

Максим ОЛФЕРОВСЬКИЙ

аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>
oliferovskyiMV@krok.edu.ua

ПОКРАЩЕННЯ НАВИЧОК УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРА

Maxym OLIFEROVSKI

Doctorate student, Department of Management and Innovations Development
KROK University

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>
oliferovskyiMV@krok.edu.ua

IMPROVING CONFLICT MANAGEMENT SKILLS AS A STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCY

Актуальність дослідження. У сучасних організаціях конфлікти є невід'ємною частиною командної взаємодії. Неправильне врегулювання конфліктів призводить до значних втрат ресурсів та зниження ефективності. Дослідження показують, що лише 30% лідерів упевнені у своїх навичках управління конфліктами, тоді як майже половина керівників не володіє ефективними інструментами для їх подолання, і лише 12% демонструють високий рівень компетентності [1]. За підрахунками, щорічні втрати від конфліктів у робочому середовищі сягають сотень мільярдів доларів через зниження продуктивності, плинність кадрів та втрачений робочий час [2].

В українському контексті ця тема є особливо актуальною у зв'язку з кризовими умовами та потребою у сталості громадських і бізнесових структур [3]. Таким чином, розвиток навичок управління конфліктами як стратегічної компетенції лідера стає ключовим чинником довгострокової ефективності організацій.

Тема управління конфліктами як ключової компетенції лідера активно досліджується у світовій та українській науковій літературі. Серед закордонних учених варто виділити К Томаса, Р. Кілмана, Д. Гоулмана та Д. Тйосвольда, а серед українських — Нагорняка М. І., Карамушку Л. М. та Бандурку О. М. [4,5,6], які підкреслюють важливість психологічних і управлінських аспектів у врегулюванні конфліктів.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз навичок управління конфліктами в організаціях.

Для досягнення встановленої мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- аналіз літератури з питань управління конфліктами в організаціях;
- ідентифікація основних навичок, які підвищують компетентність з питань управління конфліктами в організаціях;
- визначення перспектив розвитку наукових досліджень щодо покращення стратегічних компетенцій лідера, у тому числі в сфері управління конфліктами

Об'єктом дослідження є процес розбудови системи конфлікт менеджменту організацій.

Предметом дослідження є інструменти конфлікт менеджменту організацій.

Інформаційна база досліджень. Інтернет ресурси, статті, навчальні матеріали.

Методологія дослідження. У дослідженні були використані теоретичні методи аналізу та узагальнення.

Етапи та результати дослідження. Конфлікти є невід'ємною частиною організаційної діяльності. У сучасному динамічному та турбулентному середовищі (технології, зміни, конкуренція, кризи, війна, трансформації, тощо) конфлікти виникають майже в будь-якій команді чи організації. Без належних навичок конфлікти можуть швидко ескалювати й призвести до значних втрат у ресурсах, мотивації, часі та іміджі. Лідери, особливо на стратегічному рівні, не просто вирішують поточні проблеми — вони формують культуру організації, моделі взаємодії, стандарти комунікації, очікування стосовно поведінки. Якщо в організації існує низький рівень навичок управління конфліктами, це стає системним гальмом: зменшується інноваційність, падає спроможність адаптуватись і реагувати на зміни, страждає довіра серед працівників. Лідер повинен мати певні навички\компетенції, щоб не просто гасити пожежі, а створювати умови, де невдоволення озвучуються вчасно та конструктивно.

Додатково варто підкреслити організаційну адаптивність. В умовах швидких змін (ринкових, технологічних, геополітичних) організації, де лідери вміють ефективно управляти конфліктами, краще адаптуються, зменшують втрати від внутрішнього роз'єднання. Наприклад, дослідження показують, що лідери, які практикують конструктивні стилі управління конфліктами (співробітництво, інтеграція, компроміс), підвищують ефективність організації [2]. Через соціально-політичні, культурні, економічні зміни — зростає потреба в людях, які не просто керують за статусом, але можуть бути лідерами, які зберігають стабільність, комунікацію, довіру в кризових умовах.

Ефективне управління конфліктами в організаціях забезпечує їх конкурентну спроможність та сталий розвиток та є однією зі стратегічних компетенцій лідера. Існують різні інструменти для ефективного врегулювання конфліктів, серед яких особливе значення мають рефреймінг, виявлення та уникнення фраз конфліктогенів і активне слухання. Розглянемо ці інструменти більш детально.

Рефреймінг — це техніка, яка дозволяє змінити сприйняття конфлікту, перетворюючи його з негативного явища на можливість для розвитку та співпраці. Замість фокусування на проблемі, рефреймінг допомагає учасникам конфлікту бачити потенційні рішення та спільні цілі. Це особливо важливо в організаційних командах, де емоційна напруга може знижувати продуктивність і підривати довіру. Застосування рефреймінгу в організаціях дає змогу лідерам та співробітникам змінювати негативні уявлення про конфлікти, розглядаючи їх як джерело навчання та покращення процесів. Наприклад, конфлікт між відділами щодо пріоритетів проекту можна сприймати не як конфронтацію, а як можливість вдосконалити комунікацію та процеси координації [7].

Додатково рефреймінг підвищує ефективність комунікацій, адже допомагає співробітникам зберігати конструктивний тон дискусії. Лідери, які вміють застосовувати цей інструмент, створюють культуру, де конфлікти не пригнічуються, а трансформуються у продуктивні обговорення. Це сприяє розвитку організаційної стійкості та командної співпраці. Нарешті, рефреймінг допомагає зменшити особистісну напруженість, оскільки співробітники

починають сприймати конфлікт як зовнішню задачу, а не як атаку на себе особисто. Це дозволяє зосередитися на вирішенні проблеми, а не на взаємних звинуваченнях [8].

Фрази конфліктогени — це висловлювання, які можуть провокувати або загострювати конфлікт. Вони часто містять оцінки, узагальнення або звинувачення, наприклад: «Ти завжди робиш помилки» або «Ти ніколи не слухаєш колег». Такі висловлювання викликають захисну реакцію і можуть швидко ескалувати ситуацію. Виявлення конфліктогенних фраз у комунікації дозволяє лідерам і співробітникам уникати їх або замінювати нейтральними формулюваннями. Наприклад, замість «Ти завжди запізнюєшся» можна сказати: «Ми помітили, що останнім часом виникають труднощі з дотриманням термінів» [9]. Це знижує емоційне напруження і сприяє конструктивному діалогу.

Цей інструмент важливий для створення безпечного середовища, де працівники можуть відкрито висловлювати свої думки без страху конфліктної реакції. Постійне використання нейтральних формулювань формує в організації культуру взаємоповаги та довіри. Крім того, лідери можуть спеціально навчати команди впізнавати конфліктогенні фрази і перефразовувати їх у нейтральні або продуктивні. Це сприяє підвищенню комунікаційних компетенцій і запобігає ескалації конфліктів на ранніх стадіях [10].

Активне слухання — це процес, у якому слухач повністю концентрується на співрозмовнику, намагаючись зрозуміти не лише слова, а й емоції, наміри та контекст висловлювань. Такий підхід дозволяє зменшити непорозуміння і підвищити довіру між учасниками конфлікту. У організаціях активне слухання допомагає лідерам і командам краще розуміти потреби та переживання один одного. Наприклад, повторення сказаного власними словами або уточнювальні запитання дозволяють співрозмовнику відчувати, що його почули і зрозуміли [11]. Це сприяє більш відкритій комунікації та конструктивному вирішенню конфліктів.

Активне слухання також покращує емоційний клімат у колективі, оскільки співробітники відчувають себе почутими та важливими для організації. Лідери, які застосовують цю техніку, підвищують рівень залученості команди та сприяють ефективнішому прийняттю рішень [12]. Нарешті, активне слухання є основою для інших інструментів управління конфліктами, таких як рефреймінг або конструктивне вирішення проблем. Воно дозволяє отримати повну картину ситуації і обрати оптимальний підхід до її врегулювання.

Висновки. Розглянуті інструменти управління конфліктами — рефреймінг, уникнення конфліктогенних фраз та активне слухання — є ефективними засобами підвищення продуктивності комунікації, зниження напруги та формування довіри у колективі. Опанування цих інструментів на рівні навичок дозволяє лідерам трансформувати конфлікти з негативних явищ у можливості для розвитку організаційної культури та вдосконалення процесів. Водночас застосування цих інструментів потребує адаптації до специфіки організації та конкретної конфліктної ситуації. Рефреймінг зміщує фокус з проблем на рішення, уникнення конфліктогенних фраз запобігає ескалації, а активне слухання підвищує рівень взаєморозуміння та емоційної підтримки. Залишається ряд відкритих питань для подальших досліджень, зокрема оцінка ефективності цих інструментів у різних типах організацій, вплив культурного та психологічного контексту, а також оптимальні комбінації технік для конкретних конфліктних ситуацій. Це створює перспективи для подальших емпіричних і теоретичних робіт у сфері стратегічного лідерства та конфлікт-менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. DDI. (2023). Managing conflict in the workplace. Development Dimensions International. Retrieved from <https://www.ddiworld.com/blog/managing-conflict-in-the-workplace>
2. WiFi Talents. (2024). Workplace conflict statistics: The true cost of workplace conflict. Retrieved from <https://wifitalents.com/workplace-conflict-statistics>
3. Nahorniak, M. (2025). Conflict management competency of a social manager in the context of organizational effectiveness. Scientific Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Social and Humanitarian Sciences, 7(1), 45–56. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2025/conflict-management-competency-social-manager>
4. Карамушка, Л. М. (2011). Технологія управління конфліктами в освітніх організаціях. Київ: Шкільний світ.
5. Карамушка, Л. М., & Дзюба, Т. М. (рік невідомий). Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій). Урядова асоціація організаційних психологів та психологів праці.
6. Нагаєв, В. М. (2020). Управління конфліктами та комунікаціями: методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни студентами магістерського рівня спеціальності «Менеджмент». Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка.
7. Institute for Social and Emotional Intelligence. (2023). Reframing conflict: A tool for better conflict communication. Retrieved from <https://www.isei.com/blog/reframing-conflict>
8. Bielińska, I. (2018). Reframing: A tool for better conflict communication. LinkedIn. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/reframing-tool-better-conflict-communication-inga-bieli%C5%84ska>
9. The Conflict Expert. (2023). How to say nasty things nicely: 12 phrases that will save your work relationships. Retrieved from <https://the-conflicteexpert.com/2023/02/14/how-to-say-nasty-things-nicely-12-phrases-that-will-save-your-work-relationships/>
10. Pumble. (2022). 15 conflict resolution phrases to use to defuse conflict at work. Retrieved from <https://pumble.com/blog/phrases-to-use-to-diffuse-conflict-at-work/>
11. University of Iowa. (2023). Active listening: Conflict management at Iowa. Retrieved from <https://conflictmanagement.org.uiowa.edu/active-listening>
12. The Conflict Expert. (2025). Active listening: The secret to resolving conflicts. Retrieved from <https://the-conflicteexpert.com/2025/01/13/active-listening-the-secret-to-resolving-conflicts/>