МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ПОРУШЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ «КЕРІВНИК–ПІДЛЕГЛИЙ»**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0533-з-1
спеціальність: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Мельник Алла Євгеніївна
Керівник: Горбань Г.О., д.психол.н.,
професор кафедри психології
Рецензент: Залановська Л.І., к. психол. н.,
доцент кафедри психології

Запоріжжя

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 – «Психологія»
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_____Губа Н. О.

«____»_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Мельник Аллі Євгеніївні

1. Тема роботи Порушення міжособистісної комунікації під час взаємодії в системі «керівник–підлеглий»

керівник роботи Горбань Галина Олександрівна д. психол.н., професор, професор кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «24» 09 2024 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): здійснити теоретичний аналіз міжособистісних комунікацій як психологічного феномену; роль менеджера у врегулюванні міжособистісної комунікації ; психологічні особливості стратегій поведінки у комунікації; емпірично дослідити психологічні фактори вибору стратегій поведінки в міжособистісній комунікації;

5. Перелік графічного матеріалу: 2 рисунка, 3 т аблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Горбань Г.О., професор		
Розділ 1	Горбань Г.О., професор		
Розділ 2	Горбань Г.О., професор		
Висновки	Горбань Г.О., професор		

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строквиконанняетапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2024 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2024 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2024 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень-липень 2024 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень 2024 р.	Виконано
7	Передзахист	листопад 2024 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2024 р.	Виконано

Студент _____ А.Є. Мельник

Керівник роботи _____ Г.О. Горбань

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 56 сторінок, 2 рисунка, 3 таблиці, 60 джерел, 4 додатка.

Об’єкт дослідження – міжособистісна комунікація в системі «керівник – підлеглий».

Предмет дослідження – психологічні чинники міжособистісної комунікації під час взаємодії в системі «керівник – підлеглий».

Мета роботи – виявлення психологічних факторів, що зумовлюють на вибір стратегій поведінки менеджера, які руйнують відносини з підлеглими.

Гіпотеза дослідження. Вибір руйнівних стратегій поведінки менеджера у взаємодії з підлеглими зумовлений низьким рівнем емоційної стійкості, підвищеним рівнем тривожності та специфікою психологічного стану, викликаного умовами життєдіяльності в прифронтовому місті. Особливості цих умов, такі як підвищений рівень стресу, невизначеність та ризик, сприяють зниженню ефективності комунікації та загостренню конфліктних ситуацій.

Методи дослідження: теоретичні методи – аналіз інформаційних джерел з проблеми дослідження, узагальнення та систематизація підходів щодо визначення стратегій міжособистісної комунікації, їх ефективності; емпіричні методи – багатофакторний особистісний опитувальником Р. Кеттелла (для з'ясування індивідуально-психологічних особливостей учасників взаємодії), методика Томаса-Кілмана (виявлення стратегій поведінки в комунікаційних ситуаціях), методика Д. Веттієн і К. Камерон «Управління міжособистісними комунікаціями».

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та впровадженні нових стратегій поведінки для керівників, які спрямовані на покращення міжособистісної комунікації в системі «керівник – підлеглий», дедалі очевиднішою є відсутність наукових досліджень, зосереджених на стратегіях міжособистісних комунікацій, у поєднанні з сучасними складними реаліями та несприятливим психологічним кліматом, що впливає на людей, Галузь використання: навчально-виховні заклади, державні організації, приватні фірми, тощо.

КОМУНІКАЦІЯ, МІЖОСОБИСТІСНА КОМУНІКАЦІЯ, КОНФРОНТАЦІЯ, ПСЕВДОКОМУНІКАЦІЯ, МЕТАКОМУНІКАЦІЯ

SUMMARY

Melnyk A.E. Violation of Interpersonal Communication During Interaction in the Manager-Subordinate System.

Master's qualification work: 56 pages, 2 figures, 3 tables, 60 sources, 4 appendices.

The object of the study is interpersonal communication in the "manager - subordinate" system.

The subject of the study is psychological factors of interpersonal communication during interaction in the "manager - subordinate" system.

The purpose of the work is to identify psychological factors that determine the choice of behavioral strategies of the manager that destroy relationships with subordinates.

Research hypothesis. The choice of destructive behavioral strategies of the manager in interaction with subordinates is due to a low level of emotional stability, an increased level of anxiety and the specificity of the psychological state caused by the conditions of life in a front-line city. The features of these conditions, such as an increased level of stress, uncertainty and risk, contribute to a decrease in the effectiveness of communication and an aggravation of conflict situations.

Research methods: theoretical methods - analysis of information sources on the research problem, generalization and systematization of approaches to determining interpersonal communication strategies, their effectiveness; empirical methods - R. Cattell's multifactor personality questionnaire (to identify individual psychological characteristics of interaction participants), Thomas-Kilman's method (identifying behavioral strategies in communication situations), D. Wettien and K. Cameron's method "Managing interpersonal communications".

The scientific novelty of the study lies in the development and implementation of new behavioral strategies for managers aimed at improving interpersonal communication in the "manager - subordinate" system. The lack of scientific research focused on interpersonal communication strategies, combined with modern complex realities and an unfavorable psychological climate that affects people, is increasingly evident. Field of application: educational institutions, government organizations, private companies, etc.

Keywords: communication; interpersonal communication; confrontation; pseudo-communication; metacommunication.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА У МІЖОСОБИСТІСНІЙ КОМУНІКАЦІЇ……..11

1.1. Аналіз комунікації як соціально-психологічного феномену..... 11

1.2. Теоретичний аналіз міжособистісних комунікацій як психологічного феномену 20

1.3. Роль менеджера у врегулюванні міжособистісного комунікацію 24

1.4. Психологічні особливості стратегій поведінки у комунікації..... 28

РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА МОБІНГУ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ 39

2.1. Розпізнавання ризикових факторів та попередження мобінгу..... 39

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження 40

2.3 Рекомендації з попередження та профілактики порушень міжособистісного спілкування «керівник-підлеглий»..... 44

ВИСНОВКИ..... 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ДОДАТКИ..... 57

ВСТУП

Актуальність теми. Перед обличчям складних часів, позначених війною та невизначеністю щодо майбутнього, люди постійно стикаються з негативом і стресом, особливо на своїх робочих місцях. Зрозуміло, що тривога, недовіра та стрес пронизують життя кожної людини, негативно впливаючи на вибір поведінки. Коли до цих факторів додаються складні умови соціально-економічного розвитку, виникає нестабільність зовнішнього середовища людини безпосередньо впливає на міжособистісні взаємодії та призводить до зростання частоти спілкування.

Останнім часом специфіка комунікації, що ускладнюється негативними зовнішніми чинниками, привертає увагу широкого спектру наукових пошуків. Зокрема, в сфері управлінської діяльності змінюються погляди щодо аналізу ситуацій виникнення, управління та регуляції комунікацій разом із стратегіями виходу з комунікаційно-конфліктних ситуацій.

Будь-яка команда може стикатися з проблемними комунікаціями через складний характер взаємодії людей у суспільстві. Вирішення цих комунікаційних проблем залежить від психологічних особливостей людини, від того у якій формі вона приймає певні виклики, прогнозує результати взаємодії, які методи використовує для вирішення комунікаційних актів та як враховує вплив усього цього на роботу команди, майбутні перспективи, стосунки та кожного працівника індивідуально.

Виникнення комунікації можна віднести до того часу, коли люди почали формувати спільноти та співіснувати. Стародавні філософи та мудреці, зокрема Платон, Сократ і Геракліт, досліджували природу комунікації скрізь філософську призму. Багато вчених намагалися проаналізувати цю концепцію з соціологічної точки зору, серед яких такі фігури, як Г. Зіммель і У. Самнер. Українські дослідники також зосередили увагу на вивченні комунікації: О. Донченко, В. Воронкова, А. Ішмуратов, М. Пірен, Т. Титаренко, Н. Чепелєва досліджують комунікаційні ситуації та стратегії їх здійснення. Крім того, Л. Бурлачук, Н. Максимова, Л. Орбан-Лембрик, Ю.М. Швалб, І. Ващенко,

Н. Коломінський, Н. Пов'якель сприяли розумінню змісту та природи комунікації у різних прикладних галузях: освіті, управління, бізнесі тощо. У дослідженні комунікаційної поведінки треба відзначити роботи таких вчених, як К. Хорні, К. Левіна [41], Л. Коберник, Г. Дубчак, Л. Федоренко, О. Отич та ін.

Для багатьох людей, які беруть участь у виробничому процесі, гармонійне середовище в колективі залишається лише прагненням, а вирішення комунікаційних проблем часто переходить у скарги та взаємні звинувачення. Роль лідера, менеджера чи керівника тут є вирішальною, оскільки вони мають взяти на себе відповідальність за сприяння продуктивній командній атмосфері та ефективно управляти та передбачати проблемні комунікації. Враховуючи соціальну важливість вибору відповідної поведінки в комунікаціях «керівник - підлеглий», дедалі очевиднішою є недостатня розробленість проблем, які виникають у міжособистісних комунікаціях в сучасних складних реаліях та несприятливим психологічним кліматом, що впливає на людей, зокрема на робочому місці, обмеженими є й наукові дослідження з цієї проблематики, ми вважаємо актуальною тему нашого дослідження – «Порушення міжособистісної комунікації під час взаємодії в системі «керівник–підлеглий».

Об’єкт дослідження – міжособистісна комунікація в системі «керівник – підлеглий».

Предмет дослідження – психологічні чинники міжособистісної комунікації під час взаємодії в системі «керівник – підлеглий».

Мета роботи – виявлення психологічних факторів, що зумовлюють на вибір стратегій поведінки менеджера, які руйнують відносини з підлеглими.

Гіпотеза дослідження. Вибір руйнівних стратегій поведінки менеджера у взаємодії з підлеглими зумовлений низьким рівнем емоційної стійкості, підвищеним рівнем тривожності та специфікою психологічного стану, викликаного умовами життєдіяльності в прифронтовому місті. Особливості цих умов, такі як підвищений рівень стресу, невизначеність та ризик, сприяють зниженню ефективності комунікації та загостренню конфліктних ситуацій.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових досліджень із проблем міжособистісної комунікації та стратегій, які зумовлюють порушення комунікації.

2. Провести аналіз та інтерпретацію результатів дослідження психологічних факторів вибору стратегій поведінки, що призводять до порушень під час міжособистісної комунікації.

3. Скласти програму тренінгу формування ефективної (логічної) комунікації під час взаємодії в системі «керівник - підлеглий».

Методи дослідження: теоретичні методи - аналіз інформаційних джерел з проблеми дослідження, узагальнення та систематизація підходів щодо визначення стратегій міжособистісної комунікації, їх ефективності; емпіричні методи – багатофакторний особистісний опитувальником Р. Кеттелла (для з'ясування індивідуально-психологічних особливостей учасників взаємодії), методика Томаса-Кілмана (виявлення стратегій поведінки в комунікаційних ситуаціях), методика Д. Веттієн і К. Камерон «Управління міжособистісними комунікаціями». Для аналізу зібраних даних застосовувалися кількісні та якісні методи обробки, що включають описову математичну статистику, визначення t-критерію Стьюдента та кореляційний аналіз.

Теоретичне значення дослідження полягає в поглибленні уявлень про сутність міжособистісних комунікацій та стратегій поведінки у комунікації в умовах сучасних складних реаліях загрози психічному здоров'ю та загальним несприятливим психологічним кліматом.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та впровадженні нових стратегій поведінки для керівників, які спрямовані на покращення міжособистісної комунікації в системі «керівник – підлеглий», дедалі очевиднішою є відсутність наукових досліджень, зосереджених на стратегіях міжособистісних комунікацій, у поєднанні з сучасними складними реаліями та несприятливим психологічним кліматом, що впливає на людей, Галузь використання: навчально-виховні заклади, державні організації, приватні фірми, тощо.

Практичне значення роботиполягає у тому, що результати дослідження можна використати для подальших наукових розробок питання стратегій поведінки у комунікації та впливу психологічних факторів на їх вибір, у практичній управлінській діяльності організацій, організаційному консультуванні, під час розробки лекційних та практичних занять у системі підвищення кваліфікації управлінського персоналу організації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ МЕНЕДЖЕРА У МІЖОСОБИСТІСНІЙ КОМУНІКАЦІЇ

1.1. Аналіз комунікації як соціально-психологічного феномену

Стрімкий розвиток людства та світу загалом спонукає до швидких змін у соціокультурних, політичних, економічних та соціальних процесах. У результаті ці трансформації призводять до значних зрушень у соціальних взаємодіях — існуючі соціальні рамки витісняються новими, що, відповідно, підвищує рівень комунікаційності в суспільстві. Відтак, комунікація здавна була невід'ємною складовою людських зусиль.

Витоки спілкування сягають корінням у світанок людського суспільства. У попередні епохи люди розвивали навички виживання, щоб протистояти викликам природи, хворобам і перешкодам, з якими стикалися під час свого прогресу, і кожна з цих спроб часто призводила до комунікацій. У той час як умови життя розвивалися та покращувалися з часом, наявність комунікацій залишається постійною.

Комунікаційні ситуації не обмежуються повсякденним життям, вона поширюються на усі сфери життєдіяльності людини, особливо значущою вона є в трудовій діяльності людини як члена певної організації. Кожен співробітник стикається та має впоратися з необхідністю мінімізації негативу в ділових комунікаціях, набути здатності конструктивно впливати на них і вирішувати їх, а також відточувати навички, необхідні для запобігання виникненню несприятливих для ситуацій.

Різноманітні дослідження комунікації та спілкування зумовили формування значної кількості підходів до аналізу цих феноменів у міжнародній психології, зокрема психоаналітичних (З. Фрейд, К.-Г. Юнг, А. Адлер), соціотропних (У. Макдугал, С. Зігел), етологічний (К. Лоренц, Н. Тінберген),

теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Креч), фрустраційно-агресивний (Д. Доллард, Н. Міллер), поведінкові перспективи (А. Басс, І. Пандора); інтеракціоністський (Т. Шибутані, Д. Шпігель); соціометричний (Дж. Морено, Х. Гурвіч).

В Україні проблему комунікацій ефективно досліджували: А.М. Гірник, Н.М. Дорошенко, В.Г. Ласкова, Г.В. Ложкін, В.М. Кушнірюк, І.Б. Омелаєнко, М.І. Пірен, Н.І. Пов'якель, В.М. Радчук, О.Л. Світличний та ін.

Можна стверджувати, що представники різних наук – у тому числі філософи, соціологи, психологи та історики – сьогодні досліджують різні аспекти комунікації. Кожна дисципліна формулює свої унікальні методології щодо комунікацій, використовує конкретні концепції та термінологію, зосереджується на певних аспектах людського існування та суспільства. Сукупність теоретичних та емпіричних знань, накопичених дослідниками, склала основу для розвитку окремої наукової галузі у 20 столітті, яка безпосередньо пов’язана з вивченням комунікацій. «Комунікації були і будуть, вони, як хвороби, затьмарюють наше життя», — констатує український дослідник А. Ішмуратов. Дещо дивно, що комунікаційологія, як практична наука, виникла лише нещодавно, у другій половині 20-го століття значний інтерес до цього питання проявився лише після «Карибської кризи», яка поставила світ на межу Третьої світової війни. Тоді громадські та урядові організації почали надавати йому більше уваги.

Комунікація виникає задля досягнення різноманіття цілей. Це передбачає взаємодію, коли дві або більше сторін сприймають свої цілі як взаємовиключні, незалежно від того, чи є ця несумісність об’єктивно реальною чи суб’єктивно відчутною. Хоча комунікації за своїм змістом мають соціальний вимір, який включає певні ресурси та певний ступінь недовіри, він не завжди призводить до насильства чи руйнування. Фактично, багато комунікацій можна здійснювати конструктивним способом; основна проблема полягає не в самому існуванні комунікацій, а в їх розвитку. Як правило, процес комунікації попередньо погоджується залученими сторонами, але часто управління траєкторією комунікацій відбувається поза встановленими інституційними або особистими

рамками й попередніми домовленостями.

Термін «комунікація» походить від латинського слова «conflictus», що безпосередньо перекладається як «зіткнення» або має на увазі «протидія». Її характер може бути як позитивним, так і негативним, залежно від налаштованості кожної сторони та її здатності вирішити проблему [23].

Термін «конфронтація» охоплює різні визначення комунікації, усі з яких висвітлюють існування протиріччя, що проявляється через розбіжності під час взаємодії людей.

Комунікація виникає, коли виникає перетин між різними позиціями, думками, цілями, інтересами або поглядами окремих осіб чи груп. Вона є певним дефіцитом взаєморозуміння з різних питань, які пов'язаних із сильними емоційними переживаннями [3].

Комунікації можуть поділяють на приховані та явні, але в основному вони виникають через відсутність консенсусу. Отже, комунікацію можна визначити як розбіжності між двома чи більше сторонами, будь то окремі особи чи групи. Ця відсутність згоди виникає внаслідок існування різноманітних думок, інтересів, поглядів, ідей і точок зору. Однак, як зазначалося раніше, це не завжди представляє себе як очевидне зіткнення чи протистояння. Такий явний розлад виникає лише тоді, коли розбіжності та протиріччя перешкоджають нормальній взаємодії між людьми, перешкоджають досягненню встановлених цілей. У таких ситуаціях люди змушені актуалізувати свої розбіжності та вступати у відкриту комунікацію. Завдяки процесу комунікаційної взаємодії учасники отримують шанс висловити різні думки та дослідити більше альтернатив під час ухвалення рішень, що підкреслює значущий позитивний аспект комунікації [5, 6].

Комунікація є багатогранним явищем, оскільки вона втілює як динамічно взаємопов’язану цілісну систему, що складається з набору стабільних зв’язків, які зберігають її цілісність, необхідну для її існування, так і процес [38, 26]. Усередині кожної комунікації міститься набір елементів, які складають його структурну основу:

1) суб'єкти:

• безпосередні учасники: їх може бути кілька, тобто вони можуть бути представлені більш ніж однією особою; у суперечці можуть бути різні учасники; крім того, справжня сторона іноді може приховувати свою особу, діючи через іншу особу;

• союзники, тобто ті, хто надає підтримку, співпереживання або заохочення залучених сторін; вони можуть об'єднатися, якщо поділяють схожі інтереси чи цінності та мають спільну точку зору на справедливість щодо ситуації, яку вони спостерігають;

• інші учасники, такі як члени команди, на яких впливають результати комунікації, а також інші свідки;

• треті сторони, які мають відповідні знання, досвід і повноваження для втручання;

2) предмет комунікації – це питання, яке викликає комунікацій; об'єкт – це те, що стверджує сторона і що призводить до протистояння, тобто той аспект, який спричинив протистояння;

3) інцидент, що характеризується ступенем ескалації;

4) дії:

• стратегії та тактики, які використовують сторони на основі їхніх позицій, уявлень про комунікацій, ресурсів і союзників;

• мотиви, вкорінені в інтересах, потребах, цінностях і переконаннях сторін, де спільну сферу можна ідентифікувати на більш глибоких рівнях, схожих на «айсберг», що сприяє потенціалу взаєморозуміння;

• втручання третьої сторони, яке може змінюватися з точки зору директивності щодо процесу та змісту, залежно від ескалації комунікації; - мікро- та макросередовище, зокрема риси та динаміка (соціальної) системи, де виникає комунікацій (організація чи підрозділ), а також зовнішній контекст та його вплив на комунікацій.

Відтак, поняття «комунікація» можна розуміти як джерело творчої енергії, яка потребує управління, тобто її необхідно спрямовувати в заданому та/або бажаному напрямі. Загалом спілкування розглядається як фундаментальний процес, який відбувається всередині людської спільноти –

будь то сім’я, організація чи будь-яка інституція. Коли спілкування залишається в межах розумного, щодо пошуку істини, воно часто розкриває раціональне ядро для розуміння ситуації. Тут конфлікти можуть слугувати каталізаторами індивідуального розвитку, згуртованості колективу та зміцнення стосунків. У цьому контексті ділового спілкування різні та протилежні точки зору стикаються, що зрештою призводить до формування найбільш оптимального консенсусу та рішення, що об’єднує всіх. Це залежить від своєчасної реакції менеджера або керівника, який має професійно підтримувати успішні зв'язки.

З того моменту, як дослідники виявили, що комунікації в різних аспектах життя мають загальний набір ідентичних характеристик, тема класифікації та типології комунікацій почала викликати інтерес. Існує два підходи до типології певних феноменів: емпіричний і теоретичний, що розрізняються методами їх побудови. Емпірична типологія базується як на кількісному, так і на якісному аналізі всього існуючого матеріалу, що включає узагальнення даних, виявлення визнаних подібностей і відмінностей, систематизацію та інтерпретацію емпірично отриманих результатів. Теоретична типологія, навпаки, зосереджена на створенні ідеальної моделі об’єкта та класифікації конкретних виявів відповідно до цієї моделі [21].

Саме встановлення теоретичних основ типології комунікацій сприяє визначенню характеристик, які дають змогу диференціювати та групувати різні види комунікації.

1. Ролі, які комунікація відіграє як у макро, так і в мікросередовищі, демонструють їх функціональність, вказуючи на те, що комунікативні взаємодії змінюють не лише поведінку, психіку та дії залучених сторін, але й мережу стосунків, яка існувала до події спілкування всередині соціального контексту.

2. Кількість і соціальний рівень сторін, які беруть участь у спілкуванні.

3. Розуміння причин комунікацій є вирішальним фактором у визначені їх типу, і це знання дає можливість вам ефективно керувати комунікаціями або запобігати їх появі.

4. Характеристики динаміки: природа події, відмінні риси її прогресування та підхід до ослаблення або вирішення припускають, що комунікація має динаміку поряд зі статикою, розвиваючись у бік загострення (ескалації) або затухання (повторної ескалації).

5. Ступінь і тривалість напруги свідчить про зростання непримиренності позицій сторін [26, 27].

Класифікація комунікацій, що побудована на основі зростання складності суб'єктів, які в ній поєднанні, виокремлює: - міжособистісну; - міжгрупову за інтересами, етнонаціональними ознаками, соціальним статусом; - міжпартійні або між об'єднаннями; - між державами; - міжкультурний; - за галузями розподілу праці [33]. У сфері комунікації такі українські дослідники, як Г. Ложкін і М. Пірен, пропонують комплексні класифікації, засновані на різних ознаках. Г. Ложкін, узагальнює поширені класифікації комунікацій та виділяє декілька фундаментальних засад їх типології [19]:

- склад і кількість учасників комунікації;
- симптом проблемності;
- потік спілкування;
- зміст спілкування;
- тенденції трансформацій та можливості комунікаційних рішень;
- гострота протиріч;
- ступінь інтенсивності спілкування.

Дослідниця М. Пірен пропонує класифікувати комунікації за такими ознаками [17]:

- спосіб розв’язання (антагоністичний, компрометуючий);
- наявність домінуючих потреб;
- характер виникнення;
- напрямки дій і рівень прояву.

Класифікації комунікацій варіюється залежно від соціального контексту, в якому вони виникають: економічна, соціально-побутова, соціально-психологічна, емоційна, ідеологічна, етнічна сфери. Крім того, ці комунікації

можна класифікувати за методами поведінки: насильницькими чи ненасильницькими; за масштабом розповсюдження: обмежений (місцевий) і широкомасштабне охоплення. Крім того, можна враховувати й напрямок впливу: вертикальні та горизонтальні впливи.

Отже, дослідження різних інформаційних джерел [10, 15, 28, 29] дає можливість обґрунтування шляхом об’єднання відомих класифікаційних характеристик визначити такі основні комунікаційні типології:

1. За спрямуванням:

- функціональні (конструктивні) – тягнуть за собою зміни структури і ролей, встановлення нових зв’язків і перерозподіл обов’язків, все це підвищує ефективність роботи команди;

- дисфункціональні (деструктивні) – негативно впливають на індивідуальну чи групову діяльність, дестабілізують динаміку команди, призводять до зниження здатності задовольняти потреби та сприяють розмиванню встановлених норм;

- стабілізаційні – фокусується на підтримці та вдосконаленні існуючих правил і норм у групі, сприянні співпраці;

- безрезультатні – не вносять жодних змін у діяльність команди.

2. За змістом:

- внутрішньоособистісний – виникає, коли вимоги роботи суперечать особистим потребам і цінностям людини; вона пов'язана з рівнем задоволеності роботою і може виникати як від надмірного, так і від недостатнього навантаження під час виконання службових обов'язків;

- міжособистісний – виникає через обмеження, пов'язані з ресурсами, капіталом і доступом до них; це також може бути наслідком зіткнень особистості між людьми з різними характерами, цінностями та поглядами;

- стосунки між індивідом і групою виникають, коли член групи відкидає позицію групи, відчуває різні очікування або стикається з тим, що група звільняє свого формального лідера;

- внутрішньогрупова динаміка виникає внаслідок участі в комунікаціях усієї групи, що часто є результатом неправильного вибору керівництва або не відповідних методів спілкування;

- міжгруповий конфлікт може мати місце між функціональними групами чи відділами через неефективне керівництво чи комунікацію, особливо коли ролі різних підрозділів значно збігаються або помітно відрізняються;

- міжорганізаційні проблеми проявляються як конкуренція.

3. За причинами виникнення:

- комунікації, пов’язані з інформаційними проблемами, відбуваються за відсутності інформації, спотворення або ненадійності;

- зв'язок інтересів призводить до розбіжності між виробничими та особистими пріоритетами;

- комунікаційні відносини виникають у сфері емоційної та особистісної взаємодії, зокрема в контексті спілкування;

- організаційні та структурні комунікації викликані розбіжностями у владі та повноваженнях, часовими обмеженнями та різними елементами, які підривають співпрацю;

- комунікації системи цінностей розвиваються, коли існують розбіжності в критеріях, які використовуються для оцінки ідей і поведінки, а також відмінності в цілях та ідеалах.

4. За сферою діяльності:

- структурний (діловий) – виникає внаслідок об'єктивних факторів, пов'язаних з операційною діяльністю організації;

- психологічний (емоційний) - виникає, коли на міжособистісні стосунки впливають різноманітні почуття та емоції.

5. За тривалістю:

- короткострокові проблеми виникають через взаємне непорозуміння або помилки, які швидко визнаються;

- довгострокові виклики, з іншого боку, тривають протягом певного періоду, можуть бути виснажливими та можуть стосуватися відчутних труднощів.

6. За ступенем впливу:

- деструктивний – виникає внаслідок різних точок зору серед співробітників організації;

- нейтральні – комунікації, які не несуть негативних наслідків.

7. За походженням:

- якщо об’єктивно визначити, це виникає через складні обставини, з якими стикаються працівники, такі як неадекватні умови праці та неправильний розподіл ролей і обов’язків;

- суб'єктивно визначене, це є результатом унікальних характеристик залучених сторін, включаючи розбіжності в прагненнях, інтересах, цінностях і бажаннях.

8. За напрямами взаємодії ієрархічних рівнів:

- вертикальна – у цих типах комунікацій влада зменшується вертикально вниз, що призводить до різних умов для тих, хто бере участь у комунікації (наприклад, начальника та підлеглого, або вищої організації та підприємства);

- горизонтальний – це стосується взаємодії між суб’єктами, які мають однакові повноваження або ієрархічний статус (наприклад, колеги в одному відділі або керівники одного рівня).

9. За формою курсу:

- відкриті – чіткі, очевидні, яскраво очевидні з самого початку, емоційно насичені протистояння сторін; - прихована – використовуються непомітні засоби впливу, при відсутності прямої агресивної поведінки;

- «сліпа» комунікація виникає, коли одна сторона не усвідомлює контексту комунікації, що робить її мішенню для агресивних дій з боку іншої сторони, але вони не визнають ситуацію як форму спілкування;

- «неусвідомлені» комунікації мають на увазі сценарій спілкування, що ґрунтується на ворожості, яка навмисно приховується.

10. За тематикою:

- реалістичне (об'єктивне) спілкування виникає через незадоволення певними вимогами учасників або несправедливим розподілом переваг, які сприймаються однією або обома сторонами, з наміром досягти певного

результату;

- нереалістичне (безпредметне) спілкування проявляється через відкритий конфлікт, негативне емоційне вираження та ворожість; тут інтенсивна взаємодія виступає як самоціль, а не засіб досягнення певного результату [20].

Отже, виникнення комунікації залежить від комунікаційної ситуації, яка визначається компонентом, що постійно розвивається, і може призвести до погіршення стосунків між сторонами, що спілкуються. Як наслідок, спілкування не відбувається, доки не виникнуть умови, які задовольняють обидві сторони, або доки вони не виявлять можливості вплинути на розвиток ситуації.

Складність і розпливчастість такого явища, як комунікація, зумовлює необхідність вибору різних класифікаційних критеріїв для їх аналізу та категоризації. Тим не менш, розгляд згаданих раніше причин і типів комунікацій, а також саме визначення «комунікацій» значною мірою залежить від авторських інтерпретацій і специфічних характеристик різних методологічних рамок і шкіл думки. Ці фактори спричиняють відсутність загальновизнаної типології комунікацій.

1.2. Теоретичний аналіз міжособистісних комунікацій як психологічного феномену

Сьогодні поняття «комунікація» охоплює численні наукові галузі, що робить його темою інтересу для різних сфер. Оскільки цей процес пронизує всі аспекти людського суспільства, фундаментальні принципи, що керують його функціонуванням. Наукові джерела, що присвячені вивченню феномену комунікації, часто висвітлює її головні риси, ми зосередимося на одному типі – міжособистісне спілкування – і дослідимо його специфічні характеристики в рамках психологічної науки.

Співіснування індивідів у суспільстві – це не аномалія, а скоріше стандарт, що представляє певний спосіб встановлення та зміни пріоритетів у рамках інтересів, потреб і соціальних відносин [30]. Міжособистісне

спілкування виділяється як одна з найпоширеніших форм спілкування, яка пронизує всі аспекти безпосередньої взаємодії між людьми. Спілкування завжди можна вважати міжособистісним, оскільки воно виникає внаслідок необхідності сумісної дії, яка виникає у відносинах між двома або більше особами в різних сферах життя (сімейна, професійна чи дозвілля). На робочому місці працівники часто стикаються з міжособистісним спілкуванням як із серйозним психологічним викликом, який потребує вирішення. Наявність напруги спонукає обидві сторони до дій, спрямованих на її подолання.

На думку багатьох вчених, конфлікти між працівниками часто виникають за наявності двох і більше осіб [31]. Однак деякі дослідники стверджують, що в протиборстві можуть брати участь троє і більше працівників за умови, що в суперечці бере участь не менше двох [37, 40]. Конфліктна ситуація під час комунікації зазвичай пов’язана з протиріччям, що виникає та яке необхідно вирішити на користь однієї або обох сторін.

Кожен випадок міжособистісного спілкування демонструє показники експресії та рівні прогресу. Тут традиційно виокремлюють такі етапи міжособистісного спілкування співробітників.

Етап 1. Виникнення – ситуація непорозуміння між співробітниками, поряд з індивідуально-психологічними особливостями членів колективу, а також незадоволення умовами праці можуть спровокувати комунікації.

Етап 2. Усвідомлення – стає очевидним емоційне напруження тих, хто бере участь у спілкуванні, особливо коли один із учасників починає відчувати дискомфорт у взаємодії, бере участь у недобрій критиці або взагалі прагне уникати контакту.

Етап 3. Позначає фазу комунікативної поведінки, коли один учасник розмірковує над заявою чи погрозою. У відповідь інший учасник також починає відповідати, захищаючись або атакуючи.

Етап 4. Розв'язка – цей етап передбачає припинення спілкування і зниження інтересу учасників конфронтаційної взаємодії, що може стати наслідком усунення одного з опонентів. Співробітники можуть вирішити вирішити це самостійно або заручитися допомогою третьої сторони, наприклад

керівника або менеджера з персоналу [18, 32].

Конфліктна форма спілкування має свої специфічні характеристики:

- наявність двох сторін – спілкування на робочому місці вимагає участі принаймні двох осіб;

- конфронтація – спілкування проявляється через дії, такі як повідомлення співробітників керівнику один про одного, спроби схилити колег один проти одного та створення труднощів у робочому середовищі один одного;

- зона розбіжностей являє собою точку, де точки зору сторін, що спілкуються, розходяться, що може включати різні погляди на методи роботи та особливості, а також індивідуальні особистісні відмінності;

- можливість визначення етапів спілкування;

- наявність значимого психологічного аспекту.

Міжособистісні комунікації, описані в попередньому підрозділі, не охоплюють повного діапазону таких взаємодій. Тому класифікація міжособистісного спілкування передбачає як завдання спілкування, так і відносини. Ця перспектива передбачає, що ці дві форми міжособистісної комунікації є відмінними, заснованими на різних концептуальних рамках, кожна з яких, як очікується, дасть різні результати. Тим не менш, цілком можливо, що ці два типи спілкування можуть бути взаємопов’язаними; наприклад, група, яка активно бере участь у спілкуванні взаєминах, також може демонструвати значну комунікацію щодо завдань, і зворотне також може бути вірним. Також може існувати певне концептуальне збігання між завданням і взаємовідносинами, оскільки кожен може впливати на інший. Наприклад, комунікація щодо завдань може перерости у комунікацію стосунків, якщо розглядати її як особистий конфлікт. Коли точки зору або погляди неправильно пояснюються, люди можуть відчувати, що їх компетентність піддається сумніву, що може спонукати до спілкування, орієнтованого на стосунки.

Міжособистісне спілкування всередині організації можна класифікувати на основі суб’єктивних рис, пов’язаних з її внутрішньою динамікою. Відмінності включають спілкування між керівництвом і персоналом, взаємодію між співробітниками на різних рівнях і обмін між менеджерами еквівалентного

рангу. Для цілей нашого дослідження ми виділимо такі типи міжособистісної комунікації: псевдокомунікація, фактична комунікація, комунікація на основі цінностей, комунікація, пов’язана з політикою, Его-комунікація та цілеспрямована комунікація.

Псевдокомунікація виникає через різне сприйняття між партнерами, і її відносно легко вирішити, часто пов’язане з основними кепкуваннями чи глузуваннями. Фактичне спілкування передбачає дискусії, зосереджені на суперечках щодо правдивості чи правильності інформації. Ціннісне спілкування стосується розбіжностей, що ґрунтуються на фундаментальних моральних переконаннях. Комунікація, що виникає внаслідок розбіжностей щодо курсу дій, називається політичною комунікацією. Его-комунікація виникає, коли обидві сторони, залучені в конфлікт, мають намір вийти «переможцем». Метакомунікація виникає, коли виникають конфлікти, що стосуються самого процесу спілкування під час суперечки та її вирішення [43].

До об'єктивних факторів, що впливають на міжособистісне спілкування, відносяться [35]:

- невдоволення персоналу щодо розподілу наявних ресурсів;

- різні цілі між підрозділами, командами та окремими співробітниками при виконанні спільного завдання;

- розбіжності в уявленнях про місію та цінності організації;

- хибна комунікація, коли неправильна передача інформації може стати як приводом, так і результатом конфлікту.

Зазначимо, що міжособистісне спілкування має власну мету, яка проявляється в багатьох формах і має різні результати . Ці результати можуть бути як позитивними, тобто конструктивними, так і негативними, що вказують на деструктивні. Коли спілкування завершується на позитивній ноті, як процес взаємодії, так і комунікаційна система зазнають трансформацій. Комунікація перетворюється на засіб вирішення протиріч і сприяє зростанню стосунків між членами команди. Співробітники вміють вести переговори один з одним і підлаштовуватися під стилі один одного. Ця динаміка особливо помітна, коли в команду приєднується новачок. На перших етапах працевлаштування чи

стажування між новою особою та досвідченими працівниками часто виникають конфлікти та обмін думками. Якщо комунікаційні проблеми в таких сценаріях ефективно вирішені, новачок швидше адаптується, росте та вчіться спілкуватися.

Однак є випадки, коли спілкування негативно впливає на працівників і загальний робочий процес. У таких випадках ідея єдності і спільної комунікації порушується. Коли командна робота дає збій і фокус зміщується з спільної мети, а співробітники починають віддавати перевагу своїм особистим інтересам, що знижує ефективність взаємодії та може призвести до фізичного та емоційного дискомфорту. Вкрай важливо розрізняти учасника та суб'єкта спілкування. Учасником може бути будь-яка особа, організація чи група, які беруть участь у спілкуванні, не розуміючи основних цілей комунікаційного конфлікту. Цей учасник може бути навіть сторонньою особою, яка ненавмисно ввійшла в сценарій спілкування без будь-яких інтересів. Навпаки, під суб'єктом спілкування розуміється індивід або група, здатна встановити контекст спілкування; вони можуть відносно самостійно спрямовувати хід спілкування відповідно до своїх інтересів, впливаючи на поведінку та стан інших людей і викликаючи певні зміни в соціальних відносинах.

1.3. Роль менеджера у врегулюванні міжособистісного комунікацію

Спілкування не виникає раптово; скоріше, його походження створюється і розвивається протягом тривалого часу. Вибір підходів до спілкування багато в чому залежить від особистої інтерпретації обставин. Коли спілкування розглядається як основа для вирішення конфліктів, воно спонукає до конструктивних дій, спрямованих на вирішення. І навпаки, якщо спілкування розглядається і оцінюється як загроза, індивіди прагнуть шукати способи полегшити емоційне напруження, яке виникає під час взаємодії, за допомогою різних форм психологічного захисту.

Отже, існують численні практичні рекомендації щодо запобігання та управління зв’язками. На вибір стратегій і прийомів вирішення комунікаційних проблем впливають об'єктивні обставини, психологічний стан сторін, що беруть участь, і характер самого спілкування. Це може або сприяти глибшому розумінню ситуації, посилюючи тим самим елементи корпоративної взаємодії в рамках діалогу, або може призвести до нестабільності та неузгодженості взаємодії [24, 30].

Під час досліджень динаміки комунікації роль менеджера є вирішальною щодо керування поведінкою учасників всередині організації. Завдяки власному соціальному статусу, що визначається посадою, саме керівник зацікавлений у сприянні конструктивному спілкуванню, а також у швидкому вирішенні непродуктивних взаємодій, які можуть поставити під загрозу ефективність усього підприємства та порушити згуртованість команди. У сфері комунікації менеджер може виконувати дві різні ролі: як суб’єкт, який безпосередньо бере участь у комунікації, або як посередник – арбітр, який сприяє примиренню між конфліктуючими сторонами.

У сфері спілкування менеджер бере на себе роль супротивника, відстоюючи свою точку зору на ситуацію, конкретні інтереси та позицію, яку він займає у взаємодії з підлеглими або партнерами з інших підрозділів чи організацій. Виконуючи роль посередника, в обов’язки менеджера входить оцінка ситуації та управління комунікацією. Ця оцінка передбачає збір інформації щодо комунікацій, компіляцію відповідних даних, аналіз зібраної інформації, перевірку її точності та оцінку контексту комунікації [34]. Процес розв’язання охоплює вибір методу вирішення комунікаційних проблем і визначення типу посередництва для застосування, застосування вибраного підходу, уточнення інформації та прийнятих рішень, пом’якшення будь-якої напруги після спілкування між противниками та аналіз досвіду розв’язання спілкування. Менеджер отримує інформацію про комунікації через різні канали, і якщо ця інформація свідчить про потенційно шкідливу еволюцію комунікації, він втручається, щоб зупинити протистояння між супротивниками або обмежити їхню взаємодію.

Збір даних щодо комунікацій є невід’ємною частиною всіх аналітичних зусиль. Це охоплює інформацію про суперечності, які лежать в основі комунікації, включаючи її причини, позиції учасників, їхні цілі та стосунки. Джерелами інформації також є опоненти, їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери всередині команд, друзі, свідки спілкування та члени родини. Вивчаючи сценарій комунікації, керівник повинен зрозуміти суть проблеми та виявити протиріччя між протиборчими сторонами, залученими в комунікацію. Крім того, менеджер оцінює поточний етап розвитку зв'язку і ступінь шкоди, завданої опонентами.

Виявлення причин спілкування має вирішальне значення. Як правило, з кілька факторів, що впливають на спілкування, один або два переважають. Тут важливо розуміти всі причини та мету спілкування. Щоб проаналізувати ролі учасників спілкування, важливо визначити цілі та інтереси тих, чиї потреби залишаються незадоволеними, оскільки ці потреби керують їхньою комунікаційною поведінкою.

Оцінка потенціалу супротивників щодо захоплення об’єкта комунікації також має вирішальне значення. У деяких випадках для однієї сторони може бути доцільно негайно відмовитися від своїх намірів, якщо мета недосяжна. Крім того, необхідно розуміти поточний стан і динаміку комунікаційних відносин між опонентами, а також оцінювати підтримку, яку отримує кожна сторона, і сприйняття комунікації іншими. Важливе значення має також з'ясування соціально-демографічної інформації, індивідуально-психологічних особливостей опонентів, їх формального і неформального становища в групі. Одночасно керівник аналізує контекст спілкування. Це включає оцінку обґрунтованості позицій опонентів, потенційних результатів спілкування та наслідків різних сценаріїв розвитку. Керівник також розмірковує про власну здатність ефективно керувати комунікацією.

Вибір способу регулювання комунікації та стратегії поведінки суттєво впливає на її ефективність, що визначається керівником. Маючи на це повноваження, менеджер може використовувати різні форми посередництва, включаючи арбітра, арбітра, посередника, помічника та спостерігача [16]. Є дві

точки зору щодо ролі менеджера в регулюванні спілкування. Перший передбачає, що менеджер повинен віддати пріоритет ролі посередника над роллю арбітра. Друга точка зору стверджує, що менеджер повинен бути досвідченим у використанні всіх видів посередництва. Основні обов'язки менеджера охоплюють ролі арбітра та посередника, тоді як додаткові ролі включають помічника та спостерігача. Реалізація обраного методу передбачає проведення індивідуальних дискусій з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, залучення до спільних зусиль з опонентами та документування підсумків спілкування. Якщо опоненти погоджуються, менеджер може перенести проблему на групову зустріч або експертну зустріч, а також може залучити неформальних лідерів або союзників опонентів до процесу посередництва.

Вибираючи модель поведінки спостерігача, менеджер зазвичай утримується від втручання в комунікації. Цей підхід підходить за обставин, коли комунікації не впливають на безпосередні інтереси ні менеджера, ні організації, і ця відсутність втручання не впливає на роботу та зростання підприємства.

Вибираючи модель поведінки судді, керівник звертається до адміністративних прийомів. У цьому сценарії керівник використовує стратегії тиску, які вважаються прийнятними, коли є необхідність будь-якою ціною виправити робочий процес.

Вибираючи поведінкову модель посередника, менеджер бере на себе роль посередника, сприяючи вирішенню комунікацій. З огляду на те, що численні комунікаційні проблеми виникають через недогляд за особистими потребами, звичками та очікуваннями учасників, менеджер створює середовище, яке дозволяє співробітникам розпізнавати проблеми, розвивати особисті мотиви та конструктивно вирішувати ситуацію спілкування.

Посткомунікаційна фаза відзначається досвідом учасників і їх розумінням власної поведінки. Цей період передбачає переоцінку самооцінки, рівня домагань і ставлення до своїх партнерів. Щоб пом'якшити напругу, що виникає після спілкування, керівнику корисно допомогти людям провести

самокритичну оцінку подій, що відбулися, що може допомогти уникнути негативних аспектів і упереджень у стосунках. Ретельний, об’єктивний і конструктивний аналіз спілкування, а також визначення майбутніх перспектив взаємодії є важливими. Крім того, вкрай важливо спостерігати за поведінкою залучених осіб і коригувати їхні дії для відновлення нормальних стосунків. Розвинені негативні настрої можуть зберігатися протягом деякого часу, змушуючи людину мимоволі відчувати ворожість до свого колишнього колеги та, можливо, висловлювати негативні думки про нього. Аналізуючи уроки, отримані з цього досвіду, керівник може отримати уявлення про власні дії та поведінку під час спілкування, тим самим удосконалюючи підхід до управління міжособистісними взаємодіями підлеглих.

Отже, основним обов’язком менеджера є реалізація відповідної комунікаційної стратегії для ефективного управління взаємодією. Дуже важливо вжити заходів на початку спілкування; як свідчить практика [1], коли керівник «ініціює та контролює комунікацію» на початковому етапі, рівень вирішення досягає 92%. На наступному етапі цей показник падає до 46%, а на етапі ескалації він падає лише до 5%. Крім того, важливо визнати, що вирішення комунікаційних проблем допомагає стабілізувати соціальну систему, оскільки воно одночасно усуває джерела незадоволення. Після завершення комунікацій і керівники, і співробітники відчувають поліпшення якості індивідуальної діяльності.

1.4. Психологічні особливості стратегій поведінки у комунікації

Дослідники Ральф Х. Кілман і Кеннет В. Томас ще у 1974 році провели дослідження серед співробітників і їх повсякденного спілкування на робочому місці. Завдяки своїм спостереженням вони виявили закономірність у вирішенні проблем спілкування. Проаналізувавши зібрані дані, дослідники виділили п'ять ключових стратегій поведінки, які згодом отримали назву моделі Томаса-Кілмана.

Запропонована модель складається з двох вимірів, які називаються самовпевненістю та співпрацею. Це показано у вигляді системи координат, де співпраця представлена на осі X, а самовпевненість на осі Y (див. рис. 1.1). Ця система координат має сітку 2x2 з прямокутником у центрі, який перетинає обидва виміри, що символізує компроміс. Інші прямокутники розташовані навколо нього таким чином:

- колаборація (співпраця) – характеризується високою напористістю та високою кооперативністю; - конкуренція – відзначається високою напористістю та низькою кооперативністю; - акомодація – визначається низькою асертивністю та високою кооперативністю;

- уникнення(avoidance)– низьканапористістьінизька кооперативність.

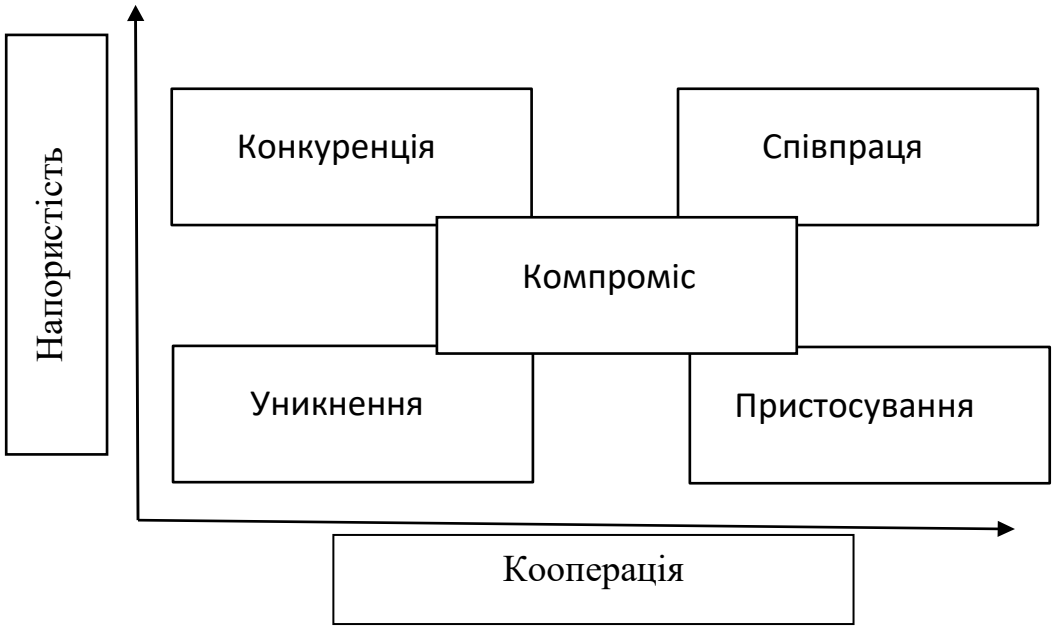


Рис. 1.1. Стратегії поведінки у комунікаціях

Початковий аспект спілкування – наполегливість. Така поведінка є гармонійним поєднанням внутрішньої сили та ввічливості, що відображає те, наскільки люди готові брати на себе відповідальність і відстоювати свою волю над іншими. Цей підхід особливо ефективний, коли потрібні негайні результати, етичні міркування відходять на другий план, існує сильна віра у свою правоту та важливо твердо відстоювати особисту точку зору. Крім того, він застосовний, коли попередні спроби сприяти спілкуванню були безуспішними та коли людина має значний вплив і авторитет.

Другий аспект спілкування, співпраця, стосується того, наскільки люди готові об’єднатися для досягнення спільної мети. Це передбачає готовність до співпраці та відданість командній роботі, яка поважає різні точки зору. Співпраця є важливою, особливо в ситуаціях, коли її бракує.

Для вирішення ситуації необхідна співпраця з боку опонента, оскільки існує невпевненість щодо правильності. Є можливість зменшити загрозу на робочому місці та зменшити кількість ворогів. Очевидною перевагою співпраці є те, що вона зменшує негативні наслідки та може підвищити репутацію як співробітників, так і керівників, сприяючи формуванню іміджу людей із чудовими комунікаційними здібностями. Тим не менш, реалізація цієї стратегії вимагає часу, який може бути недоступним.

Стратегія уникнення характеризується низьким рівнем самовпевненості та співпраці. Вона передбачає повний відхід від спілкування; людина спостерігає, як розгортаються події, але вирішує не втручатися. Ця стратегія застосовна, коли: джерело розбіжностей є тривіальним порівняно з більш актуальними завданнями; збір додаткової інформації та аналіз ситуації краще, ніж прийняття негайного рішення; колеги або підлеглі здатні самостійно вирішити питання спілкування; або немає повноважень, повноважень або можливості вирішити справу сприятливо. Її часто називають стратегією «черепахи», вона нагадує черепаху, яка ховається у свій панцир у моменти загрози. Використовуючи цю стратегію, основні причини спілкування залишаються прихованими, що призводить до спілкування, яке продовжується, але переходить на більш складний і глибокий рівень.

Стратегія уникнення включає: відмову від діалогу та застосування тактики відкритого ігнорування; уникати будь-яких силових прийомів; нехтування інформацією противника та скептичне ставлення до фактів; применшення серйозності та терміновості спілкування; відкладення рішень із затримками через побоювання помсти, що призводить до втрачених можливостей.

Люди, які переважно використовують стратегію уникнення, зазвичай демонструють такі риси, як сором'язливість, низька терпимість до критики та

нерішучість у ключові моменти. Навпаки, стратегія адаптації виникає на перетині мінімальної напористості та більшої готовності йти на компроміс. Бувають випадки, коли виникає необхідність поступитися протилежною точкою зору і визнати цінність зміни свого підходу. На відміну від уникнення, ця стратегія охоплює спілкування та послаблює напругу. Він застосовний, коли хтось активно бере участь у діалозі, але вважає за краще обходити проблему стороною, або коли їхній початковий метод виявився неефективним. У центрі уваги стратегії пристосування лежить на підтримці відносин, а не на забезпеченні особистих вигод, і її часто називають підходом «плюшевого ведмедика».

Стратегія пристосування охоплює кілька ключових моментів:

- головною метою є відновлення миру та стабільності, а не вирішення проблем комунікації;

- питання, що розглядається, має більше значення для протилежної сторони, ніж для вас;

- існує потенціал для вирішення більш складних проблемних ситуацій, ніж та, що зараз обговорюється, і в даний момент важливо зміцнити взаємну довіру;

- визнання власних провин є важливим;

- відстоювання своєї позиції потребує значних часових і розумових зусиль;

- є схильність зберігати мир і підтримувати позитивні стосунки з іншими;

- присутнє переконання, що підтримка добрих стосунків має пріоритет над захистом особистих інтересів;

- є визнання того, що результат є більш важливим для іншої особи, ніж для вас самого. Як правило, люди, які приймають стратегію адаптації, як правило, демонструють певні риси: відсутність особистої думки в складних ситуаціях і прагнення до консенсусу.

Під час розмови існує помітна схильність легко відволікатися та догоджати, що робить людей сприйнятливими до маніпуляцій.

Стратегія конкуренції вступає в дію за умови високої напористості та низької схильності до компромісів. У сфері комунікаційних рішень цей підхід стосується окремих осіб відкритий виклик протилежним точкам зору та прямі спроби продемонструвати, що їхня точка зору є правильною. Ця стратегія особливо ефективна в екстрених ситуаціях або коли необхідно відстояти свій авторитет або коли людина впевнений у своїй правоті. Стратегія конкуренції застосовна в ситуаціях, коли: необхідні негайні та рішучі дії у відповідь на непередбачені та небезпечні обставини; вирішення важливих питань, пов'язаних з оперативною ефективністю; взаємодія з особами, які схиляються до авторитарного підходу; досягнення результатів має вирішальне значення, з акцентом на вирішення поточної проблеми; є відповідні повноваження для прийняття рішення, і очевидно, що запропоноване рішення є найбільш життєздатним; і виникає відчуття, що немає альтернативи і нічого втрачати.

По суті, стратегія конкуренції являє собою форму комунікаційної поведінки, коли індивід прагне реалізувати власні інтереси за рахунок інших. Цей підхід ще називають «акулячим». Це втілення мислення, спрямованого на досягнення перемоги незалежно від наслідків, нехтуючи будь-якими втратами. Коли особа, яка займає владну посаду, прагне навести порядок заради загального блага, конкуренція стає важливою. Тим не менш, ця тактика рідко дає стійкі результати, оскільки сторона, яка зазнає поразки, може не схвалити рішення, прийняті всупереч її бажанням, і навіть спробувати їх підірвати. Важливо мати на увазі, що сьогоднішній програш може відмовитися від співпраці в майбутньому.

Конкурентна стратегія включає:

- суворий нагляд за діяльністю суперника та джерелами інформації;

- застосування тактики примусу та тиск на опонента всіма можливими способами;

- використання обману, маніпуляцій і спроб домінувати над сценарієм;

- спонукання опонента до необдуманих дій і помилок;

- демонстрація небажання брати участь у діалозі через тверду віру у свою правоту, що може перерости в надмірну самовпевненість.

Як правило, люди, які дотримуються конкурентного підходу, демонструють певні риси: авторитаризм, нетерпимість до інших думок, нетерплячість до різних точок зору, побоювання щодо нових ідей і невизначеного вибору, негативну реакцію на критику, використання повноважень для досягнення влади та нехтування колективними думками та оцінками. при прийнятті рішень у критичних обставинах.

Стратегія співпраці використовується, коли потрібен впевнений, але адаптивний варіант. Кооперативний режим полегшує визнання аргументів опонента, надаючи час для досягнення угоди. Хоча ця стратегія потребує значних ресурсів та енергії, вона може ефективно вирішувати проблеми, коли обидві сторони представляють вагомі перспективи, а в діалозі не виявляється явний переможець. Співпраця є водночас насиченою та винахідливою, але вона потенційно може виснажити ресурси та подовжити процес. Ця стратегія вступає в дію, коли: колективне рішення має важливе значення, особливо коли проблема занадто важлива, щоб дозволити компроміс; головною метою є набуття спільного досвіду роботи або отримання нових ідей; інтеграція різних точок зору та узгодження думок між комунікантами має вирішальне значення; командна робота, підвищена згуртованість та особиста залученість є пріоритетними; достатньо часу для вирішення проблеми; і обидві сторони налаштовані на спільне рішення. Цю стратегію також називають «совою». Застосовуючи цей підхід, особа, яка бере участь у спілкуванні, прагне знайти рішення, яке принесе користь усім залученим сторонам. Стратегія співпраці зосереджується на досягненні конструктивного результату в спілкуванні шляхом вирішення проблеми, яка є під рукою. ніж обійти його, метод "сови" утримується від використання тактики уникнення, оскільки він цінує повагу.

Особа прагне діалогу для вирішення проблеми і не користується вразливістю «черепахи» та «плюшевого ведмедика». Її підхід до «акул» також відрізняється чесністю: вона відкидає мирні методи і здоровий глузд. «Сова» діє з позиції, яка прагне припинити спілкування і схильна брати участь у переговорах, де він послідовно представляє численні пропозиції та ідеї. Застосовуючи цю стратегію, ті, хто бере участь у спілкуванні, стають

рівноправними партнерами, а не супротивниками, прагнучи до щирості у своїй взаємодії та зміцнення максимальної довіри. Одночасно ці партнери визнають своє спілкування та використовують його як основу для спільних зусиль, розглядаючи можливі альтернативні варіанти.

Стратегія співпраці охоплює кілька ключових компонентів:

- збір інформації щодо комунікацій, проблеми та супротивника;

- врахування як власних ресурсів, так і ресурсів опонента для формулювання альтернативних пропозицій;

- ведення відкритої дискусії про спілкування з чітким визначенням сфери спілкування;

- готовність прийняти пропозицію іншої сторони, якщо вона підтверджена вагомими аргументами.

Як правило, люди, які приймають стратегію співпраці, демонструють певні риси: сильна зосередженість на вирішенні проблем, позитивний погляд на інновації та зміни, здатність конструктивно критикувати, не ображаючи іншу сторону, покладаючись на факти, і вміле використання своїх навичок. ефективно впливати на інших.

Стратегія компромісу характеризується поєднанням наполегливості та співпраці, яка передбачає багато чого жертвувати, досягаючи трохи більшого. Хоча цей підхід може сприяти посиленню спілкування в короткостроковій перспективі, він часто служить тимчасовим виправленням. Цей метод втілює принцип «рівних можливостей». Як правило, компроміс використовується для вирішення невідкладних проблем спілкування; однак покладатися на нього постійно може бути недоцільним, оскільки справжня співпраця може дати набагато кращі результати.

Цей підхід вважається більш вигідним, коли: залучені сторони надають однаково переконливі аргументи; складні питання потребують значного часу для вирішення; необхідно термінове рішення; попередні спроби директивності та напористості зазнали невдачі; обидві сторони мають значну силу, але мають взаємовиключні інтереси; досягнення бажаного результату не є критично важливим, допускаючи незначні коригування цілі; і є готовність підтримувати

відносини, прагнучи досягти хоча б якихось результатів. Цю стратегію також називають «лисицею». Як правило, компроміс служить перехідним етапом у спілкуванні, прокладаючи шлях до основного рішення, яке повністю задовольняє обидві сторони.

Компромісна стратегія включає:

- наголос на справедливому розподілі;

- потенційне використання маніпуляції та обману;

- ведення переговорів.

Особи, які дотримуються компромісної стратегії, зазвичай демонструють певні риси: вони виявляють надмірну обережність у своїх оцінках, поєднують критику та звинувачення з відвертістю, зберігають обережну позицію по відношенню до критичних оцінок інших, очікують м’яких фраз, бажають переконати інших утриматися від висловлювання. занадто прямо і відверто. Практика менеджменту показує, що часто до руйнування міжособистісних стосунків призводить не саме спілкування, а неправильний вибір методів і стратегій вирішення проблем. Застосування конструктивних стратегій спілкування сприяє більш тісним зв’язкам і культивує стабільні стосунки між співробітниками [22].

Перш ніж вибрати метод вирішення комунікації та стратегію поведінки для даного сценарію комунікації, важливо: - визнати, що комунікація буде постійним процесом; - прийняти більш цілісну точку зору на ситуацію; - використовуйте обставини, а не дозволяйте їм згаснути, використовуючи їх як мотивацію для досягнення цілей. Як зазначалося раніше, міжособистісні підходи до вирішення проблем спілкування в робочій команді охоплюють кілька стратегій поведінки: конкуренція, пристосування, уникнення, співпраця та компроміс. Сітку Томаса-Кілмана можна проілюструвати за допомогою тривимірної моделі, яка включає додатковий елемент — важливість міжособистісних стосунків (Рис. 1.2).

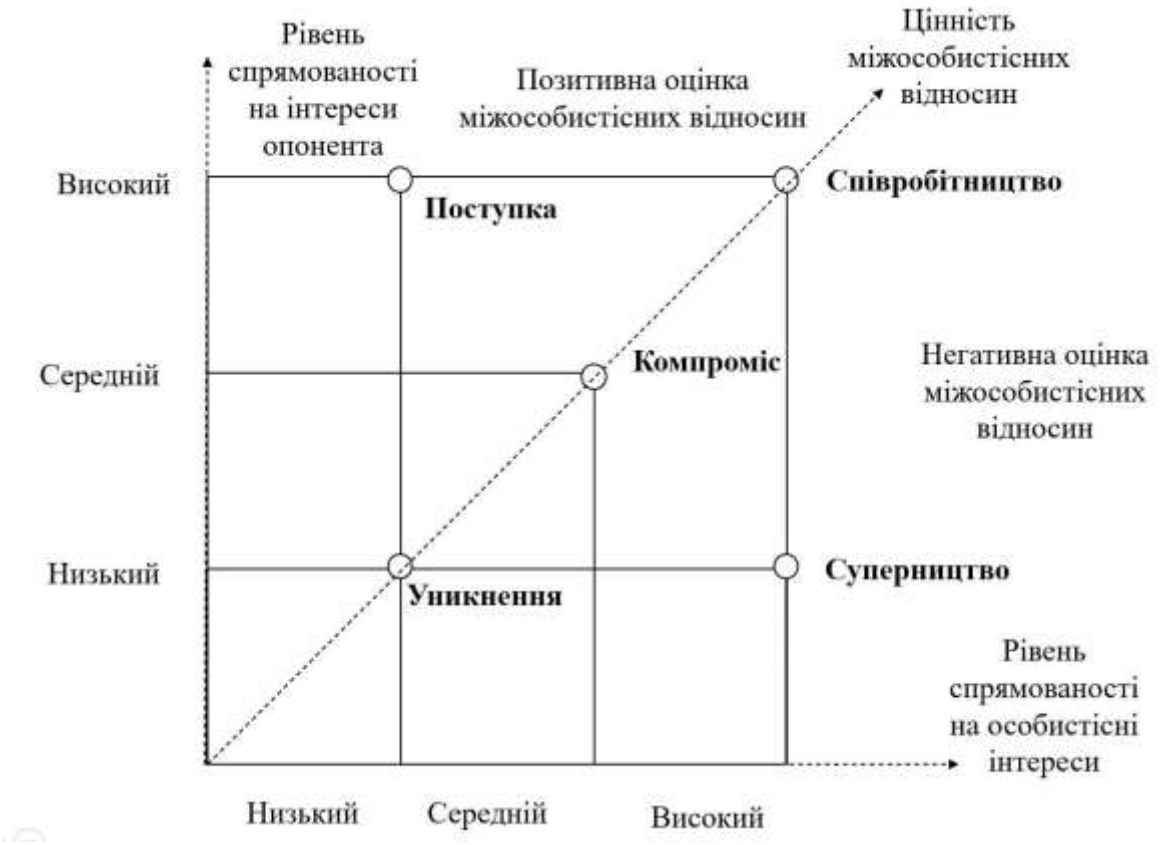


Рис. 1.2. Трьохвимірна модель стратегій поведінки в комунікації

Під час дослідження комунікації за запропонованою тривимірною моделлю Томаса-Кілмана, важливо враховувати, що ступінь акценту на особистих інтересах або інтересах протилежної сторони змінюється в залежності від:

- теми спілкування;
- значущості міжособистісних стосунків;
- особистісних психологічних особливостей.

Важливість міжособистісних стосунків між тими, хто спілкується, займає унікальну позицію в оцінці поведінкових моделей і стратегій у сценаріях спілкування. Як наслідок, якщо одна зі сторін у процесі спілкування не надає пріоритету міжособистісним зв’язкам (таким як дружба, кохання, партнерство тощо), це безпосередньо вплине на їхній поведінковий вибір, потенційно призводячи до деструктивних результатів і екстремальних стратегій. Навпаки, коли стосунки цінуються, особа, яка бере участь у спілкуванні, обирає конструктивні альтернативи поведінки, віддаючи перевагу компромісу, співпраці, поступкам або уникненню [12].

К. Томас створив унікальний опитувальник для оцінки схильності до певних стратегій або гнучкості — здатності коригувати свій підхід з урахуванням мети, контексту, рис партнера по взаємодії та індивідуальних особливостей (Додаток А). Звідси можна зробити висновок, що кожна стратегія поведінки, розглянута в комунікаційному сценарії, має чіткі переваги, недоліки та характеристики. Вибір відповідної стратегії вимагає ретельної оцінки всіх компонентів комунікації, що дозволяє визначити найбільш ефективний варіант поведінки для даної ситуації.

Отже, визначення вашої особистої стратегії поведінки для конкретного спілкування має вирішальне значення. Кожна стратегія виявляється ефективною лише в певних контекстах, тому важливо розуміти, що не існує єдиного найкращого підходу — скоріше існує оптимальний, який підходить для різних типів спілкування. Загалом, необхідно вміло використовувати всі запропоновані стратегії та робити свідомий вибір на основі даних обставин. Конкретна ситуація і ваші унікальні психологічні особливості будуть впливати на обрану стратегію поведінки. Покладатися на одну стратегію в різних сценаріях спілкування може бути досить обмеженим. Корисно опановувати здатність до оцінювання контексту спілкування та досліджувати різні альтернативи, оскільки можуть виникнути різні умови й можливості.

Отже, передумовою для його виникнення є ситуація навколо спілкування. Цей стан відзначається динамічним елементом, який сприяє погіршенню відносин між сторонами, що спілкуються. Отже, комунікація не відбувається, доки не виникнуть умови, прийнятні для обох сторін, або доки сторони не визнають, що не можуть вплинути на розвиток ситуації.

Складність і розпливчастість такого явища, як комунікації, зумовлюють необхідність вибору різноманітних класифікаційних критеріїв для її аналізу та типологічного вивчення. Тим не менш, розгляд згаданих раніше причин і класифікацій комунікацій, а також тлумачення терміну «комунікації» значною мірою залежить від точки зору автора та унікальних характеристик різних методологічних рамок і шкіл. Ці фактори спричиняють відсутність загальновизнаної типології комунікацій.

Методи та тактики, які люди обирають у сценаріях спілкування, можуть відрізнятися, як і їхні підходи. Для менеджерів визначення особистої позиції та ставлення до ситуації має вирішальне значення, як і врахування точок зору та аргументів усіх залучених сторін. Коригування власної поведінки є важливим; це є фундаментальним для досягнення успішного результату спілкування.

РОЗДІЛ 2
ПСИХОЛОГІЧНА ПРОФІЛАКТИКА МОБІНГУ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

2.1. Розпізнавання ризикових факторів та попередження мобінгу

У нашому дослідженні взяли участь 37 учасників, які заповнили гугл-форму, серед яких були особи віком від 20 до 45 років, у тому числі 22 жінки та 15 чоловіків. Дослідження проводились з 12 червня 2024 року по 13 червня 2024 року.

Важливо підкреслити, що дослідження проводилося анонімно, що дозволило учасникам почуватися спокійно та не обтяжуватися будь-якими занепокоєннями щодо розкриття їхніх відповідей або даних. Аспект анонімності відіграє вирішальну роль під час дослідження задля зміцнення довіри та відкритості обміну інформацією від учасників, що підвищує надійність та неупередженість зібраних результатів. Емпіричне дослідження проводилося в кілька етапів:

1. Організаційний етап включав підготовку до опитування в межах обраного діагностичного підходу і визначення групи учасників дослідження.

2. Безпосереднє опитування учасників за допомогою розробленої гугл-форми.

3. Аналітичний етап – аналіз, порівняння та інтерпретація отриманих даних.

Вибір діагностичних методів обґрунтовано концептуальною доцільністю методів та відповідністю поставленій задачі, їх надійністю, а саме:

- Виявлення типів поведінки в контекстах спілкування - «Тест К. Томаса» (Тест «Виявлення стилю поведінки в контексті спілкування» URL : https://osnova.com.ua/test-za-metodikoyu-k-tomasa-viznachennya- stilyu-povedinki-v-konfliktniy-situatsii/).

- Оцінка ступеня соціальної ізоляції особистості - «Експрес-діагностика Д. Рассела і М. Фергюсона» (Експрес-оцінка рівня соціальної ізоляції індивіда

(Д. Рассел і М. Фергюсон) https://studfile.net/preview/8889734/page:131/);

- Оцінка самооцінки (тест Розенберга). Учасники оцінювали репрезентативність наданого твердження (10 тверджень).

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

Після психологічної оцінки за підходом «Визначення типу поведінки в ситуації спілкування» отримані результати були ретельно проаналізовані та узагальнені відповідно до різних типів поведінки в контексті спілкування, включаючи конкуренцію, співпрацю, компроміс, уникнення та пристосування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Поведінкові стилі в умовах комунікаційу - Тест К. Томаса

Показник	Кількість респондентів	% співвідношення
Суперництво	9	24%
Співпраця	8	22%
Компроміс	6	16%
Уникнення	7	19%
Пристосування	7	19%

У світлі отриманих даних важливо підкреслити, що 16% опитаних продемонстрували схильність до пошуку компромісу під час сценаріїв спілкування, демонструючи готовність досягати угод на основі взаємної вигоди та пропонуючи рішення, які вирішують взаємні проблеми.

Серед опитаних 24% віддали перевагу конкуренції, щоб захистити власні інтереси, навіть якщо це означало невигідне становище інших, тоді як 19% взагалі уникали спілкування. Крім того, 22% продемонстрували готовність співпрацювати, шукаючи рішення, які були б вигідними для обох сторін, а 19% адаптувалися, відмовившись від власних інтересів. Зрештою, суперництво стало переважаючим підходом, коли найменша кількість людей вибирає

компроміс під час сценаріїв спілкування.

Діагностики рівня соціальної ізольованості особистості дала можливість визначити співвідношення за проявами вищого, середнього та нижчого рівнів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень соціальної ізольованості особистості

(Експрес-діагностика Д. Рассела та М. Фергюссона)

Рівеньсоціальноїізольованості	**Кількість респондентів**	**% співвідношення**
Високий рівень	12	32%
Середній рівень	10	27%
Низький рівень	15	41%

У дослідженні особлива увага приділялася 32% учасників, які виявили високий рівень соціальної ізольованості, неспроможність налагоджувати нормальні взаємини або встановлювати близькі стосунки, такі як дружба чи кохання з іншими особами. Також 127% від учасників, які мали середній рівень соціальної ізольованості, були предметом дослідження. Ці учасники проявляли раціональний підхід до встановлення соціальних зв'язків. У 41% випадків був виявлений низький рівень соціальної ізольованості. Це свідчить про те, що лише невелика частина учасників немає проблем з побудовою соціальних стосунків. Отже, більшість опитаних характеризується низьким рівнем соціальної ізоляції, меншість - або середнім, або низьким.

Визначення особистісної самооцінки диференціювалося за рівнями її прову (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка рівня самосвідомості особистості - Тест Розенерга

Рівень самооцінки	**Кількість осіб**	**% співвідношення**
Високий	10	27%
Середній	17	46%
Низький	10	27%

Алаіз проаналізованих результатів дає можливість зафіксувати, що значна частина учасників, а саме 46%, демонструють середню самооцінку, що означає, що вони рідко відчувають свою неповноцінність і час від часу беруть до уваги думку інших. Навпаки, 27% респондентів демонструють високу самооцінку, що вказує на те, що вони не мають комплексу неповноцінності та можуть належним чином реагувати на зворотний зв'язок і нечасті сумніви в собі. І навпаки, ще 27% опитаних демонструють низьку самооцінку, яка відображає їхню підвищену чутливість до критики, сильну схильність зважати на чужу думку та часте почуття неадекватності. Таким чином, хоча більшість респондентів демонструють середню самооцінку, значна кількість також повідомляє про низьку самооцінку.

Емпіричне дослідження показало, що компроміс є найпоширенішою поведінкою респондентів у сценаріях спілкування, і лише меншість обирає суперництво. У той час як більшість суб'єктів демонстрували середній ступінь соціальної ізоляції, кілька випадків вказували на значно вищий рівень ізоляції. Більшість учасників продемонстрували гнучкі особисті кордони, хоча менший сегмент демонстрував або жорсткі, або нечіткі межі. Що стосується емоційної залежності, більшість респондентів повідомили про середній рівень, і лише у небагатьох відчули дуже високий рівень залежності. Що стосується самооцінки, більшість опитаних показали середню самооцінку, хоча деякі особи повідомили про низьку самооцінку.

Ступінь зв'язку між двома змінними можна оцінити за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Пірсона. Значення +1 для коефіцієнта кореляції Пірсона вказує на наявність прямого зв'язку.

Збільшення X відповідає збільшенню Y, що вказує на зв'язок між ними. Значення −1 означає зворотну кореляцію, де збільшення X призводить до зменшення Y. Коли коефіцієнт кореляції Пірсона дорівнює 0, це вказує на відсутність лінійного зв'язку між змінними.

Досліджуючи зв'язок між емоційною залежністю та соціальною ізоляцією, ми виявили сильний позитивний коефіцієнт кореляції 0,8. Це свідчить про те, що зі збільшенням одного показника зростає і інший. Людина,

яка відчуває сильніші почуття відокремленості від своєї групи, як правило, більше покладається на сприятливу реакцію інших щодо неї. Не підозрюючи про це, ця особа може розвинути надмірну довіру до тих, хто виражає доброту, тим самим сприяючи створенню середовища, яке може призвести до потенційного мобінгу.

Досліджуючи зв’язок між самооцінкою та соціальною ізоляцією, ми виявили достовірний позитивний коефіцієнт кореляції 0,8. Це говорить про те, що зі збільшенням одного показника зростає і інший. Відчуття відокремленості людини від групи призводить до підвищеної самооцінки. Простіше кажучи, коли люди відчувають виключення з групи, їхня самооцінка має тенденцію до зниження.

Середній позитивний коефіцієнт кореляції 0,6 був виявлений після вивчення зв'язку між встановленням особистих кордонів і самооцінкою. Це вказує на те, що між цими двома факторами існує зв’язок, де збільшення одного зазвичай відповідає збільшенню іншого. Люди з нечіткими особистими межами часто виявляють низьку самооцінку, що може призвести до їх сприйнятливості до впливу інших або груп.

Кореляційний аналіз виявив сильний позитивний коефіцієнт кореляції 0,9 між рівнем самооцінки та емоційною залежністю. Це вказує на значний зв'язок між цими двома факторами: із зростанням самооцінки людини зростає й її емоційна залежність від інших. І навпаки, особа, яка недооцінює себе та свої здібності, може знайти довіру до тих, хто виражає до неї позитивні емоції, часто не усвідомлюючи, що такі емоції можуть представляти собою психологічну маніпуляцію чи тиск.

Аналіз отриманих результатів дослідження дозволяє виявити кілька ключових чинників, які зумовлюють порушення міжособистісної комунікації у системі «керівник–підлеглий». Одним із таких факторів є підвищена емоційна залежність підлеглого від керівника, особливо в умовах стресових ситуацій, що обмежує його здатність до самостійного прийняття рішень. Значну роль відіграє також порушення особистих кордонів під час комунікації, коли надмірний контроль або втручання в особистий простір підлеглого призводять

до напруги у стосунках. Додатково, стресові обставини, спричинені, наприклад, вимушеною ізоляцією в період тривоги, також ускладнюють взаємодію. Не менш важливим є вплив страхів втрати роботи, соціального статусу чи особистої безпеки, що сприяє виникненню конфліктів і зниженню ефективності комунікації.

2.3 Рекомендації з попередження та профілактики порушень міжособистісного спілкування «керівник-підлеглий»

Попередження порушень міжособистісного спілкування у системі «керівник – підлеглий» є важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу. Ефективна комунікація повинна враховувати індивідуально-психологічні особливості учасників взаємодії, організаційний контекст та соціокультурне середовище. У цьому контексті профілактика порушень має бути спрямована на розвиток особистісних компетенцій, вдосконалення управлінських практик і покращення комунікаційного клімату в організації.

Першим і базовим заходом є впровадження систематичного навчання комунікативним навичкам. Для цього можна використовувати тренінги, які орієнтовані на розвиток таких компетенцій, як активне слухання, емпатія, чітке та структуроване висловлювання думок, управління конфліктами. Важливим компонентом таких тренінгів є робота з емоційним інтелектом, що включає здатність розуміти власні емоції, емоції інших людей та ефективно керувати емоційними реакціями в стресових ситуаціях.

Окрему увагу слід приділити розвитку лідерських якостей керівника. Успішний керівник має не лише управляти робочим процесом, але й бути прикладом відкритої та етичної комунікації. Для цього варто використовувати коучинг, менторство та курси з управління персоналом, де акцент робиться на формуванні демократичного стилю керівництва. Такий стиль передбачає не нав’язування рішень, а залучення команди до обговорення та спільного прийняття рішень, що значно зменшує напруженість у взаємодії.

Другою важливою складовою профілактики є формування культури відкритості та прозорості в організації. У цьому аспекті значущим є забезпечення зворотного зв’язку. Регулярні індивідуальні бесіди керівника з кожним працівником дозволяють визначити проблемні моменти, вислухати побажання та пропозиції, що сприяє підвищенню довіри. Крім того, відкритість інформаційних потоків у колективі дозволяє уникнути чуток та дезінформації, які часто стають джерелом конфліктів.

Особливу увагу варто приділити профілактиці стресу, який є однією з основних причин порушень комунікації. Організації можуть запроваджувати програми, спрямовані на управління стресом, наприклад, релаксаційні техніки, психологічне консультування чи створення зон відпочинку на робочому місці. Дотримання балансу між роботою та особистим життям співробітників також сприяє зниженню емоційного напруження.

Ефективним заходом є розробка та впровадження стандартів етики спілкування в організації. Такі стандарти повинні включати принципи поваги, толерантності, конструктивної критики та відповідальності за висловлювання. Наприклад, створення кодексу корпоративної етики, який визначає прийнятні моделі поведінки, допоможе уникнути непорозумінь і забезпечить орієнтир для вирішення конфліктних ситуацій.

Додатково, важливим профілактичним заходом є створення умов для формального та неформального командного спілкування. Командоутворювальні заходи, як-от спільні обіди, виїзні семінари чи корпоративні свята, сприяють побудові довірливих стосунків між учасниками колективу, зміцнюють їхні зв’язки та зменшують напругу у взаємодії.

У контексті управлінських практик, для попередження порушень комунікації доцільно впроваджувати системи оцінювання ефективності комунікацій. Це можуть бути регулярні опитування задоволеності працівників, анкетування щодо якості комунікації у колективі, аналіз зворотного зв’язку. Такі підходи дозволяють оперативно виявляти слабкі місця та своєчасно коригувати проблемні аспекти.

У цілому, профілактика порушень у міжособистісному спілкуванні між керівником і підлеглим має враховувати комплекс взаємозалежних чинників. Формування довірливих і конструктивних стосунків сприяє досягненню спільних цілей, підвищенню продуктивності та задоволеності роботою. Це, своєю чергою, створює умови для сталого розвитку організації та забезпечення гармонійного психологічного клімату.

Отже, у другому розділі було здійснено ґрунтовний аналіз емпіричних даних, спрямованих на визначення впливу мобінгу на робочому місці та дослідження його ключових чинників. Зокрема, дослідження виявило значущість таких аспектів, як рівень самооцінки, соціальна ізоляція, здатність особистості вибудовувати чіткі межі у стосунках і схильність до емоційної залежності. Було встановлено, що соціальна ізоляція як один із проявів мобінгу не тільки ускладнює взаємодію між співробітниками, а й провокує зниження емоційного благополуччя та підвищення конфліктності. Емоційна залежність, своєю чергою, є одним із факторів, які посилюють вразливість працівників до негативного впливу мобінгу.

Кореляційний аналіз даних засвідчив, що існує тісний зв’язок між емоційною залежністю та рівнем соціальної ізоляції, що свідчить про складність і багатовимірність феномену мобінгу. Окрім того, було встановлено, що низька самооцінка у поєднанні зі слабкими особистісними межами підвищує ризик того, що працівник стане жертвою мобінгу. Водночас, сформованість чітких меж у стосунках та високий рівень самооцінки можуть відігравати роль захисних факторів, сприяючи адаптації працівника у колективі. Це підкреслює необхідність врахування психологічних особливостей особистості для ефективного управління міжособистісними відносинами у робочому середовищі.

Отримані результати також дозволили зробити висновки щодо стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, які суттєво впливають на сприйняття мобінгу. Зокрема, уникнення конфліктів або підпорядкованість іншим сприяють поширенню мобінгу, тоді як асертивна поведінка та здатність до конструктивного вирішення проблем знижують імовірність його проявів. Ці

висновки підкреслюють важливість профілактичних заходів, спрямованих на формування в працівників стійких комунікативних навичок, розвиток емоційного інтелекту та створення підтримуючої корпоративної культури, яка зменшуватиме ризики мобінгу і покращуватиме загальний психологічний клімат у колективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мети та виконано поставлені завдання, що дозволило отримати нові знання про міжособистісну комунікацію в системі «керівник – підлеглий». Дослідження підтвердило, що цей процес є багатогранним і визначається не лише змістом переданої інформації, але й психологічними факторами, які супроводжують взаємодію. Зокрема, значущими виявилися емоційно-психологічні чинники, які впливають як на вибір стратегій поведінки, так і на якість комунікації.

Міжособистісна комунікація між керівником і підлеглим розглядається як системне явище, що залежить від індивідуально-психологічних особливостей учасників, організаційного середовища та зовнішніх обставин. Важливими елементами цієї системи є емоційна стабільність, здатність до емпатії, рівень тривожності, стиль керівництва та готовність до співпраці. Аналіз цих чинників показав, що недостатній розвиток емпатії, низька емоційна стабільність, підвищений рівень тривожності, а також авторитарний стиль керівництва спричиняють значні порушення комунікації. Такі порушення часто зумовлюють вибір неефективних стратегій поведінки, що, у свою чергу, поглиблює конфлікти, ускладнює взаєморозуміння і знижує продуктивність співпраці.

Результати дослідження також свідчать, що вибір стратегії поведінки суттєво впливає на якість комунікації. Найбільш руйнівними для взаємодії виявилися стратегії уникнення та протиборства. Вони створюють бар'єри для взаєморозуміння, погіршують психологічний клімат у колективі та призводять до зниження ефективності праці. Натомість стратегії співпраці та компромісу сприяють конструктивному вирішенню конфліктів. Вони допомагають налагодити довіру між учасниками взаємодії, покращити стосунки між керівником і підлеглими та створити сприятливі умови для командної роботи.

Отримані результати дослідження мають вагоме практичне значення. Вони можуть бути використані під час розробки навчальних програм з управлінської комунікації, для вдосконалення системи організаційного консультування, а також у практиці сучасного управління. Використання

напрацьованих рекомендацій дає змогу забезпечити гармонійний психологічний клімат у колективі, підвищити ефективність командної роботи та знизити рівень конфліктності.

Вирішення проблеми мобінгу на робочому місці вимагає впровадження ефективних стратегій психологічної профілактики. У першому розділі цього дослідження розглядалися ключові елементи мобінгу на робочому місці. Він досліджував різні визначення явища та класифікував його за різними формами та проявами. Зроблено висновок, що мобінг може проявлятися різними способами, починаючи від відкритого та прямого переслідування і закінчуючи більш витонченими формами, такими як психологічний тиск або соціальна ізоляція. Ця різноманітність підкреслює критичну потребу розпізнавати мобінг і боротися з ним у всіх його проявах.

Завдяки дослідженню літературних джерел та аналізу різноманітних визначень і класифікацій мобінгу в психології виявлено значний діапазон інтерпретацій і підходів до цього явища. Моббінг визначається різними елементами психологічного насильства, що відбувається на робочому місці, включаючи систематичний і цілеспрямований тиск, а також вербальну чи невербальну агресію та соціальну чи економічну дискримінацію. Цей аналіз дозволяє зробити висновок про нагальну потребу в розробці та впровадженні ефективних стратегій, спрямованих на психологічне запобігання мобінгу на робочому місці. Такі ініціативи мають включати як індивідуальні, так і колективні методи, спрямовані на збереження психологічного здоров’я та безпеки працівників. Серед потенційних заходів психологічної профілактики можна виділити покращення спілкування та співпраці в команді, сприяння сприятливій та відкритій робочій атмосфері, пропонування тренінгів із управління стресом та комунікативних навичок, а також встановлення ефективних процедур для вирішення проблем спілкування на робочому місці.

Було виявлено, що підвищення обізнаності учасників про проблеми мобінгу разом із наданням психологічної підтримки та навчання навикам управління комунікацією може значно зменшити його виникнення та негативний вплив як на працівників, так і на організацію в цілому. Ключові

фактори, що сприяють ефективній психологічній профілактиці мобінгу на робочому місці, включають активну участь керівництва та сприяння відкритому, сприятливому колективному середовищу. Крім того, було встановлено, що регулярні тренінги та вирішення структурних змін всередині організації також значно підвищують ефективність зусиль психологічної профілактики.

Загалом, дослідження підтвердило важливість урахування психологічних чинників у виборі стратегій поведінки під час комунікації. Зроблено висновок, що розуміння емоційно-психологічних аспектів міжособистісної взаємодії сприяє вдосконаленню практики управління, зокрема у контексті побудови конструктивної взаємодії між керівником і підлеглими. Результати роботи сприяють подальшому розвитку практичної психології управління та можуть бути інтегровані у навчальні програми для майбутніх управлінців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алєксєєнко Т. Ф. Явища мобінгу й булінгу у взаєминах особистості та колективу. *Управління освітою*. 2019. 4.412. С. 46-53.

2. Англо-український та українсько-англійський словник. 2-е вид., випр. та доп. Київ, 2006. 632 с.

3. Балюк В. П. Булінг: реалії та шляхи подолання. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/19997 (дата звернення: 11.04.24).

4. Вічалковська Н.К. Психологія професійного вигорання булінгу та мобінгу. 2019. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/18762 (дата звернення: 07.11.24).

5. Волченко Н.В. Теоретико-правові основи формування системи протидії мобінгу. *Порівняльно-аналітичне право*. С. 143-145. URL: http://dsr.univ.kiev.ua/pub/publish/118965 (дата звернення: 21.04.24).

6. Гайдамашко І. etal. Булінг та мобінг як негативні явища освітнього простору. *Педагогіка та психологія: виклики і сьогодення*. Вип. 11. 2020. С. 89.

7. Гаращенко Л.П. Правове регулювання заборони мобінгу в законодавстві зарубіжних країн. *Юридичний вісник*. Вип. 3 (40). 2016. С.95-102.

8. Гірняк К. Вплив мобінгу на формування системи управління персоналом. URL: http://nvlvet.com.ua/index.php/journal/article/download/.../196. (дата звернення: 16.11.24).

9. Демченко К. А. Булінг як соціальний феномен та явище ризику сучасного суспільства. ББК. 2021. 5. С. 38.

10. Дудко А. Адміністративно-правова характеристика поняття мобінгу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. Вип. 2 (74). 2022. С. 60-65.

11. Замятіна Н.В. Теоретичні аспекти явища мобінгу у трудових колективах. URL: http://www.irbis-nbuv.gov. ua/.../cgiirbis_64.exe?... (дата звернення: 07.11.24).

12. Кириленко М. Мобінг. URL: http://gazeta.dt.ua/SOCIETY/ mobing.html. (дата звернення: 11.05.24).

13. Кодекс Законів про працю, чинний від 10 січн. 1971 р. № 322-VIII // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 12.04.24).

14. Кодекс України про адміністративні правопорушення. Відомості Верховної Ради від 19.05.2019. 2708-VIII. ст 225. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10/struw/80731-10/stru (дата звернення: 17.11.24).

15. Кондратенко Л.О. Мобінг та булінг учителів з боку учнів. *Психологічні виміри особистісної взаємодії суб'єктів освітнього простору в контексті гуманістичної парадигми*. Вип. 5. 2020. С. 98.

16. Конституція України : прийнята на V сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змін. станом на 1 січ. 2006 р. / М-во юстиції України : офіц. вид. Київ, 2006. 126 с.

17. Корабльова О. О. Сучасні аспекти формування системи українського законодавства та освітньо-інформаційного простору з профілактики мобінгу в школі. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету Україна*. Вип. 17. 2019. С. 129-131.

18. Корабльова О.О. Вплив мобінгу на формування та соціалізацію особистості. URL: http://nbuv.gov.ua/j–pdf/ Znpkhist_2014_2_30.pdf. (дата звернення: 09.04.24).

19. Корабльова О.О. Причини виникнення мобінгу як соціально-педагогічної проблеми школярів підліткового віку. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe. (дата звернення: 11.11.24).

20. Кордунова Н.О. Психологія професійного вигорання булінгу та мобінгу. 2022. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/20850 (дата звернення: 13.11.24)

21. Корчова Г.Л. Булінг в закладах освіти України. 2023. URL: https://repositary.knuba.edu.ua/items/d953fa1b-15cd-4c37-bb2b-3a91a661e547 (дата звернення: 14.04.24).

22. Лагутіна І.В. Мобінг на робочому місці : правовий аспект. URL: http://www.apdp.in.ua/v57/18.pdf (дата звернення: 11.11.24).

23. Лантух І.С. Булінг та мобінг поняття та загальна характеристика. *The 3rd International Scientific and Practical Conference "Priority Directions of Science and Technology Development* ‖ (November 22-24 2020). 2020. С. 23-25.

24. Лебеденко В. В. Мобінг та булінг серед сучасних підлітків. *Редакційна колегія*. Вип. 4. 2021. С. 30.

25. Ляшкевич М. Булінг та мобінг в освітньому середовищі. *Організаційний комітет*. Вип. 5. 2020. С. 123.

26. Мельникович І. О. Шкільний булінг як психологічний феномен. Вип. 6. 2022. С. 119.

27. Мельничук О. Ф. Правові засоби протидії булінгу. *Науковий вісн. Ужгород. нац. ун-ту*. Серія: Право. Вип. 2 (55). 2019. С. 44-47.

28. Назарова І. А. Психологічний пресинг як виклик сучасності. *DeputyEditor-in-Chief*. Вип. 5. 2019. С. 65.

29. Назарова О. О. Джерела визначення мобінгу та булінгу у вітчизняній правовій науці. *Прикарпатський юридичний вісник*. Вип. 1 (30). 2020. С. 172-175.

30. Назарова О. О. Психофізіологічні особливості осіб які вчиняють правопорушення з ознаками булінгу та мобінгу. *Colloquium-journal*. Вип. 35 (122).2021. С. 12-14.

31. Назарова О.О. Зарубіжний досвід застосування кримінальної відповідальності до осіб що вчиняють булінг та мобінг. *Часопис Київського інституту інтелектуальної власності та права*. Вип. 3. 2023. С. 3-8.

32. Назарова О.О. Особливості визначення об’єкта кримінальних правопорушень що регламентують відповідальність за булінг та мобінг. *Collection of scientific papers Scientia*. Вип. 11. 2023. С. 66-68.

33. Назарова О.О. Особливості суб’єктивної сторони у складах кримінальних правопорушень що регламентують відповідальність за булінг та мобінг. *Матеріали конференцій МЦНД*. 2023. С. 93-95.

34. Павленко М.С. Рівні профілактики мобінгу в освітньому середовищі. *Слобожанський науковий вісник*. Серія: Психологія. Вип. 1. 2024. С. 140- 143.

35. Падалка Л. Актуальні проблеми шкільного булінгу у загальноосвітній школі. *Collection of scientific papers Scientia*. Вип. 27. 2022. С. 118-119.

36. Пляка Л.В. Булінгмобінгхарасмент: пізнати та попередити. Психологічна служба НФаУ. 2020. URL: https://nuph. edu. ua/wp-content/uploads/2015/01/2020 (дата звернення 17.11. 2024).

37. Поліщук Г. В. Булінг як сучасна соціально-педагогічна проблема: причини виникнення і шляхи подолання. *Вісник Національного університету Чернігівський колегіум імені ТГ Шевченка*. Вип. 164 (8). 2020. С. 91-95.

38. Польова Н. М. Управління адаптацією нових працівників. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. Вип. 12. 2012. С. 48-53.

39. Пояснювальна записка до проекту Закону України щодо протидії цькуванню (мобінгу) та іншим проявам упередженого ставлення в сфері праці. Верховна Рада України. Проект Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії мобінгу» від 19.03.2019 р. – URL : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65699 (дата звернення: 11.03.24).

40. Розіна Н.В. Розв’язання конфліктної ситуації як інструменту протидії процесу мобінгу в закладі загальної середньої освіти : навчальна програма тренінгу. Черкаси : ЧОІПОПП. 2019. 10 с.

41. Романова, Т. В. Управлінська етика в аспекті формування позитивних комунікаційних зв’язків. *Практична психологія управління*. Вип. № 5.2019. С. 56–60.

42. Сердюк О.І. Мобінг як деструктивне явище в креативному колективі, що гальмує інноваційний розвиток підприємства. 2021. URL: http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/GCH/2013/GCH113/pdf/08.pdf. (дата звернення: 22.11.24).

43. Сорока О.В. Сутність, наслідки і профілактика мобінгу в трудових колективах. *Сучасні напрямки наукових та практичних досліджень*. Вип. 1 (12). 2019. С. 32-38.

44. Сорокіна А.А. Мобінг та булінг в трудових відносинах. *Молодий вчений*. Вип. 11 (63). 2018. С. 139-145.

45. Терещенко К.В. Зміст та структура тренінгу розвитку толерантності персоналу закладів освіти в умовах соціальної напруженості. *Організаційна психолгія. Економічна психологія*. Вип. 1 (8). 2017. С. 65-68.

46. Тімашов В. О. Адміністративно-правова протидія булінгу та дослідження неврегульованих законодавством форм насилля. *Прикарпатський юридичний вісник*. Вип. 2 (31). 2020. С. 125-130.

47. Тараненко, О. В. Особливості лідерського стилю і його вплив на комунікацію з підлеглими. *Практична психологія*. Вип. № 3. 2020. С. 55–59.

48. Тітова, О. В. Стресові ситуації в організації: наслідки для міжособистісної взаємодії керівників і підлеглих. *Центр психологічних досліджень*. Київ, 2019. С. 34–39.

49. Чередніченко Н.А. Мобінг і булінг у трудовому процесі. *Право і безпека.* Вип. 5. 2012. С. 286-287.

50. Чернова, І. Г. Діалогічна взаємодія у трудових колективах: фактори ефективності. *Управлінська психологія та лідерство*. Вип. № 4. 2020. С. 45–50.

51. Чорнобривенко, Ю. В. Конфліктна поведінка в системі «керівник–підлеглий» та її подолання. *Організаційна психологія*. Вип. № 1. 2018. С. 34–38.

52. Silva, J. A. L. Mobbing and its impact on interpersonal relationships at the workplace. *Journal of Interpersonal Violence*. Vol. 34(13). 2019. P. 2797-2812.

53. Keashly, L. Workplace Bullying, Mobbing, and Harassment in Academe: Faculty Experience. *Special Topics and Particular Occupations, Professions and Sectors.*. 2021. P. 221-297.

54. Leymann H. Modeofaccess. 2020. URL: http://www.mobbingportal.com /leymanh.html. (дата звернення: 12.06.24).

55. Mhaka-Mutepfa, M. Workplace bullying and mobbing: Autoethnography and meaning-making in the face of adversity in academia. *International Journal of Qualitative Studies in Education.* 2024. Vol. 37 (1). P. 1-18.

56. Mujtaba, B. G. Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. 2020. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/324209058.pdf(дата звернення: 17.03.24).

57. Soysal A. Mobbing (yildirma). Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış. 2019. P. 23

58. Robbins S. P.,Judge, T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2018. 744 p.

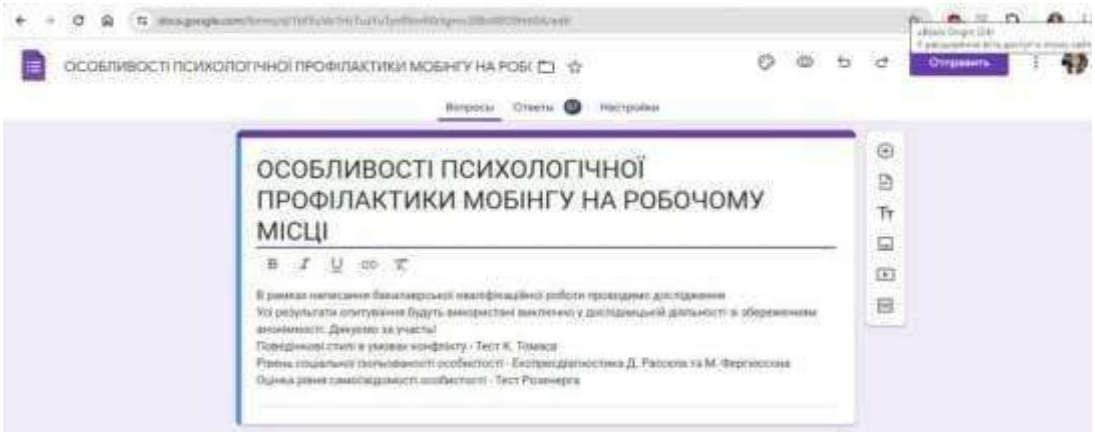
59. Northouse P. G. Leadership: Theoryand Practice. 8th ed. ThousandOaks, CA: SAGE Publications, 2018. 528 p.

60. Heifetz R. A. Leadership Without Easy Answers. Cambridge: Harvard University Press, 1994. 348 p.

ДОДАТКИ

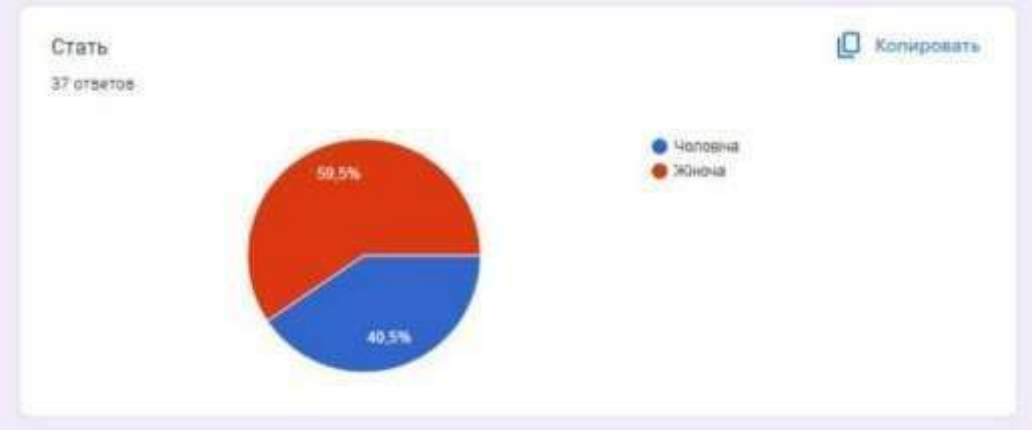
Додаток А

Google-форма



Вік та кількість людей які взяли участь в опитувані :





Додаток Б

Експрес-діагностика рівня соціальної ізольованості особистості (Д. Рассел та М. Фергюссон)

Інструкції. Вам пропонується низка тверджень. Розгляньте послідовно кожне та оцініть з точки зору частоти їх прояву стосовно вашого життя за допомогою чотирьох варіантів відповідей: «часто» (3 бали), «іноді» (2 бали),«рідко» (1 бал), «ніколи» (0 балів). Вибраний варіант позначте відповідною цифрою.

Опитувальник :

1. Я нещасливий, займаючись стількими речами поодинці.
2. Мені нема з ким поговорити.
3. Для мене нестерпно бути таким самотнім.
4. Мені не вистачає спілкування.
5. Я відчуваю, ніби ніхто насправді не розуміє мене.
6. Я часто застаю себе в очікуванні, що люди подзвонять чи напишуть мені.
7. Нема нікого, до кого я міг би звернутися.
8. Я зараз більше ні з ким не близький.
9. Ті, хто мене оточує, не поділяють мої інтереси та ідеї.
10. Я почуваюся покинутим.
11. Я не можу розслаблятися і спілкуватися з тими, хто мене оточує.
12. Я почуваюся зовсім самотнім.
13. Мої соціальні відносини та зв'язки поверхневі.
14. Я вмираю по компанії.
15. Насправді ніхто добре не знає мене.
16. Я почуваюся ізольованим від інших.
17. Я нещасний, будучи таким знедоленим.
18. Мені важко заводити друзів.
19. Я почуваюся виключеним та ізольованим іншими.
20. Люди навколо мене, але не зі мною

Обробка результатів.

Підраховується набрана за всі відповіді сума балів. Максимально можливий показник соціальної ізольованості – 60 балів.

Інтерпретація: Високому ступеню соціальної ізольованості відповідають 41–60 балів, середній – від 21 до 40 балів, низький – від 0 до 20 балів.

Додаток В

Тест за методикою К. Томаса «Визначення стилю поведінки вконфліктнійситуації»

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

1.

а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв’язання спірного питання.

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

2.

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

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

3.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

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

4.

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

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

5.

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

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6.

а) Я намагаюся уникнути прикрощів. б) Я намагаюся досягти свого.

7.

а) Я намагаюся відкласти розв’язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно

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

8.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

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

9.

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

б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

10.

а) Я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

а) Насамперед я намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

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

12.

а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

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

13.

а) Я пропоную серединну позицію.

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

14.

а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди. б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15.

а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16.

а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

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

18.

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

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

19.

а) Передусім я намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв’язати його остаточно.

20.

а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

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

21.

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

б) Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22.

а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23.

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

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність зарозв’язання спірного питання

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

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

24.

а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

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

25.

а) Я пропоную серединну позицію.

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

26.

а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

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

27.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

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

28.

а) Я пропоную серединну позицію.

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

29.

а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

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

Опрацювання результатів

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

Ключ до відповідей

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	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			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			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

Інтерпретація результатів

- Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.
- Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення,— досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.
- Стиль співпраці. Активна участь у розв’язанні конфлікту з

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

- Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.
- Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витрачати сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.
- Стиль пристосування. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

Додаток Г

Тест самосвідомості Розенберга

Відомий як Шкала самооцінки Розенберга, використовується для оцінки загальної самоповаги особистості. Він складається з 10 тверджень, на які респонденти відповідають, погоджуючись чи не погоджуючись з ними в різному ступені. Кожне твердження оцінюється за шкалою від 1 до 4, де:

1 = Зовсім не згоден 2 = Не згоден

3 = Згоден

4 = Повністю згоден

Твердження:

Я відчуваю себе гідним, принаймні, не менше, ніж інші люди. Я вважаю, що у мене є багато позитивних якостей.

Загалом, я схильний вважати себе невдахою. (зворотне твердження) Я здатний робити речі так само добре, як і більшість інших людей.

Я відчуваю, що у мене немає причин для гордості. (зворотне твердження) Я ставлюся до себе з позитивом.

В цілому, я задоволений собою.

Я хотів би мати більше поваги до себе. (зворотне твердження)

Іноді я відчуваю себе абсолютно непотрібним. (зворотне твердження) Іноді я відчуваю, що я невдаха. (зворотне твердження)

Оцінювання: Для зворотних тверджень (3, 5, 8, 9, 10) оцінки змінюються на:

1 = Повністю згоден

2 = Згоден

3 = Не згоден

4 = Зовсім не згоден

Підсумкова оцінка: Підсумуйте бали за всі 10 тверджень. Мінімальний можливий результат - 10, максимальний - 40. Чим вищий бал, тим вища самоповага респондента.

Інтерпретація результатів:

30-40: Високий рівень самоповаги 20-29: Середній рівень самоповаги 10-19: Низький рівень самоповаги

Ця шкала допомагає визначити, як людина оцінює себе та свою значущість, і може бути корисною для психологічного консультування, особистісного розвитку або досліджень у галузі психології.