

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

**ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

**ДИПЛОМНА РОБОТА:
ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З
РІЗНИХ КРАЇН**

**на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
з напрямку 053 «Психологія»**

студентки окр «магістр»

Головченко Олени Олександрівни

Науковий керівник:

кандидат психологічних наук, доцент

Соснюк Олег Петрович

Допустити до захисту в дек
кафедра соціальної психології
протокол No _____ від _____

завідувач кафедри:

доктор психологічних наук, професор

Коваленко Алла Борисівна

(підпис)

КИЇВ – 2023

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ	6
1.1. Основні підходи до визначення поняття конфліктологічної компетентності	6
1.2. Структурні та змістовні компоненти конфліктологічної компетентності особистості	13
1.3. Аналіз сучасних досліджень та методів вивчення конфліктологічної компетентності особистості	27
Висновки до розділу 1	31
Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	35
2.1. Організація та емпірична база дослідження	35
2.2. Методичне забезпечення емпіричного дослідження	40
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З РІЗНИХ КРАЇН	48
3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн	48
3.2. Методичні рекомендації щодо розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн та підвищення їх готовності до вирішення конфліктів	61
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність. Управління конфліктами є невід'ємною частиною роботи менеджерів у будь-якій сфері діяльності. Конфлікти можуть виникати між працівниками, клієнтами, партнерами тощо, і їхнє ефективне управління може вплинути на результативність роботи та взаємовідносини між сторонами. Зокрема, менеджери молодіжних організацій мають стикатися з конфліктами між молодими людьми з різних культур, що може бути особливо складним через особливості розвитку конфліктологічної компетентності залежного від цього фактору. Дослідження компетентності менеджерів у вирішенні таких конфліктів може допомогти удосконалити підходи та методики роботи молодіжних організацій та підвищити ефективність їх діяльності.

Міжкультурні взаємодії в сучасному світі стають все більш інтенсивними, особливо в контексті міжнародних відносин та бізнесу. У такому контексті, розуміння конфліктологічних відмінностей між культурами може бути визначальним для успішного функціонування молодіжних організацій з різних країн. Конфлікти є неодмінною складовою будь-якого організаційного середовища, але різні культури можуть мати різні підходи до їх вирішення. Тому дослідження особливостей розвитку у конфліктологічній компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн є важливим для розвитку ефективного спілкування та вирішення конфліктних ситуацій в міжнародному середовищі. Ця тема є актуальною для науковців, практиків та керівників молодіжних організацій, оскільки дослідження дозволить розкрити конфліктологічні особливості різних культур, їх взаємодію та способи вирішення конфліктів. Результати дослідження можуть стати підґрунтям для розробки курсів з підготовки менеджерів молодіжних організацій, які працюють в міжнародному середовищі.

Об'єктом дослідження є конфліктологічна компетентність менеджерів молодіжних організацій.

Предметом дослідження виступили особливості розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн.

Мета роботи – вивчення особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн та розробці рекомендацій щодо розвитку їх готовності до вирішення конфліктів.

Для досягнення даної мети поставлені наступні **завдання**:

1. Здійснити аналіз основних підходів до вивчення проблеми конфліктологічної компетентності особистості.
2. Визначити структурні та змістовні компоненти конфліктологічної компетентності.
3. Визначити сучасні методи та методики придатні для дослідження особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн.
4. Емпірично дослідити та встановити особливості розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн.
5. Розробити методичні рекомендації щодо розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн та підвищення їх готовності до вирішення конфліктів.

Для досягнення дослідницьких цілей та завдань будуть використані наступні **методи**:

теоретичні: метод критичного аналізу, метод узагальнення, метод систематизації досліджуваної проблеми на основі осмислення першоджерел;

емпіричні: авторська анкета, опитувальник стилю комунікації (Communication Styles Assessment - Developed by Human Synergistics International), методика діагностики конфліктного стилю особистості Томаса-Кілманна, шкала толерантності до невизначеності С.Баднера.

Емпірична база дослідження. У дослідженні приймали участь 50 менеджерів молодіжних організацій віком від 18 до 36 років, 24 різних національностей, що працюють в організаціях з таких країн: Фінляндія, Естонія,

Латвія, Литва, Німеччина та Греція. Серед них 24 особи чоловічої статі та 26 осіб жіночої.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було емпірично досліджено та виявлено особливості розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн, визначено напрями підвищення їх готовності до вирішення конфліктів у ситуаціях ділової взаємодії.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні теоретичних відомостей стосовно основних підходів до визначення, структурних та змістовних компонентів, методів вивчення конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій.

Практичне значення: результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності, наприклад, у сфері управління персоналом та міжособистісному спілкуванні для покращення якості комунікації та підвищення ефективності взаємодії у міжнародних компаніях або організаціях громадського сектору. Результати дослідження можуть бути корисними для розробки програм підвищення конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій та покращення їх ефективності в управлінні конфліктними ситуаціями в міжкультурному середовищі. Також результати дослідження можуть бути використані як ілюстративний матеріал для викладання дисциплін «Психологія конфлікту», «Соціальна психологія», «Організаційна психологія» та «Психологія управління».

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та апробації тренінгових програм розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій, які приймають активну участь у проєктах міжнародного співробітництва.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

1.1. Основні підходи до визначення поняття конфліктологічної компетентності

Конфлікт є неминучою частиною людської взаємодії, а історія конфліктів довга і складна, де вивчення конфліктів було предметом досліджень і аналізу протягом століть. Протягом історії конфлікти виникали з різних причин, включаючи територіальні суперечки, релігійні розбіжності, економічну конкуренцію та культурні зіткнення, серед іншого. Конфлікт був постійним явищем у людських суспільствах, а розуміння того, як керувати конфліктами та вирішувати їх, було ключовим питанням як для окремих людей, так і для суспільства в цілому.

Із історичної необхідності розуміння даного питання ми бачимо важливість вивчення конфліктної компетентності, незважаючи на те, що ця концепція була розроблена порівняно нещодавно як сфера досліджень і вивчення. Хоча конфлікти були присутні впродовж усієї історії людства, розуміння того, як ефективно управляти конфліктами та вирішувати їх, еволюціонувало з плином часу. Концепція конфліктної компетентності як специфічного набору навичок і вмінь, необхідних для ефективного управління конфліктами, привернула до себе більше уваги в останні десятиліття.

Одну з перших спроб зрозуміти природу конфлікту зробив грецький філософ Аристотель, який вважав, що конфлікт є природною частиною людських стосунків і що ним можна керувати за допомогою діалогу та переговорів [12]. Пізніше, у 20 столітті, такі вчені, як Курт Левін [48] і Кеннет Боулдінг [18], почали розробляти теорії конфлікту і способи управління ним.

У середині 20-го століття сфера вирішення конфліктів виокремилася в окрему галузь досліджень, зосереджену на розробці стратегій і методів управління конфліктами та їх вирішення. Поява цієї галузі була значною мірою зумовлена необхідністю вирішення конфліктів, що виникли внаслідок Холодної війни та інших

міжнародних конфліктів, а також боротьби за громадянські права та соціальних рухів всередині західних країн [67].

Сьогодні дослідження конфліктної компетентності продовжують розвиватися, регулярно з'являються нові ідеї та підходи. Такі дослідники, як Деніел Шапіро [61], Пітер Коулман [23] і Дебора Колб [40], зробили значний внесок у вивчення конфліктної компетентності в останні роки, зосередившись на розвитку конкретних навичок і технік для ефективного управління конфліктами.

Що стосується методів дослідження, то для вивчення конфліктної компетентності використовується цілий ряд підходів, включаючи опитування, аналіз конкретних ситуацій, експериментальні проекти та якісний аналіз, серед інших. Дослідники часто використовують комбінацію методів, щоб отримати всебічне розуміння природи конфліктної компетентності та факторів, які сприяють її розвитку та ефективності.

Загалом, історія конфліктів та дослідження конфліктної компетентності демонструють важливість навичок ефективного управління конфліктами та їх вирішення як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому. Оскільки конфлікти продовжують виникати в різних формах, розвиток конфліктної компетентності та постійні дослідження в цій галузі залишатимуться важливою сферою вивчення і практики.

Сам по собі конфлікт є неминучою частиною людської взаємодії, але особливо варто приділяти увагу його регулюванню при взаємодії та роботі з іншими. Для цього в компаніях та організаціях важливу роль відіграють менеджери. Однак успішних менеджерів вирізняє їхня здатність ефективно управляти конфліктами та вирішувати їх. Конфліктна компетентність є ключовою компетенцією для менеджерів, і дослідники вивчали різні підходи до її визначення та вимірювання.

Концепція конфліктної компетентності розглядалася з різних точок зору, пропонувалися різні визначення та вимірювання. Одним з найстаріших підходів є підхід вирішення конфліктів, який підкреслює важливість ефективного вирішення конфліктів. Цей підхід підкреслює важливість медіації, переговорів та інших форм

вирішення конфліктів для ефективного управління та врегулювання конфліктів. Однією з перших моделей цього підходу є модель подвійного інтересу (DCM) Пруїтта і Рубіна, яка припускає, що на поведінку менеджерів у вирішенні конфліктів впливають два фактори: їхня турбота про власні інтереси та турбота про інтереси іншої сторони [55].

Інший підхід - це підхід управління конфліктами, який підкреслює важливість конструктивного управління конфліктами, а не їх вирішення. Цей підхід стверджує, що конфлікти можуть бути продуктивними, якщо ними добре управляти, і підкреслює важливість комунікації, співпраці та навичок вирішення проблем. Однією з моделей цього підходу є Інструмент конфліктних режимів Томаса-Кілманна (ТКІ), розроблений Томасом і Кілманном, який вимірює п'ять стилів управління конфліктами: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування [63].

Більш сучасним підходом є підхід трансформації конфлікту, який виходить за рамки вирішення та управління і зосереджується на перетворенні конфліктів на можливості для зростання та навчання. Цей підхід підкреслює важливість усунення першопричин конфліктів і перетворення їх на конструктивні сили. Однією з моделей цього підходу є Концепція трансформації конфліктів Ледераха (1995), яка пропонує цілісний підхід до трансформації конфліктів, що включає культурні, соціальні, економічні та політичні фактори [46].

Іншим підходом до розуміння конфліктної компетентності є інтегративна концепція, запропонована Айоко та Калланом. Ця концепція поєднує кілька існуючих теорій і моделей управління конфліктами та фокусується на інтерактивній і динамічній природі конфлікту. На думку Айоко та Каллана, конфліктна компетентність - це здатність ефективно управляти конфліктами, використовуючи конструктивну поведінку та мінімізуючи негативні наслідки як для окремих учасників, так і для організації в цілому [13]. Цей підхід підкреслює важливість контекстно-специфічних та ситуативно-відповідних стратегій управління

конфліктами, а також необхідність усвідомлення індивідами власних емоцій та вміння регулювати їх під час конфліктних ситуацій.

Альтернативним підходом до розуміння конфліктної компетентності є реляційний погляд, який передбачає, що конфліктна компетентність - це не індивідуальна риса, а скоріше соціальний процес, який виникає в результаті взаємодії між людьми та ширшим соціальним і культурним контекстом, в який вони вбудовані. Цей підхід підкреслює важливість розуміння динаміки влади та культурних норм, які формують конфліктну взаємодію, і передбачає, що конфліктна компетентність вимагає від людей здатності орієнтуватися в складних соціальних відносинах і розуміти перспективи та потреби інших [23].

На додаток до цих підходів, існує також кілька альтернативних визначень і розумінь конфліктної компетентності, які з'явилися в останні роки. Наприклад, деякі дослідники зосереджуються на ролі емоційного інтелекту в управлінні конфліктами [52], тоді як інші підкреслюють важливість культурної компетентності в міжкультурних конфліктних ситуаціях [51].

Незважаючи на різні підходи до визначення конфліктної компетентності, не існує консенсусу щодо універсального визначення. Альтернативні визначення та розуміння конфліктної компетентності включають в себе різні складові, такі як: конфліктну майстерність, конфліктну вільність, конфліктну грамотність, конфліктну розвідку та конфліктну стійкість.

Конфліктологічна майстерність підкреслює важливість оволодіння навичками вирішення та управління конфліктами. Вільне оперування конфліктами підкреслює здатність ефективно спілкуватися та керувати емоціями під час конфлікту. Конфліктна грамотність підкреслює важливість розуміння природи та динаміки конфліктів. Конфліктна розвідка підкреслює здатність аналізувати та розуміти складні конфлікти. Стійкість до конфліктів підкреслює здатність виходити з конфліктів і використовувати їх як можливості для зростання і навчання.

Щоб дати повне визначення конфліктної компетентності, важливо зібрати дані з різних джерел і використовувати різні методи дослідження. Одним із потенційних

джерел даних є опитування або інтерв'ю з особами, які мають досвід управління конфліктами в організаціях. Такі опитування чи інтерв'ю можуть оцінити сприйняття людьми власної конфліктної компетентності, а також використання ними конкретних стратегій управління конфліктами в різних ситуаціях. Крім того, спостереження за конфліктними взаємодіями в організаціях можуть надати цінні дані про динаміку конфлікту та ефективність різних стратегій управління конфліктами.

Іншим джерелом даних є оцінки конфліктної компетентності менеджерів їхніми колегами та підлеглими, які можуть надати об'єктивну оцінку ефективності менеджерів. Дослідники також можуть використовувати методи спостереження, такі як аналіз поведінки менеджерів під час конфліктів, щоб виміряти їхню конфліктну компетентність.

Для того, щоб визначення конфліктної компетентності було надійним і його можна було використовувати незалежно від того, чи слідує попередні теорії тій чи іншій траєкторії, важливо використовувати комбінацію кількісних і якісних методів дослідження. Кількісні методи, такі як опитування та експерименти, можуть надати статистичні докази ефективності різних стратегій управління конфліктами, тоді як якісні методи, такі як інтерв'ю та спостереження, можуть забезпечити більш тонке розуміння складнощів конфліктної поведінки в конкретних контекстах. Крім того, використання декількох методів дослідження може допомогти триангуляції результатів і гарантувати, що визначення конфліктної компетентності ґрунтується на широкому і різноманітному спектрі джерел даних.

Якісні методи, такі як інтерв'ю та фокус-групи, можуть використовуватися дослідниками щоб вивчити сприйняття та досвід менеджерів щодо конфліктної компетентності. Вони також можуть використовувати кількісні методи, такі як опитування та експерименти, щоб виміряти ефективність різних стратегій вирішення та управління конфліктами. Для відстеження розвитку конфліктної компетентності з плином часу можна також використовувати лонгітюдні дослідження.

Ще одним важливим методом дослідження є аналіз конкретних ситуацій, який може надати багаті, детальні дані про конкретні конфліктні ситуації та стратегії, що

використовуються для управління ними. Тематичні дослідження також можуть допомогти визначити фактори, які сприяють конфліктній компетентності в різних організаційних контекстах, такі як роль організаційної культури, динаміка влади та моделі комунікації.

Таким чином, конфліктна компетентність є складним і багатограним поняттям, до якого підходять з різних теоретичних точок зору. Всебічне розуміння конфліктної компетентності вимагатиме постійних досліджень і діалогу між науковцями, практиками та зацікавленими сторонами в організаціях. Для того, щоб дати повне визначення конфліктної компетентності, необхідне узагальнення та розуміння багатьох різноманітних підходів до цього визначення.

Існує кілька основних підходів до визначення поняття конфліктної компетентності. Але загалом основним визначається що, конфліктна компетентність - це здатність людини ефективно управляти конфліктами та вирішувати їх, як в особистому, так і в професійному контексті.

Нижче наведені деякі з найбільш відомих підходів до визначення конфліктної компетентності:

1. Підхід на основі навичок: Підхід до визначення конфліктної компетентності, заснований на навичках, підкреслює важливість конкретних навичок в управлінні та вирішенні конфліктів[2]. Цей підхід припускає, що люди можуть покращити свою конфліктну компетентність через навчання та практику. Згідно з цим підходом, конфліктна компетентність передбачає вміння активно слухати, чітко спілкуватися, ефективно вести переговори та знаходити взаємовигідні рішення.

2. Підхід на основі рис: Підхід до визначення конфліктної компетентності на основі рис фокусується на індивідуальних рисах і характеристиках особистості, які пов'язані з ефективним управлінням конфліктами. Цей підхід передбачає, що конфліктна компетентність - це стабільна, вроджена риса, якою деякі люди володіють більшою мірою, ніж інші [57]. Риси, пов'язані з конфліктною компетентністю, включають емоційний інтелект, емпатію та позитивне ставлення.

3. Когнітивно-поведінковий підхід: Когнітивно-поведінковий підхід до визначення конфліктної компетентності підкреслює важливість думок і переконань у формуванні поведінки під час конфліктних ситуацій [4]. Згідно з цим підходом, конфліктна компетентність передбачає здатність ідентифікувати та оскаржувати некорисні думки та переконання, які сприяють ескалації конфлікту, а також замінювати їх більш конструктивними способами мислення та поведінки.

4. Системний підхід: Системний підхід до визначення конфліктної компетентності фокусується на ролі більших соціальних систем у формуванні конфліктної поведінки[6]. Цей підхід зазначає, що конфліктна компетентність передбачає розуміння того, як більші суспільні та організаційні фактори сприяють виникненню конфлікту, а також здатність ефективно орієнтуватися в цих факторах. Цей підхід також підкреслює важливість культурної компетентності в управлінні конфліктами в різних культурних контекстах.

Окрім основних підходів до визначення, також існують альтернативні варіанти визначення і розуміння концепції конфліктної компетентності. Одним з альтернативних підходів до визначення конфліктної компетентності є реляційний підхід, який підкреслює важливість міжособистісних відносин в управлінні конфліктами [1]. Цей підхід визначає, що конфліктна компетентність передбачає здатність будувати і підтримувати позитивні стосунки, розпізнавати і реагувати на емоції інших, а також ефективно спілкуватися в контексті конкретних стосунків.

Також, існує підхід, що більше акцентує на вмінні спілкуватися в конфліктних ситуаціях. Згідно з цією концепцією, конфліктна компетентність описується як здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми у конфліктних ситуаціях, де важливим є не тільки знання, але й навички спілкування.

Загалом, розробка всеосяжного визначення конфліктної компетентності потребує багатогранного та міждисциплінарного підходу, що спирається на теорії та методи з психології, соціології, комунікативних студій та інших суміжних дисциплін. Проте розуміння підходів, методів та стратегій дослідження поняття конфліктологічної компетентності дає нам підстави для окреслення основного

поняття що включає в себе навички ефективної комунікації, емпатії, розуміння, взаємодії з іншими сторонами, аналізу, адаптації до умов, соціуму, окремих груп та регулювання і гнучке використання необхідної складової задля вирішення конфлікту.

1.2. Структурні та змістовні компоненти конфліктологічної компетентності особистості

Конфліктна компетентність - це складний конструкт, який включає як структурні, так і змістовні компоненти особистості людини. Структурні компоненти стосуються базових рис і когнітивних здібностей людини, тоді як змістовні компоненти стосуються знань, навичок і поведінки, пов'язаних з управлінням конфліктами.

Структурні компоненти конфліктної компетентності, як правило, вважаються стабільними та стійкими рисами, які відображають когнітивний та емоційний склад особистості. Наприклад, здатність регулювати власні емоції та зберігати перспективу в умовах конфлікту є ключовим структурним компонентом конфліктної компетентності. Так само важливими структурними компонентами є когнітивна гнучкість і здатність розглядати різні точки зору.

Змістовні компоненти конфліктної компетентності, з іншого боку, є більш ситуативними і відображають здатність людини застосовувати свої знання, навички та поведінку в конкретних конфліктних ситуаціях. Наприклад, вміння ефективно спілкуватися, активно слухати та співпрацювати - все це змістовні компоненти конфліктної компетентності, які можна розвинути за допомогою тренінгів та практики.

Дослідження показали, що як структурні, так і змістовні компоненти конфліктної компетентності є важливими для ефективного управління конфліктами. Насправді, деякі дослідження припускають, що структурні компоненти можуть бути більш передбачуваними для загальної конфліктної компетентності, в той час як

змістовні компоненти можуть бути більш важливими для конкретних конфліктних ситуацій[4].

Загалом, комплексне розуміння конфліктної компетентності вимагає врахування як структурних, так і змістовних компонентів особистості людини.

Крім того, деякі дослідники виділяють третій компонент конфліктної компетентності, відомий як мотиваційний або диспозиційний [65]. Цей компонент пов'язаний з внутрішньою мотивацією людини до участі у вирішенні конфлікту та її готовністю зробити необхідні кроки для його розв'язання. Він охоплює такі риси, як емпатія, емоційний інтелект і позитивне ставлення до конфлікту, які можуть впливати на підхід людини до вирішення конфлікту.

Зрештою, структурні та змістовні компоненти конфліктної компетентності були в центрі уваги багатьох досліджень, з особливим акцентом на визначенні конкретних навичок та вмінь, які складають ці компоненти. Хоча мотиваційний компонент є менш вивченим, він вважається важливим аспектом конфліктної компетентності, оскільки пов'язаний з готовністю людини брати участь у вирішенні конфліктів та її здатністю робити це ефективно.

З точки зору майбутніх досліджень, було б корисно продовжити вивчення мотиваційного компонента конфліктної компетентності, а також дослідити, як ці компоненти взаємодіють один з одним у реальних конфліктних ситуаціях. Крім того, необхідні додаткові дослідження, щоб зрозуміти, як ці компоненти можуть відрізнятися залежно від культури, статі та інших демографічних факторів, а також як їх можна розвивати і тренувати в окремих осіб та організаціях.

Якщо говорити саме про структурні та змістовні компоненти конфліктної компетентності людини то це два аспекти, які були визначені в літературі як важливі для розуміння та розвитку цієї навички [56].

Структурні компоненти стосуються когнітивних, афективних і поведінкових процесів, які лежать в основі конфліктної компетентності людини. Ці компоненти включають самосвідомість, емоційну регуляцію, когнітивну гнучкість, комунікативні навички та вміння вирішувати проблеми.

- Самосвідомість є важливим компонентом конфліктної компетентності, оскільки передбачає усвідомлення власних емоційних реакцій, упереджень та переконань, які можуть впливати на сприйняття та реагування на конфлікти.
- Емоційна регуляція - це здатність керувати та регулювати власні емоції під час конфлікту, щоб вони не загострювалися та не заважали ефективному вирішенню конфлікту.
- Когнітивна гнучкість передбачає здатність розглядати ситуацію з різних точок зору та адаптуватися до мінливих обставин, що може бути корисним для пошуку альтернативних варіантів вирішення конфлікту.
- Комунікативні навички охоплюють здатність ефективно висловлювати власні потреби і погляди, активно слухати інших і брати участь у конструктивному діалозі.
- Навички вирішення проблем включають здатність аналізувати ситуацію, генерувати креативні рішення та впроваджувати ефективний план дій.

Змістовні компоненти, з іншого боку, стосуються фактичної поведінки та стратегій, які люди використовують для управління та розв'язання конфліктів. Ці компоненти включають навички ведення переговорів, асертивність, співпрацю та навички вирішення конфліктів.

- Навички ведення переговорів необхідні для взаємовигідного вирішення конфліктів шляхом пошуку спільних позицій і досягнення згоди.
- Асертивність передбачає висловлення власних потреб і думок у прямій і шанобливій формі, враховуючи при цьому потреби інших.
- Співпраця - це робота з іншими для досягнення спільної мети, яка може бути корисною для пошуку взаємовигідних рішень.
- Навички розв'язання конфліктів передбачають розуміння динаміки конфлікту, визначення потенційних рішень, а також вибір і реалізацію стратегії розв'язання, яка відповідає ситуації.

Загалом, як структурний, так і змістовний компоненти конфліктної компетентності є важливими для розуміння та розвитку цієї навички. Розвиток

самосвідомості, емоційної регуляції, когнітивної гнучкості, комунікативних навичок та вміння вирішувати проблеми може допомогти людям ефективно управляти конфліктами. Крім того, навчання навичкам ведення переговорів, впевненості в собі, співпраці та вирішенню конфліктів може забезпечити людей конкретними стратегіями для ефективного вирішення конфліктів у конструктивний і взаємовигідний спосіб.

Якщо говорити детальніше про кожен компонент окремо то *самосвідомість* є одним з основних компонентів конфліктної компетентності і передбачає здатність людини розуміти свої думки, почуття і поведінку в конфлікті. Самосвідомість часто розглядається як фундаментальний компонент емоційного інтелекту і пов'язана зі здатністю людини ефективно керувати своїми емоціями під час конфліктної ситуації.

Одним із дослідників, який зробив внесок у розуміння самосвідомості в контексті конфліктної компетентності, є Деніел Гоулман. У своїй книзі "Емоційний інтелект" Гоулман стверджує, що самосвідомість лежить в основі емоційного інтелекту і є критично важливим фактором ефективного вирішення конфліктів. Гоулман стверджує, що люди, які володіють самосвідомістю, краще здатні керувати своїми емоціями і є більш ефективними у спілкуванні під час конфліктної ситуації [35].

Емоційний інтелект визначається як здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції, а також емоції інших людей [52].

Дослідження показали, що емоційний інтелект позитивно пов'язаний з навичками та ефективністю вирішення конфліктів [37]. Люди з високим емоційним інтелектом, швидше за все, здатні точно сприймати та інтерпретувати емоції інших людей, а також використовувати цю інформацію для регулювання власних емоцій та поведінки під час конфліктів. Це дозволяє їм ефективніше реагувати на конфлікти, зменшуючи ймовірність ескалації напруженості або заподіяння шкоди стосункам.

Крім того, люди з високим емоційним інтелектом з більшою ймовірністю здатні генерувати креативні та взаємовигідні рішення конфліктів, оскільки вони

краще вміють співпереживати перспективам інших і знаходити способи задоволення їхніх потреб і проблем.

Ще одна дослідниця, яка вивчала важливість самосвідомості для конфліктної компетентності, - Шерон Еллісон (Sharon Ellison). У своїй книзі "Прибрати війну з наших слів" Еллісон підкреслює важливість самосвідомості у спілкуванні та вирішенні конфліктів. На думку Еллісон, люди, які усвідомлюють себе, краще розпізнають свої тригери та емоції під час конфліктних ситуацій і можуть реагувати на них більш конструктивно та ефективно [30].

Дослідження Сари Трейсі та її колег також підкреслили важливість самосвідомості для конфліктної компетентності. Трейсі та ін. виявили, що самосвідомість позитивно пов'язана з ефективністю вирішення конфліктів і що люди, які краще усвідомлюють себе, більш схильні до використання конструктивних стратегій вирішення конфліктів [64].

Як свідчать дослідження, самосвідомість є важливим компонентом конфліктної компетентності, і люди, які краще усвідомлюють свої емоції, здатні краще керувати ними, ефективно спілкуватися і вирішувати конфлікти в конструктивній формі.

Емоційна регуляція - ще один важливий структурний компонент конфліктної компетентності. Це здатність людини керувати власними емоціями під час конфліктної ситуації, а також розпізнавати та адекватно реагувати на емоції інших людей. Ефективна емоційна регуляція може допомогти запобігти ескалації конфлікту та сприяти його продуктивному вирішенню.

Дослідження Гросса і Томпсона показують, що емоційна регуляція включає кілька ключових процесів, зокрема розгортання уваги, когнітивну переоцінку і модуляцію реакції [36]. Розгортання уваги означає здатність спрямовувати увагу від емоційно заряджених стимулів до більш нейтральних або позитивних. Когнітивна переоцінка передбачає переосмислення значення ситуації таким чином, щоб зменшити її емоційний вплив. Модуляція реакції передбачає вибір відповідної реакції на ситуацію, яка відповідає цілям і цінностям людини.

Інші дослідники, такі як Саловей і Майєр, також підкреслювали важливість емоційного інтелекту для ефективної емоційної регуляції [60]. Емоційний інтелект включає в себе здатність розпізнавати і позначати власні емоції, виражати емоції в соціально прийнятний спосіб, розпізнавати і реагувати на емоції інших людей, а також регулювати власні емоції таким чином, щоб сприяти ефективному вирішенню проблем.

Для оцінки емоційної регуляції як складової конфліктної компетентності дослідники розробили різноманітні методи самозвіту, поведінкові та фізіологічні методи. Методи самозвітів, як правило, передбачають прохання оцінити власні емоційні переживання та реакції в конфліктних ситуаціях. Поведінкові методи передбачають спостереження за емоційними реакціями людей у конфліктних ситуаціях, такими як вираз обличчя, тон голосу і мова тіла. Фізіологічні заходи передбачають моніторинг змін у фізіологічних реакціях людей, таких як варіабельність серцевого ритму та рівень кортизолу, під час конфліктних ситуацій.

У цілому, емоційна регуляція є ключовим компонентом конфліктної компетентності, і дослідження показують, що її можна розвинути за допомогою тренувань і практики. Покращуючи свої навички емоційної регуляції, люди можуть стати більш підготовленими до конструктивного та продуктивного вирішення конфліктів.

Когнітивна гнучкість - це структурний компонент конфліктної компетентності, що означає здатність переключатися між різними концепціями, перспективами та стратегіями вирішення проблем. Ця навичка особливо важлива в конфліктних ситуаціях, де може існувати кілька точок зору та рішень.

Дослідження когнітивної гнучкості в контексті конфліктної компетентності проводилося кількома науковцями. Наприклад, у своєму дослідженні 2016 року Бокін, Грегг та Баєр вивчали зв'язок між когнітивною гнучкістю та стилями вирішення конфліктів серед студентів коледжів. Вони виявили, що більша когнітивна гнучкість пов'язана зі стилем розв'язання конфліктів, заснованим на співпраці [16].

Інший дослідник, Рагні Агарвал, вивчав роль когнітивної гнучкості у зменшенні міжгрупових конфліктів. У дослідженні 2016 року Агарвал виявив, що більша когнітивна гнучкість пов'язана з нижчим рівнем міжгрупової тривожності та більш позитивним ставленням до членів інших груп [10].

Гнучкість і адаптивність мають вирішальне значення для ефективного вирішення конфліктів, оскільки вони дозволяють людям залишатися відкритими, чуйними і творчими у пошуку рішень конфліктів.

Дослідження в галузі організаційної психології визначили кілька ключових факторів, які сприяють гнучкості та адаптивності у вирішенні конфліктів. Одним із важливих факторів є когнітивна гнучкість, або здатність переключатися між різними перспективами та підходами до вирішення проблем. Це може передбачати готовність розглядати нові ідеї, підходи та перспективи, а також здатність відповідно коригувати своє мислення та поведінку. Іншим фактором є емоційна регуляція, або здатність керувати своїми емоціями та реакціями під час конфлікту. Це може включати в себе збереження спокою і зосередженості перед обличчям викликів, а також здатність регулювати свої емоційні реакції на конфлікт.

Одне з найвідоміших досліджень було проведено Карстеном Де Дреу та Лорі Вайнгартом, які вивчали роль гнучкості та адаптивності у вирішенні конфліктів у робочих групах. Вони виявили, що члени команди, які є більш гнучкими та адаптивними, краще здатні генерувати креативні рішення конфліктів і більш ефективно реалізовувати ці рішення. Крім того, вони виявили, що члени команди, які були більш гнучкими та адаптивними, краще вміли керувати своїми емоціями під час конфліктів і були менш схильні до захисту або ескалації конфліктів [28].

В іншому дослідженні Колін Конлін з колегами вивчали роль гнучкості та адаптивності у вирішенні міжкультурних конфліктів. Вони виявили, що люди, які є більш гнучкими та адаптивними, краще орієнтуються в міжкультурних конфліктах і з більшою ймовірністю досягають успіху у вирішенні цих конфліктів. Вони також виявили, що люди, які були більш гнучкими та адаптивними, краще розуміли і

цінували різні культурні перспективи, що сприяло зменшенню непорозумінь і конфліктів [25].

На додаток до цих когнітивних та емоційних факторів, соціальні та культурні чинники також можуть відігравати роль у розвитку гнучкості та адаптивності у вирішенні конфліктів. Наприклад, люди, які мали досвід спілкування з представниками різних культур і поглядів, можуть бути більш відкритими до різних способів мислення і вирішення проблем, а також краще адаптуватися до нових і незнайомих ситуацій. Аналогічно, особи, які мають досвід роботи в міжфункціональних або міждисциплінарних командах, можуть бути більш гнучкими та адаптивними у вирішенні конфліктів, оскільки вони звикли працювати з людьми з різним досвідом та сферами знань.

Загалом, здатність бути гнучкими та адаптивними у вирішенні конфліктів є ключовим компонентом конфліктної компетентності і має вирішальне значення для ефективного вирішення конфліктів у широкому спектрі організаційних контекстів. Майбутні дослідження в цій сфері можуть дослідити конкретні фактори, які сприяють гнучкості та адаптивності у вирішенні конфліктів, і розробити заходи, спрямовані на розвиток цих навичок серед окремих осіб і команд в організаціях.

Таким чином, когнітивна гнучкість є ще одним важливим компонентом конфліктної компетентності, що дозволяє людям ефективно орієнтуватися в складних конфліктних ситуаціях. Дослідження показують, що більша когнітивна гнучкість пов'язана з використанням стилів вирішення конфліктів, що передбачають співпрацю, та зменшенням кількості міжгрупових конфліктів.

Наступним пунктом серед структурних компонентів є комунікативні навички.

Комунікативні навички - це вміння ефективно висловлювати свої думки та слухати інших у конфліктній ситуації. Цей структурний компонент вважається вирішальним для досягнення конфліктної компетентності, оскільки ефективна комунікація може запобігти непорозумінням і сприяти вирішенню конфлікту.

Теоретичним підґрунтям важливості комунікативних навичок у конфліктній компетентності є теорія комунікативної акомодатії (ТКА), запропонована Говардом

Джайлзом у 1973 році [34]. Згідно з цією теорією, комунікація є більш ефективною, коли сторони, що беруть участь у конфлікті, можуть пристосуватися до стилю спілкування один одного. Наприклад, якщо одна людина говорить голосно, а інша - тихо, то комунікація буде більш ефективною, якщо обидві сторони відрегулюють гучність відповідно до один одного.

Ще одним теоретичним підґрунтям важливості комунікативних навичок у конфліктній компетентності є Модель конфліктної комунікації (МКК), запропонована Робертом Болтоном у 1979 році. Згідно з цією моделлю, ефективна комунікація в конфліктних ситуаціях включає чотири ключові компоненти: емпатію, асертивність, співпрацю та вирішення проблем. Емпатія передбачає розуміння точки зору іншої людини, асертивність - висловлення власних потреб і занепокоєнь, співпраця - спільну роботу над пошуком рішення, а розв'язання проблеми - виявлення та усунення першопричин конфлікту [17].

Крім того, дослідження показали, що навички ефективної комунікації позитивно пов'язані з конфліктною компетентністю. Наприклад, дослідження Бехфар та ін. (2008) показало, що ефективна комунікація є ключовим фактором у вирішенні конфліктів у міжфункціональних командах. Результати дослідження показали, що члени команди, які мали навички комунікації, краще вирішували конфлікти та підтримували позитивні стосунки зі своїми колегами.

Загалом, теоретичне підґрунтя та емпіричні дані свідчать про те, що комунікативні навички є важливим структурним компонентом конфліктної компетентності. Ефективна комунікація може сприяти вирішенню конфліктів і налагодженню позитивних стосунків між сторонами, які беруть участь у конфлікті.

Здатність вирішувати проблеми важлива структурна складова конфліктної компетентності, яка дає змогу знаходити ефективні та конструктивні шляхи розв'язання конфліктів. Цей компонент передбачає здатність визначати першопричину конфлікту, генерувати альтернативні рішення, оцінювати ці рішення та обирати найбільш прийнятне. Дослідження показують, що люди, які володіють

сильними здібностями до вирішення проблем, краще підготовлені до позитивного та продуктивного управління конфліктами.

Однією з впливових теорій у вивченні здатності вирішувати проблеми є модель вирішення проблем у медіації, розроблена Фолгером і Бушем [33]. Згідно з цією моделлю, ефективно вміння вирішувати проблеми у врегулюванні конфліктів вимагає чотирьох ключових кроків: (1) визначення проблеми та її першопричин, (2) генерування низки можливих рішень, (3) оцінка рішень та їх потенційних наслідків, (4) вибір та реалізація найбільш прийняттого рішення.

Інші дослідники підкреслювали важливість творчого підходу до вирішення проблем у вирішенні конфліктів. Наприклад, Амабіле запропонував композиційну теорію креативності, яка припускає, що творче вирішення проблем включає три ключові компоненти: навички, що стосуються конкретної сфери, процеси, що стосуються креативності, і внутрішню мотивацію [11].

Дослідження також вивчали роль індивідуальних відмінностей у здібностях до розв'язання проблем у вирішенні конфліктів. Наприклад, було виявлено, що такі риси особистості, як відкритість до досвіду та емоційна стабільність, передбачають кращі здібності до вирішення проблем [28]. Когнітивні здібності, такі як дивергентне мислення та бачення перспективи, також пов'язані з більш ефективним вирішенням проблем у вирішенні конфліктів [26].

Загалом, вміння вирішувати проблеми є важливим структурним компонентом конфліктної компетентності, що дозволяє людям керувати конфліктами в конструктивний і продуктивний спосіб. Такі дослідники, як Фолгер, Буш, Амабіле, Де Дреу та Вайнгарт, зробили свій внесок у наше розуміння цього компонента та його ролі у вирішенні конфліктів.

Однією з основних теоретичних основ змістовної складової конфліктної компетентності є принцип *переговорний підхід*. Цей підхід підкреслює важливість справедливості, взаємної вигоди та збереження позитивних стосунків у вирішенні конфліктів. Він також передбачає зосередження уваги на глибинних

інтересах і потребах сторін, а не на їхніх позиціях, і заохочує використання об'єктивних критеріїв для оцінки можливих рішень.

Навички ведення переговорів залишаються одним з найважливіших компонентів конфліктологічної компетентності. Переговори визначаються як процес комунікації та взаємодії між двома або більше сторонами, які мають взаємозалежні цілі, але також мають певні конфлікти. Навички ведення переговорів - це здатність керувати цими конфліктами, знаходити спільну мову та досягати взаємовигідного результату для всіх залучених сторін.

Одним з теоретичних поглядів на навички ведення переговорів є інтегративний підхід до переговорів, який фокусується на створенні ситуації, в якій обидві сторони виграють. Дослідники Вільям Урі та Роджер Фішер розробили інтегративний підхід до переговорів у своїй книзі "Досягнення згоди: переговори про угоду без поступок" [32]. Цей підхід передбачає визначення основних інтересів і потреб обох сторін, вивчення варіантів взаємної вигоди і досягнення угоди, яка буде вигідна обом сторонам.

Інший погляд на навички ведення переговорів - розподільчий підхід, який фокусується на розподілі ресурсів між конфліктуючими сторонами. Цей підхід передбачає гру з нульовою сумою, де будь-який виграш однієї сторони призводить до рівних втрат для іншої сторони. Дослідники Рой Дж. Левіцкі, Девід М. Сондерс та Джон В. Мінтон розробили розподільчий підхід до переговорів у своїй книзі "Основи переговорів" [47].

Нещодавні дослідження навичок ведення переговорів підкреслили важливість емоційного інтелекту в переговорному процесі. Такі дослідники, як Ванесса Урч Друскат та Стівен Б. Вольф, виявили, що ефективні переговорники мають високий рівень емоційного інтелекту, який дозволяє їм розуміти та керувати власними емоціями та емоціями іншої сторони під час переговорного процесу [29].

Крім того, нещодавні дослідження вивчали вплив культурних відмінностей на навички ведення переговорів. Такі дослідники, як Жанна М. Бретт і Тецуші Окумура, виявили, що культурні відмінності можуть впливати на стиль і результати

переговорів, і що учасники переговорів повинні знати про ці відмінності, щоб бути ефективними в міжкультурних переговорах [19].

Переговорні навички є важливим компонентом конфліктної компетентності, а інтегративний підхід до переговорів, дистрибутивний підхід до переговорів, емоційний інтелект та міжкультурна компетентність є важливими теоретичними перспективами для розуміння та розвитку переговорних навичок.

Асертивність - важливий компонент конфліктної компетентності, оскільки вона дозволяє людям ефективно висловлювати свої потреби та інтереси, враховуючи при цьому потреби та інтереси інших. Асертивні люди здатні чітко висловлювати свої думки та почуття, відстоювати свої права без агресії та активно слухати інших.

Дослідження показали, що асертивність позитивно пов'язана з конфліктною компетентністю. Наприклад, дослідження Міри та Вайнриба показало, що високий рівень асертивності пов'язаний з позитивними стратегіями управління конфліктами, такими як вирішення проблем і компроміс, тоді як низький рівень асертивності пов'язаний з негативними стратегіями управління конфліктами, такими як уникнення і конкуренція [53].

Асертивності можна навчитися і розвинути за допомогою різних навчальних програм і втручань. Наприклад, дослідження, проведене Адіб-Хаджбагері з колегами, показало, що програма тренінгів з комунікативних навичок для медсестер призвела до значного покращення навичок асертивності та вирішення конфліктів [9]. Зрештою, асертивність дозволяє людям ефективно орієнтуватися в конфліктах та керувати ними.

Співпраця - це суттєвий компонент конфліктної компетентності, що означає здатність ефективно працювати з іншими для досягнення спільної мети, незважаючи на розбіжності чи конфлікти, які можуть виникнути. Люди, які вміють співпрацювати, здатні будувати та підтримувати позитивні стосунки, відстоюючи при цьому власні потреби та інтереси. Люди, схильні до співпраці, як правило, мають сильні комунікативні навички та навички вирішення проблем, а також часто здатні знаходити творчі рішення конфліктів.

Однією з впливових моделей співпраці в конфліктній компетентності є модель спільного вирішення проблем (Collaborative Problem Solving, CPS), розроблена Стюартом Аблоном та його колегами з Массачусетської лікарні загального профілю (Massachusetts General Hospital). Модель CPS базується на ідеї, що коли люди перебувають у конфлікті, вони часто застрягають у "жорсткому, негнучкому способі мислення" [7]. Мета CPS - допомогти людям перейти до більш гнучкого, спільного способу мислення, який дозволяє їм працювати разом над вирішенням проблем.

Іншим дослідником, який вивчав співпрацю в конфліктній компетентності, є доктор Пітер Т. Коулман, професор психології та освіти в Колумбійському університеті. Коулман багато пише на тему вирішення конфліктів і розробив низку концепцій і моделей для розуміння процесів співпраці у вирішенні конфліктів. Зокрема, Коулман підкреслював важливість "інклюзивності" у процесах співпраці і стверджував, що найефективнішими процесами співпраці є ті, які здатні включати всі зацікавлені сторони і перспективи [24].

Серед інших дослідників, які вивчали співпрацю в конфліктній компетентності, - доктор Деніел Шапіро, директор Гарвардської програми міжнародних переговорів, і доктор Мішель ЛеБарон, професор права і директор Програми з вирішення спорів в Університеті Британської Колумбії. Шапіро писав на тему емоційного інтелекту в процесах співпраці, в той час як ЛеБарон наголошував на важливості культурної компетентності у співпраці в різних контекстах [45; 61].

Отже, співпраця є ключовим компонентом конфліктної компетентності і широко вивчалася багатьма дослідниками в галузі вирішення конфліктів. Здатність ефективно співпрацювати з іншими задля досягнення спільної мети має важливе значення в різних ситуаціях, від особистих стосунків до професійної діяльності, а розвиток навичок співпраці є важливим аспектом конфліктної компетентності.

Навички вирішення конфліктів - це компонент, який стосується здатності людини розуміти джерело конфлікту, залучені сторони та як розробити стратегію для ефективного вирішення конфлікту. Дослідження показують, що навички вирішення конфліктів не є вродженими, але їх можна розвинути через навчання та практику.

Одним із теоретичних підходів до розуміння навичок вирішення конфліктів є модель подвійного інтересу, розроблена Блейком і Мутоном [15]. Ця модель передбачає, що люди підходять до конфлікту з двома основними інтересами: турботою про власні інтереси (асертивність) і турботою про інтереси інших (кооперативність). Модель припускає, що люди можуть застосовувати п'ять різних стилів вирішення конфліктів: від низької напористості і низької кооперативності (уникнення) до високої напористості і високої кооперативності (співпраця).

Інші дослідники, такі як Фішер та Урі у своїй книзі "Досягнення згоди: переговори про угоду, не поступаючись", підкреслюють важливість відокремлення людей від проблеми при вирішенні конфліктів [32]. Вони припускають, що зосередження на інтересах кожної сторони, а не на їхніх позиціях, може призвести до більш ефективних рішень.

Іншим підходом до навичок вирішення конфліктів є інтегративна модель, запропонована Пруїттом і Рубіном [55]. Ця модель припускає, що конфлікти можуть бути вирішені через вирішення проблем і спільне прийняття рішень. Модель підкреслює важливість комунікації, побудови довіри та визначення спільних інтересів.

Дослідження, проведене Де Дреу і Ван де Вліертом, показало, що на навички вирішення конфліктів можуть впливати культурні чинники [27]. Вони виявили, що представники індивідуалістичних культур схильні використовувати більш конкурентні та розподільчі підходи до вирішення конфліктів, тоді як представники колективістських культур більш схильні використовувати інтегративні та кооперативні підходи.

Загалом, теоретичні підходи до навичок вирішення конфліктів підкреслюють важливість комунікації, вирішення проблем та визначення спільних інтересів. Ефективне розв'язання конфліктів вимагає, щоб люди підходили до них з відкритим розумом і бажанням співпрацювати з іншими. Дослідники довели, що навички вирішення конфліктів можна розвинути за допомогою тренувань і практики, і що

культурні чинники можуть впливати на підхід, який люди застосовують до вирішення конфліктів.

1.3. Аналіз сучасних досліджень та методів вивчення конфлітологічної компетентності особистості

Як вище зазначалося, існують різні підходи до вивчення конфліктної компетентності особистості, і використання різних методів дослідження є важливим для глибшого розуміння цього поняття. В останні роки спостерігається зростання інтересу до вивчення конфліктної компетентності особистості, особливо на робочому місці [5]. Цей інтерес призвів до розробки нових методів і методик вивчення конфліктної компетентності.

Одним із підходів до вивчення конфліктної компетентності є використання методів самозвітів. Вони передбачають прохання до людей повідомити про власну конфліктну компетентність за допомогою стандартизованих анкет або опитувальників. Самозвіти можуть надати цінну інформацію про сприйняття людиною своєї конфліктної компетентності, але вони можуть бути обмежені здатністю або бажанням людини надавати точну інформацію.

Інший підхід полягає у використанні поведінкового спостереження. Поведінкове спостереження передбачає спостереження за людьми в реальних життєвих ситуаціях та оцінку їхньої конфліктної компетентності на основі їхньої поведінки. Цей підхід може надати цінну інформацію про конфліктну компетентність людини, але він може забирати багато часу і не завжди може бути застосовним у всіх ситуаціях.

Також були проведені дослідження щодо використання імітаційних вправ для вивчення конфліктної компетентності [3]. Імітаційні вправи передбачають створення змодельованої конфліктної ситуації та спостереження за тим, як люди реагують на неї. Цей підхід може дати цінну інформацію про конфліктну компетентність людини,

оскільки дозволяє дослідникам контролювати змінні в ситуації та оцінювати реакції людини в контрольованому середовищі.

Для вивчення конфліктної компетентності також використовуються нейронаукові методи. Наприклад, дослідники використовували функціональну магнітно-резонансну томографію (фМРТ) для вивчення активності мозку людей під час конфліктних ситуацій[1]. Цей підхід може дати цінну інформацію про нейронні механізми, що лежать в основі конфліктної компетентності, але він обмежений витратами і технічними знаннями, необхідними для використання цих методів.

Загалом, для всебічного розуміння конфліктної компетентності може знадобитися поєднання різних методів дослідження. Самозвіти, спостереження за поведінкою, імітаційні вправи та нейронаукові методи можуть дати цінну інформацію про різні аспекти конфліктної компетентності. Однак важливо використовувати ці методи належним чином і враховувати сильні та слабкі сторони кожного з них при інтерпретації результатів.

Сучасні дослідження конфліктної компетентності якраз і зосереджені на різних аспектах, включаючи оцінку та розвиток конфліктної компетентності. Деякі з сучасних методів, що використовуються для вивчення конфліктної компетентності особистості, включають опитувальники самооцінки, експертну оцінку та спостереження.

Наприклад, такі дослідники, як Керол Т. Кулік, Мішель Гельфанд та Еріка Ламарш розробили опитувальники для самооцінки конфліктної компетентності особистості [44]. Ці опитувальники вимірюють різні аспекти конфліктної компетентності, такі як навички вирішення проблем, комунікативні навички та емоційний інтелект.

Ще один метод, який використовується для вивчення конфліктної компетентності, - експертне оцінювання. Такі дослідники, як Девід А. Вальдман та Мері Бардес, вивчали ефективність оцінок колег у визначенні осіб з високою конфліктною компетентністю. Вони виявили, що оцінка колег є надійним і валідним методом для визначення осіб з високою конфліктною компетентністю [66].

Спостереження - ще один метод, який використовується для вивчення конфліктної компетентності. Такі дослідники, як К. Е. Крам та Е. А. Ізабелла, використовували спостереження для оцінки стилів управління конфліктами [42]. Завдяки спостереженню дослідники можуть визначити стратегії управління конфліктами, які використовують люди, та оцінити їхню ефективність в управлінні конфліктами.

Крім того, деякі дослідники використовували експериментальні методи для вивчення конфліктної компетентності. Наприклад, такі дослідники, як Дана Бультман та Емі Крістоф-Браун, проводили лабораторні експерименти для вивчення впливу різних стратегій управління конфліктами на такі результати, як продуктивність праці та задоволеність роботою [20].

Наведемо ще кілька прикладів сучасних досліджень та методів вивчення конфліктної компетентності:

У дослідженні Лю та його колег використовувався змішаний підхід для вивчення взаємозв'язку між особистісними рисами та стратегіями вирішення конфліктів. Дослідники провели опитування серед 218 студентів старших курсів і провели подальші інтерв'ю з підгрупою учасників. Результати показали, що певні риси особистості (наприклад, поступливість, емоційна стабільність) були пов'язані з більш ефективними стратегіями вирішення конфліктів [50].

У статті Куензі та його колег запропоновано структуру для оцінки та розвитку конфліктної компетентності в організаціях [43]. Система включає чотири виміри: (1) самосвідомість, (2) саморегуляція, (3) соціальна обізнаність і (4) управління взаємовідносинами. Автори стверджують, що розвиток конфліктної компетентності може призвести до більш ефективної співпраці, кращого прийняття рішень та кращих організаційних результатів.

У дослідженні Кіма та його колег вивчалася роль культурного інтелекту в управлінні конфліктами. Дослідники опитали 296 працівників з різних організацій Південної Кореї і виявили, що вищий рівень культурного інтелекту пов'язаний з більш ефективними стратегіями управління конфліктами [39].

У статті Томаса і Кілманна описано широко використовуваний інструмент для оцінки стилів управління конфліктами - Інструмент конфліктного режиму Томаса-Кілманна (Conflict Mode Instrument) [63]. Інструмент оцінює схильність людини до використання п'яти різних стилів управління конфліктами: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Автори стверджують, що розуміння власного стилю управління конфліктами може допомогти людям ефективніше орієнтуватися в конфлікті.

У дослідженні Рахіма та його колег вивчався зв'язок між емоційним інтелектом і стилями вирішення конфліктів на робочому місці. Дослідники опитали 345 працівників з різних організацій і виявили, що вищі рівні емоційного інтелекту пов'язані з більш спільними стилями вирішення конфліктів [58].

Дослідження під назвою "Роль регуляції емоцій у взаємозв'язку між емоційним інтелектом та стилями вирішення конфліктів" Лю та ін. [49]. Це дослідження вивчає взаємозв'язок між емоційним інтелектом, регуляцією емоцій та стилями вирішення конфліктів у вибірці студентів китайських університетів.

Інше дослідження що має назву "Навички управління міжособистісними конфліктами та їх вирішення серед студентів нігерійських університетів: Вплив статі, віку та рівня навчання" Оні та Оловукере - досліджує вплив демографічних змінних на навички управління конфліктами та їх вирішення серед студентів нігерійських університетів [54].

Ще одним цікавим дослідженням є "Взаємозв'язок між п'ятьма рисами особистості та стилями вирішення конфліктів: Систематичний огляд" Кешаварз і Беджати [38]. У цьому огляді досліджується взаємозв'язок між "великими п'ятьма рисами особистості" та стилями вирішення конфліктів на основі низки досліджень.

"Управління конфліктами у віртуальних командах: Роль соціального капіталу та комунікації" Рамірес-Сантана та ін. [59]. Це дослідження вивчає вплив соціального капіталу та комунікації на управління конфліктами у віртуальних командах.

"Дослідження взаємозв'язку між емоційним інтелектом та стилями управління конфліктами серед академічних бібліотекарів" Аджайї та Акінвамідє (2020), що вивчає зв'язок між емоційним інтелектом і стилями управління конфліктами серед академічних бібліотекарів у Нігерії [8].

Ці дослідження використовують різноманітні методи для вивчення конфліктної компетентності, зокрема опитування, інтерв'ю та спостереження. Вони також використовують різні теоретичні рамки, такі як теорія емоційного інтелекту та "Велика п'ятірка" особистісних рис. Але це лише кілька прикладів різноманітних досліджень і методів, які використовуються для вивчення конфліктної компетентності в сучасну епоху.

На додаток до цих традиційних методів, дослідники також можуть використовувати більш інноваційні методи, такі як симуляції віртуальної реальності або аналіз конкретних ситуацій, щоб оцінити здатність людини застосовувати свої знання про вирішення конфліктів у реальних ситуаціях. Ці методи дозволяють оцінити навички прийняття рішень, комунікативні здібності та стратегії вирішення проблем у динамічному та реалістичному середовищі.

Загалом, методи, що використовуються для вивчення конфліктної компетентності, різноманітні і варіюються від опитувальників самооцінки до лабораторних експериментів. Кожен метод має свої сильні та слабкі сторони, і дослідники повинні ретельно обирати метод, який найкраще підходить для вирішення їхніх дослідницьких завдань.

Висновки до розділу 1

Загалом, історія конфліктів та дослідження конфліктної компетентності демонструють важливість навичок ефективного управління конфліктами та їх вирішення як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому.

На основі численних досліджень і методів, про які йшла мова, стає зрозуміло, що конфліктна компетентність - це складний конструкт, який включає в себе різноманітні особистісні та ситуаційні фактори. Дослідження підкреслили важливість особистісних рис, емоційного інтелекту, культурного інтелекту та комунікативних навичок для ефективного управління конфліктами. Результати свідчать про те, що люди з вищим рівнем цих навичок більш схильні використовувати стратегії співпраці та вирішення проблем під час конфліктів, що призводить до кращих результатів як в особистому, так і в професійному контекстах.

Для того, щоб надати повне визначення конфліктної компетентності, необхідно зібрати дані з різних джерел і використати кілька методів дослідження. Деякі потенційні джерела даних для вивчення конфліктної компетентності включають опитування, інтерв'ю, спостереження та архівні дані. Опитування та інтерв'ю можна використовувати для збору самозвітів про поведінку, переконання та ставлення людей до управління конфліктами. Спостереження можна використовувати для збору даних про конфліктну поведінку в натуралістичних умовах, тоді як архівні дані можна використовувати для вивчення історії конфліктів у конкретних організаціях чи громадах.

Для того, щоб визначення конфліктної компетентності було надійним і його можна було використовувати незалежно від того, чи слідує попередні теорії тій чи іншій траєкторії, важливо використовувати комбінацію кількісних і якісних методів дослідження. Кількісні методи, такі як опитування та експерименти, можуть надати статистичні докази ефективності різних стратегій управління конфліктами, тоді як якісні методи, такі як інтерв'ю та спостереження, можуть забезпечити більш тонке розуміння складнощів конфліктної поведінки в конкретних контекстах. Крім того, використання декількох методів дослідження може допомогти триангуляції результатів і гарантувати, що визначення конфліктної компетентності ґрунтується на широкому і різноманітному спектрі джерел даних.

Крім того, методи, що використовуються для вивчення конфліктної компетентності, широко варіюються і включають не тільки опитування, інтерв'ю,

спостереження, а також й інноваційні методи, такі як симуляція віртуальної реальності. Хоча кожен метод має свої сильні та слабкі сторони, дослідники повинні ретельно обирати підхід, який найкраще відповідає їхнім дослідницьким питанням та цілям.

Проте розуміння підходів, методів та стратегій дослідження поняття конфліктологічної компетентності дає нам підстави для окреслення основного поняття що включає в себе навички ефективної комунікації, емпатії, розуміння, взаємодії з іншими сторонами, аналізу, адаптації до умов, соціуму, окремих груп та регулювання і гнучке використання необхідної складової задля вирішення конфлікту.

Результати таких досліджень мають практичне значення для вирішення та управління конфліктами в різних умовах, наприклад, на робочих місцях, в освітніх установах та при міжкультурній взаємодії. Наприклад, організації можуть використовувати запропоновану Куензі та його колегами чотиривимірну шкалу для оцінки та розвитку конфліктної компетентності працівників. Крім того, розуміння власного стилю управління конфліктами за допомогою таких інструментів, як Інструмент конфліктного режиму Томаса-Кілманна, може допомогти індивідуумам ефективно орієнтуватися в конфліктних ситуаціях.

Однак, незважаючи на те, що існуючі дослідження конфліктної компетентності є досить обширними, необхідно провести ще багато роботи, щоб краще зрозуміти, як можна викладати, вивчати та застосовувати конфліктну компетентність у реальних ситуаціях. Майбутні дослідження повинні вивчити ефективність інтервенцій, спрямованих на підвищення конфліктної компетентності, а також дослідити, як культурні фактори та динаміка влади впливають на управління конфліктами.

Отже, дослідження і методи, розглянуті в цій дискусії, демонструють важливість конфліктної компетентності в особистому і професійному житті та пропонують цінну інформацію про фактори, які впливають на ефективне управління конфліктами. Подальші дослідження і практичне застосування цих висновків можуть допомогти окремим особам і організаціям краще орієнтуватися в конфліктах і вирішувати їх, що призведе до покращення відносин і результатів.

Дослідники довели, що навички вирішення конфліктів можна розвинути за допомогою тренувань і практики, і що культурні чинники можуть впливати на підхід, який люди застосовують до вирішення конфліктів.

Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Організація та емпірична база дослідження

З огляду на описані нами теоретичні основи аналізу методу вивчення конфліктологічної компетентності особистості ми маємо змогу побудувати систему емпіричного дослідження даного явища серед менеджерів молодіжних організацій.

В цьому дослідженні, нами було використано основні методичні засоби, такі як: авторська анкета, спрямована на визначення досвіду вирішення конфліктів; шкала толерантності до невизначеності Баднера; метод оцінки стилів спілкування; та Інструментарій конфліктного стилю Томаса-Кілманна.

Дизайн емпіричного дослідження складався в наступні етапи:

1. Перший етап складався з теоретичного аналізу джерел, з визначенням основних підходів до вивчення проблеми конфліктологічної компетентності, її структурних та змістовних компонентів, на основі якого було розроблено програму емпіричного дослідження.
2. Другий етап полягав у розробці та підборі емпіричних методів і тестів, які б дозволили виконати завдання дослідження.
3. На третьому етапі нами було проведено емпіричне дослідження особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн на основі дизайну дослідження, розробленого на попередніх етапах.
4. На четвертому етапі нами було проведено математичний аналіз, проінтерпретовано результати дослідження та встановленню зв'язку між гіпотезою та отриманими результатами дослідження щодо особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн.

Як ми визначили раніше, конфліктологічна компетентність є комплексною складовою, тому потребує багатогранного визначення за допомогою різних підходів та методів, особливо коли ми говоримо про міжкультурне середовище дослідження. Це завдання ми реалізували за допомогою розробки авторської анкети, що дала змогу нам отримати інформацію стосовно досвіду залучення до конфліктних ситуацій в молодіжних організаціях та отримати інформацію про культурне походження.

Для того щоб отримати загальне розуміння того як менеджери молодіжних організацій справляються з невизначністю ми вокридали шкалу толерантності до невизначеності Баднера, оскільки в ситуації невизначеності легше більш реактивно зреагувати на будь який подразник, що і буде одним з факторів керування ситуацією який на пряму вказує на наявність конфліктної компетентності.

Також важливим для визначення був фактор взаємодії з іншими людьми, так як це запорука успішної роботи в організації та умінням управляти конфліктними ситуаціями, тому ми додали метод оцінки стилів спілкування, що дав змогу нам проаналізувати та виокремити основний стиль спілкування серед менеджерів молодіжних організацій.

Ну і звичайно ми вирішили використати інструментарій для визначення конфліктного стилю Томаса-Кілманна.

Дослідження проводилося з дотриманням відповідних етичних норм і правил:

1) Принцип "не нашкодь". Опитування не повинні шкодити не лише загальному, а й психічному здоров'ю респонденті.

2) Принцип нерозголошення. Результати, отримані в ході дослідження, є конфіденційними.

3) Принцип неупередженості. Упередженість неможлива, незалежно від відповідей респондентів.

4) Принцип компетентності. У дослідженні використовувалися лише ті поняття та судження, які відповідають методології.

5) Принцип взаємоповаги. Дослідження ґрунтується на повазі до прав і свобод людини, дослідження проводиться лише за згодою досліджуваного.

Вибірка.

У дослідженні приймали участь менеджери молодіжних організацій, розташованих у Фінляндії(42), Естонії(3), Литві(2), Латвії (1) Німеччині(1) та Греції(1) (Рис 2.1).

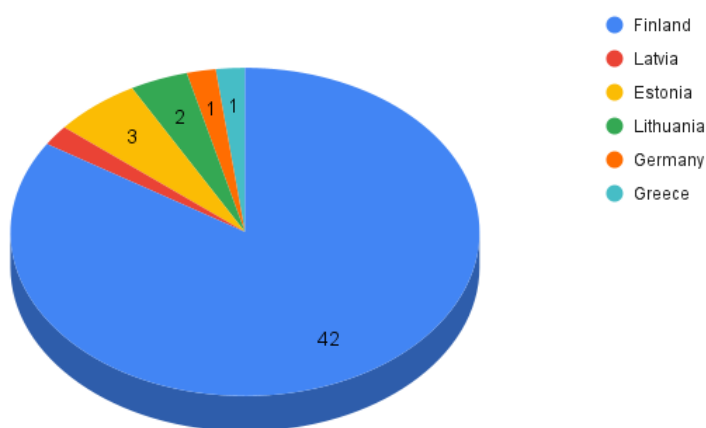


Рис 2.1. Країна перебування вибірки

Загальна кількість вибірки складає 50 осіб, з них:

- 24 - чоловіки, 26 - жінки (Рис 2.2)

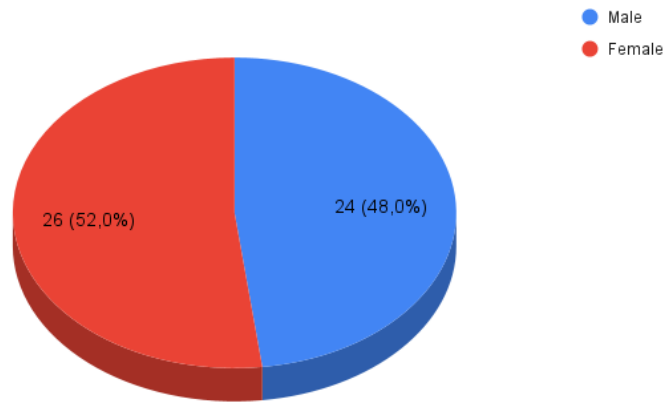


Рис 2.2. Стать вибірки

- віком від 18 до 36 років (Рис 2.3.)

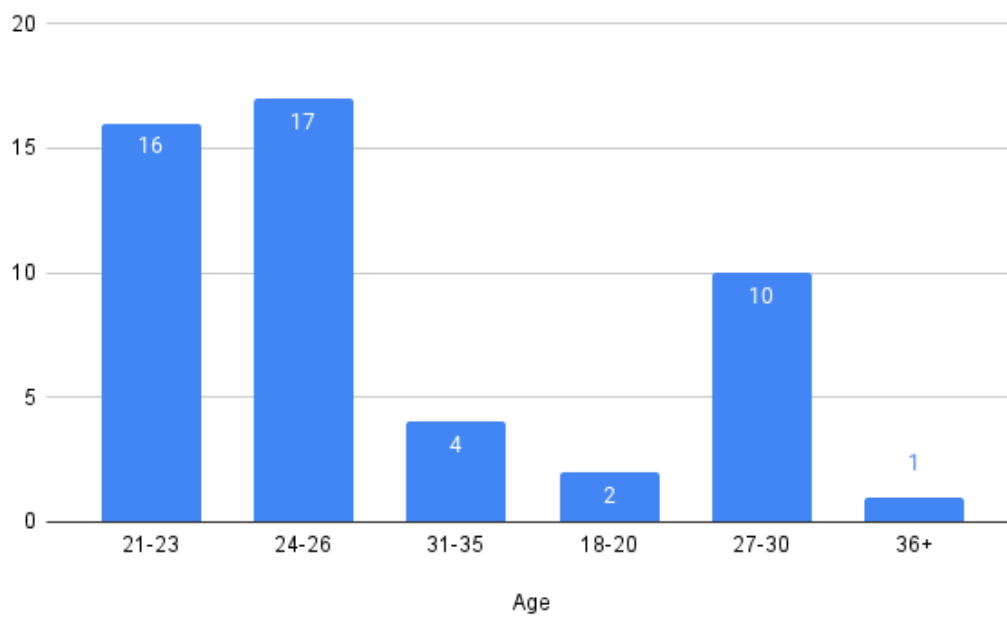


Рис 2.3. Вік

- з рівнем освіти Бакалавр (22), Магістр (26) та Доктор наук (2) (Рис 2.4.)

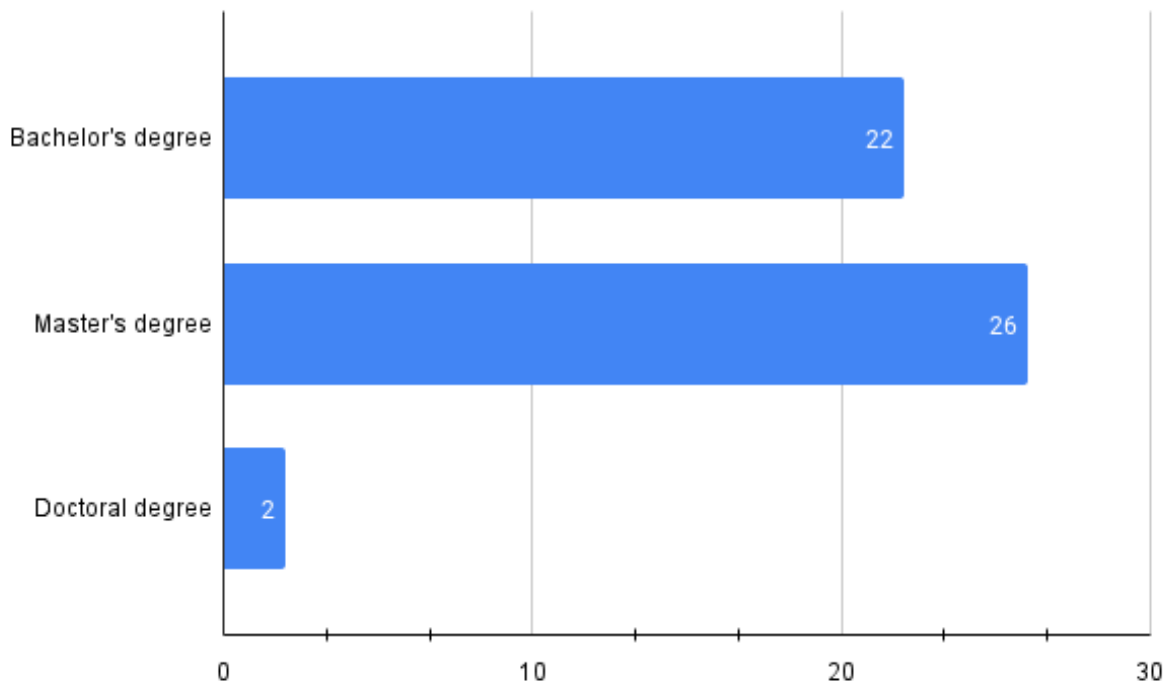


Рис 2.4. Рівень освіти

- 24 різних національностей (Рис 2.5):

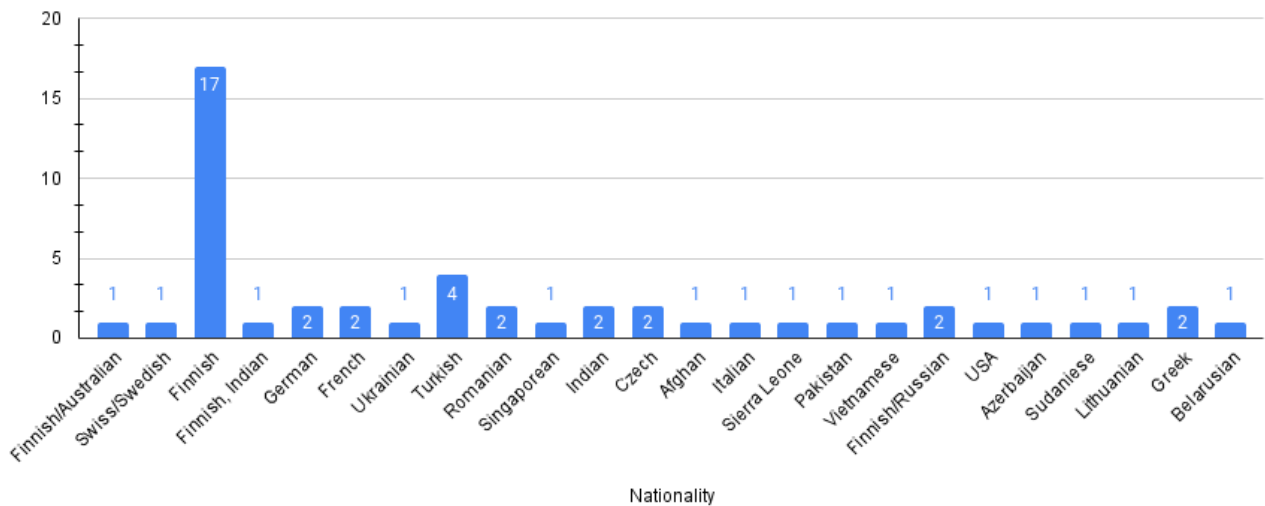


Рис 2.5. Національність

До участі у дослідженні залучалися особи, які займають виключно менеджерські посади в молодіжних організаціях (президенти, віце-президенти, фінансові директори, локальні менеджери, івент-менеджери, менеджери з персоналу,

менеджери з постачання, ІТ-менеджери, менеджери веб-проектів, менеджери проектів, менеджери по роботі з випускниками, активні члени, менеджери по роботі з партнерськими організаціями). При доборі учасників дослідження додатково враховувався їх стаж роботи на менеджерських посадах (менше 1, 1-2, 2-5, більше 5 років).

2.2. Методичне забезпечення емпіричного дослідження

Особливості розвитку конфліктологічної компетентності серед менеджерів молодіжних організацій з різних країн були досліджені за допомогою авторської анкети. Перша частина анкети складається з даних про низку чинників, серед яких національна група, стать, освіта, досвід, що дозволяє краще зрозуміти фактори, що сприяють розвитку конфліктної компетентності, та розробити цілеспрямовані інтервенції, адаптовані до специфічних потреб та особливостей різних груп менеджерів.

З теоретичної точки зору, демографічна інформація може бути використана для контекстуалізації результатів дослідження та виявлення потенційних джерел упередженості або заплутаних змінних, які можуть вплинути на результати. Наприклад, зібравши дані про національну приналежність учасників, можна дослідити, як культурні відмінності можуть впливати на стилі та стратегії вирішення конфліктів. Аналогічно, дані про освіту та досвід роботи в організації можуть дати уявлення про вплив цих факторів на розвиток конфліктної компетентності.

Більше того, досвід проведених досліджень на подібну тему свідчить про те, що демографічна інформація також може бути використана для розробки цільових інтервенцій, пристосованих до конкретних потреб і характеристик різних груп менеджерів. Наприклад, зібравши інформацію про мови, якими розмовляють учасники, можна розробити навчальні програми, спрямовані на подолання мовних бар'єрів і допомогу менеджерам у більш ефективному спілкуванні з колегами з різним мовним досвідом. Конкретні питання для визначення рівня володіння мовою

серед менеджерів, особливо в організаціях, що працюють в мультикультурному середовищі є дуже важливими. Це пояснюється тим, що мовні бар'єри можуть сприяти розриву спілкування та непорозумінню, що може призвести до конфліктів у мультикультурних організаціях. Подібно до цього, дані про основний стиль спілкування та конфліктний режим учасників можуть бути використані для розробки програм коучингу та наставництва, які спрямовані на конкретні слабкі місця або надають підтримку в розвитку нових навичок.

Окрім теоретичної та практичної користі, збір демографічної інформації може також допомогти забезпечити етичність та інклюзивність дослідження. Наприклад, збираючи дані про стать, можна дослідити, чи існують відмінності в конфліктній компетентності між менеджерами-чоловіками та менеджерами-жінками. Так само дані про національну та мовну приналежність можуть допомогти забезпечити залучення до дослідження різноманітного кола учасників та уникнути будь-яких упереджень чи стереотипів, які можуть виникнути через зосередження на одній культурній чи мовній групі.

Далі був блок питань щодо досвіду вирішення конфліктів який є важливим фактором у визначенні рівня конфліктної компетентності менеджерів у різних організаціях, особливо тих, що працюють у мультикультурному середовищі. Тому включення питань про досвід вирішення конфліктів необхідно для отримання всебічного розуміння теми.

Важливо оцінити досвід менеджерів у вирішенні конфліктів, оскільки це може сприяти розробці ефективних стратегій підвищення їх компетенції у вирішенні конфліктів.

У проведені дослідження були включені питання щодо досвіду вирішення конфліктів для оцінки частоти конфліктів, які відчуваються менеджери в молодіжних організаціях, а також підходи, які вони використовували для їх вирішення.

Крім того, в дослідження були включені питання для оцінки рівня підготовки менеджерів з вирішення конфліктів, оскільки це може вплинути на їх здатність ефективно управляти конфліктами. Це підкреслює важливість не тільки оцінки

досвіду вирішення конфліктів, але й визначення факторів, які цьому сприяють, таких як навчання та можливості розвитку.

При проведенні дослідження, нами було використано *шкалу толерантності до невизначеності С.Баднера*, спрямовану на те щоб виміряти здатність людини справлятися з невизначеністю та прогнозувати її ефективність у завданнях, які вимагають терпимості до цього, наприклад конфліктні ситуації. Концепція толерантності до неоднозначності широко вивчалася в різних областях, включаючи психологію, організаційну поведінку та крос-культурні дослідження.

Відповідно до теорії, особи з більш високою толерантністю до невизначеності частіше сприймають такі ситуації позитивно, як можливості для зростання і навчання, в той час як особи з низькою толерантністю - частіше сприймають такі ситуації негативно, як загрози і виклики. Більше того, люди з високою толерантністю краще підготовлені для вирішення міжкультурних конфліктів, які часто характеризуються неоднозначними ситуаціями через відмінності в мові, стилях спілкування та культурних нормах.

Конкретні питання, використані в цьому дослідженні, були розроблені, щоб охопити нюанси толерантності учасників до невизначеності та її зв'язку з їхнім досвідом міжкультурного вирішення конфліктів.

Шкала сформульована наступним чином: 20 тверджень з варіантами відповідей, де 1 - «зовсім не погоджуюсь», 5 - «повністю погоджуюсь».

Процедура дослідження також включала в себе використання *опитувальника стилю комунікації* (Communication Styles Assessment - Developed by Human Synergistics International) для виявлення стилю комунікації респондентів за рахунок 18 стверджень що поділяють результати на 4 стилі. Варіанти відповідей були 1 - «Майже ніколи неправда», 5 - «Майже завжди правда». Ось інтерпретації результатів і допустимі відсотки для кожного стилю:

Пасивний/оборонний стиль: Цей стиль характеризується тенденцією бути пасивним і уникати ризику або прийняття рішень. Люди з таким стилем можуть відчувати себе безсилим, безпорадними і без підтримки. Вони також можуть бути

надмірно залежними від інших і можуть легко піддаватися їх впливу. Допустимий відсоток для цього стилю: 20-40%.

Агресивний/захисний стиль: Цей стиль характеризується конкурентним і конфронтаційним підходом до спілкування. Люди з таким стилем можуть бути критичними, осудливими і контролюючими, і вони можуть прагнути домінувати над іншими, щоб досягти своїх цілей. Вони також можуть бути захисними і недовірливими, а інші можуть розглядати як загрозу. Допустимий відсоток для цього стилю: 20-40%.

Пасивний/агресивний стиль: Цей стиль характеризується тенденцією уникати прямого спілкування, при цьому все одно намагаючись досягти власних цілей за допомогою маніпуляцій або непрямих засобів. Люди з цим стилем можуть використовувати пасивний опір або сарказм, щоб висловити своє невдоволення, або можуть використовувати лестощі або чарівність, щоб отримати бажане. Вони також можуть бути непередбачуваними у своїй поведінці, що заважає іншим знати, чого очікувати. Допустимий відсоток для цього стилю: 0-5%.

Конструктивний стиль: Цей стиль характеризується збалансованим і відкритим підходом до спілкування, з акцентом на вирішення проблем і співробітництво. Люди з таким стилем можуть бути напористими і впевненими в собі, при цьому чуйними і шанобливими до інших. Вони також можуть бути гнучкими та адаптивними, готовими розглядати різні точки зору та працювати над пошуком спільної мови. Допустимий відсоток для цього стилю: 50-70%.

Важливо зазначити, що ці відсотки не встановлені непорушно і можуть змінюватися залежно від використовуваної оцінки та інтерпретації, наданої постачальником. Крім того, люди можуть демонструвати поєднання стилів, а не акуратно вписуватися в одну категорію.

Також, в дослідженні ми використовували **методику діагностики конфліктного стилю особистості Томаса-Кілманна(ТКІ)**. ТКІ - це широко використовувана міра стилів управління конфліктами, яка дає цінну інформацію про те, як люди підходять до конфліктів і вирішують їх.

ТКІ заснована на припущенні, що люди віддають перевагу стилям управління конфліктами, які вони, як правило, використовують послідовно в різних ситуаціях. Існує п'ять стилів управління конфліктами, оцінених ТКІ, - це конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування.

Конкуруючий стиль передбачає високий ступінь асертивності та низький ступінь кооперативності, тоді як стиль співпраці передбачає високі ступені як асертивності, так і співпраці.

Компромісний стиль передбачає помірні ступені обох, тоді як стиль уникнення передбачає низькі ступені обох. Нарешті, поступливий стиль передбачає низький ступінь асертивності та високий ступінь кооперативності.

ТКІ є важливим компонентом методологічного забезпечення емпіричних досліджень особливостей розвитку конфліктної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн, оскільки може допомогти виявити відмінності в бажаних стилях управління конфліктами в різних культурних групах. Це особливо важливо, тому що різні культури можуть мати різні норми і очікування щодо того, як слід управляти конфліктами. Наприклад, в деяких культурах може бути важливіше уникати прямої конфронтації і підтримувати гармонію, в той час як в інших пряма конфронтація може розглядатися як більш доцільна.

Крім виявлення особливостей розвитку конфліктологічної компетентності на основі міжкультурних відмінностей, ТКІ також може бути використана для виявлення індивідуальних відмінностей в стилях управління конфліктами. Ця інформація може бути використана для розробки навчальних та інтервенційних програм, адаптованих до конкретних потреб окремих осіб та груп. Наприклад, якщо менеджер постійно покладається на конкуруючий стиль, він може отримати користь від навчання в більш спільних і компромісних стилях для поліпшення своїх навичок вирішення конфліктів.

Варіанти відповідей сформульовані наступним чином:

подано 30 тверджень з варіантами відповідей, де 1 - «Категорично не погоджуюсь», 5 - «повністю погоджуюсь». Відповідно до найбільшої кількості

набраних балів у петаннях закріплених до певного стилю вирховується основний конфліктний стиль. Найоптимальнішим серед п'яти - є стиль співпраці.

При математичному розрахунку результатів дослідження нами було використано методи:

Кореляційний аналіз – це метод дослідження взаємної залежності ознак генеральної сукупності, які є випадковими величинами з нормальним характером розподілу. Серед головних завдань кореляційного аналізу: встановлення форми зв'язку, визначення сили зв'язку, вимірювання впливу факторів на результативні ознаки.

Таблиці умовних значень - це статистичний метод, який використовується для аналізу взаємозв'язку між двома або більше категоріальними змінними. Він передбачає організацію даних у форматі таблиці, щоб показати частоту або кількість спостережень у кожній категорії або комбінації категорій. Потім таблиця аналізується за допомогою різних статистичних тестів, таких як тест Хі-квадрат або точний тест Фішера, щоб визначити, чи існує значущий зв'язок або взаємозв'язок між змінними. Таблиці умовних факторних змінних широко використовуються в таких галузях, як соціальні науки, маркетинг і охорона здоров'я, для вивчення взаємозв'язку між різними змінними та прийняття обґрунтованих рішень на основі отриманих результатів.

ANOVA розшифровується як "дисперсійний аналіз" - статистичний метод, який використовується для аналізу відмінностей між двома або більше групами. ANOVA використовується для перевірки нульової гіпотези про те, що середні значення двох або більше популяцій рівні, на основі дисперсії всередині вибірок. ANOVA порівнює дисперсію між групами (різницю між груповими середніми) з дисперсією всередині груп (варіацією балів у кожній групі) і обчислює F-статистику. Якщо F-статистика є достатньо великою, щоб відкинути нульову гіпотезу, це свідчить про те, що існує значна різниця між принаймні двома груповими середніми. ANOVA можна використовувати як з категоріальними, так і з неперервними даними, а також для порівняння середніх значень у декількох групах, навіть якщо розміри

вибірок нерівні. ANOVA - це потужний статистичний інструмент, який зазвичай використовується в наукових дослідженнях для перевірки впливу різних методів діагностики або втручань на залежну змінну.

Біноміальна логістична регресія - це метод статистичного аналізу, який використовується для визначення зв'язку між однією або кількома змінними-предикторами та бінарною змінною-результатом. Це тип регресійного аналізу, який зазвичай використовується, коли змінна результату є дихотомічною (тобто має лише два можливих значення, наприклад, 0 або 1). Метод моделює ймовірність появи бінарної змінної результату як функцію змінних-предикторів. Модель логістичної регресії оцінює лог-шанси змінної результату, які потім трансформуються назад у шкалу ймовірностей для інтерпретації результатів. Іншими словами, біноміальна логістична регресія прогнозує ймовірність настання події (кодується як 1) або ненастання події (кодується як 0) на основі значень предикторних змінних. Вона часто використовується в наукових дослідженнях для вивчення зв'язку між різними факторами та настанням певної події або результату.

Висновки до розділу 2

В дослідженні нами було використано такі основні методичні засоби як: авторська анкета, спрямована на визначення досвіду вирішення конфліктів; шкала толерантності до невизначеності Баднера; метод оцінки стилів спілкування; та Інструментарій конфліктного стилю Томаса-Кілманна..

Описано дизайн дослідження і його основні етапи, такі як: теоретичний аналіз джерел; розробка та підбір емпіричних методів та тестів; проведення дослідження особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн на основі дизайну дослідження; проведення математичного аналізу та здійснення інтерпретації результатів дослідження, встановленнем зв'язку між гіпотезою та отриманими результатами дослідження

щодо відмінностей у особливостях розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн.

Визначено вибірку яка складає 50 осіб, що є менеджерами молодіжних організацій віком від 18 до 36 років, 24 різних національностей, що працюють в організаціях з таких країн: Фінляндія, Естонія, Латвія, Литва, Німеччина та Греція. Серед них осіб жіночої статі - 26 та чоловічої статі - 24 особи.

Обрано та описано основні методики дослідження, описано методи математичного аналізу, які використовувалися для розрахування результатів проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З РІЗНИХ КРАЇН

3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн

Наша вибірка налічує 50 учасників у дослідженні особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн. Наші дані демонструють, що в організації яка була підґрунтям для нашої вибірки працює високоосвічена, кваліфікована та різноманітна група людей. Різноманітність в освіті, досвіді роботи, професійних навичках та особистих інтересах сприяє креативності організації та здатності вирішувати проблеми. Однак ця різноманітність також призводить до конфліктів через відмінності у стилях спілкування, цінностях та культурних нормах.

Наші змінні є якісними, безперервними, але описовими, тому що вони є номінальними. Оскільки ми працюємо з якісними даними, для їх представлення використовуються таблиці умовних значень та тест Хі-квадрат. Серед проведеного нами аналізу ми отримали наступні статистично значимі дані.

У таблиці умовних значень показано розподіл учасників за рівнем толерантності до невизначеності (за шкалою *Tolerance_for_Ambiguity_Scale1_transf*) та національністю (Рис. 3.1). Показники толерантності до невизначеності були розподілені на три групи: Помірна, Висока та Дуже висока. Національність розподілено за категоріями на основі країни походження, яку респонденти вказали самі.

Contingency Tables

Nationality	Tolerance_for_Ambiguity_Scale1_transf			Total
	Moderate tolerance	High tolerance	Very high tolerance	
Finnish/Australian	0	1	0	1
Swiss/Swedish	1	0	0	1
Finnish	5	12	0	17
Finnish, Indian	1	0	0	1
German	0	2	0	2
French	0	2	0	2
Ukrainian	1	0	0	1
Turkish	2	2	0	4
Romanian	0	2	0	2
Singaporean	1	0	0	1
Indian	0	2	0	2
Czech	2	0	0	2
Afghan	0	1	0	1
Italian	1	0	0	1
Sierra Leone	0	1	0	1
Pakistan	1	0	0	1
Vietnamese	0	1	0	1
Finnish/Russian	1	1	0	2
USA	0	0	1	1
Azerbaijan	0	1	0	1
Sudanese	0	1	0	1
Lithuanian	1	0	0	1
Greek	2	0	0	2
Belarusian	0	1	0	1
Total	19	30	1	50

Рис. 3.1. Розподіл учасників за рівнем толерантності до невизначеності та національністю

Дивлячись на таблицю, ми бачимо, що найпоширенішим рівнем толерантності до неоднозначності серед учасників був високий (30 учасників), за ним йшов помірний (19 учасників) і дуже високий (1 учасник). Фінські учасники повідомили про найбільшу частку учасників з високим рівнем толерантності до невизначеності. Інші національності показали змішані результати.

χ^2 Tests			
	Value	df	p
χ^2	78.4	46	0.002
N	50		

Рис. 3. 2. χ^2 -тест (або тест Хі-квадрат) зв'язку між толерантністю до невизначеності та національністю

χ^2 -тест (або тест Хі-квадрат) був проведений для того, щоб дослідити, чи існує зв'язок між толерантністю до невизначеності та національністю учасників. Результати показують значний зв'язок ($\chi^2(46)=78,4$, $p=0,002$), що вказує на те, що може існувати зв'язок між культурним походженням та рівнем толерантності до невизначеності людини (Рис. 3. 2).

Коефіцієнт умовності 0,781 свідчить про те, що існує сильний зв'язок між толерантністю до невизначеності та національністю. Це свідчить про те, що національність може бути важливим фактором, який впливає на різницю в толерантності до невизначеності серед учасників (Рис. 3. 3).

Nominal	
	Value
Contingency coefficient	0.781

Рис. 3.3. Опис вибірки з визначенням переважаючих показників між толерантністю до невизначеності та національністю

Отже, результати свідчать про те, що існує значний зв'язок між толерантністю до невизначеності та національністю. Подальший аналіз може бути проведений для вивчення характеру і ступеня цього зв'язку, а також для виявлення будь-яких потенційних факторів, які можуть впливати на ці відмінності.

Наступним був результат факторів конфліктів та національності.

У таблиці умовних значень показано частоту конфліктів, про які повідомляли респонденти різних національностей, залежно від різних факторів, таких як відмінності в стилях спілкування, цінностях і переконаннях, робочій етиці, методах роботи, культурних нормах і звичаях (Рис. 3.4).

Contingency Tables																
Nationality	factorsConflicts															
	Differences in communication styles, Differences in values and beliefs, Differences in work ethics	Differences in communication styles, Differences in work ethics	Differences in communication styles	Differences in communication styles, Differences in values and beliefs, Differences in work practices, Differences in cultural norms and customs	Differences in values and beliefs, Differences in work ethics, Differences in work practices	Differences in communication styles, Differences in cultural norms and customs	Differences in communication styles, Differences in work practices, Differences in cultural norms and customs	Differences in communication styles, Differences in values and beliefs, Differences in cultural norms and customs	Differences in communication styles, Differences in work practices	Differences in communication styles, Differences in values and beliefs, Differences in work ethics, Differences in cultural norms and customs	Differences in communication styles, Differences in work ethics, Differences in cultural norms and customs	Differences in communication styles, Differences in values and beliefs, Differences in work ethics, Differences in cultural norms and customs	Differences in values and beliefs, Differences in work ethics, Differences in cultural norms and customs	Differences in communication styles, Differences in work ethics, Differences in cultural norms and customs	Differences in values and beliefs, Differences in work practices, Differences in cultural norms and customs	Differences in communication styles, Differences in values and beliefs, Differences in work ethics, Differences in cultural norms and customs
Finnish/Australian	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Swiss/Swedish	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Finnish	1	1	4	0	0	2	1	2	3	0	0	0	0	0	2	17
Finnish, Indian	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
German	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
French	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Ukrainian	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Turkish	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	4
Romanian	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Singaporean	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Indian	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Czech	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Alghan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Italian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Sierra Leone	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Pakistan	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Vietnamese	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Finnish/Russian	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
USA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Azerbaijan	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Sudanese	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Lithuanian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Greek	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Belarusian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Total	3	4	8	4	1	5	3	6	4	1	1	2	1	1	2	50

Рис. 3.4. Розподіл учасників за факторами конфліктів та національністю

Для визначення того, чи існує значущий зв'язок між національністю та факторами конфліктів, було проведено тест Хі-квадрат (Рис. 3. 5).

χ ² Tests			
	Value	df	p
χ ²	442	391	0.039
N	50		

Рис. 3. 5. χ²-тест (або тест Хі-квадрат) зв'язку між національністю та факторами конфліктів

Результати показують значущий зв'язок (p=0,039) між змінними, що вказує на те, що існує зв'язок між національністю та факторами конфліктів.

Коефіцієнт умовності (0,948) вказує на дуже сильний зв'язок між змінними (Рис. 3.6).

Nominal	
	Value
Contingency coefficient	0.948

Рис. 3.6. Опис вибірки з визначенням переважаючих показників між національністю та факторами конфліктів

Отже, національність відіграє значну роль у факторах конфліктів, з якими стикаються люди.

Далі ми аналізували частоту конфліктів та національність.

У таблиці умовних значень показано частоту конфліктів між працівниками різних національностей в організації (Рис. 3.7).

Contingency Tables						
Nationality	freqConflict					Total
	Rarely	Never	Monthly	Daily	Weekly	
Finnish/Australian	1	0	0	0	0	1
Swiss/Swedish	0	1	0	0	0	1
Finnish	10	0	5	1	1	17
Finnish, Indian	1	0	0	0	0	1
German	2	0	0	0	0	2
French	2	0	0	0	0	2
Ukrainian	0	0	1	0	0	1
Turkish	3	0	0	0	1	4
Romanian	2	0	0	0	0	2
Singaporean	1	0	0	0	0	1
Indian	1	0	0	0	1	2
Czech	1	0	1	0	0	2
Afghan	1	0	0	0	0	1
Italian	0	0	0	1	0	1
Sierra Leone	0	1	0	0	0	1
Pakistan	1	0	0	0	0	1
Vietnamese	1	0	0	0	0	1
Finnish/Russian	2	0	0	0	0	2
USA	0	0	0	0	1	1
Azerbaijan	0	0	0	0	1	1
Sudanese	0	1	0	0	0	1
Lithuanian	1	0	0	0	0	1
Greek	1	0	1	0	0	2
Belarusian	1	0	0	0	0	1
Total	32	3	8	2	5	50

Рис. 3.7. Розподіл учасників за факторами частоти конфліктів та національністю

Наступна таблиця показує, що існує значна варіація частоти конфліктів між різними національностями ($\chi^2 = 116$, $df = 92$, $p = 0,044$) (Рис. 3. 8).

χ^2 Tests			
	Value	df	p
χ^2	116	92	0.044
N	50		

Рис. 3. 8. χ^2 -тест (або тест Хі-квадрат) зв'язку між частотою конфліктів та національністю

Значення коефіцієнта умовності 0,836 свідчить про сильний зв'язок між змінними (Рис. 3. 9).

Nominal	
	Value
Contingency coefficient	0.836

Рис. 3.9. Опис вибірки з визначенням переважаючих показників між частотою конфліктів та національністю

Це означає, що культурні чинники можуть відігравати значну роль у виникненні конфліктів в організації. Зокрема, частота конфліктів суттєво відрізняється серед представників різних національностей, що вказує на те, що культурні відмінності можуть сприяти виникненню конфліктів. Ця інформація може бути корисною для організації у вирішенні та управлінні конфліктами на робочому місці, беручи до уваги культурні фактори, які можуть сприяти їх виникненню.

Далі ми проаналізували самооцінку вміння керувати конфліктами та національність (Рис. 3.10).

Nationality	abilManagConflicts				Total
	2	1	4	3	
Finnish/Australian	1	0	0	0	1
Swiss/Swedish	0	1	0	0	1
Finnish	11	3	0	3	17
Finnish, Indian	1	0	0	0	1
German	2	0	0	0	2
French	2	0	0	0	2
Ukrainian	0	1	0	0	1
Turkish	1	2	0	1	4
Romanian	0	2	0	0	2
Singaporean	0	0	1	0	1
Indian	0	1	0	1	2
Czech	0	2	0	0	2
Afghan	1	0	0	0	1
Italian	0	0	0	1	1
Sierra Leone	0	1	0	0	1
Pakistan	0	1	0	0	1
Vietnamese	0	1	0	0	1
Finnish/Russian	0	1	0	1	2
USA	1	0	0	0	1
Azerbaijan	1	0	0	0	1
Sudanese	1	0	0	0	1
Lithuanian	1	0	0	0	1
Greek	1	1	0	0	2
Belarusian	1	0	0	0	1
Total	25	17	1	7	50

Рис. 3.10. Розподіл учасників за факторами вміння керувати конфліктами та національністю

Результати тесту хі-квадрат свідчать про те, що існує значущий зв'язок між національністю та здатністю керувати конфліктами (Рис. 3.11).

χ^2 Tests			
	Value	df	p
χ^2	95.0	69	0.021
N	50		

Рис. 3. 11. χ^2 -тест (або тест Хі-квадрат) зв'язку між вміння керувати конфліктами та національністю

Для здатності управляти конфліктами тест хі-квадрат ($\chi^2 = 95,0$, $df = 69$, $p = 0,021$) вказує на те, що деякі культурні особливості можуть бути краще підготовлені до управління конфліктами, ніж інші, або що в різних культурах перевага надається різним стратегіям управління конфліктами.

Значення коефіцієнта умовності 0,809 для здатності керувати конфліктами свідчать про сильний зв'язок між національністю за цим фактором (Рис. 3.12).

Nominal	
	Value
Contingency coefficient	0.809

Рис. 3.12. Опис вибірки з визначенням переважаючих показників між вміння керувати конфліктами та національністю

Загалом, ці результати підкреслюють важливість культурної обізнаності та чутливості в управлінні конфліктами в багатонаціональній організації.

Далі ми аналізували зв'язок між готовністю звертатися по допомогу та національністю (Рис. 3.13).

Contingency Tables						
Nationality	wilSeekHelp_transf					Total
	Not willing at all	Not willing	Hard to say	Willing	Extremely willing	
Finnish/Australian	0	0	1	0	0	1
Swiss/Swedish	0	0	1	0	0	1
Finnish	0	0	3	8	6	17
Finnish, Indian	0	0	0	0	1	1
German	0	0	0	1	1	2
French	0	0	2	0	0	2
Ukrainian	0	0	0	0	1	1
Turkish	0	1	1	2	0	4
Romanian	0	0	2	0	0	2
Singaporean	1	0	0	0	0	1
Indian	0	0	0	1	1	2
Czech	0	0	0	2	0	2
Afghan	0	0	0	1	0	1
Italian	0	0	0	1	0	1
Sierra Leone	0	0	0	0	1	1
Pakistan	1	0	0	0	0	1
Vietnamese	0	0	0	1	0	1
Finnish/Russian	0	0	0	1	1	2
USA	0	0	0	0	1	1
Azerbaijan	0	0	1	0	0	1
Sudanese	0	0	0	0	1	1
Lithuanian	0	0	0	0	1	1
Greek	0	0	0	0	2	2
Belarusian	0	0	0	1	0	1
Total	2	1	11	19	17	50

Рис. 3.13. Розподіл учасників за факторами готовністю звертатися по допомогу та національністю

При аналізі ми бачимо, що існує незначний зв'язок між національністю та готовністю звертатися по допомогу, адже при тест Хі-квадрат ми бачимо що значення р трохи більше за мінімальне виражено статистично значиме ($\chi^2 = 114$, $df = 92$, $p = 0,058$) (Рис. 3.14).

χ^2 Tests			
	Value	df	p
χ^2	114	92	0.058
N	50		

Рис. 3.14. χ^2 -тест (або тест Хі-квадрат) зв'язку національністю та готовністю звертатися по допомогу

Але це все ще може свідчити про те, що люди з різним культурним походженням можуть мати різний рівень відкритості до пошуку допомоги у вирішенні конфліктів. Для більше показового результату варто провести додаткові дослідження.

Останнім значущим аналізом з використанням таблиці умовних значень був аналіз розподілу балів основного конфліктного стилю особистості за ТКІ

(TKI_mainStyle) та балів вимірних за самооцінкою рівня впевненості в управлінні конфліктами (abilManagConflicts_transf) між 50 учасниками.

Результати основного конфліктного стилю особистості за ТКІ були розподілені на п'ять груп: Пристосування, Уникнення, Конкуренція, Компроміс та Співпраця.

Результати рівня впевненості в управлінні конфліктами були розподілені на чотири групи: "Дуже впевнений", "Впевнений", "Менш впевнений" і "Зовсім не впевнений" (Рис. 3. 15).

Contingency Tables						
abilManagConflicts_transf	TKI_mainStyle - Transform 1.0					Total
	Accommodating	Avoiding	Collaborating	Competing	Compromising	
Very confident	0	1	11	1	4	17
Confident	1	0	15	0	9	25
Less confident	0	0	1	0	6	7
Not confident at all	0	1	0	0	0	1
Total	1	2	27	1	19	50

Рис. 3.15. Розподіл учасників за факторами основного конфліктного стилю особистості за ТКІ та рівнем впевненості в управлінні конфліктами

Дивлячись на таблицю, ми бачимо, що найпоширенішими оцінками ТКІ були "Конкуренція" (27 учасників) та "Компроміс" (19 учасників), тоді як "Пристосування" та "Уникнення" були найменш поширеними оцінками.

Серед учасників, які повідомили про високий рівень впевненості в управлінні конфліктами (дуже впевнений або впевнений), найпоширенішою оцінкою ТКІ була "Співпраця", тоді як "Змагання" було найпоширенішою оцінкою серед учасників, які повідомили про меншу впевненість або не впевненість в управлінні конфліктами взагалі.

χ^2 -тест було проведено для того, щоб дослідити, чи існує зв'язок між показниками TKI_mainStyle та abilManagConflicts_transf. Результати показують значущий зв'язок ($\chi^2(12)=36,1$, $p<0,001$), що вказує на те, що розподіл балів за шкалою TKI_mainStyle суттєво відрізняється на різних рівнях впевненості в управлінні конфліктами (Рис. 3.16).

χ^2 Tests			
	Value	df	p
χ^2	36.1	12	<.001
N	50		

Рис. 3.16. χ^2 -тест (або тест Хі-квадрат) зв'язку основного конфліктного стилю особистості за ТКІ та рівнем впевненості в управлінні конфліктами

Коефіцієнт умовності 0,647 вказує на те, що існує помірний зв'язок між показниками ТКІ_mainStyle та abilManagConflicts_transf. Це вказує на те, що рівень впевненості в управлінні конфліктами дійсно впливає на варіацію балів за основним конфліктним стилем особистості за ТКІ.

Загалом, результати свідчать про те, що існує значний зв'язок між показниками основного конфліктного стилю особистості за ТКІ (TKI_mainStyle) та рівня впевненості в управлінні конфліктами (abilManagConflicts_transf). Подальший аналіз може бути проведений для вивчення характеру і ступеня цього зв'язку та визначення будь-яких потенційних факторів, які можуть впливати на ці відмінності.

Додатково ми вирішили проаналізувати показники толерантності до невизначеності та національності за допомогою дисперсійного аналізу (ANOVA).

Таблиця ANOVA показує результати дисперсійного аналізу (ANOVA), проведеного для змінної Tolerance_for_Ambiguity_Scale1, де національність є незалежною змінною. ANOVA перевіряє відмінності в середніх значеннях толерантності до невизначеності С.Баднера (Tolerance_for_Ambiguity_Scale1) для різних національностей.

Результати ANOVA показують, що національність має значний вплив на толерантності до невизначеності С.Баднера (Tolerance_for_Ambiguity_Scale1) ($F(23,26)=1.91$, $p=0.056$, $\eta^2=0.628$). Розмір ефекту (η^2) вказує на те, що національність пояснює близько 62,8% дисперсії оцінок за шкалою Tolerance_for_Ambiguity_Scale1 (Рис 3.17).

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	η^2
Overall model	8.49	23	0.369	1.91	0.056	
Nationality	8.49	23	0.369	1.91	0.056	0.628
Residuals	5.03	26	0.193			

Рис. 3.17. Результати ANOVA за результатами шкали толерантності до невизначеності С.Баднера

Значення p-value 0,056 трохи перевищує загальноприйнятий рівень значущості 0,05, що свідчить про те, що вплив національності на Tolerance_for_Ambiguity_Scale1 може не бути статистично значущим. Однак варто зазначити, що розмір ефекту є досить великим ($\eta^2=0,628$), що вказує на те, що національність дійсно пояснює значну частину дисперсії в оцінках за шкалою толерантності до невизначеності С.Баднера (Tolerance_for_Ambiguity_Scale1). Це підтверджує раніше визначене нами твердження за допомогою таблиці умовного аналізу.

Перевірка припущень показала, що припущення про однорідність дисперсій було порушено ($p<0,001$), що вказує на те, що дисперсія балів за шкалою толерантності до невизначеності С.Баднера (Tolerance_for_Ambiguity_Scale1) суттєво відрізняється серед представників різних національностей (Рис. 3.18).

F	df1	df2	p
4.55	23	26	<.001

Рис. 3.18. Перевірка припущень результату ANOVA за результатами шкали толерантності до невизначеності С.Баднера за тестом Левене

Крім того, було порушено припущення про нормальність ($p<0,001$), що свідчить про те, що розподіл балів за шкалою толерантності до невизначеності С.Баднера (Tolerance_for_Ambiguity_Scale1) не є абсолютно нормальним. Ці

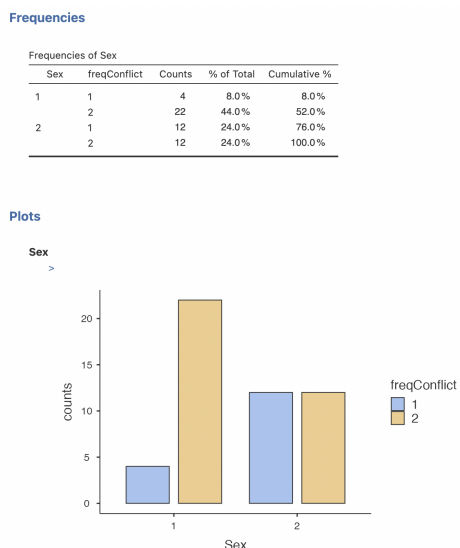
порушення можуть впливати на точність і надійність результатів ANOVA (Рис. 3.19).

Statistic	p
0.807	<.001

Рис. 3.19. Перевірка на нормальність розподілу балів за результатами шкали толерантності до невизначеності С.Баднера за Шаніро-Вілкі

Але в цілому толерантність до невизначеності С.Баднера (Tolerance_for_Ambiguity_Scale1) демонструє значний вплив національності ($p = 0,056$, $\eta^2 = 0,628$), що вказує на те, що існує певна різниця в толерантності до невизначеності між різними національностями.

Також коли ми перевіряли наші дані, ми помітили, що деякі великі відмінності помітні, коли справа доходить до статі, тоді частота конфліктів переважає, якщо ви жінка, ніж чоловік (Рис. 3.20).



(Рис.3.20). Частоти та графік зображення для змінних стать та частота конфліктів

Так як змінна результату є дихотомічною (тобто має лише два можливих значення, наприклад, 1 або 2). Ми можемо перевірити результат за допомогою

біноміальна логістична регресія для визначення зв'язку між однією або кількома змінними-предикторами та бінарною змінною-результатом (Рис. 3.21).

Binomial Logistic Regression

Model Fit Measures			
Model	Deviance	AIC	R ² _{McF}
1	55.6	59.6	0.113

Omnibus Likelihood Ratio Tests			
Predictor	χ ²	df	p
Sex	7.09	1	0.008

Рис.3.21. Біноміальна логістична регресія для змінних стать та частота виникнення конфліктів

Цей результат свідчить про те, що частота конфліктів (freqConflict) значною мірою пов'язана зі статтю учасників дослідження. Модель прогнозує ймовірність freqConflict = 2 (вища частота конфліктів) проти freqConflict = 1 (нижча частота конфліктів) залежно від статі учасників.

Тести відношення правдоподібності показують, що предиктор статі є статистично значущим (p = 0,008), що свідчить про те, що стать є значущим предиктором freqConflict.

Таблиця коефіцієнтів моделі показує, що оцінений коефіцієнт для предиктора статі становить -1,70, що вказує на те, що лог-шанс freqConflict = 2 на 1,70 нижчий для жінок (стать: 1) порівняно з чоловіками (стать: 2). Ця різниця є статистично значущою (p = 0,012), що означає, що стать має значний вплив на частоту конфліктів (Рис. 3.22).

Model Coefficients - freqConflict						
Predictor	Estimate	95% Confidence Interval		SE	Z	p
		Lower	Upper			
Intercept	1.70	0.639	2.770	0.544	3.14	0.002
Sex:						
2 - 1	-1.70	-3.037	-0.372	0.680	-2.51	0.012

Note. Estimates represent the log odds of "freqConflict = 2" vs. "freqConflict = 1"

Рис. 3.22. Таблиця коефіцієнтів частоти конфліктів залежно від статі учасників

Отже, теоретично це означає, що якщо ви чоловік, то ймовірність виникнення конфлікту в організації є меншою.

3.2. Методичні рекомендації щодо розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн та підвищення їх готовності до вирішення конфліктів

При отриманих результатах дослідження нам обов'язково варто говорити про методичні рекомендації щодо розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн та підвищення їх готовності до вирішення конфліктів. Запропоновані методичні рекомендації спрямовані на підвищення рівня знань, умінь та навичок менеджерів щодо ефективного управління міжкультурними конфліктами.

Якщо говорити більш детально стосовно методичних рекомендацій, які ми можемо запропонувати то варто виділити наступні:

- ***Тренінг з культурної розвідки***

Для розвитку компетентності у вирішенні міжкультурних конфліктів важливо забезпечити менеджерів тренінгами з культурної розвідки. Тренінг з культурної розвідки допоможе менеджерам зрозуміти та оцінити різні культурні перспективи, стилі спілкування та цінності. Це також допоможе їм розвинути необхідні навички для ефективного вирішення міжкультурних конфліктів. Тренінг з культурної розвідки можна проводити у формі воркшопів, семінарів та онлайн-курсів. Тренінг має охоплювати такі теми, як міжкультурна комунікація, культурні відмінності в управлінні конфліктами та розвиток культурного інтелекту.

- ***Тренінг з вирішення конфліктів***

Проведення тренінгів з вирішення конфліктів є критично важливим для розвитку конфліктної компетентності менеджерів молодіжних організацій. Тренінг з

вирішення конфліктів повинен охоплювати основні методи вирішення конфліктів, такі як переговори, медіація та співпраця. Тренінг також має зосереджуватися на міжкультурних методах вирішення конфліктів, щоб допомогти менеджерам вирішувати конфлікти в культурно прийнятний спосіб. Тренінг з вирішення конфліктів можна проводити у формі семінарів, аналізу конкретних ситуацій та рольових ігор.

- ***Тренінг з розвитку комунікативних навичок***

Ефективна комунікація має важливе значення для управління конфліктами в будь-якому середовищі. Тому для покращення комунікативних навичок менеджерів молодіжних організацій слід проводити тренінги з комунікативних навичок. Тренінг має бути спрямований на розвиток навичок активного слухання, впевненості та емпатії. Він також має охоплювати техніки міжкультурної комунікації, щоб допомогти менеджерам ефективно спілкуватися з людьми з різних культурних середовищ.

- ***Тренінг з лідерства***

Тренінги з лідерства мають важливе значення для менеджерів, щоб розвинути необхідні навички для ефективного керівництва та управління своїми командами. Тренінг має охоплювати такі теми, як побудова команди, прийняття рішень та мотивація. Воно також має охоплювати крос-культурні методи лідерства, щоб допомогти менеджерам керувати своїми командами в культурно прийнятний спосіб.

- ***Наставництво та коучинг***

Програми наставництва та коучингу можуть допомогти керівникам розвинути свою конфліктну компетентність, надаючи їм рекомендації та підтримку. Ці програми повинні бути розроблені таким чином, щоб надавати індивідуальну підтримку керівникам, щоб допомогти їм покращити свої навички управління конфліктами. Наставник або коуч повинен мати досвід в управлінні конфліктами і надавати зворотний зв'язок та рекомендації щодо стратегій управління конфліктами.

Програми наставництва та коучингу можуть забезпечити керівників постійною підтримкою та керівництвом у їхніх зусиллях з розвитку конфліктної

компетентності. Такі програми також можуть надати менеджерам можливість практикувати навички вирішення конфліктів у реальних ситуаціях, отримувати зворотній зв'язок щодо їхньої роботи та вчитися на своїх помилках. Однак програми наставництва та коучингу можуть мати й обмеження. Наприклад, кількість кваліфікованих наставників і тренерів може бути обмеженою, а якість наставництва та коучингу може залежати від навичок і досвіду наставників і тренерів.

- ***Симуляції віртуальної реальності***

Симуляції віртуальної реальності - це інноваційні методи, які можна використовувати для розвитку конфліктної компетентності. Ці симуляції надають менеджерам безпечне та контрольоване середовище для відпрацювання навичок управління конфліктами. Симуляції можуть бути розроблені для імітації міжкультурних конфліктів, що дозволяє менеджерам розвивати навички управління міжкультурними конфліктами.

Рольові ігри та симуляції можуть надати керівникам можливість відпрацювати навички вирішення конфліктів у безпечному та контрольованому середовищі. Така діяльність може допомогти керівникам розвинути такі навички, як активне слухання, ефективна комунікація та спільне вирішення проблем. Однак рольові ігри та симуляції не завжди точно відображають реальні ситуації, а ефективність таких заходів може залежати від якості та актуальності сценаріїв, що використовуються.

Міжкультурні тренінги та освіта можуть допомогти менеджерам зрозуміти та оцінити культурні відмінності, що може зменшити ймовірність конфліктів. Це також може допомогти менеджерам розвинути навички ефективної комунікації та вирішення конфліктів з урахуванням культурних особливостей. Однак міжкультурне навчання та освіта можуть бути недостатніми самі по собі. Ефективність такого навчання може також залежати від таких факторів, як якість і зміст тренінгу, досвід тренерів, а також мотивація учасників до навчання та застосування знань і навичок, отриманих під час тренінгу.

Конструктивний зворотний зв'язок і оцінка можуть допомогти керівникам визначити сфери, які потребують вдосконалення, і розробити стратегії для їх

вирішення. Вони також можуть допомогти керівникам визнати свої сильні сторони та розвивати їх. Однак зворотний зв'язок та оцінка повинні надаватися в конструктивній і не загрозливій формі. В іншому випадку це може призвести до захисної реакції, опору або демотивації серед керівників.

Аналіз даних, проведений у цьому дослідженні, виявив значний зв'язок між статтю та частотою конфліктів серед менеджерів молодіжних організацій. Зокрема, лог-шанс більшої частоти конфліктів ($\text{freqConflict} = 2$) на 1,70 нижчий для жінок порівняно з чоловіками, що свідчить про те, що стать є значущим предиктором частоти конфліктів. Однак цей висновок слід інтерпретувати з обережністю, оскільки він ґрунтується на невеликій вибірці, і необхідні подальші дослідження для вивчення взаємозв'язку між статтю та частотою конфліктів серед менеджерів молодіжних організацій з різних країн.

Підвищення готовності до вирішення конфліктів серед менеджерів молодіжних організацій з різних країн можна досягти за допомогою кількох стратегій. Нижче наведено кілька пропозицій:

1. Навчання та розвиток: Навчальні програми та семінари для менеджерів з техніки вирішення конфліктів, культурної чутливості та комунікативних навичок можуть допомогти підвищити їхню готовність до вирішення конфліктів у різних ситуаціях.

2. Заохочення діалогу: Заохочення відкритого спілкування та діалогу між керівниками молодіжних організацій з різних країн може допомогти побудувати довіру та взаєморозуміння, що в кінцевому підсумку може призвести до більш ефективного вирішення конфліктів.

3. Культурне занурення: Ознайомлення менеджерів з різними культурами та досвідом може допомогти підвищити їхню обізнаність та розуміння культурних відмінностей, що може зменшити кількість непорозумінь та конфліктів.

4. Моделювання лідерства: Ефективне вирішення конфліктів починається з моделювання лідерства. Менеджери, які демонструють позитивну поведінку у вирішенні конфліктів, можуть слугувати рольовими моделями для членів своєї

команди, допомагаючи створити культуру вирішення конфліктів та відкритої комунікації.

5. Створення плану вирішення конфліктів: Розробка плану вирішення конфліктів, який окреслює процедури виявлення, розгляду та розв'язання конфліктів, може допомогти підвищити готовність до вирішення конфліктів серед менеджерів молодіжних організацій з різних країн. Цей план може слугувати орієнтиром під час конфлікту та допомогти забезпечити своєчасне та ефективне вирішення конфліктів.

Отже, підвищення готовності до вирішення конфліктів серед менеджерів молодіжних організацій з різних країн вимагає поєднання тренінгів, культурного занурення, моделювання лідерства та проактивного планування.

Загалом, запропоновані методичні рекомендації мають потенціал для підвищення конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн та їхньої готовності до вирішення конфліктів. Міжкультурні тренінги та освіта можуть допомогти менеджерам зрозуміти та оцінити різні культурні цінності та норми, що може знизити ймовірність міжкультурних конфліктів. Програми наставництва та коучингу можуть надати менеджерам індивідуальні рекомендації та підтримку у вирішенні конфліктів, що може підвищити їхню впевненість та компетентність. Рольові ігри та симуляції можуть надати керівникам можливість відпрацювати навички вирішення конфліктів у безпечному та контрольованому середовищі, що може підвищити їхню готовність до реальних конфліктних ситуацій. Нарешті, конструктивний зворотний зв'язок та оцінка можуть допомогти керівникам проаналізувати свою роботу та визначити сфери для вдосконалення, що може сприяти їхньому навчанню та зростанню.

Однак, ці рекомендації мають і потенційні обмеження, пов'язані з ними. Наприклад, міжкультурні тренінги та навчання можуть бути неефективними, якщо вони не адаптовані до конкретних потреб і контексту менеджерів. Програми наставництва та коучингу можуть бути дорогими і трудомісткими, що може обмежити їхню доцільність. Рольові ігри та симуляції можуть неточно відображати реальні конфліктні ситуації, що може обмежувати їхню корисність. Нарешті,

конструктивний зворотний зв'язок і оцінку може бути важко забезпечити в культурно чутливий і конструктивний спосіб, що може обмежити їхню ефективність.

Отже, запропоновані методичні рекомендації мають потенціал для підвищення конфліктної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн та їхньої готовності до вирішення конфліктів. Однак необхідні подальші дослідження для вивчення взаємозв'язку між статтю та частотою конфліктів серед менеджерів молодіжних організацій з різних країн, а також для визначення шляхів подолання потенційних обмежень цих рекомендацій. Рекомендується, щоб майбутні дослідження включали більші та різноманітніші вибірки, використовували лонгітюдні дизайни та вивчали інші фактори, які можуть впливати на конфліктну компетентність серед менеджерів молодіжних організацій з різних країн.

Висновки до розділу 3

Проаналізовано та інтерпретовано результати дослідження зосереджені на особливості розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн, які продемонстрували нам, що за національністю і такими 5 показниками як: рівнем толерантності до невизначеності С.Баднера, факторами конфліктів, частотою конфліктів, вміння керувати конфліктами та готовністю звертатися по допомогу при конфліктних ситуаціях було отримано статистично значимі результати аналізу.

Це свідчить про те що національність може впливати на ці показники що демонструють залежність між їх результатами та конфліктологічною компетентністю.

Також такі показники як конфліктний стиль особистості за ТКІ та рівень впевненості в управлінні конфліктами, демонструють сильно виражену статистичну значимість. Це означає, що існує залежність між стилем взаємодії у конфліктних ситуаціях, адже серед учасників, які повідомили про високий рівень впевненості в управлінні конфліктами (дуже впевнений або впевнений), найпоширенішою оцінкою

ТКІ була "Співпраця", тоді як "Змагання" було найпоширенішою оцінкою серед учасників, які повідомили про меншу впевненість або невпевненість в управлінні конфліктами взагалі.

Також ми виявили, що статистично значущою виявилася стать при відношенні до частоти конфліктів. Результати показали що теоретично це означає, що якщо ви чоловік, то ймовірність виникнення конфлікту в організації є меншою.

Загальні висновки стосовно методичних рекомендацій щодо розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн та підвищення їх готовності до вирішення конфліктів полягають у тому, що для ефективного управління міжкультурними конфліктами необхідно забезпечувати менеджерам необхідний рівень знань, умінь та навичок. Запропоновані методичні рекомендації містять різноманітні тренінги та інструменти, такі як тренінги з культурної розвідки, вирішення конфліктів, розвитку комунікативних навичок та лідерства, наставництво та коучинг, симуляції віртуальної реальності. Ці методичні рекомендації можуть допомогти менеджерам молодіжних організацій з різних країн розвивати свою конфліктну компетентність та ефективно вирішувати міжкультурні конфлікти.

ВИСНОВКИ

1. Конфліктологічна компетентність є складним конструктом, який включає в себе різноманітні особистісні та ситуаційні фактори, що у поєднанні створюють сукупність навичок ефективної комунікації, емпатії, розуміння, взаємодії з іншими сторонами, аналізу, адаптації до умов, соціуму, окремих груп та регулювання і гнучке використання необхідної складової задля вирішення конфлікту.

Результати досліджень конфліктної компетентності, демонструють важливість цих навичок як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому. Дослідження підкреслюють важливість особистісних рис, емоційного інтелекту, культурного інтелекту та комунікативних навичок для ефективного управління конфліктами. Люди з вищим рівнем цих навичок більш схильні використовувати стратегії співпраці та вирішення проблем під час конфліктів, що призводить до кращих результатів як в особистому, так і в професійному контекстах.

2. Структурні та змістовні компоненти конфліктологічної компетентності включають такі складові, як: знання про конфлікти, уміння вирішувати конфлікти, навички комунікації та міжособистісних відносин, толерантність до невизначеності, здатність адаптуватися до нових ситуацій та вирішувати проблеми.

3. Сучасні методи та методики придатні для дослідження особливостей розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн включають такі, як: анкетування, інтерв'ю, методики оцінки стилів спілкування та толерантності до невизначеності, а також інструментарій конфліктного стилю Томаса-Кілманна.

4. При проведенні дослідження, використовувалися різні методичні засоби для визначення розвитку конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій з різних країн. Для цього було проведено теоретичний аналіз джерел, розроблено та підбрано емпіричні методи та тести, проведено дослідження особливостей розвитку конфліктологічної компетентності та здійснено

математичний аналіз результатів дослідження. У вибірці брали участь 50 осіб, що працюють в молодіжних організаціях різних країн.

Ми провели дослідження, яке дозволило нам встановити статистично значущі зв'язки між національністю, рівнем толерантності до невизначеності, факторами конфліктів, стилем взаємодії у конфліктних ситуаціях, рівнем впевненості в управлінні конфліктами та статтю, а також що ці зв'язки можуть вплинути на розвиток конфліктологічної компетентності менеджерів молодіжних організацій.

5. Дослідження показало, що для ефективного управління міжкультурними конфліктами необхідно забезпечувати менеджерам необхідний рівень знань, умінь та навичок, для чого були запропоновані методичні рекомендації, такі як тренінги з культурної розвідки, вирішення конфліктів, розвитку комунікативних навичок та лідерства, наставництво та коучинг, симуляції віртуальної реальності.

Результати досліджень мають практичне значення для вирішення та управління конфліктами в різних умовах, наприклад, на робочих місцях, в освітніх установах та при міжкультурній взаємодії. Навички вирішення конфліктів можна розвинути за допомогою тренувань і практики, і культурні чинники можуть впливати на підхід, який люди застосовують до вирішення конфліктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко, Т., & Герасімова, Т. (2019). Концепція конфліктної компетентності в сучасному науковому дискурсі [Concept of Conflict Competence in Modern Scientific Discourse]. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Соціологія, (2), 8-12.
2. Гаркуша, О. М. (2021). Формування конфліктної компетентності майбутніх фахівців туристичної галузі в умовах сучасної освіти [Formation of Conflict Competence of Future Tourism Professionals in the Conditions of Modern Education]. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, 39-46.
3. Гуцол, Т., & Ковальчук, І. (2021). Конфліктна компетентність: теоретичні підходи та методи дослідження. Антропологічні виміри філософських досліджень, 19, 114-126.
4. Корнієнко, Т. В. та Максименко, С. Д. (2018). Конфліктологія. Підручник. Київ: Атіка.
5. Філатова, О. (2020). Конфліктна компетентність особистості: сутність, структура та методи дослідження. Економічні аннали-XXI, 177(9-10), 28-32.
6. Ходосовцева, О. В. (2018). Конфліктна компетентність особистості: теорія та досвід практичної реалізації. Одеса: Фенікс.
7. Ablon, J. S., Golan, J. M., & Eyre, S. L. (2018). Collaborative Problem Solving: A New Model for Mental Health. Harvard Review of Psychiatry, 26(5), 248-255.
8. Adedayo, S. A., & Akinwamide, T. K. (2020). Study of the relationship between emotional intelligence and conflict management styles among academic librarians. Library Philosophy and Practice, 2020, 1-10.
9. Adib-Hajbaghery, M., Khamechian, M., & Alavi, N. M. (2019). Effect of a communication skills training program on nurses' assertiveness. Journal of education and health promotion, 8, 155.

10. Agarwal, R. (2016). Cognitive flexibility and intergroup anxiety as predictors of contact quality and attitudes towards outgroups. *The Journal of Social Psychology*, 156(6), 652-663.
11. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357–376.
12. Aristotle. (n.d.). In *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved April 24, 2023, from <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle/>
13. Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). A framework for understanding the relationship between integrative complexity and conflict competence. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 411-431.
14. Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170-188.
15. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
16. Bokin, B. L., Gregg, A. P., & Baer, R. A. (2016). The relationship between cognitive flexibility and conflict resolution styles. *Personality and Individual Differences*, 96, 222-226.
17. Bolton, R. (1979). *People skills: How to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts*. Touchstone.
18. Boulding, K. E. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. Harper & Row.
19. Brett, J. M., & Okumura, T. (1998). Inter- and intracultural negotiation: US and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41(5), 495-510.
20. Bultman, D. C., & Kristof-Brown, A. L. (2005). The perceived importance of different types of task and contextual performance behaviors: A policy-capturing study. *Human Performance*, 18(2), 175-199
21. Burton, J. W. (1990). *Conflict: Resolution and prevention*. St. Martin's Press.

22. Coleman, P. T. (2011). *The five percent: Finding solutions to seemingly impossible conflicts*. Public Affairs.
23. Coleman, P. T., & Ferguson, R. F. (2013). *Peace, conflict, and violence: Peace psychology for the 21st century*. Prentice Hall.
24. Coleman, P. T. (2014). *The five percent: Finding solutions to seemingly impossible conflicts*. PublicAffairs.
25. Conlin, C., O'Brian, J., Deane, B., & Barnes, M. (2016). Flexibility and Adaptability in Intercultural Conflict Resolution. *International Journal of Intercultural Relations*, 52, 52-62.
26. De Dreu, C. K. W., Van Knippenberg, D., & Nijstad, B. A. (2000). The influence of task interdependence on the creativity of interacting groups. *Journal of applied psychology*, 85(6), 909–920.
27. De Dreu, C. K., & Van de Vliert, E. (1997). Using conflict in organizations: An overview. In C. K. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 1-6). Sage Publications.
28. De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
29. Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91
30. Ellison, S. (2002). *Taking the War Out of Our Words*. Bay Tree Pub.
31. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
32. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.
33. Folger, J. P., & Bush, D. (1994). *Transformative approaches to conflict: Perspectives on mediation*. Guilford Press.
34. Giles, H. (1973). Accent mobility: A model and some data. *Anthropological Linguistics*, 15(2), 87-105.

35. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
36. Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (pp. 3-24). Guilford Press.
37. Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
38. Keshavarz, M., & Bidokhti, N. M. (2020). Relationship between the Big Five Personality Traits and Conflict Resolution Styles: A Systematic Review. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance*, 2(2), 28-37.
39. Kim, D., Lee, D., & Lim, H. (2019). Cultural intelligence and conflict management: An exploratory study in South Korea. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 277-297.
40. Kolb, D. M. (2007). *The mediator's handbook*. New Society Publishers.
41. Kolb, D. M. (2019). *Negotiating at work: Turn small wins into big gains*. Jossey-Bass.
42. Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
43. Kuenzi, M., Schminke, M., & O'Reilly, J. (2017). Developing and maintaining an organizational culture of ethical behavior: A guide for practitioners. *Business Horizons*, 60(4), 531-540.
44. Kulik, C. T., Gelfand, M. J., & Lamarche, E. (2019). *Being competent in workplace conflict: An interdisciplinary perspective*. Oxford University Press.
45. LeBaron, M. (2003). *Bridging Cultural Conflicts: A New Approach for a Changing World*. Jossey-Bass.
46. Lederach, J.P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press.

47. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. (2001). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill/Irwin.
48. Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Harper & Row.
49. Liu, Y., Ma, H., Ma, Y., & Wang, S. (2021). The Role of Emotional Regulation in the Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Resolution Styles. *Frontiers in Psychology*, 12, 637015.
50. Lu, Y., Xu, L., Wang, Y., & Zhao, H. (2020). Personality traits and conflict resolution strategies in Chinese college students: A mixed-method approach. *Frontiers in psychology*, 11, 73.
51. Morris, M. W. (2014). Cultural competence: A conceptual framework for cross-cultural social psychology. In H. Giles & S. Maass (Eds.), *Advances in intergroup communication* (pp. 21-50). Peter Lang.
52. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
53. Myra, C., & Weinrib, A. Z. (2018). Assertiveness and conflict management styles among nurse managers. *Journal of nursing management*, 26(6), 685-691.
54. Oni, A. A., & Olowukere, O. T. (2021). Interpersonal Conflict Management Skills and Resolution among Nigerian University Students: Influence of Gender, Age, and Level of Study. *Journal of Education and Practice*, 12(3), 16-23.
55. Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. Random House.
56. Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
57. Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
58. Rahim, M. A., Psenicka, C., & Polychroniou, P. (2020). Emotional intelligence and conflict resolution styles in the workplace. *Journal of Management Development*, 39(4), 365-377.

59. Ramirez-Santana, G. M., Villegas-Molina, M., García-Alcaraz, J. L., & Blanco-Fernandez, J. (2020). Conflict Management in Virtual Teams: The Role of Social Capital and Communication. *Sustainability*, 12(20), 8327.
60. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
61. Shapiro, D. (2014). *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*. Penguin.
62. Shapiro, D. L. (2011). *Negotiating the nonnegotiable: How to resolve your most emotionally charged conflicts*. Penguin.
63. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2017). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online*.
64. Tracy, S. J., Lutgen-Sandvik, P., & Alberts, J. K. (2006). Nightmares, demons, and slaves: Exploring the painful metaphors of workplace bullying. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 148-185.
65. Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., & Manstead, A. S. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 57–76. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.57>
66. Waldman, D. A., & Bardes, M. (1996). Assessing the Convergent and Discriminant Validity of Kolb's Organizational Learning Style Instrument: Implications for Conflict Management. *Educational and Psychological Measurement*, 56(5), 793–804.
67. Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.