

Кравець М.С.,
здобувач ступеня бакалавра
Савків У.С.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЕСКАЛАЦІЇ КОНФЛІКТІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Психологічні механізми виникнення та ескалації конфліктів у менеджменті становлять багаторівневу систему взаємодії індивідуальних, міжособистісних та організаційних чинників. Їх комплексний аналіз дає змогу глибше зрозуміти природу конфліктних ситуацій у професійному середовищі та забезпечити ефективне управління ними.

Одним із базових механізмів виникнення конфліктів є процес когнітивного сприйняття, який визначає, як працівники інтерпретують інформацію, дії та наміри інших осіб. Часто суб'єктивні інтерпретації, когнітивні упередження, стереотипізація та ефект вибіркової уваги зумовлюють хибне розуміння ситуації, що створює передумови для конфліктної взаємодії. Через спотворені уявлення про поведінку інших сторін дрібні непорозуміння можуть переходити в глибші суперечності.

Важливу роль у формуванні конфлікту відіграє емоційний компонент. Підвищена емоційна напруга, фрустрація, тривалий стрес та недостатньо розвинені навички емоційної саморегуляції знижують здатність до раціонального аналізу подій і часто спричиняють імпульсивні дії. У такому разі керівники та працівники схильні оцінювати ситуацію крізь призму емоційного стану, а не об'єктивних фактів, що сприяє ескалації суперечностей і переходу від раціональної аргументації до емоційних проявів.

Суттєвим психологічним чинником є мотиваційний механізм. Конфлікти виникають тоді, коли в учасників трудового процесу не узгоджуються цінності, цілі та очікування. Конкуренція за ресурси, невизнання професійних заслуг, обмеженість можливостей кар'єрного зростання або порушення очікувань щодо винагороди можуть провокувати внутрішню напругу. Неспроможність працівника реалізувати власний потенціал у межах організації також підсилює конфліктогенні тенденції.

Комунікативні механізми відіграють центральну роль у розвитку конфліктних ситуацій. Недостатня чіткість повідомлень, викривлення інформації, невміння слухати та адекватно зворотно реагувати, неврахування невербальних сигналів, а також різний стиль комунікації учасників взаємодії можуть створювати непорозуміння й сприяти накопиченню роздратування. Неефективні комунікації здатні перетворити звичайну робочу проблему на міжособистісний конфлікт.

Ескалація конфлікту пов'язана з динамічними психологічними процесами, які посилюють напругу між сторонами. Поширеними проявами є нарощування

негативних емоцій, поглиблення недовіри, закріплення власних упереджень, звуження когнітивного поля, що сприяє радикалізації позицій. Учасники конфлікту починають діяти не для вирішення проблеми, а для відстоювання власної позиції чи нанесення репутаційних або емоційних збитків опонентові. На завершальних стадіях суперечність персоналізується, і сторони переходять до поведінки, що має яскраво виражений деструктивний характер.

Практичні рекомендації менеджера у конфліктних ситуаціях полягають у системному застосуванні психологічних, комунікативних та організаційних інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення причин суперечностей, їх нейтралізацію та створення умов для конструктивної взаємодії

Уміння управляти комунікаціями – важлива складова у вирішенні складних завдань у менеджменті [2].

Насамперед менеджеру доцільно забезпечувати чіткість і прозорість комунікацій, формулювати завдання в однозначній і доступній формі, а також регулярно уточнювати очікування та результати. Реалізація перелічених заходів дозволяє мінімізувати імовірність непорозумінь, що часто стають каталізаторами конфліктів.

Важливим є вміння керівника уважно слухати та враховувати позиції всіх сторін, надаючи можливість відкрито висловити думки й емоції. Такий підхід сприяє зниженню напруги та формуванню атмосфери довіри. Менеджер має демонструвати емоційну врівноваженість, контролювати власні реакції та уникати імпульсивних рішень, оскільки поведінка керівника часто визначає загальний тон взаємодії в колективі.

Значну роль відіграє здатність керівника аналізувати індивідуально-психологічні особливості працівників та їх мотиваційні потреби, що дає змогу оптимально організовувати робочі процеси та попереджати виникнення напруженості. Своєчасне виявлення ранніх ознак конфлікту, таких як зміна емоційного стану, зниження продуктивності чи уникання комунікації, дає можливість оперативно втрутитися та запобігти ескалації.

У випадку вже наявного конфлікту менеджеру необхідно забезпечити конструктивний діалог, створивши нейтральні умови для обговорення проблеми, дотримуючись принципів об'єктивності, взаємоповаги та відмови від персоналізації суперечностей. Використання переговорних технік, компромісних рішень, медіації або фасилітації сприяє відновленню співпраці та досягненню взаємоприйняттого результату.

Своєчасне розв'язання конфліктів в організаціях, як зазначає Бородкіна Г. В., не лише сприяє кращій адаптації їх до змінних внутрішніх і зовнішніх умов, але й забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі та оптимізацію комунікаційних потоків [2]. Крім того, своєчасне врегулювання суперечностей дозволяє мінімізувати ризики виникнення ескалацій, підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також створює передумови для розвитку колективної відповідальності й формування організаційної гнучкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, психологічні механізми виникнення та ескалації конфліктів у менеджменті формуються на перетині особистісних особливостей, емоційних реакцій, комунікативних характеристик та мотиваційних орієнтацій учасників взаємодії. Усвідомлення цих процесів та їх своєчасна діагностика дозволяють керівникам підвищувати ефективність управління, попереджати розвиток конфліктів і створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в організації.

ДЖЕРЕЛА

1. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління персоналом шляхом застосування психологічних методів. Соціально-психологічна робота: інновації, стратегії та можливості. Матеріали круглого столу з міжнародною участю (19 березня 2024 р). м. Кам'янець-Подільський, 2024 р. С. 195-198.
2. Бородкіна Г. В. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНУ, 2018. 320 с.