

Власенко О.О.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Копилова С.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

СТРАТЕГІЇ АДАПТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РІЗНИХ РІВНІВ КОМУНІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ

У статті висвітлено особливості вибору стратегії адаптивної поведінки в конфлікті керівниками. Адаптування, як процес пристосування до нових умов зовнішнього середовища, запускає процес перебудови мислення та дій в оновлених умовах. Визначено залежність між вибором адаптивної моделі поведінки керівника та усвідомлення особистістю власних можливостей. Виконання різних ролей в процесі професійної діяльності впливає на цей процес. У професійній діяльності керівників конфліктні ситуації є особливим професійним аспектом. Саме керівник або лідер групи є відповідальним за рішення в конфліктній ситуації. Керівник може займати два місця у конфлікті: учасник (спостерігач) конфлікту та безпосередня сторона конфліктних взаємовідносин. Як безпосередня сторона конфліктної взаємодії керівник може використовувати п'ять основних способів регулювання конфлікту: суперництво (конкуренція), співпраця, компроміс, уникнення, пристосування. У відповідності до розташування в організаційній структурі підприємства працівник при діловому спілкуванні займає місце в одній із структурних взаємовідносин: керівник (лідер) – підлеглий; підлеглий – керівник (лідер); колега – колега. Це місце обумовлює рішення особистості щодо стратегії адаптивної поведінки в конфлікті. Було проведено опитування 49 менеджерів середньої ланки управління, які займають всі три позиції у цих структурних взаємовідносинах. Дослідження було проведено за допомогою опитувальника Томаса Кілманна «Типи поведінки в конфлікті». Було визначено, що керівники обирають різні типи адаптивної поведінки в залежності від позиції, яку вони займають в системі комунікації в організації. У ролі лідера (керівника) особистість з підлеглим використовує більш агресивну стратегію поведінки в конфлікті, а з керівництвом більш поступливу.

Ключові слова: адаптація, професійна діяльність, управління конфліктом, комунікація, лідер, особистість.

Постановка проблеми. Розвиток особистості обумовлюється необхідністю її адаптації до зовнішнього середовища. Впродовж взаємовідносин в соціумі людину супроводжують конфлікти. У професійній діяльності керівників конфліктні ситуації є особливим професійним аспектом. Процес управління персоналом супроводжується виникненням конфліктів, які є постійним елементом роботи управління та потребують пильної уваги і ефективних стратегій їх керування. При виконанні своїх професійних обов'язків керівник займає різноманітні позиції, як лідера, колеги так і підлеглого, котрі співвідносяться з відмінними соціальними ролями в організації, що відповідає різним рівням комунікації. У відповідності до зумовлених особливостей управлінець приймає певне рішення, щодо своєї адаптивної поведінки

саме в цій конкретній конфліктній ситуації. Все це свідчить про актуальність дослідження результатів впливу аспектів різних рівнів комунікації керівників на психологію вибору стратегії адаптивної поведінки в конфлікті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням адаптації та вивченням поведінки людини в конфліктних ситуаціях займалися вчені: Т. Андрєєва, І. Барабанов, Н. Бадріан, Л. Білокозко, В. Бутенко, І. Ващенко, Ю. Вітомський, В. Вишньовський, Ю. Вороніна, М. Заушнікова, С. Калаур, Л. Коробка, Н. Краснова, Г. Лавриненко, М. Лукашенко, Н. Новікова, А. Мітлош, В. Петрінко, О. Романенко, М. Сулейман, А. Табасі, К. Томас, Н. Чернікова, А. Фрей та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про недостатність висвітлення особливостей

психологічного впливу різних рівнів комунікації на керівників при виборі стратегії адаптивної поведінки в конфлікті.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз психологічного впливу різних рівнів комунікації на керівників при прийнятті рішень щодо вибору стратегії адаптивної поведінки в конфлікті.

Виклад основного матеріалу. Життя є законним процесом постійного створення конфліктів, а потім їх наступного вирішення. Наявність конфліктів є його неминучим явищем. Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей. Ці протиріччя виникають між людьми чи колективами у процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами [2].

Організаційні конфлікти розглядаються «як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур» [1, с. 60]. В основі конфліктів організації «лежать розбіжності щодо вирішення принципових проблем» [6, с. 80]. Незважаючи на підхід, що вирішення конфлікту в організації «це спільна діяльність його учасників», яка «спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, що призвела до зіткнення», вирішальним все ж таки є «роль керівника» [1, с. 63]. Саме керівник або лідер групи є відповідальним за рішення в конфліктній ситуації, пов'язаної із професійною діяльністю. Необхідно зазначити, що керівниками є всі особи, що відповідають за виконання управлінських функцій в організації, тобто функціональні та лінійні керівники.

За даними деяких дослідників, 73,4% їх респондентів вважали, що «працездатність працівників у разі виникнення конфлікту на певний час значно знижується» [9]. Підтримуючи думку інших вчених вважаємо, що не всі конфлікти негативно впливають на міжособистісні взаємовідносини. Мова йдеться про конструктивний конфлікт, де «виясняються позиції людей», який «протікає тихо, без крик, взаємних докорів і викриттів» та «увага учасників спрямована на пошук рішення, в не переходить на особистість» [4, с. 108]. Вважаємо конструктивний конфлікт обов'язковим елементом професійної діяльності керівника, а його головним позитивним моментом – зниження психологічної напруги як між учасниками конфлікту так і в середині організації. Крім того, він сприяє розвитку творчої складової особистості та поєднанню індивідуумів у групи за певними напрямками. У «рамках трансформаційного лідерства»

конструктивний конфлікт є елементом «у формуванні та підтримці організаційної культури, яка виступає за творчість та стійку інновації» [10].

Керівник вибираючи певну адаптивну поведінку (стратегію поведінки) у відповідній конфліктній ситуації орієнтується на необхідність адаптування в цій ситуації та на місце і роль в цьому конфлікті, яку він виконує. Адаптування, як процес пристосування до нових умов зовнішнього середовища, запускає процес перебудови мислення та дій в оновлених умовах. Механізм психологічної адаптації полягає «в послабленні тривоги, фрустрації і занепокоєння, викликаних протиріччям між імпульсами несвідомого і певними вимогами зовнішнього середовища» [8, с. 195].

Всі адаптаційні моделі поведінки керівника розробляються з позиції впливу «двох психологічних аспектів: поведінка спрямована на вирішення проблем і поведінка спрямована за зміни власних установок щодо проблем» [3]. Виходимо з того, що основними підходами до завершення конфліктної ситуації є: «розв'язання, врегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт» [5].

Керівник може займати два місця у конфлікті: учасник (спостерігач) конфлікту та безпосередня сторона конфліктних взаємовідносин. З позиції спостерігання конфлікту він може займати як активну (втручання) так і пасивну (не втручання) стратегії. Як безпосередня сторона конфліктних взаємовідносин та як особистість керівник може використовувати за К. Томасом, наступні 5 основних способів регулювання конфлікту:

1. Суперництво (конкуренція) – кожен учасник конфлікту прогне досягти своєї мети, незважаючи на інтереси інших;
2. Співпраця – пошук рішення, яке б задовольняло інтереси всіх сторін конфлікту;
3. Компроміс – передбачає пошук рішення конфлікту шляхом взаємних поступок;
4. Уникнення – ігнорування конфлікту, відсутність бажання його вирішити, очікування, що проблема вирішиться сама собою;
5. Пристосування – ухвалення рішення конфлікту у відповідності до думки опонента, задоволення його інтересів [12].

Однак, «перебуваючи в дії, людина часто не знає, чому він чи вона демонструє певну поведінку» [11]. Намагаючись дослідити психологічний вплив різноманітних факторів на процес прийняття рішення щодо адаптивної поведінки в конфлікті, вважаємо, що виконання різних

ролей в процесі професійної діяльності впливає на цей процес. Розуміючи, що адаптивна поведінка керівника в конфлікті безпосередньо залежить від його індивідуальних якостей, у своєму дослідженні виходимо з твердження, що «поведінка в конфлікті може змінюватися залежно від ситуації, у якій відбувається конфлікт» та від «усвідомлення особистістю власних можливостей» [7, с. 23].

У відповідності до розташування в організаційній структурі підприємства працівник при діловому спілкуванні займає місце в одній із структурних взаємовідносин: керівник (лідер) – підлеглий; підлеглий – керівник (лідер); колега – колега. Це місце обумовлює розуміння власних можливостей (обов'язків та повноважень) та обґрунтовує рішення особистості щодо стратегії адаптивної поведінки в конфлікті.

Було проведено опитування 49 менеджерів середньої ланки управління, які займають всі три позиції у структурних взаємовідносинах. Віковий склад від 23 до 55 років, з них 19 чоловіків та 30 жінок. Дослідження було проведено за допомогою опитувальника Томаса Кілманна «Типи поведінки в конфлікті». Опитування провадилося три рази з кожним респондентом. Кожного разу спочатку тексту опитувальника додавалась різні фрази: Ви спілкуєтесь з керівництвом; Ви спілкуєтесь з колегою; Ви спілкуєтесь з підлеглим.

Аналіз поведінки керівників в системі «підлеглий-керівник», особистість у ролі «підлеглого», виявив найбільш поширені адаптаційні стратегії (84% чоловіки та 83% жінки): пристосування, уникнення та співпраця (рис. 1).

Таким чином, більшість опитаних (56% жінок та 63% чоловіків) при конфлікті з керівництвом вважали за найкраще йти на поступки, погоджуючись з їхнім рішенням, відчуючи помилковість своїх суджень за рахунок «втечі» від відповідальності. Лише певна частина (27% жінки та 21% чоловіки) спрямували вирішення конфлікту на пошук рішення, що забезпечило інтереси обох сторін. При цьому, жінки виявились більш налаштовані на стратегію суперництва (7% жінок у порівнянні з 5% чоловіків) та на співпрацю (27% жінки та 21% чоловіки). Чоловіки показали свою більшу орієнтацію на пристосування (37% чоловіків та 33% жінки) та уникнення (26% чоловіки та 23% жінки).

Проведене дослідження вибору стратегії вирішення конфлікту в системі «колега-колега» засвідчило зовсім інший вибір стратегій адаптивної поведінки в конфлікті (рис. 2).

Найбільша кількість респондентів (69% чоловіки та 67% жінки) вибрали стратегію суперництва та співпраці. При цьому, чоловіки застосовували в більшості стратегію суперництва (37% чоловіки, 30% жінки), а жінки навпроти – співпрацю (37% жінки, 32% чоловіки). Респонденти вважали, що їх підхід у вирішенні конфлікту є правильним і вони у найкращому випадку згодні шукати рішення, що задовольняє інтереси обох сторін. На взаємні поступки у вирішенні конфлікту згодилась лише незначна частина (17% жінки, та 16% чоловіки). Стратегію пристосування та уникнення прийняло на себе лише 17% жінок та 16% чоловіків.

Аналіз респондентів щодо їхньої поведінки в системі «керівник – підлеглий» у ролі «керів-

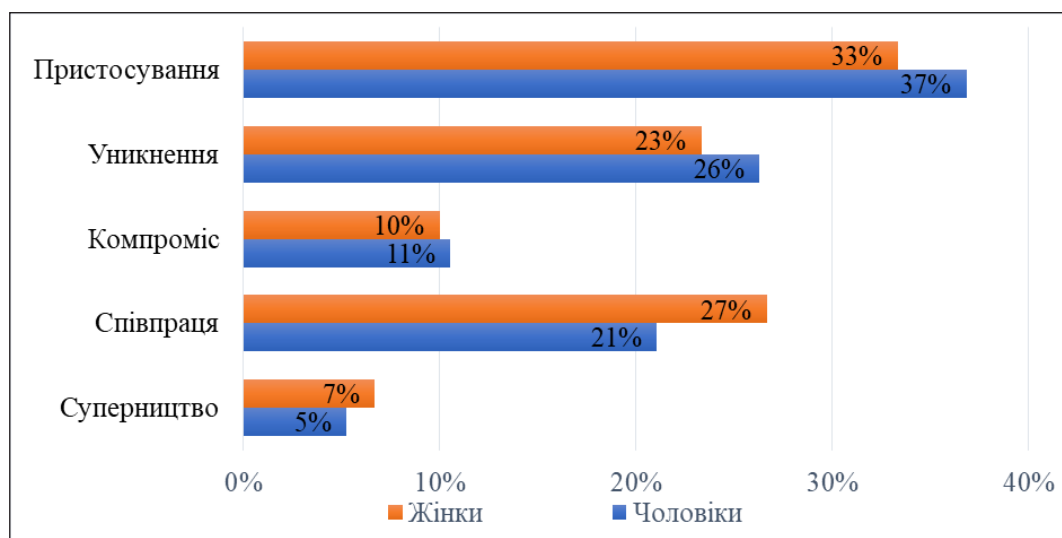


Рис. 1. Стратегії поведінки при конфлікті на рівні «підлеглий – керівник»

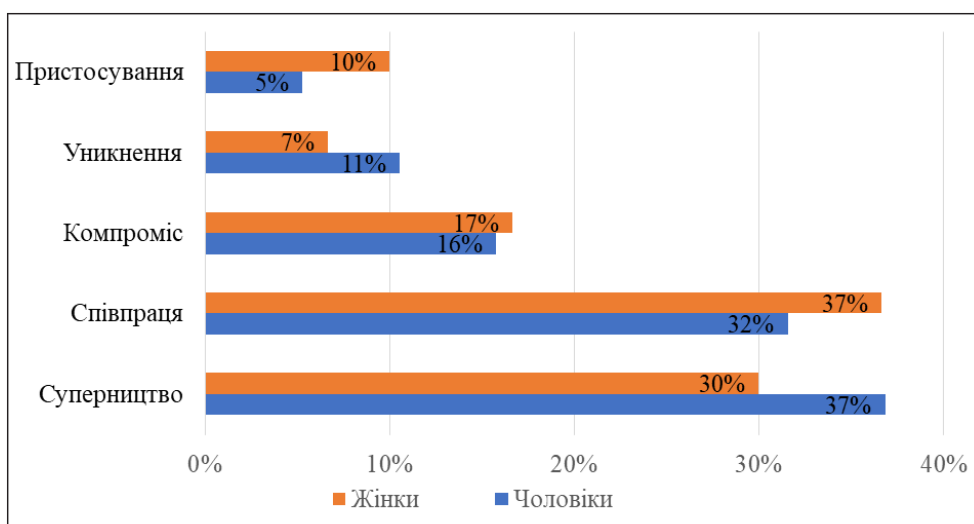


Рис. 2. Стратегії поведінки при конфлікті на рівні «колега-колега»

ника» показав, що найбільш прийнятними адаптивними стратегіями при вирішенні конфлікту є суперництво та співпраця (рис. 3).

Найбільша кількість респондентів (53% чоловіків та 50% жінок) прагнуть в конфлікті перемоги та враховують лише своїх інтересів, що є цілком логічним, враховуючи, що ці особистості мають владу та переконання, що їх рішення є правильним. Відчуваючи себе лідером, керівник впевнений у своєму рішенні. Пошуком рішення, що задовольняє всі сторони конфлікту займаються лише 30% жінок та 16% чоловіків, а на взаємні поступки ідуть лише 16% чоловіків та 10% жінок. Стратегії пристосування та уникнення використовують лише 10% респондентів.

Дослідження використання адаптивних стратегій у респондентів в залежності від психологічних аспектів різних рівнів комунікації керівників дозволили визначити основні їх види (рис. 4).

При участі в конфлікті при схемі «підлеглий – керівник» на місці підлеглого респонденти вибирають стратегії: пристосування, уникнення та співпраці. При вирішенні конфлікту в схемі «колега – колега», використовується співпраця та суперництво. У вирішенні конфлікту в схемі «керівник – підлеглий» особистості, перебуваючи на позиції керівника, використовують стратегії суперництва та співпраці.

Це свідчить, що керівники вибирають різні типи стратегії при конфлікті в залежності від

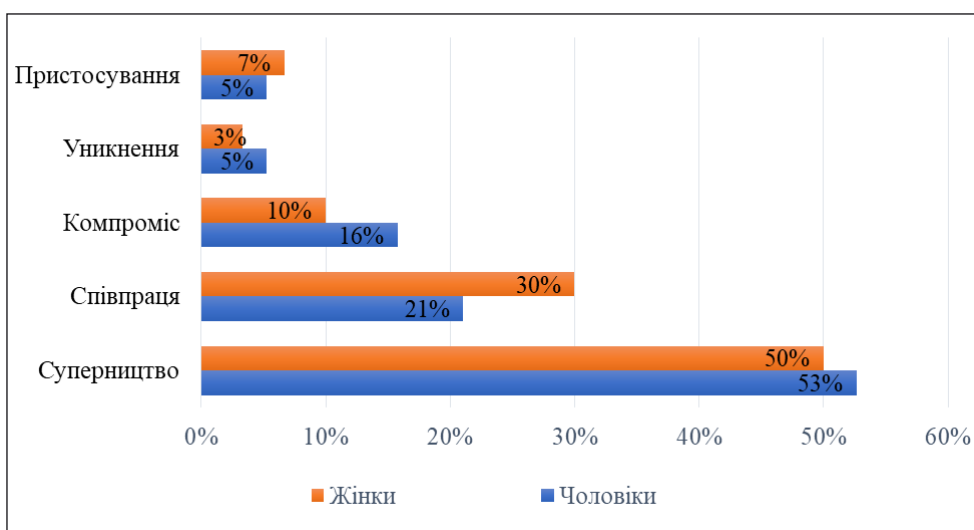


Рис. 3. Стратегії поведінки при конфлікті на рівні «керівник-підлеглий»

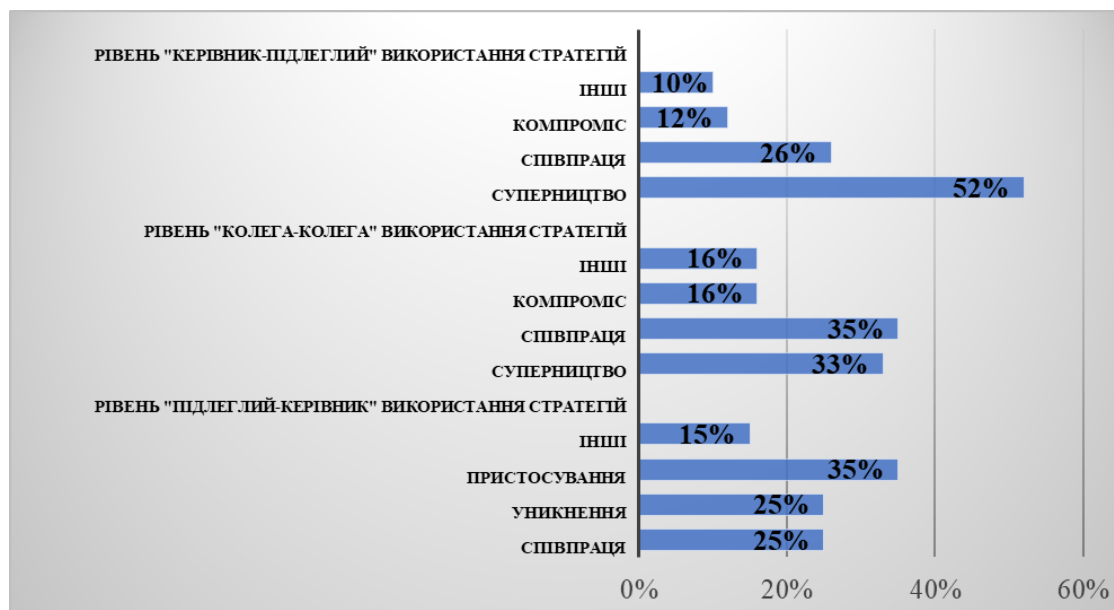


Рис. 4. Стратегії регулювання конфлікту на різних рівнях комунікації

позиції, яку вони займають в системі комунікації в організації. Такий вибір засвідчує значний вплив на свідомість особистості розуміння нею своєї ролі в організації і використання відповідної адаптивної стратегії в конфлікті. Таким чином, самоперетворювальна поведінка особистості, в розрізі її адаптивної поведінки, орієнтується на сприйнятті керівником своєї ролі та місця в організаційній структурі.

Висновки. Особистість обираючи певну адаптивну поведінку у конфліктній ситуації (стратегію) зважає на необхідність пристосування в цій ситуації та на свою роль і місце у визначеному конфлікті. Адаптування запускає процес пере-

будови мислення та дій особистості в оновлених умовах зовнішнього середовища. Емпірично доведено, що керівники обирають різні типи адаптивної поведінки в залежності від позиції, яку вони займають в системі комунікації в організації. У ролі лідера (керівника) особистість у конфлікті з підлеглим використовує більш агресивну стратегію поведінки, а з керівництвом більш поступливу.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в наступному аналізі адаптаційних механізмів особистості в конфлікті, пов'язаних як із поведінковими факторами впливу так і з особистісними.

Список літератури:

1. Вітомський Ю.Л., Паращенко Л.І., Наконечна Н.В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка. – Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія.* 2019. Том. IX. Вип. 12. С. 59–68.
2. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-3235>
3. Заушнікова М. Ю., Тонкопей Ю. Л. Комунікативна компетентність як чинник розвитку адаптивної поведінки студентів-першокурсників. *Габітус.* 2023. Вип. 52. С. 82–87.
4. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* 2013. Вип. 26. С. 108–111.
5. Лавриненко Г.А. Конструктивне розв'язання конфліктів: форми, стратегії і способи вирішення. *Політичне життя.* 2023. С. 15–23. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.2>.
6. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник.* 2013. №2(41). С. 79–83.
7. Романенко О. В. Особливості поведінки в конфліктних ситуаціях осіб із різним рівнем особистісної тривожності / О. В. Романенко, М. Ю. Лукашенко / *Юридична психологія.* 2017. № 2. С. 21–31.
8. Стуліка О.Б., Бабкіна А.П. Психологічні механізми особистісного реагування в ситуації невизначеності. *Молодий вчений.* 2021. № 3(2). С. 193–198.
9. Чернікова Н., Бутенко В., Ісаєнко Ю. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство,* 2024. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93>

10. Badriyah N., Sulaeman M. M., Wibowo S. N., & Anggapratama R. The Role of Constructive Conflict Management in Fostering Team Collaboration and Innovation: A Perspective of Transformational Leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2024, 2(1), pp. 402–408. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.159>
11. Frey A. , Bühler E., Ruppert J. Conflict Management Strategies of Career Counsellors. *Psychology*, 2022, 13, 62–77. doi: 10.4236/psych.2022.131005.
12. Thomas K. W. Conflict and Conflict Management, In: M. D. Dunnette, Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, New York, 1976, pp. 889–935.

**Vlasenko O.O., Kopylova S.V. STRATEGY OF ADAPTIVE BEHAVIOR IN CONFLICT:
PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF DIFFERENT LEVELS OF COMMUNICATION OF LEADERS**

The article highlights the peculiarities of choosing a strategy for adaptive behavior in conflict by executives. Adaptation, as a process of adaptation to new environmental conditions, triggers the process of restructuring thinking and actions in updated conditions. The dependence between the choice of adaptation model of behavior of the leader and the awareness of the personality of his own capabilities is determined. The performance of different roles in the process of professional activity affects this process. In the professional activity of leaders, conflict situations are a special professional aspect. It is the leader or group leader who is responsible for the solution in a conflict situation. The leader can take two places in the conflict: the participant (observer) of the conflict and the immediate side of the conflict relationship. As the immediate side of conflict relationships, the leader can use five basic ways of regulating conflict: rivalry (competition), cooperation, compromise, avoidance, adaptation. In accordance with the location in the organizational structure of the enterprise, the employee in business communication takes a place in one of the structural relationships: the leader (leader) – subordinate; subordinate – leader (leader); Colleague is a colleague. This place determines the decision of the individual on the strategy of adaptive behavior in conflict. A survey was conducted by 49 middle management managers who occupy all three positions in structural relationships. The study was conducted using the Thomas Kilmann questionnaire «Types of Conduct in Conflict.» It has been determined that managers choose different types of adaptive behavior depending on the position they occupy in the communication system in the organization. In the role of the leader (leader), the personality with the subordinates uses a more aggressive strategy for conflict behavior, and with the leadership more compliant.

Key words: adaptation, professional activity, conflict management, communication, leader, personality.