старшого товариша, який скеровує працівника на шляху його професійного зростання. Демінг також підкреслює, що однією з головних причин виникнення протиріч між співробітниками та підрозділами є зосередженість виключно на власних цілях та ігнорування важливості завдань інших. Важливо вміти розрізняти працівників, орієнтованих виключно на матеріальну винагороду, та тих, хто пишається своїм професіоналізмом, колективом та компанією. Такі методи, як дошки пошани та нагородні грамоти, не втрачають своєї актуальності і сьогодні. Психолог може сприяти формуванню культури взаємоповаги та співпраці в колективі, допомагаючи керівництву виявляти та заохочувати співробітників, які демонструють високий рівень професіоналізму та лояльності до компанії.

Профілактика конфлікту полягає у «здійсненні впливу на соціально-психологічні явища, які можуть стати складовими частинами структури майбутнього конфлікту, на майбутніх опонентів та ресурси, які вони використовують» [14, с. 191-200]. Оскільки будь-який конфлікт призводить до обмеження потреб та інтересів людей, необхідно розпочинати його попередження з виявлення потенційних причин та передумов. Психолог може відігравати ключову роль у цьому процесі, проводячи діагностику психологічного клімату в колективі, виявляючи групи ризику та розробляючи рекомендації щодо запобігання конфліктним ситуаціям.

У Німеччині для профілактики конфліктів застосовується комплексний підхід, що включає такі методи: запобігання, попередження, застереження, усунення та контроль. Для успішного вирішення конфлікту керівник повинен заздалегідь вивчати потенційні джерела конфліктів та мінімізувати їхній вплив на персонал. Для виявлення причин протиріч практикуються різноманітні командоутворюючі заходи, тренінги та дослідження [15]. Такий підхід сприяє згуртуванню колективу, знижує ризик виникнення конфліктів, а також допомагає керівнику налагодити тісніший контакт із підлеглими. Це, своєю чергою, підвищує ймовірність успішного вирішення конфліктів у разі їх виникнення. Отже, у Німеччині добре розвинена та успішно застосовується на практиці система методів профілактики конфліктів, що є значною перевагою для німецьких організацій та підвищує їхню конкурентоспроможність порівняно з українськими. Психолог може адаптувати німецький досвід до українських реалій, розробляючи та впроваджуючи аналогічні програми профілактики конфліктів.

Одним із ключових методів вирішення конфліктних ситуацій у США є медіація. Під медіацією розуміється «вирішення конфлікту, в якому бере участь третя сторона, не зацікавлена безпосередньо в тому, як закінчиться конфлікт: роль третьої сторони може виконувати одна людина, або групи професіоналів або навіть держава». Медіація має бути детально розробленою та вивіреною технологією [27]. Психолог може виступати в ролі медіатора, сприяючи конструктивному діалогу між сторонами конфлікту та допомагаючи їм знайти взаємоприйнятне рішення. Медіація є дієвим інструментом у роботі психолога, адже вона дозволяє не просто вирішити конфліктну ситуацію, а й зберегти стосунки між сторонами, що є надзвичайно важливим у контексті організаційного середовища.

Медіація як метод вирішення конфліктів бере свій початок у 1960 році в США [32]. Багато великих компаній віддають перевагу саме цьому способу розв’язання суперечок, оскільки близько 90% угод, досягнутих у результаті медіації, добровільно виконуються сторонами. В Америці існує понад 2500

нормативних актів штатів, які регулюють процедуру посередництва [26, с. 17-22]. Узагальненням цього досвіду стало прийняття у 2001 році Уніфікованого закону про посередництво (Uniform Mediation Act). У Великобританії функціонує Британська медіаторська організація – Центр вирішення конфліктів. У Франції діє Трибунал з конфліктів, який виконує арбітражно-посередницьку роль у судовій системі [27]. Роль психолога у медіації важко переоцінити. Він виступає нейтральною стороною, що фасилітує процес комунікації між сторонами конфлікту, допомагає їм зрозуміти позиції та інтереси один одного, а також сприяє пошуку взаємоприйнятного рішення.

В зарубіжній практиці, крім медіації, існують й інші стратегії вирішення або мінімізації організаційних конфліктів. Наприклад, Гарвардська модель та інші популярні в США та Західній Європі концепції, які ґрунтуються на теорії ігор та принципі «виграш – виграш» [7]. Всі ці підходи є ефективними за умови наявності базової згоди між сторонами. Принцип «виграш – виграш» ефективно працює до моменту виникнення гострого конфлікту інтересів. Психолог може використовувати ці стратегії як інструменти для аналізу конфліктної ситуації та вибору оптимального шляху її розв'язання.

В одних ситуаціях сторони конфлікту усвідомлюють, хто з них має більше шансів на перемогу, і слабша сторона йде на поступки. В інших випадках сторони вважають відкрите протистояння недоцільним і звертаються до арбітра-старійшини, яким може виступати особа, що має авторитет у даній корпоративній культурі. Рішення про передачу повноважень арбітру залежить як від внутрішньої, так і від зовнішньої ситуації. Тимчасове призупинення конфлікту та об'єднання зусиль перед лицем спільного зовнішнього виклику може бути ефективним стратегічним рішенням. Часто вирішальне слово залишається за засновником або власником організації. Психолог може допомогти сторонам конфлікту усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також оцінити доцільність звернення до арбітражу в кожній конкретній ситуації.

У західній практиці управління конфліктами існують правила, що базуються на переконанні, що в раціонально організованій структурі конфлікт є

практично неможливим. Існують чіткі правила та регламенти, які у разі виникнення розбіжностей дозволяють визначити, чия позиція є правильною. Зазвичай це відбувається шляхом звернення до керівника вищого рівня, який виконує роль арбітра, або через передачу питання до профільного комітету чи третейського суду, створеного для вирішення суперечок з певних питань, де виважене рішення вимагає спеціальних професійних компетенцій [19]. Психолог може брати участь у розробці та впровадженні таких правил та регламентів, сприяючи створенню прозорої та зрозумілої системи взаємодії в організації.

В європейській бізнес-культурі домінує культура успіху, яка ґрунтується на підприємництві та особистій ініціативі. Підхід до конфліктів та розбіжностей не є винятком. Тому конфлікти часто носять прихований характер, а їх вирішення досягається не лише шляхом прямих переговорів, але й через різноманітні непрямі дії, що базуються на глибокому розумінні структури та закономірностей функціонування організаційної системи, а також вмінні застосовувати ці знання на практиці. Сюди можуть належати й загрози силових методів, різноманітні хитрощі та інші, не завжди етичні, методи [1]. Психолог, обізнаний з особливостями європейської бізнес-культури, може допомогти розпізнати приховані конфлікти та розробити стратегії їх вирішення з урахуванням цих особливостей.

В практиці вирішення конфліктів сформувався новий підхід до прийняття рішень – консент (consent). Консент підхід передбачає, що для ухвалення рішення достатньо не загальної згоди, а лише відсутності обґрунтованих заперечень. Психолог може виступати фасилітатором у процесі прийняття рішень за принципом консенту, допомагаючи сторонам висловити свої позиції та знайти спільні точки дотику.

Принципи вирішення конфліктів без арбітрів [25]:

1. Люди об’єднуються в організацію (спільноту, рух), поділяючи її загальне цілепокладання та готові керуватися ним у своїх діях.

2. Визнається та поважається право кожного учасника на власну інтерпретацію цілепокладання та дій, виходячи зі свого розуміння цілей організації.
3. Визнається, що інтерпретації різних учасників можуть призводити до конфліктів, наприклад, коли дії одного учасника суперечать планам іншого або, на думку одного з учасників, завдають шкоди організації.
4. Для запобігання потенційній шкоді до її реалізації, визнається за доцільне інформувати інших учасників про свої плани.
5. У разі виникнення конфлікту учасники докладають зусиль для вироблення спільного win-win рішення, яке принесе найбільшу користь організації на основі її загального цілепокладання.
6. Для того, щоб учасники відчували себе в безпеці під час вирішення конфлікту, виробляються спільні цінності та принципи взаємоповажної поведінки.

Для ефективного вирішення конфлікту застосовуються такі процедури та регламенти:

1. повага до всіх думок;
2. загальна згода про добрі наміри кожного з учасників спільноти або організації;
3. культура взаємної поваги. При цьому кожен з учасників опиняється в ситуації самовизначення, усвідомленого вибору [12].

Роль психолога полягає у сприянні формуванню спільних цінностей, принципів та культури взаємоповаги, а також у фасилітації процесу вироблення win-win рішень.

Ще одним ефективним способом вирішення конфліктів є холократія. Прикладом може слугувати регламент управлінської зустрічі (governance meeting) в холократії, спрямований на швидке прийняття рішень в умовах потенційного конфлікту інтересів [43]. Процедура прийняття рішення складається з декількох етапів:

1. **Попереднє інформування:** учасники заздалегідь інформують інших про свої плани у спосіб, закріплений у регламентах. Рішення приймаються на спеціальних управлінських зустрічах, але головне, щоб між інформуванням та прийняттям рішення був певний часовий проміжок, і щоб спосіб прийняття рішення був зрозумілим усім учасникам.
2. **Структуроване обговорення:** зустріч проходить у декілька стадій: презентація пропозиції автором, уточнюючі питання, висловлення думок по колу без дискусії, оновлення пропозиції автором (за потреби), висловлення заперечень, прийняття рішення.
3. **Врахування думок:** думки учасників вільно висловлюються, але лише беруться до уваги, не є обов'язковими до виконання.
4. **Заперечення як інструмент:** заперечення є фіксацією конфлікту інтересів і мають бути чітко сформульовані та аргументовані [41].

Психолог може виступати фасилітатором на управлінських зустрічах, допомагаючи дотримуватися регламенту, виявляти та конструктивно вирішувати конфлікти інтересів, а також сприяти формуванню атмосфери взаємоповаги та довіри.

Висновки до розділу 1

1. На основі теоретичного аналізу встановлено, що конфлікт в організації є складним соціально-психологічним феноменом, який виникає внаслідок протиріч позицій сторін щодо цінностей, цілей та засобів їх досягнення. Виявлено два основні підходи до розуміння ролі конфліктів: традиційний, який розглядає конфлікт як небажане явище, та інтеракціоністський, що визнає конфлікт потенційним джерелом розвитку організації. Встановлено, що значна кількість конфліктів виникає внаслідок непрофесійних дій керівництва, зокрема через

невміння ефективно делегувати повноваження та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі.

2. Дослідження показало, що конфлікти в організації можна класифікувати за різними критеріями: за кількістю учасників (міжособистісні, внутрішньоособистісні, міжгрупові), за впливом на функціонування групи (конструктивні та деструктивні), за змістом (предметні та безпредметні), за зв’язком з реальністю (реалістичні та нереалістичні). Виявлено шість основних стилів поведінки в конфлікті: протиборство, уникання, пристосування, компроміс, співпраця та асертивна поведінка, кожен з яких має свої особливості та сфери ефективного застосування.
3. Аналіз зарубіжного досвіду вирішення конфліктів показав ефективність застосування медіації як методу врегулювання конфліктних ситуацій, особливо в США та країнах Західної Європи. Встановлено, що роль психолога у вирішенні конфліктів є багатоаспектною і включає: діагностику психологічного клімату, профілактику конфліктних ситуацій, медіацію між сторонами конфлікту, розробку рекомендацій щодо покращення системи управління конфліктами. Важливим аспектом роботи психолога є також сприяння формуванню культури конструктивного вирішення конфліктів та розвитку комунікативних компетенцій керівників і співробітників

Таким чином, теоретичний аналіз основ посередницької діяльності психолога у вирішенні конфліктів демонструє комплексність та багатовимірність даної проблематики. Ефективне управління конфліктами вимагає системного підходу, що враховує як психологічні особливості учасників конфлікту, так і організаційний контекст їх виникнення та розвитку.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГА У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ

2.1. Організація та методи дослідження конфліктної взаємодії в колективі

Емпіричне дослідження особливостей посередницької діяльності психолога у вирішенні конфліктів проводилось на базі ТОВ «Лісформ Трейдинг» (м. Ужгород) протягом квітня-травня 2024 року. Вибір даного підприємства обумовлений його специфікою як організації, що працює у сфері оптової торгівлі паливом, де через високу інтенсивність ділової взаємодії та значні фінансові потоки виникає підвищений ризик конфліктних ситуацій. У дослідженні взяли участь 57 співробітників компанії (рис. 2.1) віком від 25 до 50 років, серед них 39 чоловіків (68.4%) та 18 жінок (31.6%). Такий гендерний розподіл є типовим для підприємств даної галузі. Вибірка формувалася з урахуванням добровільної згоди працівників на участь у дослідженні та охоплювала співробітників різних підрозділів компанії: відділу продажів, логістики, бухгалтерії, адміністративного персоналу та складських працівників, що дозволило забезпечити репрезентативність вибірки щодо різних аспектів професійної взаємодії в колективі.

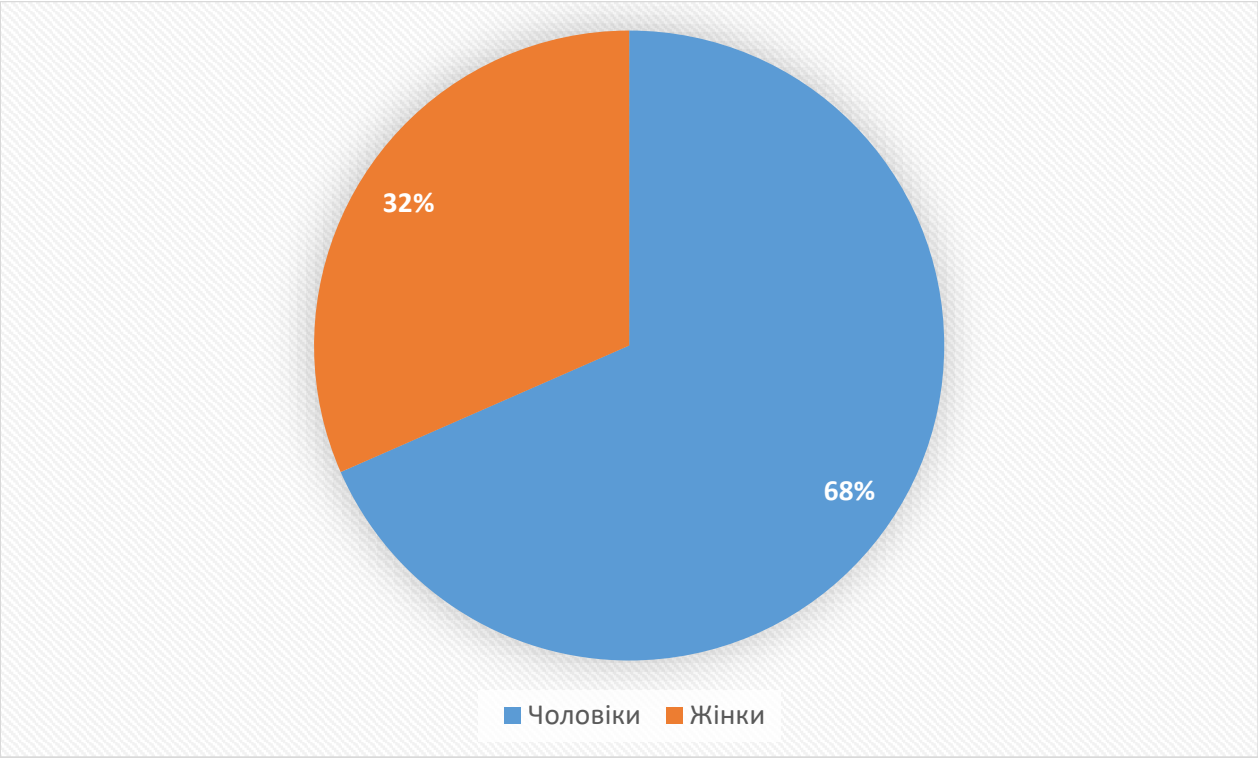


Рисунок 2.1. Гендерне розподілення в межах дослідження

Для досягнення мети дослідження було обрано комплекс взаємодоповнюючих психодіагностичних методик, що дозволяють всебічно дослідити особливості конфліктної взаємодії в колективі та роль психолога як посередника у її вирішенні. Першою методикою стала діагностика міжособистісних відносин Т. Лірі, яка дозволяє оцінити стиль і структуру міжособистісних відносин та виявити переважаючий тип відносин до людей у самооцінці та взаємооцінці. Методика базується на восьми типах міжособистісних відносин: авторитарний, егоїстичний, агресивний, підозрілий, підпорядкований, залежний, доброзичливий та альтруїстичний. Особливу цінність для нашого дослідження становить можливість діагностики основних соціальних орієнтацій: домінування-підпорядкування та дружелюбність-агресивність, що є важливими факторами у розвитку та вирішенні конфліктних ситуацій.

Для оцінки загального психологічного клімату в колективі було застосовано методику А. Фідлера, яка дозволяє визначити рівень сприятливості психологічної атмосфери в колективі за десятьма біполярними шкалами:

дружелюбність-ворожість, згода-незгода, задоволеність-незадоволеність, продуктивність-непродуктивність, теплота-холодність, співпраця-неузгодженість, взаємопідтримка-недоброзичливість, захопленість-байдужість, цікавість-нудьга, успішність-безуспішність. Дана методика була обрана через її високу інформативність щодо емоційного стану колективу та потенційних зон напруження, що можуть провокувати конфліктні ситуації.

Третьою методикою, що доповнила діагностичний комплекс, стала методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (в адаптації Н.В. Гришиної). Вибір даної методики обумовлений її спрямованістю на виявлення типових форм поведінки особистості в конфліктних ситуаціях, визначення тенденцій взаємин у складних умовах. Методика дозволяє визначити п’ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: конкуренція (суперництво), співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. Особлива цінність методики полягає в тому, що вона дає можливість виявити не лише індивідуальні переваги у використанні певних стилів поведінки, але й оцінити гнучкість поведінкового репертуару особистості в конфліктних ситуаціях, що особливо важливо для розуміння потенціалу конструктивного вирішення конфліктів у колективі та визначення напрямків роботи психолога-посередника.

Дослідження проводилося в кілька етапів. На першому, підготовчому етапі (перший тиждень квітня 2024 року) було проведено організаційну роботу з керівництвом компанії, узгоджено умови та графік проведення дослідження, підготовлено необхідні матеріали та документацію. Особлива увага приділялася забезпеченню конфіденційності даних учасників дослідження та створенню атмосфери довіри. З цією метою було проведено попередню інформаційну зустріч з колективом, де були роз’яснені цілі дослідження та принципи використання отриманих результатів.

Другий етап (друга-третя тиждень квітня 2024 року) включав безпосереднє проведення діагностичних процедур. Дослідження проводилося в робочі дні, в першій половині дня, коли працездатність співробітників найвища. Для забезпечення об’єктивності результатів та мінімізації впливу сторонніх факторів

було обрано окреме приміщення з комфортними умовами (достатнє освітлення, відсутність шуму та інших відволікаючих факторів). Діагностичні процедури проводилися як в індивідуальній, так і в груповій формі, залежно від специфіки методики та можливостей учасників.

Методика Т. Лірі проводилася індивідуально, оскільки вимагала глибокої рефлексії та відвертості респондентів. На виконання методики відводилося до 40 хвилин. Учасникам надавалася детальна інструкція щодо заповнення опитувальника, пояснювалися особливості оцінювання як власної поведінки, так і поведінки колег. Особлива увага приділялася створенню атмосфери довіри та забезпеченню щирості відповідей. Респондентам пояснювалося, що результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для покращення психологічного клімату в колективі.

Оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідлера проводилося в груповій формі з дотриманням принципу анонімності. Учасникам пропонувалося оцінити атмосферу в колективі за десятьма біполярними шкалами, позначаючи свою оцінку на континуумі від 1 до 8 балів. При проведенні цієї методики особлива увага приділялася роз’ясненню того, що оцінюватися має саме загальна атмосфера в колективі, а не окремі міжособистісні стосунки чи ситуації. Для забезпечення об’єктивності результатів учасників просили орієнтуватися на свій досвід роботи в колективі за останні кілька місяців, а не на поточний емоційний стан чи нещодавні події. Тривалість проведення методики становила 15-20 хвилин, що дозволяло респондентам достатньо зважено підійти до оцінювання кожного параметра психологічної атмосфери.

Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса проводилася також у груповій формі. Учасникам пропонувалося розглянути 30 пар тверджень, що описують різні варіанти поведінки в конфліктних ситуаціях, та вибрати з кожної пари те твердження, яке найбільше відповідає їхній типовій поведінці. Перед початком тестування проводився детальний інструктаж, де пояснювалося, що немає «правильних» чи «неправильних» відповідей, а

важливою є лише щирість у визначенні власних поведінкових тенденцій. Особлива увага приділялася роз'ясненню необхідності вибору саме типової, найбільш характерної для респондента поведінки, а не тієї, яку він вважає соціально бажаною чи «правильною». На виконання методики відводилося 20-25 хвилин, що забезпечувало можливість вдумливого розгляду кожної ситуації.

Третій етап дослідження (четвертий тиждень квітня – перший тиждень травня 2024 року) включав обробку та аналіз отриманих даних. Для забезпечення точності результатів обробка даних проводилася з використанням спеціалізованого програмного забезпечення для статистичного аналізу. При обробці результатів методики Т. Лірі особлива увага приділялася визначенню не лише домінуючого типу міжособистісних відносин, але й ступеню їх вираженості, що дозволяло виявити як адаптивні, так і дезадаптивні поведінкові тенденції. При аналізі результатів методики А. Фідлера враховувалися як загальні показники психологічної атмосфери, так і оцінки за окремими шкалами, що давало можливість виявити найбільш проблемні аспекти групової взаємодії. Обробка даних методики К. Томаса включала не лише визначення домінуючих стилів поведінки в конфлікті, але й аналіз їх співвідношення, що дозволяло оцінити гнучкість поведінкового репертуару учасників у конфліктних ситуаціях.

На завершальному етапі обробки даних (другий тиждень травня 2024 року) було проведено кількісний та якісний аналіз отриманих результатів. Для обробки даних використовувалися методи описової статистики, що включали розрахунок середніх значень, відсоткових співвідношень та частотний аналіз і дозволило отримати цілісну картину досліджуваних явищ та представити результати у наочній формі.

При обробці результатів методики Т. Лірі було проведено підрахунок балів за кожною з восьми шкал для кожного респондента, визначено середні показники по групі та відсоткове співвідношення різних типів міжособистісних відносин у колективі. Особлива увага приділялася аналізу розподілу показників за рівнями вираженості (низький, помірний, високий та екстремальний), що

дозволило виявити найбільш характерні тенденції у міжособистісній взаємодії працівників.

Для аналізу результатів методики А. Фідлера було розраховано середні значення за кожною з десяти біполярних шкал, що дало можливість створити узагальнений профіль психологічної атмосфери в колективі. Додатково проводився аналіз частотного розподілу оцінок за кожною шкалою, що дозволило виявити найбільш проблемні аспекти групової взаємодії та ступінь узгодженості в оцінках членів колективу.

При обробці даних методики К. Томаса здійснювався підрахунок частоти вибору кожного з п’яти стилів поведінки в конфлікті, визначалося їх відсоткове співвідношення як у цілому по групі, так і з урахуванням демографічних характеристик респондентів (стать, вік, посада) та дозволило виявити переважаючі стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях та оцінити їх розподіл серед різних категорій співробітників.

Для наочного представлення результатів дослідження було використано графічні методи: діаграми, гістограми та профільні графіки, що дозволило не лише систематизувати отримані дані, але й зробити їх більш доступними для сприйняття та аналізу. На основі проведеного аналізу було сформульовано основні висновки щодо особливостей конфліктної взаємодії в колективі та визначено напрямки роботи психолога-посередника щодо оптимізації міжособистісних відносин та покращення психологічного клімату в організації.

2.2. Аналіз особливості посередництва психолога при подоланні конфліктів у колективі

За результатами дослідження міжособистісних відносин за методикою Т. Лірі було виявлено наступний розподіл типів міжособистісної взаємодії серед співробітників ТОВ «Лісформ Трейдинг» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Розподіл типів міжособистісних відносин у колективі за методикою Т. Лірі (n=57)

Тип відносин	Низький рівень (0-4 бали)	Помірний рівень (5-8 балів)	Високий рівень (9-12 балів)	Екстремальний рівень (13-16 балів)
Авторитарний	12 (21.1%)	25 (43.9%)	15 (26.3%)	5 (8.7%)
Егоїстичний	18 (31.6%)	27 (47.4%)	9 (15.8%)	3 (5.2%)
Агресивний	22 (38.6%)	24 (42.1%)	8 (14.0%)	3 (5.3%)
Підозрілий	15 (26.3%)	28 (49.1%)	11 (19.3%)	3 (5.3%)
Підпорядкований	19 (33.3%)	26 (45.6%)	9 (15.8%)	3 (5.3%)
Залежний	16 (28.1%)	29 (50.9%)	10 (17.5%)	2 (3.5%)
Доброзичливий	13 (22.8%)	31 (54.4%)	11 (19.3%)	2 (3.5%)
Альтруїстичний	17 (29.8%)	28 (49.1%)	9 (15.8%)	3 (5.3%)

Для наочності представимо розподіл типів міжособистісних відносин на діаграмі (рис. 2.2).

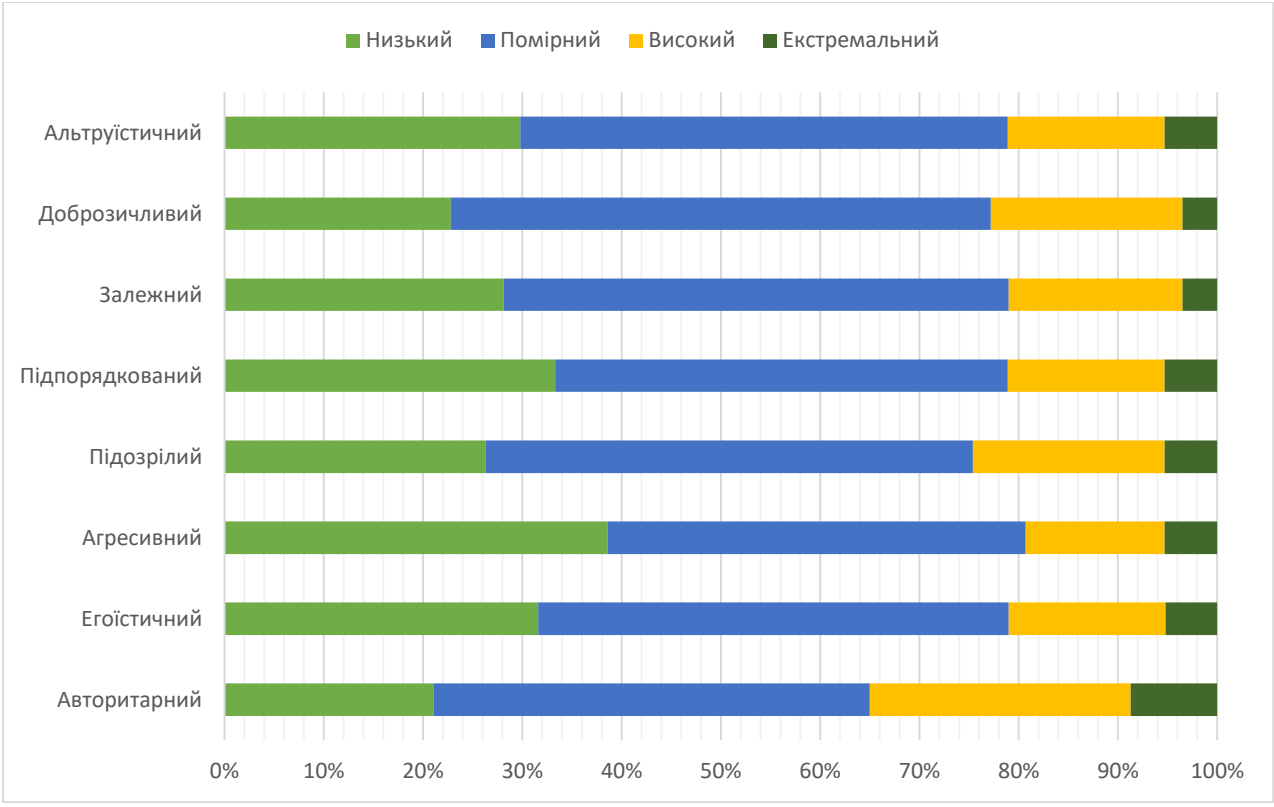


Рисунок 2.2. Розподіл типів міжособистісних відносин

Аналіз отриманих даних показує, що в колективі переважають помірні рівні прояву всіх типів міжособистісних відносин, що свідчить про загальну адаптивність поведінки співробітників. Однак варто відзначити, що авторитарний тип відносин має найвищий відсоток екстремальних проявів (8.7%), що може бути джерелом потенційних конфліктів.

Особливу увагу привертає той факт, що доброзичливий тип відносин має найвищий показник помірного рівня (54.4%), що створює сприятливе підґрунтя для конструктивного вирішення конфліктних ситуацій за участю психолога-посередника.

На основі обробки індивідуальних оцінок співробітників було створено узагальнений профіль психологічної атмосфери в колективі ТОВ «Лісформ Трейдинг» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Середні показники оцінки психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідлера (n=57)

Характеристика	**Середній бал**	**Стандартне відхилення**
Дружелюбність-Ворожість	3.8	0.9
Згода-Незгода	4.2	1.1
Задоволеність-Незадоволеність	3.9	0.8
Продуктивність-Непродуктивність	3.6	0.7
Теплота-Холодність	4.1	1.0
Співпраця-Неузгодженість	3.7	0.8
Взаємопідтримка-Недоброзичливість	3.8	0.9
Захопленість-Байдужість	4.3	1.2
Цікавість-Нудьга	4.0	0.9
Успішність-Безуспішність	3.5	0.7

Для наочності представимо ці дані у вигляді профільного графіка (рис. 2.3).

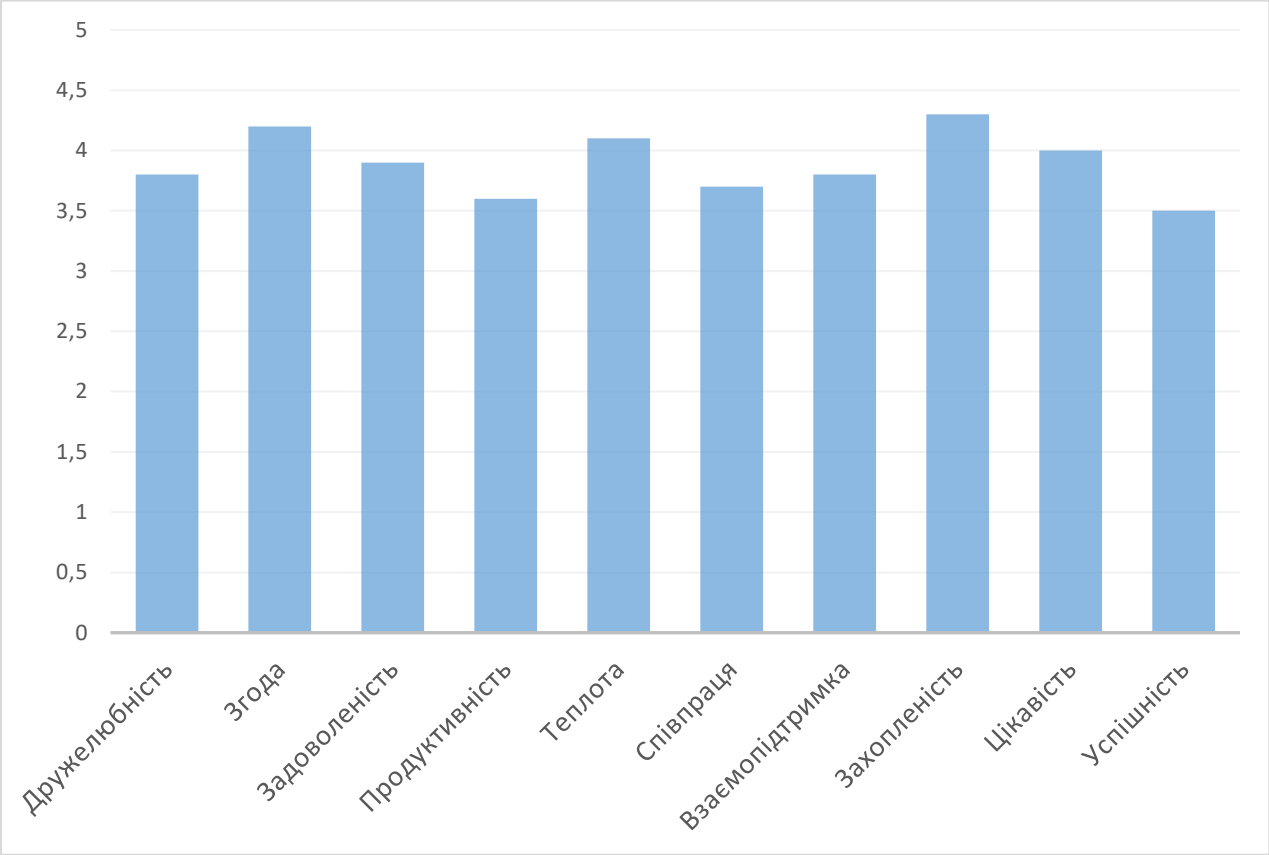


Рисунок 2.3. Профіль психологічної атмосфери в колективі

Загальний показник психологічної атмосфери в колективі становить 38.9 балів, що відповідає доброзичливій психологічній атмосфері (згідно з інтерпретацією методики, показник менше 39 балів вказує на доброзичливу атмосферу). Однак аналіз окремих показників виявляє певні зони напруження.

Найвищі (тобто менш сприятливі) показники спостерігаються за шкалами «Захопленість-Байдужість» (4.3) та «Згода-Незгода» (4.2), що може свідчити про певну втому співробітників та наявність розбіжностей у поглядах. Найбільш позитивні оцінки отримали шкали «Успішність-Безуспішність» (3.5) та «Продуктивність-Непродуктивність» (3.6), що вказує на загальне визнання ефективності роботи колективу.

Стандартне відхилення показників варіюється від 0.7 до 1.2, що свідчить про відносну узгодженість оцінок членів колективу, особливо щодо продуктивності та успішності роботи. Найбільша розбіжність у оцінках

спостерігається за шкалою «Захопленість-Байдужість» (SD=1.2), що може вказувати на різний рівень залученості співробітників у робочий процес.

За результатами обробки відповідей респондентів було визначено розподіл стилів поведінки в конфліктних ситуаціях серед співробітників ТОВ «Лісформ Трейдинг» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Розподіл стилів поведінки в конфлікті за методикою К. Томаса (n=57)

Стиль поведінки	**Кількість осіб**	**% від загальної кількості**
Конкуренція	12	21.1%
Співробітництво	9	15.8%
Компроміс	18	31.6%
Уникнення	11	19.3%
Пристосування	7	12.2%

Для наочного представлення отриманих даних створимо кругову діаграму (рис. 2.4).

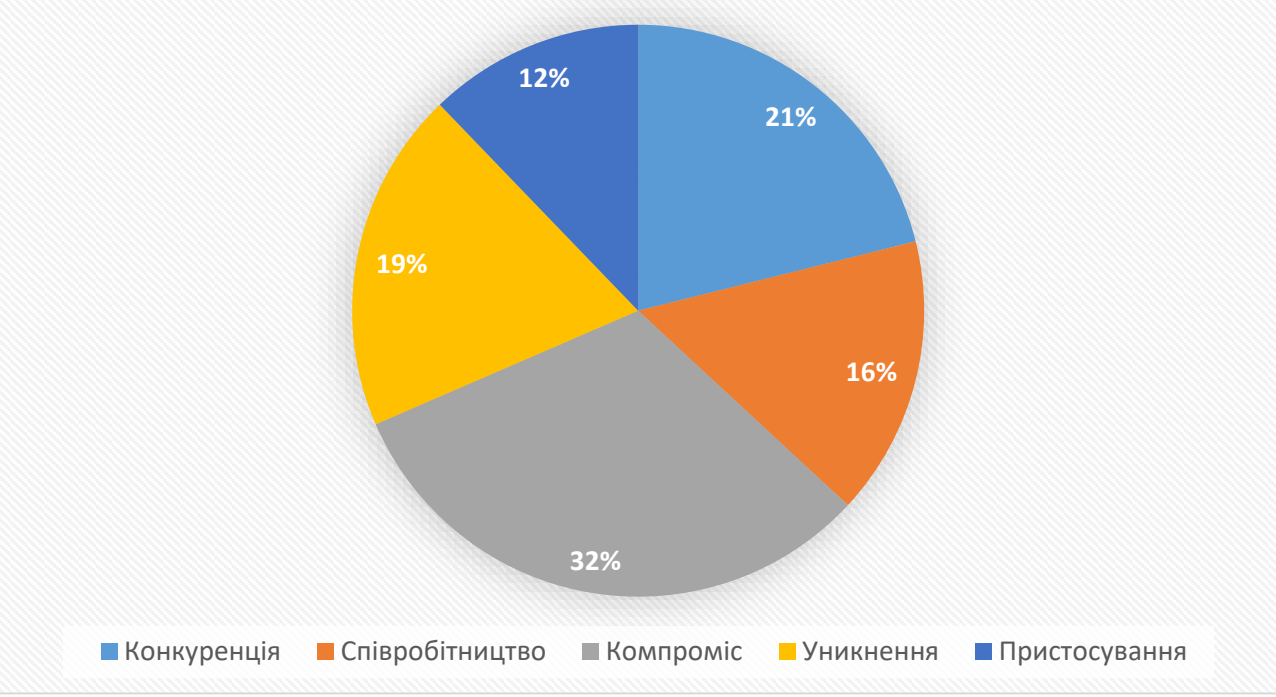


Рисунок 2.4. Профіль психологічної атмосфери в колективі

Додатково було проведено аналіз розподілу стилів поведінки в конфлікті за гендерною ознакою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Гендерний розподіл стилів поведінки в конфлікті (%)

Стиль поведінки	**Чоловіки (n=39)**	**Жінки (n=18)**
Конкуренція	25.6%	11.1%
Співробітництво	12.8%	22.2%
Компроміс	28.2%	38.9%
Уникнення	20.5%	16.7%
Пристосування	12.9%	11.1%

Аналіз отриманих даних показує, що найбільш поширеним стилем поведінки в конфліктних ситуаціях серед співробітників є компроміс (31.6%), що може свідчити про загальну орієнтацію колективу на пошук взаємоприйнятних рішень та готовність до часткових поступок заради досягнення згоди.

На другому місці знаходиться конкуренція (21.1%), що вказує на наявність значної частки співробітників, схильних до відстоювання власних інтересів, навіть якщо це може призвести до загострення конфлікту. При цьому спостерігаються суттєві гендерні відмінності: серед чоловіків конкуренція зустрічається більш ніж удвічі частіше, ніж серед жінок (25.6% проти 11.1%).

Найменш поширеним виявився стиль пристосування (12.2%), що може свідчити про небажання співробітників поступатися власними інтересами на користь опонента. Цікаво, що цей показник майже однаковий для обох статей.

Варто відзначити, що жінки демонструють більшу схильність до співробітництва (22.2% проти 12.8% у чоловіків) та компромісу (38.9% проти 28.2%), що може бути важливим ресурсом при впровадженні програм з оптимізації управління конфліктами в організації.

Аналіз отриманих даних за всіма трьома методиками дозволяє виділити кілька ключових особливостей конфліктної взаємодії в колективі, які потребують уваги психолога-посередника:

1. Високий рівень авторитарності. За методикою Т. Лірі, 35% співробітників демонструють високий та екстремальний рівні авторитарного типу міжособистісних відносин (26.3% та 8.7% відповідно), що створює передумови для виникнення конфліктів, пов’язаних з розподілом влади та впливу в колективі. Психологу-посереднику важливо враховувати цю особливість при роботі з конфліктами, приділяючи особливу увагу збалансуванню інтересів сторін та розвитку навичок конструктивної взаємодії.
2. Поляризація стилів поведінки в конфлікті. За методикою К. Томаса виявлено значну різницю в підходах до вирішення конфліктних ситуацій: з одного боку, 31.6% співробітників орієнтовані на компроміс, з іншого – 21.1% схильні до конкуренції. Така поляризація може ускладнювати процес медіації та вимагає від психолога-посередника застосування диференційованого підходу до різних учасників конфлікту.

Для візуалізації взаємозв’язку між типами міжособистісних відносин та стилями поведінки в конфлікті представимо дані у вигляді матриці розподілу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Розподіл стилів поведінки в конфлікті залежно від домінуючого типу міжособистісних відносин (%)

Тип відносин	**Конкуренція**	**Співробітництво**	**Компроміс**	**Уникнення**	**Пристосування**
Авторитарний	45.0	10.0	25.0	15.0	5.0
Егоїстичний	41.7	8.3	33.3	8.3	8.4
Агресивний	36.4	9.1	27.3	18.2	9.0
Підозрілий	21.4	7.1	28.6	35.7	7.2
Підпорядкований	8.3	16.7	33.3	25.0	16.7

Продовження таблиці 2.5

Залежний	8.3	16.7	41.7	16.7	16.6
Доброзичливий	7.7	30.8	38.5	7.7	15.3
Альтруїстичний	9.1	27.3	36.4	9.1	18.1

На основі цих даних можна зробити висновок, що найбільш складними для медіації є конфлікти за участю осіб з авторитарним та егоїстичним типами міжособистісних відносин, оскільки вони демонструють найвищий рівень схильності до конкуренції (45.0% та 41.7% відповідно).

Важливим аспектом проведеного дослідження стало виявлення зв'язку між стажем роботи співробітників та їх схильністю до певних стилів поведінки в конфлікті. Виявлено, що співробітники зі стажем роботи до 2 років частіше демонструють стратегію уникнення (27.3% випадків) та пристосування (23.1% випадків), що може бути пов'язано з процесом адаптації до колективу та недостатньою впевненістю у своїй позиції. Натомість, працівники зі стажем понад 5 років частіше обирають стратегії конкуренції (31.2% випадків) та компромісу (35.7% випадків), що може свідчити про кращу орієнтацію в організаційних процесах та більшу впевненість у відстоюванні власних інтересів.

Аналіз результатів за методикою Т. Лірі в контексті посадових рівнів показав, що серед керівників середньої ланки спостерігається найвищий відсоток осіб з авторитарним (42.3%) та егоїстичним (38.5%) типами міжособистісних відносин, але може створювати додаткову напруженість у взаємодії з підлеглими та колегами, особливо в ситуаціях, що вимагають прийняття спільних рішень або розподілу ресурсів. При цьому цікавим є факт, що серед топ-менеджерів компанії переважають більш збалансовані показники з тенденцією до доброзичливого (31.8%) та компромісного (27.3%) типів взаємодії.

Дослідження психологічної атмосфери в різних підрозділах компанії виявило, що найбільш напружена ситуація спостерігається у відділі продажів, де середній показник за шкалою «Згода-Незгода» становить 5.2 бали, що значно

перевищує загальноорганізаційний показник (4.2 бали) і може бути пов’язано зі специфікою роботи відділу, високою конкуренцією між співробітниками та системою мотивації, що базується на індивідуальних показниках. Натомість, найбільш сприятлива атмосфера зафіксована в адміністративному відділі, де показники за всіма шкалами методики А. Фідлера не перевищують 3.5 балів.

У процесі дослідження було також виявлено цікаву закономірність щодо зв’язку між освітнім рівнем співробітників та їх здатністю до конструктивного вирішення конфліктів. Співробітники з вищою освітою демонструють більшу схильність до використання стратегії співробітництва (23.4% випадків) порівняно з працівниками з середньою спеціальною освітою (12.7% випадків), що може бути пов’язано з більш розвиненими навичками аналізу ситуації та пошуку альтернативних рішень.

Додатковий аналіз вікових особливостей показав, що співробітники у віковій категорії 25-35 років демонструють найвищий рівень готовності до змін та освоєння нових стратегій поведінки в конфлікті, що проявляється у більшій варіативності використовуваних стилів поведінки та вищій зацікавленості в участі у програмах навчання та розвитку. Водночас, працівники старше 45 років частіше демонструють стійкі поведінкові паттерни, що може вимагати більш індивідуалізованого підходу при роботі з цією віковою категорією в рамках програми психологічного супроводу.

Аналіз гендерних особливостей конфліктної взаємодії виявив, що жінки-керівники частіше використовують комбінацію стилів поведінки в конфлікті, адаптуючи свою стратегію залежно від ситуації. Зокрема, у 47.2% випадків вони демонструють гнучке поєднання стратегій компромісу та співробітництва, тоді як чоловіки-керівники у 52.8% випадків схильні дотримуватися однієї домінуючої стратегії, найчастіше – конкуренції. Така відмінність може бути використана при формуванні змішаних проектних команд та розподілі управлінських ролей.

Важливим спостереженням стало виявлення «точок напруження» в організаційній структурі компанії. Найбільша кількість конфліктних ситуацій

(43.5%) виникає на межі взаємодії відділу продажів з логістичним відділом, що пов’язано з різними цільовими показниками ефективності цих підрозділів. При цьому співробітники обох відділів демонструють підвищені показники за шкалою «підозрілість» методики Т. Лірі (середній бал 8.4), що може свідчити про накопичення негативного досвіду взаємодії та формування упереджень.

Дослідження також виявило цікаву закономірність щодо сезонності загострення конфліктних ситуацій. Пік конфліктності припадає на кінець фінансового кварталу, коли зростає тиск щодо виконання планових показників. У ці періоди спостерігається зниження показників за шкалою «Співпраця-Неузгодженість» методики А. Фідлера в середньому на 1.2 бали, що вказує на необхідність посилення психологічного супроводу саме в ці періоди.

Таким чином, проведене емпіричне дослідження дозволило виявити комплекс взаємопов’язаних факторів, що впливають на характер конфліктної взаємодії в колективі. Отримані результати вказують на необхідність системного підходу до організації психологічного супроводу, який враховував би як індивідуально-психологічні особливості співробітників, так і специфіку організаційних процесів. Виявлені закономірності стали основою для розробки цільової програми психологічного супроводу, спрямованої на оптимізацію міжособистісної взаємодії та розвиток конструктивних способів вирішення конфліктів у колективі.

Висновки до розділу 2

1. В результаті емпіричного дослідження посередницької діяльності психолога у вирішенні конфліктів на базі ТОВ «Лісформ Трейдинг» було розроблено та реалізовано комплексну програму діагностики, що включала методики Т. Лірі (діагностика міжособистісних відносин), А. Фідлера (оцінка психологічного клімату) та К. Томаса (визначення стилів поведінки в конфлікті). Дослідження охопило 57 співробітників різних підрозділів компанії та проводилось у чотири етапи протягом

квітня-травня 2024 року, що забезпечило системність та валідність отриманих результатів.

2. Аналіз результатів дослідження виявив специфічні особливості конфліктної взаємодії в колективі, що потребують уваги психолога-посередника: високий рівень авторитарності (35% співробітників демонструють високий та екстремальний рівні авторитарного типу відносин), поляризацію стилів поведінки в конфлікті (31.6% орієнтовані на компроміс, 21.1% схильні до конкуренції) та гендерні відмінності у виборі стратегій поведінки (жінки більш схильні до співробітництва та компромісу). При цьому загальний показник психологічної атмосфери в колективі (38.9 балів) свідчить про переважно доброзичливий характер міжособистісної взаємодії, що створює сприятливе підґрунтя для конструктивного вирішення конфліктів за участю психолога-посередника.

РОЗДІЛ 3.
ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ЩОДО ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ

3.1. Зміст та структура програми психологічного супроводу «Гармонізація міжособистісної взаємодії в колективі»

Обґрунтування програми

Розроблена програма базується на результатах емпіричного дослідження, проведеного в ТОВ «Лісформ Трейдинг», яке виявило:

- високий рівень авторитарності у 35% співробітників;
- значну поляризацію стилів поведінки в конфлікті (31.6% – компроміс, 21.1% – конкуренція);
- наявність напруження в психологічній атмосфері за шкалами «Захопленість-Байдужість» та «Згода-Незгода».

Мета програми

Оптимізація міжособистісної взаємодії в колективі через розвиток конструктивних способів вирішення конфліктів та формування сприятливого психологічного клімату.

Завдання програми

1. Розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктів.
2. Формування культури ділового спілкування.
3. Підвищення рівня емоційної компетентності співробітників.
4. Розвиток навичок командної взаємодії.
5. Профілактика професійного вигорання.

Цільова аудиторія

Співробітники ТОВ «Лісформ Трейдинг» (57 осіб).

Тривалість програми: 3 місяці.

Структура програми

Діагностично-мотиваційний блок (2 тижні)

- Вхідна діагностика актуального стану міжособистісних відносин.
- Індивідуальні консультації за результатами діагностики.
- Мотиваційний тренінг «Ефективна комунікація як основа успіху».
- Формування тренінгових груп з урахуванням виявлених особливостей

Основний блок (2 місяці)

Модуль 1. «Конфлікт як точка росту» (3 тренінги по 6 годин)

Тренінг 1. «Природа конфлікту та стратегії поведінки» (6 годин)

- Вступ та знайомство (30 хв.).
- Теоретичний блок «Анатомія конфлікту» (45 хв.).
- Практична робота «Діагностика власного стилю поведінки в конфлікті» (45 хв.).
- Відпрацювання навичок «Конструктивна конфронтація» (90 хв.).
- Групова робота «Стратегії Win-Win» (90 хв.).
- Підведення підсумків та постановка домашнього завдання (30 хв.).

Тренінг 2. «Емоційний інтелект у вирішенні конфліктів» (6 годин)

- Рефлексія попереднього досвіду (30 хв.).
- Теоретичний блок «Емоції в конфлікті» (45 хв.).
- Практикум «Розпізнавання та управління емоціями» (90 хв.).

- Відпрацювання технік емоційної регуляції (90 хв.).
- Групова робота «Емоційний інтелект в дії» (60 хв.).
- Завершення та домашнє завдання (15 хв.).

Тренінг 3. «Медіація та фасилітація конфліктів» (6 годин)

- Вступ та огляд попереднього досвіду (30 хв.).
- Теоретичний блок «Принципи медіації» (45 хв.).
- Демонстрація процесу медіації (45 хв.).
- Практика медіаційних технік (90 хв.).
- Рольові ігри «Медіація в дії» (90 хв.).
- Підведення підсумків модуля (30 хв.).

Модуль 2. «Ефективна команда» (3 тренінги по 6 годин):

Тренінг 1. «Командні ролі та взаємодія» (6 годин)

- Вступ та актуалізація теми (30 хв.).
- Діагностика командних ролей (45 хв.).
- Теоретичний блок «Закономірності командної взаємодії» (45 хв.).
- Практична робота «Карта команди» (90 хв.).
- Групові вправи на командну взаємодію (90 хв.).
- Рефлексія та домашнє завдання (30 хв.).

Тренінг 2. «Довіра та співпраця в команді» (6 годин)

- Аналіз виконання домашнього завдання (30 хв.).
- Теоретичний блок «Психологія довіри» (45 хв.).
- Практикум «Розвиток довіри» (90 хв.).
- Командні завдання на співпрацю (90 хв.).
- Групова дискусія «Бар’єри довіри» (45 хв.).
- Підведення підсумків (30 хв.).

Тренінг 3. «Прийняття групових рішень» (6 годин)

- Вступ та розминка (30 хв.).
- Міні-лекція «Моделі прийняття групових рішень» (45 хв.).
- Практикум «Технології консенсусу» (90 хв.).
- Ділова гра «Стратегічне планування» (90 хв.).
- Відпрацювання навичок фасилітації (45 хв.).
- Завершення та постановка міжмодульних завдань (30 хв.).

Модуль 3. «Професійне здоров'я» (2 тренінги по 6 годин)

Тренінг 1. «Профілактика професійного вигорання» (6 годин)

- Діагностика актуального стану (45 хв.).
- Теоретичний блок «Механізми професійного вигорання» (45 хв.).
- Практична робота «Управління стресом» (90 хв.).
- Групова робота «Ресурси подолання» (90 хв.).
- Розробка індивідуальних програм профілактики (45 хв.).
- Підведення підсумків (15 хв.).

Тренінг 2. «Ресурси та самовідновлення» (6 годин)

- Аналіз досвіду застосування технік (30 хв.).
- Теоретичний блок «Психологія ресурсних станів» (45 хв.).
- Практикум «Доступ до ресурсів» (90 хв.).
- Арт-терапевтична сесія «Джерела сили» (90 хв.).
- Створення «скарбнички ресурсів» (45 хв.).
- Завершення програми та планування подальших кроків (30 хв.).

Підтримуючий блок (2 тижні)

- Індивідуальні консультації.
- Групові супервізії.

- Підсумкова діагностика.
- Розробка індивідуальних планів розвитку.

Форми роботи

1. Групові: тренінги (8-12 осіб), тематичні дискусії, ділові ігри, групові супервізії, командні проекти.
2. Індивідуальні: психологічне консультування, коучинг, індивідуальні супервізії.

3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження програми

На основі розробленої програми психологічного супроводу та результатів емпіричного дослідження можна сформулювати наступні практичні рекомендації щодо її впровадження:

1. Підготовчий етап впровадження:
    a. Організаційні аспекти: 1) Узгодити з керівництвом компанії графік проведення заходів програми, враховуючи виробничі процеси та навантаження співробітників. 2) Забезпечити відповідне приміщення для проведення тренінгів та консультацій (достатня площа, вентиляція, освітлення). 3) Підготувати необхідні матеріали та обладнання (фліпчарт, маркери, проектор, канцелярське приладдя). 4) Розробити систему інформування співробітників про заходи програми.
    b. Мотиваційні аспекти: 1) Провести презентацію програми для всіх співробітників з роз'ясненням її цілей та очікуваних результатів. 2) Створити систему заохочень для активних учасників програми. 3) Забезпечити підтримку ініціативи керівниками підрозділів. 4) Розробити систему зворотного зв'язку для учасників
2. Особливості формування груп: 1) Оптимальний розмір тренінгової групи: 8-12 осіб. 2) Враховувати результати діагностики

міжособистісних відносин при формуванні груп. 3) Забезпечити представництво різних підрозділів у кожній групі. 4) Враховувати індивідуальні побажання щодо часу проведення занять

3. Рекомендації щодо проведення тренінгових занять:
    a. Загальні принципи: 1) Дотримуватися принципу поступовості у введенні нових форм роботи. 2) Забезпечувати баланс між теоретичним матеріалом та практичними вправами. 3) Використовувати реальні кейси з досвіду компанії. 4) Створювати атмосферу психологічної безпеки.
    b. Специфічні рекомендації з урахуванням результатів діагностики: 1) Приділяти особливу увагу роботі з учасниками, які мають високі показники авторитарності. 2) Використовувати техніки зниження конфронтації при роботі з конкурентними стратегіями поведінки. 3) Застосовувати методи активізації для учасників із стратегією уникнення.
4. Моніторинг та оцінка ефективності:
    a. Система поточного моніторингу: 1) Проводити щотижневий аналіз зворотного зв’язку від учасників. 2) Вести щоденник спостережень за груповою динамікою. 3) Фіксувати випадки конфліктних ситуацій та способи їх вирішення. 4) Регулярно оцінювати рівень залученості учасників.
    b. Критерії оцінки ефективності програми: 1) Зниження кількості деструктивних конфліктів. 2) Підвищення показників співпраці за методикою К. Томаса. 3) Покращення показників психологічної атмосфери за методикою А. Фідлера. 4) Позитивна динаміка міжособистісних відносин за методикою Т. Лірі.
5. Рекомендації щодо подолання можливих труднощів:
    a. Організаційні труднощі: 1) Створити гнучкий графік занять з можливістю корекції. 2) Передбачити резервні дні для перенесення занять. 3) Розробити систему відпрацювання

пропущених занять. 4) Забезпечити можливість індивідуальних консультацій.

b. Психологічні бар'єри: 1) Проводити індивідуальні бесіди з учасниками, які проявляють опір. 2) Використовувати техніки роботи з груповим опором. 3) Застосовувати методи мотивації та заохочення. 4) Забезпечувати конфіденційність особистої інформації.

6. Рекомендації щодо закріплення результатів:
   a. Організаційні заходи: 1) Створити систему наставництва для нових співробітників. 2) Впровадити регулярні групові супервізії. 3) Організувати щомісячні зустрічі випускників програми. 4) Розробити систему підтримки ініціатив учасників.
   b. Методичне забезпечення: 1) Підготувати роздатковий матеріал для самостійної роботи. 2) Створити електронну базу кейсів та вправ. 3) Розробити пам'ятки з ключових тем програми. 4) Забезпечити учасників методичними рекомендаціями.
7. Рекомендації щодо підтримки сталості результатів: 1) Проводити регулярні «підтримуючі» сесії. 2) Організовувати тематичні зустрічі для обміну досвідом. 3) Створити систему взаємної підтримки учасників. 4) Забезпечити можливість консультацій з психологом за запитом.

Таким чином, запропоновані рекомендації охоплюють всі аспекти впровадження програми психологічного супроводу та спрямовані на забезпечення її ефективності та сталості результатів. Особлива увага приділяється практичним аспектам реалізації програми та подоланню можливих труднощів, що можуть виникнути в процесі її впровадження. Врахування цих рекомендацій дозволить максимально ефективно реалізувати програму та досягти поставлених цілей щодо оптимізації міжособистісної взаємодії в колективі та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

Висновки до розділу 3

1. На основі результатів емпіричного дослідження розроблено комплексну програму психологічного супроводу «Гармонізація міжособистісної взаємодії в колективі», спрямовану на оптимізацію міжособистісної взаємодії через розвиток конструктивних способів вирішення конфліктів. Програма розрахована на 3 місяці та включає три взаємопов'язані блоки: діагностично-мотиваційний (2 тижні), основний (2 місяці, що містить три модулі: «Конфлікт як точка росту», «Ефективна команда», «Професійне здоров'я») та підтримуючий (2 тижні). Структура програми враховує виявлені особливості колективу, зокрема високий рівень авторитарності, поляризацію стилів поведінки в конфлікті та наявність напруження в психологічній атмосфері.
2. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження програми, які охоплюють сім ключових аспектів: підготовчий етап, особливості формування груп, специфіку проведення тренінгових занять, систему моніторингу та оцінки ефективності, подолання можливих труднощів, закріплення результатів та підтримку їх сталості. Особлива увага приділяється організаційним та мотиваційним аспектам, формуванню оптимального складу тренінгових груп (8-12 осіб) та створенню системи моніторингу ефективності програми через оцінку динаміки показників за методиками Т. Лірі, К. Томаса та А. Фідлера.

ВИСНОВКИ

Таким чином, аналіз і узагальнення результатів проведеного дослідження дало змогу сформулювати основні висновки роботи:

1. На основі теоретичного аналізу встановлено, що конфлікт в організації є складним соціально-психологічним феноменом, який виникає внаслідок протиріч позицій сторін щодо цінностей, цілей та засобів їх досягнення. Виявлено два основних підходи до розуміння природи конфліктів: традиційний, що розглядає конфлікт як деструктивне явище, та інтеракціоністський, який визнає конфлікт потенційним джерелом розвитку організації. Встановлено, що роль психолога у вирішенні конфліктів є багатоаспектною і включає: діагностику психологічного клімату, профілактику конфліктних ситуацій, медіацію між сторонами конфлікту, розробку рекомендацій щодо покращення системи управління конфліктами. Аналіз зарубіжного досвіду показав ефективність застосування медіації як методу врегулювання конфліктних ситуацій, особливо в США та країнах Західної Європи.
2. За результатами емпіричного дослідження, проведеного на базі ТОВ «Лісформ Трейдинг» (n=57), виявлено специфічні особливості конфліктної взаємодії в колективі: високий рівень авторитарності (35% співробітників демонструють високий та екстремальний рівні), поляризацію стилів поведінки в конфлікті (31.6% орієнтовані на компроміс, 21.1% схильні до конкуренції) та гендерні відмінності у виборі стратегій поведінки (жінки більш схильні до співробітництва та компромісу). Встановлено, що загальний показник психологічної атмосфери в колективі (38.9 балів за методикою А. Фідлера) свідчить про переважно доброзичливий характер міжособистісної взаємодії, що створює сприятливе підґрунтя для конструктивного вирішення конфліктів за участю психолога-посередника.

3. На основі результатів емпіричного дослідження розроблено комплексну програму психологічного супроводу «Гармонізація міжособистісної взаємодії в колективі», розраховану на 3 місяці. Програма включає три взаємопов’язані блоки: діагностично-мотиваційний (2 тижні), основний (2 місяці, що містить модулі «Конфлікт як точка росту», «Ефективна команда», «Професійне здоров’я») та підтримуючий (2 тижні). Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження програми, які охоплюють сім ключових аспектів: підготовчий етап, особливості формування груп, специфіку проведення тренінгових занять, систему моніторингу та оцінки ефективності, подолання можливих труднощів, закріплення результатів та підтримку їх сталості. Ефективність програми оцінюється через динаміку показників за методиками Т. Лірі, К. Томаса та А. Фідлера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова С. Є., Тихончук Л. Х., Турчинська О. Б. Колективні трудові спори (конфлікти) та порядок їх вирішення. 2023. № 3 (103). 13 с. URL: https://doi.org/10.31713/ve320236
2. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту : навч.-метод. посібник. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.
3. Білоконенко Л. А. Українськомовний міжособистісний конфлікт : монографія. Київ : Інтерсервіс, 2015. 335 с. URL: https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/0564/1444
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. 2017. № 10. С. 177-182.
5. Біляк Ю. В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 50-53.
6. Блохіна І. Соціальна психологія міжгрупових відносин. 2024. С. 393.
7. Бондаренко Н. П. Медіації як ефективний засіб мирного врегулювання конфліктів. 2022.
8. Браніцька Т. Р. Вивчення поняття конфлікт у працях вітчизняних та зарубіжних авторів. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2012. № 33. С. 247-251.
9. Виговська О. С. Теорія та практика міжнародних переговорів : навчально-методичний посібник. Київ : ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 220 с.
10. Войлісовська В. Конфлікт та його причини. Держслужбовець. 2016. № 9. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21398.html
11. Гірник А. М. Чи можливий "реалістичний" конфлікт? 2016. С. 12-13.
12. Даниленко Л. Культура консенсусу-механізм вирішення конфліктів. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 2(16).
13. Денис О. Б. Суть та специфіка корпоративних конфліктів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. №

17(1). С. 12-14.

14. Дурняк Л. Шкільна медіація як засіб вирішення конфліктів серед підлітків. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2013. № 5. С. 191-200.
15. Колесникова Л. Профілактика агресії та насильства в сучасній школі Німеччини. 2009.
16. Конфліктологія : навч. контент для денної форми навчання. Дніпро : ДДУВС, 2019. 202 с.
17. Коновальчук І. М. Соціально-психологічні причини конфліктів в міжособистісній взаємодії. Актуальні питання сімейної медицини. 2010. С. 424-432.
18. Краснова Н. П. Причини конфліктів у діловому спілкуванні. Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2013. № 1. С. 18-26.
19. Кулішов В., Торба Н. Розв'язання та профілактика конфліктів у виробничому середовищі : електронний навчальний курс. Біла церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 44с.
20. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. К : ВД «Професіонал» 2006. 416 с.
21. Морозова Л., Морозова О. Конфлікт інтересів як корупційна складова діяльності органів державної влади. 2021. С. 15-19.
22. Морозова Н. Є., Чаюн Н. С. Попередження та подолання конфліктів – необхідні вміння для сучасного керівника. 2019. С. 584.
23. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5(2). С. 198-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29__54
24. Невесела А. В. Конфлікти в трудових відносинах: класифікація та способи врегулювання : дис. Суми : СумДУ, 2024. С. 263-268.
25. Нікитенко Д. А. Мирне розв'язання міжнародних спорів. 2023. 28 с.
26. Подковенко Т. О. Медіація як спосіб альтернативного розв'язання конфліктів: ґенеза та інституційні засади. Актуальні проблеми правознавства. 2017. Вип.

1(9). С. 17-22.

27. Романишина І. М. Медіація як ефективний метод вирішення конфліктів у шкільній практиці. Таврійський вісник освіти. 2014. № 3. С. 248-255.
28. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. № 48. С. 236-242.
29. Синоруб Г., Гусєва Т. Соціальна сутність конфлікту: історичний аспект. Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки : збірник тез III Міжнародної наукової конференції. 2023. С. 90-93.
30. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
31. Спицька Л. В. Структурно-функціональний аналіз процесу адаптації особистості зрілого віку в кризові періоди життя. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2017. № 3(2). С. 126-135.
32. Сулейманова С. Р. Генеза інституту медіації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Правове життя сучасної України». 2020. С. 343-345.
33. Сухорукова Т. Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 440.
34. Тарасенко І. Д., Коваленко І. Е. Посередництво психолога при подоланні конфліктів у колективі. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року). Київ : КНУБА, 2024. С. 678-682.
35. Тарасенко І. Д., Сова М. О. Посередництво психолога під час подолання конфліктів у колективі. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (25-29 квітня 2024 року). Ірпінь : ДПУ, 2024. С. 549-550.
36. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів

: підручник. Т. 1. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.

37. Чала О. А. Внутрішньоособистісний конфлікт як психологічний феномен. Актуальні проблеми психології: Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. 2008. Т. 10, вип. 7. С. 549-558.
38. Чала О. А. Деструктивний внутрішньоособистісний конфлікт як феномен психіки юнацтва. 2014. С. 1-7.
39. Черезова І. О. Психологія життєвих криз особистості : навч. посібник. Бердянськ : БДПУ, 2016. 193 с.
40. Яновська Т. А., Калюжна Ю. І. Психологічні основи запобігання конфліктам у роботі соціального працівника з підлітками. Проблеми сучасної психології. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2016. Вип. 31. С. 583-594.
41. Яремак З. В. Еколого-правова конфліктологія. 2019. 19 с.
42. Deming W. E. Some Theory of Sampling. Dover Publications, 1966.
43. Schell S., Bischof N. Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. European management review. 2022. Vol. 19, No. 1. P. 123-137.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі

Опитувальник містить 128 тверджень, з яких в кожному з 8 типів відносин утворюються 16 пунктів, впорядкованих по висхідній інтенсивності.

Т. Лірі пропонував використовувати методику для оцінки поведінки людей, тобто поведінки в оцінці оточуючих (зі сторони), для самооцінки, оцінки близьких людей, для опису ідеального «я». Відповідно до цих рівнів діагностики змінюється інструкція для відповіді.

Максимальна оцінка рівня – 16 балів, але вона розділена на чотири ступені вираженості відношення:

- 0-4 бали – низький;
- 5-8 балів – помірний (адаптивна поведінка);
- 9-12 балів – високий (екстремальна поведінка);
- 13-16 балів – екстремальний (до патології).

Різні напрями діагностики дозволяють визначити тип особистості, а також зіставляти дані за окремими аспектами, наприклад, соціальне «я», реальне *»я»,* »мої партнери» і т.д.

Методика може бути подана респонденту або списком (за абеткою або у випадковому порядку), або на окремих картках. Йому пропонується вказати ті твердження, які відповідають його уявленню про себе, відносяться до іншої людини або його ідеалу.

В результаті робиться підрахунок балів по кожній октанті за допомогою спеціального ключа до опитувальника. Отримані бали переносяться на дискограму, при цьому відстань від центра кола відповідає числу балів за цією октантою (від 0 до 16). Кінці векторів з'єднуються і утворюють особистісний профіль.

За спеціальними формулами визначаються показники двох основних факторів: домінування і дружелюбності.

Домінування = (1-V) + 0,7 х (VIII + n – IV-VI).

Дружелюбність (VII-Ш) + 0,7 х (VIII-II-IV+VI).

Якісний аналіз отриманих даних проводиться шляхом порівняння Диско грам, що демонструють відмінність між уявленнями різних людей.

Методичний прийом дозволяє вивчати проблему психологічної сумісності і часто використовується в практиці сімейної консультації, групової психотерапії і соціально-психологічного тренінгу.

Типи відношення до оточуючих

I. *Авторитарний:*

- 13-16 – диктаторський, владний, деспотичний характер, тил сильної особи, яка лідирує в усіх видах групової діяльності. Всіх наставляє повчає, в усьому прагне покладатися на свою думку, не вміє приймати поради інших. Оточуючі відзначають цю владність, але визнають її.
- 9-12 – домінантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер успішний в справах, любить давати поради, вимагає до себе пошани
- 0-8 – упевнена в собі людина, але не обов'язково лідер, наполеглива і настирна.

II. *Егоїстичний:*

- 13-16 – прагне бути над усіма, але одночасно в стороні від усіх; самозакоханий, обачливий, незалежний, себелюбний. Труднощі перекладає на оточуючих, але сам відноситься до них дещо відчужено, хвалькуватий, самовдоволений, зарозумілий.
- 0-12 – егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва.

III. *Агресивний:*

- 13-16 – жорсткий і ворожий по відношенню до оточуючих, різкий, жорсткий, агресивність може доходити до асоціальної поведінки.
- 9-12 – вимогливий, прямолінійний, відвертий, строгий і різкий в оцінці інших, непримиренний, схильний у всьому звинувачувати оточуючих, глузливий, іронічний, дратівливий.
- 0-8 – упертий, наполегливий, настирний та енергійний.

IV. *Підозрілий:*

- 13-16 – відчужений по відношенню до ворожого і злобного світу, підозрілий, образливий, схильний до сумніву в усьому, злопам'ятний, постійно скаржиться на всіх (шизоїдний тип характеру),
- 9-12 – критичний, зазнає труднощі в інтерперсональних контактах через підозріліть і страх поганого відношення, замкнутий, скептичний, розчарований в людях, закритий, свій негативізм виявляє у вербальній агресії.
- 0-8 – критичний по відношенню до всіх соціальних явищ і оточуючих людей.

V. *Підпорядкований:*

- 13-16 – покірний, схильний до самоприниження, слабовільний, схильний поступатися всім і в усьому, завжди ставить себе на останнє місце і засуджує себе, приписує собі вину, пасивний, прагне знайти опору в кому-небудь більш сильному.

- 9-12 – соромливий, покірливий, легко збентежується, схильний підкорятися більш сильному без урахування ситуації.
- 0-8 – скромний, боязкий, поступливий, емоційно стриманий, здатний підкорятися, не має власної думки, слухняно і чесно виконує свої обов'язки.

VI. *Залежний:*

- 13-16 – різко невпевнений в собі, має нав'язливі страхи, побоювання, турбується з будь-якого приводу, тому залежить від інших, від чужої думки.
- 9-12 – слухняний, боязливий, безпорадний, не уміє проявити опір, щиро вважає, що інші завжди мають рацію,
- 0-8 – конформний, м'який, чекає допомоги і порад, довірливий, схильний до захоплення оточуючими, ввічливий.

VII. *Доброзичливий:*

- 9-12 – доброзичливий і люб'язний з усіма, орієнтований на прийняття і соціальне схвалення, прагне задовольнити вимоги всіх «бути добрим» для всіх без урахування ситуації, має розвинуті механізми витіснення і придушення, емоційно лабільний (істероїдний тип характеру).
- 0-8 – схильний до співпраці, кооперації, гнучкий і компромісний при вирішенні проблем і в конфліктних ситуаціях, прагне бути у згоді з думкою оточуючих, свідомо конформний, слідує умовностям, правилам І принципам «доброго тону» у відносинах з людьми, ініціативний ентузіаст в досягненні мети групи, прагне допомагати, відчувати себе в центрі уваги, заслужити визнання і любов, товариський, виявляє теплоту і дружелюбність у відносинах.

VIII. *Альтруїстський:*

- 9-16 – гіпервідповідальний, завжди приносить в жертву свої інтереси, прагне допомогти і співчувати всім, нав'язливий в своїй допомозі і дуже активний по відношенню до оточуючих, неадекватно приймає на себе відповідальність за інших (може бути тільки зовнішня «маска», що приховує особистість протилежного типу).
- 0-8 – відповідальний по відношенню до людей, делікатний, м'який, добрий, емоційне відношення до людей виявляє в співчутті, симпатії, турботі, ласці, уміє підбадьорити і заспокоїти оточуючих, безкорисливий і чуйний.

Номери тенденцій розшифровуються таким чином

Перша тенденція (I) – домінантність – владність – деспотичність Відображає лідерські дані, прагнення до домінування, до незалежності, здатність брати на себе відповідальність.

Друга тенденція (II) – впевненість у собі – самовпевненість – самозакоханість, Відображає впевненість у собі, незалежність і діловитість, у крайньому прояві – егоїстичність і черствість.

Третя тенденція (III) – вимогливість – непримиренність – жорсткість. Дозволяє оцінити такі якості, як дратівливість, критичність нетерпимість до помилок партнера. Крайній прояв цієї тенденції можливий у насмішкуватості та у в'їдливості.

Четверта тенденція (IV) – скептицизм – упертість – негативізм. Характеризує недовіру, підозру, ревнивість, образу чи злопам'ятність.

П'ята тенденція (V) – поступливість – лагідність – пасивне підкорення. Дозволяє оцінити критичність до себе, скромність, несміливість, сором'язливість.

Шоста тенденція (VI) – довірливість – слухняність – залежність. Оцінює такі якості, як повага до інших, вдячність, прагнення приносити радість партнерові.

Сьома тенденція *(VII)* – добросердечність – несамостійність – надмірний конформізм. Характеризує здатність до взаємодопомоги, до спілкування, доброзичливість, уважність

Восьма тенденція (VIII) – готовність прийти на допомогу – безкорисливість – жертовність. Відображає делікатність, ніжність, прагнення піклуватися про близьких, а також терпимість до недоліків і вміння пробачати.

Ключ

Номери тенденцій	**Номери переліку рис**
I	3, 10, 11,19, 20, 22, 24, 30, 33, 40, 50, 64, 83, 86, 105, 113
II	2, 12, 16, 28, 32, 47, 56, 69, 72, 74, 78, 79, 93, 104, 118, 123
III	5, 15, 17, 37, 52, 53, 54, 63, 66, 99, 106, 108, 115, 116, 120, 128
IV	4, 6, 34, 35, 38, 51, 57, 59, 60, 62, 88, 89, 90, 114, 119, 122
V	18, 27, 41, 44, 45, 48, 61, 65, 77, 96, 100, 101, 112, 117, 125, 127
VI	9, 7, 8, 14, 25, 31, 39, 58, 75, 82, 85, 87, 95, 110, 111, 121
VII	1, 36, 43, 55, 68, 71, 73, 76, 81, 84, 94, 97, 102, 107, 109, 124
VII	13, 21, 23, 26, 29, 42, 46, 49, 67, 70, 80, 91, 92, 98, 103, 126

Перелік рис

1. Здатний до співробітництва, до взаємодопомоги.
2. Упевнений у собі.
3. Має повагу інших.
4. Не терпить, щоб ним керували.

5. Відвертий, щирий.
6. Скаржник.
7. Часто користується допомогою інших.
8. Шукає схвалення.
9. Довірливий і намагається радувати інших.
10. Любить відповідальність.
11. Справляє враження значущості.
12. Має почуття гідності.
13. Підбадьорюючий,
14. Вдячний.
15. Злий, жорстокий.
16. Хвалькуватий,
17. Корисливий.
18. Здатен визнати свою неправоту.
19. Деспотичний.
20. Вміє наполягати на своєму.
21. Великодушний, поблажливий до недоліків.
22. Начальницько-владний.
23. Намагається опікувати.
24. Здатен викликати захоплення.
25. Надає можливість іншим приймати рішення.
26. Усе пробачає.
27. Лагідний.
28. Може виявити байдужість.
29. Безкорисливий.
30. Любить давати поради.
31. Залежний, несамостійний.
32. Самовпевнений, наполегливий.
33. Очікує захоплення собою від кожного.
34. Часто сумує.
35. На нього важко справити враження.
36. Товариський, поступливий.
37. Відвертий, прямий.
38. Озлоблений.
39. Любить підкорятися.

40. Розпоряджається Іншими.
41. Критичний до себе.
42. Щедрий.
43. Завжди люб’язний у спілкуванні.
44. Поступливий.
45. Сором’язливий.
46. Любить турбуватися про інших.
47. Думає тільки про себе.
48. Зговірливий.
49. Відгукується, коли просять допомоги.
50. Вміє розпоряджатися, наказувати.
51. Часто розчаровується.
52. Невблаганний, але неупереджений.
53. Часто сердиться.
54. Критичний до інших.
55. Завжди дружелюбний.
56. Сноб (судить людей за рангом і достатком, а не за особистими якостями).
57. Іноді недовірливий.
58. Дуже шанує авторитети.
59. Ревнивий.
60. Любить «поплакатися».
61. Несміливий.
62. Образливий, педантичний,
63. Часто недружелюбний.
64. Владний.
65. Безініціативний.
66. Здатний бути суворим.
67. Делікатний.
68. Усім симпатизує,
69. Тямущий, практичний.
70. Сповнений надмірного співчуття.
71. Уважний і ласкавий.
72. Хитрий, обачливий.
73. Цінує думку оточуючих.
74. Гордовитий і самовдоволений.

75. Надмірно довірливий.
76. Готовий довіритися кожному.
77. Легко соромиться,
78. Незалежний.
79. Егоїстичний.
80. Ніжний, м’якосердий.
81. Легко піддається впливу інших.
82. Поважний.
83. Справляє враження на оточуючих.
84. Добросердечний.
85. Охоче приймає поради.
86. Має талант керівника.
87. Легко попадає в халепу.
88. Довго пам’ятає образи.
89. Легко піддається впливу друзів.
90. Сповнений духу суперечності.
91. Псує людей надмірною добротою.
92. Занадто поблажливий до оточуючих.
93. Пихатий.
94. Прагне завоювати прихильність кожного.
95. Легко захоплюється, схильний до наслідування.
96. Охоче підкоряється.
97. З усіма погоджується.
98. Піклується про інших на збиток собі.
99. Дратівливий.
100. Сором’язливий.
101. Надмірно готовий підкорятися.
102. Дружелюбний, доброзичливий.
103. Добрий, вселяє впевненість.
104. Холодний, бездушний.
105. Прагне до успіху.
106. Нетерплячий до помилок інших.
107. Прихильний до всіх без винятку.
108. Суворий, проте справедливий.
109. Усіх любить.

110. Любить, щоб про нього піклувалися.
111. Майже ніколи і нікому не заперечує.
112. М’якотілий.
113. Інші думають про нього доброзичливо.
114. Впертий.
115. Стійкий та крутий, де треба.
116. Може бути щирим.
117. Скромний.
118. Здатний сам потурбуватися про себе.
119. Скептик,
120. В’їдливий, насмішкуватий.
121. Нав’язливий.
122. Злопам’ятний.
123. Любить змагатися.
124. Намагається ужитися з іншими.
125. Невпевнений у собі.
126. Намагається розрадити кожного.
127. Займається самобичуванням.
128. Нечутливий, байдужий.

ДОДАТОК Б

Оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідлера

Інструкція. Заповніть бланк, що містить протилежні за сенсом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. Поставте в кожному рядку знак «+» ближче до того слова, що характеризує клімат у вашому колективі.

Зразок бланка методики з відповідями

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співпраця									Неузгодженість
Взаємопідтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Цікавість									Нудьга
Успішність									Безуспішність

Алгоритм підрахунку:

1. Підрахуйте середнє значення по кожному пункту на підставі індивідуальних профілів. Відповідь по кожному з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів.
2. Створіть середній профіль: підрахуйте суму середніх значень і поділіть на кількість пунктів (10).
3. Остаточну суму внесіть до графіка «Динаміка психологічної атмосфери в підрозділі». Вона вказує на середнє значення, яке й характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Аналіз відповідей:

- 39 і менше балів – вказують на доброзичливу психологічну атмосферу в колективі;
- 40-59 – є середніми показниками і свідчать про те, що в колективі є незначні дестабілізуючі чинники;
- 60-80 – вказують на погану, недоброзичливу, психологічну атмосферу в колективі.

ДОДАТОК В

Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної)

Інструкція. На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б і перенесіть ЇЇ після виконання методики в бланк для відповідей.

№ питання	Варіант відповіді	Твердження
1	А	Іноді я даю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
	Б	Замість того, щоб обговорювати наші розходження, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося
2	А	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
	Б	Я намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншої людини та власні
3	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
4	А	Я намагаюсь знайти компромісне рішення
	Б	Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини
5	А	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюсь знайти підтримку іншої людини
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
6	А	Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе
	Б	Я намагаюсь домогтися свого
7	А	Я намагаюсь підкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
	Б	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого
8	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися-свого
	Б	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
9	А	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь суперечності
	Б	Я докладаю зусиль, щоб домогтися свого

10	А	Я твердо намагаюся досягти свого
	Б	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
11	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
	Б	Я намагаюся заспокоїти свого опонента і насамперед зберегти наші стосунки
12	А	Здебільшого я уникаю займати ту позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
13	А	Я пропоную варіант серединної позиції
	Б	Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму
14	А	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю точкою зору і цікавлюся її поглядами
	Б	Я намагаюсь продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї точки зору
15	А	Я намагаюсь заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
	Б	Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16	А	Я намагаюсь не вразити почуття іншої людини
	Б	Я намагаюсь переконати опонента у перевагах моєї позиції
17	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
18	А	Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
19	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі пору шені інтереси і спірні питання
	б	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
20	А	Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності
	Б	Я намагаюсь найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох

21	А	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
	Б	Я завжди схиляюсь до прямого обговорення проблеми
22	А	Я намагаюсь знайти серединну позицію між моїми поглядами і переконаннями іншої людини
	Б	Я відстоюю свої бажання
23	А	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас
	Б	Іноді я надаю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24	А	Якщо позиція іншої людини здається їй надзвичайно важливою, я намагатимусь піти назустріч таким побажанням
	Б	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу
25	А	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів
	Б	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
26	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити побажання кожного з нас
27	А	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
28	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку іншої людини
29	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	б	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності
30	А	Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини
	Б	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху

Обробка результатів

Дайте відповідь на кожне запитання тесту. Якщо ваша відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», позначте знаком +. Кількість балів, набрана учасником опитування за кожного шкалою, дає уявлення про те, наскільки виражена в нього та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.

«Ключ»

Конкуренція: 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 22Б, 25А, 28А

Співробітництво: 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б

Компроміс: 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А

Відхід від конфлікту: 1А, 5Б, 6А, 7А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23Б, 27А, 29Б

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

№	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Відхід від конфлікту	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б				
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	

13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16					А
17				Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А