

DOI: 10.5281/zenodo.3877552

UDC: 331.446.4: 159.9.072

JEL: D74

СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ: ВИДИ, СУТНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ

CONFLICT BEHAVIOR STRATEGIES: TYPES, ESSENCE AND RELATIONSHIP WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE

Aleksandr V. Zhmai

Odessa I. I. Mechnikov National University, Odessa, Ukraine

ORCID: 0000-0001-5276-3462

Email: saschagmai@gmail.com

Oryna I. Konoplia

Odessa I. I. Mechnikov National University, Odessa, Ukraine

ORCID: 0000-0001-9893-9603

Email: arisha04konoplya@gmail.com

Received 28.11.2019

Жмай О.В., Конопля О.І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. Науково-методична стаття.

У статті розглянуто основні теоретичні підходи до пояснення сутності конфліктів з позицій представників різних шкіл менеджменту. Проаналізовано й обґрунтовано зміст та значення понять «стратегія» і «емоційний інтелект» для конструктивного вирішення конфліктів. Визначено особливості прояву стратегій поведінки в різних конфліктних умовах. Надано результати емпіричного дослідження, спрямованого на пошук взаємозв'язків між рівнем емоційного інтелекту особистості (методика оцінки рівня емоційного інтелекту EmIn Д. Люсіна) та її домінуючою стратегією поведінки (методика Томаса-Кілмана). З'ясовано, що кожний конфліктний стиль є ефективним за конкретних умов. Підтверджено гіпотезу, що рівень емоційного інтелекту прямо корелює з вибором стратегії співробітництва в конфліктній ситуації. Зазначено перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: конфлікт, стратегії поведінки в конфліктах, емоційний інтелект, коефіцієнт кореляції, активні й пасивні стратегії.

Zhmai A.V., Konoplia O.I. Conflict behavior strategies: types, essence and relationship with emotional intelligence. Scientific and methodical article.

The article is devoted to considering the main theoretical approaches to the explanation of the conflict's essence from the standpoint of the representatives of different management's schools. The content and meaning of concepts "strategy" and "emotional intelligence" to constructive conflict resolution were analyzed and substantiated. The features of behavioral strategies' manifestations in different conflict conditions were identified. Results of an empirical study aimed at finding relationships between the level of emotional intelligence personality (methodology for assessing the level of emotional intelligence EmIn by D. Lyusin) and its dominant strategy (Thomas-Kilman technique) were presented. The hypothesis that the level of emotional intelligence directly correlates with the choice of cooperation strategy in the conflict was confirmed. Some promising directions for further research were pointed out.

Keywords: conflict, conflict behavior strategies, emotional intelligence, correlation coefficient, active and passive strategie.

Сучасне перебування України в тяжких умовах соціально-економічного розвитку призводить до зростання нестабільності зовнішнього середовища життя людини і, як наслідок, знижує її стійкість в міжособистісних взаємодіях та породжує збільшення кількості конфліктів у спілкуванні. Одним з ключових факторів успішності в побудові міжособистісних стосунків і в конструктивному вирішенні конфліктів є вірно обрана стратегія поведінки, яка є основою ефективного соціального функціонування. Однак наявність в конфліктному процесі емоцій, які загалом визначають поведінку особистості, підкреслює важливість емоційного компоненту під час вирішення конфліктів. У зв'язку з цим, постає нагальна потреба пошуку взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту індивіда та його домінуючими стилями поведінки під час вирішення конфліктних ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням Дослідженню сутності конфліктів та видів стратегій поведінки в них присвячені праці багатьох вітчизняних й іноземних науковців, серед яких: Ю. Ф. Лукін [1], Б. І. Хасан [2], Н. В. Грішина [3], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі (M. Mescon, M. Albert, Fr. Khedouri, 1992) [4], М. П. Фоллет (M. P. Follet, 1942) [5], К. Томас (K. Thomas, 1992) [6], Р. Дафт (R. Daft, 2006) [7], Дж. Рубін, Д. Пруйт (J. Rubin, D. Pruitt, 2001) [8] та ін. Крім цього, ряд теоретиків звертають увагу на вплив емоцій на сприйняття ситуації як конфліктної (Л. А. Петровська, М. М. Лебедева, А. Я. Анцупов, А. І. Шипілов) і відзначають зростання емоційної напруги на етапі ескалації конфлікту (Л. А. Петровська, Н. В. Грішина, Б. І. Хасан) [9, с. 15].

Метою дослідження є аналіз та узагальнення основних стратегій поведінки в конфліктах та пошук взаємозв'язку з рівнем емоційного інтелекту особистості.

Матеріали та методи.

Результати аналізу публікацій з теми дослідження свідчать про те, що науковцями розроблено досить значний обсяг інформації стосовно детермінації стратегій поведінки в конфліктах. Так, виявлено зв'язок з компонентами конфліктної компетентності, які представлені особливостями мовних висловлювань у фруструючих ситуаціях [9], з різноманітними спрямованостями особистостей за параметром «екстраверсія-інтроверсія» [10]. Однак додаткового вивчення потребує питання взаємозв'язку стратегій поведінки в конфліктах саме з рівнями емоційного інтелекту особистості, у зв'язку з тим, що на сучасному етапі розвитку суспільства воно залишається недослідженим до кінця.

Виклад основного матеріалу дослідження

У менеджменті конфлікт визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами, коли кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме [4, с. 437].

Існує безліч підходів до пояснення сутності конфліктів: деякі вважають їх виключно негативним явищем, а деякі, навпаки, підкреслюють неможливість повної їх відсутності і корисний ефект для людських взаємовідносин. Так, представники школи адміністративного управління А. Файоль та М. Вебер, акцентуючи увагу на важливості спокійної діяльності організації, сприймали конфлікт як небажане явище, якого слід уникати. Теоретики школи людських відносин Е. Мейо, В. Д. Скотт і А. Маслоу вважали конфлікт ознакою неефективного управління. Представники школи соціальних систем Ч. Барнард та Г. Саймон констатували, що конфлікт є невід'ємним аспектом діяльності підприємства і головне завдання полягає не в тому, щоб уникнути його, а в тому, щоб своєчасно приборкати «енергію конфлікту». Цікавим є підхід британського спеціаліста з організаційної психології, одного з теоретиків школи людських відносин М. П. Фоллет (Follet M., 1942), яка спробувала докорінно змінити ставлення дослідників до конфлікту і запропонувала подивитися на нього як на явище, яке має і позитивні функції [5].

Ефективність конструктивного вирішення конфліктів багато в чому залежить від правильно обраних стратегій поведінки, для розуміння сутності яких необхідно ознайомитись із загальним значенням цього концепту. Як більшість понять менеджменту, стратегія інтерпретується по-різному, однак найбільш цікаве й компактне визначення надає Г. Мінцберг

(Mintzberg, 1987), розглядаючи стратегію як сукупність п'яти ключових елементів [11, с. 11-16]:

- План. Стратегія як план являє собою свідомо намічений курс дій; керівництво для вирішення ситуації, що склалася. З цієї точки зору, стратегії володіють двома ключовими характеристиками: створюються заздалегідь діям, до яких застосовуються, та розробляються свідомо і цілеспрямовано.
- Прийом. Стратегія як прийом представляє собою певний маневр, призначений для того, щоб перехитрити супротивника або конкурента.
- Патерн. Стратегія як патерн є певним шаблоном в потоці дій, певною послідовністю в поведінці. З цієї точки зору, стратегії бувають двох видів: продумані, в яких були реалізовані раніше існуючі наміри, і спонтанні, які вибудовуються за відсутності намірів або всупереч їм, по ходу розвитку подій.
- Позиція. Стратегія як позиція представляє собою засіб розміщення організації в «середовищі», тобто якусь посередницьку силу між внутрішнім і зовнішнім контекстом.
- Перспектива. Стратегія як перспектива являє собою якусь точку зору, що розділяється членами організації через їхні наміри і їх дії.

У свою чергу, стратегія поведінки в конфлікті являє собою сукупність перерахованих вище елементів, тобто «виступає і як генеральний напрямок дій, і як основні стилі, патерн поведінки, позиція, прийоми, що застосовуються в конфліктних ситуаціях» [2, с. 498].

Серед існуючої кількості класифікацій і видів стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях найбільш відомою є модель подвійної зацікавленості американських психологів К. Томаса і Р. Кілмана, розроблена на початку 70-х рр. XX століття. У моделі у вигляді системи координат представлені п'ять способів вирішення конфліктів, які визначаються двома вимірами: напористістю (по вертикальній осі), тобто ступенем, в якому людина намагається задовольнити свої власні інтереси, і кооперацією (по горизонтальній осі), тобто ступенем, в якому людина намагається задовольнити інтереси інших (див.рис. 1).

Стратегія конкуренції (суперництва, домінування, асертивності, впевненості у власній правоті) може бути застосована в критичних, екстремальних ситуаціях, коли одночасно існують брак часу і необхідність швидко прийняти рішення. Вона передбачає нав'язування іншій конфліктуючій стороні кращої для себе точки зору без урахування думки інших учасників. Таким

чином, власні інтереси задовольняються всупереч інтересам інших учасників конфлікту.

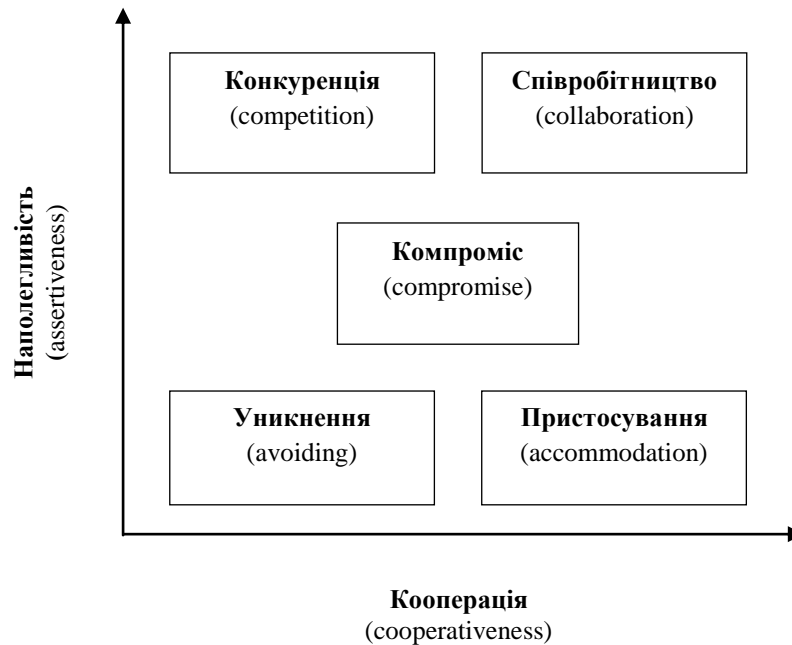


Рис. 1. Модель подвійної зацікавленості Томаса-Кілмана
Джерело: розроблено авторами за матеріалами [6, с. 266].

Стратегія ухилення (уникнення, ігнорування, неасертивності, відсутності прагнення до кооперації) може бути застосована в надзвичайно складних ситуаціях підвищеного ризику, коли негайне вирішення проблеми може призвести до погіршення ситуації, а також коли кінцевий результат не є важливим для людини і вона не бажає витратити власний час і сили для вирішення конфлікту. Використовуючи цю стратегію, людина займає нейтральну позицію, залишаючись в стороні від конфлікту й відштовхуючи від себе проблему, не бажаючи брати на себе відповідальність за прийняті рішення.

Стратегія пристосування (відступлення, високої схильності до кооперації) є протилежною до стратегії конкуренції, тобто людина нехтує своїми власними інтересами заради задоволення інтересів іншої сторони конфлікту, намагаючись зберегти мир і дружні відносини. Найбільш ефективно вона може бути застосована в ситуаціях, коли людина усвідомлює помилковість своєї думки, або коли виникле питання є більш важливим для іншої людини.

Стратегія співробітництва (асертивності і прагнення до кооперації) може бути застосована в ситуаціях, коли рішення проблеми є важливим для обох конфлікуючих сторін, які мають однаковий ступінь влади і не акцентують увагу на різниці в статусі. Вона передбачає задоволення інтересів обох сторін, пошук їх прихованих потреб, визнання розходжень у думках і готовність зрозуміти позицію іншого.

Стратегія компромісу (помірна асертивність і помірна схильність до кооперації) передбачає, що людина націлена знайти доцільне,

взаємоприйнятне рішення, яке частково задовольнить обидві сторони. Застосовується в тих випадках, коли цілі обох сторін однаково важливі, коли опоненти мають однакову владу і обидві сторони прагнуть відшукати рішення, яке влаштує їх обох [2, с. 501-505; 7, с. 704-705].

Не менш цікавим є підхід Дж. Рубіна і Д. Пруйта, які, узагальнивши модель Томаса-Кілмана, виділили три основні стратегії поведінки в конфлікті з точки зору досягнення можливих цілей і результатів (табл. 1). Виявивши ці стратегії, автори акцентували увагу на трьох основних моментах [8]:

- По-перше, в більшості випадків, доводиться застосовувати не одну, а одразу декілька стратегій, або користуватися ними послідовно.
- По-друге, кожна зі стратегій здійснюється за допомогою різноманітних тактик. Терміни стратегія і тактика розрізняються за своїми масштабами: стратегія включає ряд цілей і результатів, а тактики є набором заходів, що дозволяють домогтися цих результатів.
- По-третє, і стратегія боротьби, і стратегія поступок, і стратегія вирішення конфлікту є стратегіями, спрямованими на подолання конфлікту, чи то наполягаючи на чомусь, чи то поступившись або виробивши разом взаємовигідні рішення проблеми.

Для ефективного вирішення конфліктів значення має не лише правильно обрана стратегія поведінки. Багато дослідників підкреслюють важливість емоційного компоненту, обумовлюючи це тим, що емоції включені в

конфліктний процес. Так, серед умов і факторів вирішення конфліктів виділяють наступні: усвідомлення емоцій (Кашапов М. М.), контроль і управління емоціями (Смельянов С.М., Карімова Н. А.), зменшення і пригнічення негативних емоцій (Анцупов А.Я., Шипілов А.І., Кашапов М.М., Курбатов В. І.) [12]. Здатність сприймати, оцінювати і управляти власними емоціями та емоціями інших людей отримала назву емоційного інтелекту [13, с. 122].

Цікаво, що вперше термін «емоційний інтелект» був вигаданий в 1990 році П. Селовеєм і Дж. Мейером (Salovey, Mayer, 1990), які трактували його як здатність відстежувати власні та чужі почуття і емоції, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для направлення

мислення і дій [14]. У цей же період широку популярність здобули погляди американського письменника і психолога Д. Гоулмана й ізраїльського психолога Р. Бар-Она.

Д. Гоулман (Goleman, 1995) визначив емоційний інтелект як можливість зрозуміти власні і чужі почуття і на основі цього мотивувати себе та інших, а також використовувати в позитивному плані контроль над власними почуттями в наших відносинах з іншими [15].

За визначенням Р. Бар-Она (Bar-On, 1997), емоційний інтелект – це набір когнітивних здібностей, компетенцій і навичок, які впливають на здатність людини справлятися з викликами і тиском зовнішнього середовища [16].

Таблиця 1. Стратегії поведінки в конфлікті Дж. Рубіна і Д. Пруйта.

Стратегія	Стратегія боротьби	Стратегія вирішення проблем	Стратегія поступок
Сутність	Спроби нав'язати іншій стороні своє рішення.	Зниження своїх вимог і згода задовольнитися меншим, ніж потрібно.	Вироблення альтернативи, яка влаштовує обидві сторони.
Тактика	Погрози; залякування покараннями з умовою, що вони будуть скасовані, якщо інша сторона піддасться вмовлянням; вкладання коштів у заходи, спрямовані на вирішення конфлікту, без попередньої домовленості з іншою стороною.	Пропозиція однієї сторони піти на поступки в надії отримати такі ж поступки від іншої сторони, висунування для обговорення компромісних умов, розкриття своїх основних інтересів.	Поступки в сфері своїх другорядних цілей; часткові поступки; пошук компромісного варіанту для себе.

Джерело: розробка авторів за матеріалами [8].

Оскільки вплив емоційного інтелекту на поведінку індивіда в конфліктних ситуаціях залишається до кінця не вивченим, нами було проведено емпіричне дослідження на вибірці студентів бакалаврату Одеського національного університету імені І. І. Мечникова з 17 осіб: 4 хлопців і 13 дівчат віком від 18 до 19 років. Основне завдання дослідження полягало у виявленні переважаючих стратегій поведінки студентів у конфлікті, визначенні рівня їх емоційного інтелекту і взаємозв'язку між отриманими показниками. В якості робочої гіпотези було прийнято припущення про те, що індивіди з більш високим рівнем емоційного інтелекту, віддають перевагу стратегії співробітництва в конфліктній ситуації.

На першому етапі дослідження нами була використана психодіагностична методика оцінки рівня емоційного інтелекту EmIn Д. Люсіна за наступними шкалами і субшкалами [18, с. 135]:

- Шкала MEI (міжособистісний емоційний інтелект) - розуміння емоцій інших людей і вміння взаємодіяти з ними.
- Шкала VEI (внутрішньоособистісний емоційний інтелект) - розуміння власних емоцій і управління ними.
- Субшкала ВП (розуміння своїх емоцій) – усвідомлення своїх емоцій, їх розпізнавання

та ідентифікація, розуміння причин їх виникнення, здатність до вербального опису.

— Субшкала ВУ (управління своїми емоціями) - здатність і потреба управляти своїми емоціями, викликати і підтримувати бажані емоції і тримати під контролем небажані.

— Інтегральний показник загального емоційного рівня.

У результаті тестування виявилось (рис. 2), що за шкалою MEI переважають низькі і високі значення (6 осіб з низькими і високими показниками, 5 осіб - із середніми); за шкалою VEI - середні і високі значення (6 осіб із середніми і високими показниками, 5 осіб - з низькими); за субшкалою ВУ - середні і високі значення (по 6 осіб), низькі показники у 5 людей; за субшкалою ВП - низькі значення (9 осіб з низькими показниками, 5 з середніми і 3 з високими). Загальний рівень емоційного інтелекту характеризується високими значеннями (7 осіб з високими показниками та 5 осіб з низькими і середніми).

На другому етапі дослідження використовувалася методика Томаса-Кілмана з метою виявлення у студентів домінуючого способу вирішення конфліктів з п'яти

запропонованих [Ошибка! Источник ссылки не найден.]:

- конфронтація (змагання, суперництво), яке виражається в прагненні домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересів іншої людини;
- пристосування (поступливість), що означає, на протигагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншого;

- компроміс, як угода між учасниками конфлікту, досягнута шляхом взаємних поступок;
- ухилення (догляд, ігнорування), для якого характерні як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- співробітництво, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін.

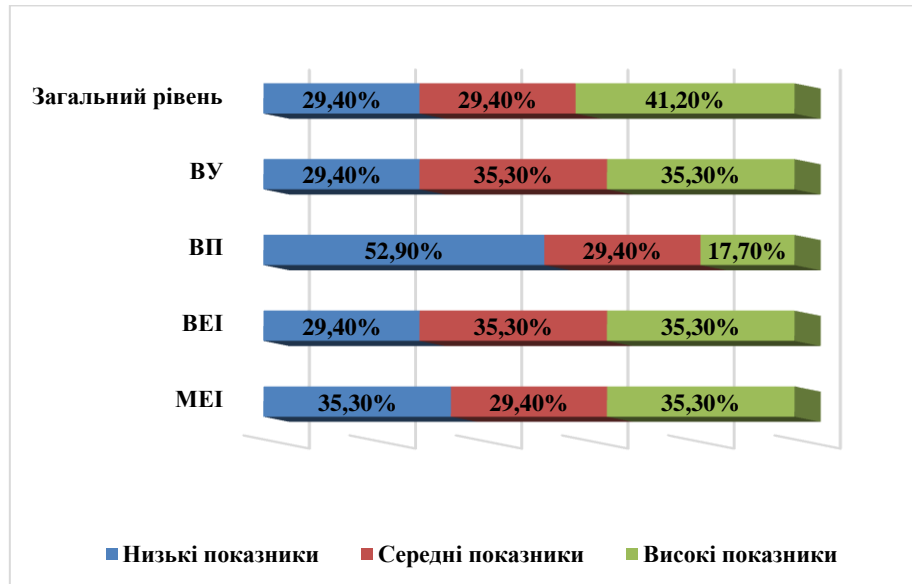


Рис. 2. Характеристика балів випробовуваних за методикою ЕмІн Д. Люсіна
Джерело: Власна розробка авторів.

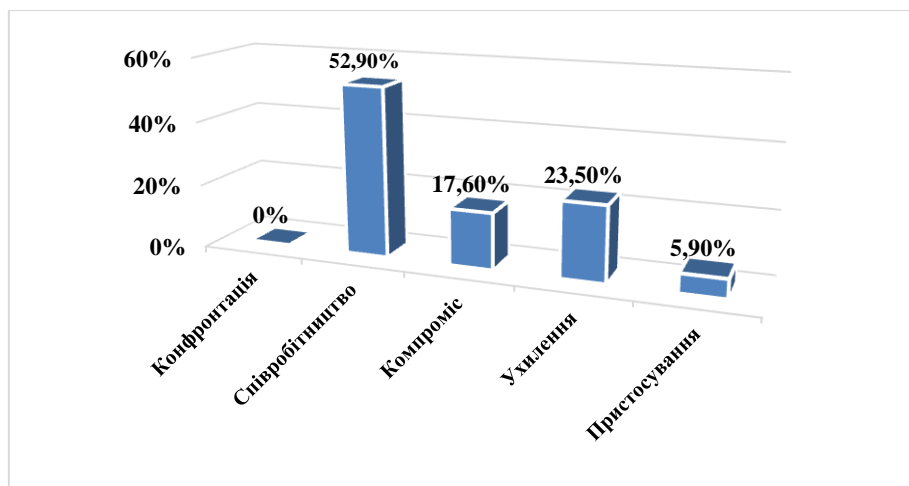


Рис. 3. Характеристика балів випробовуваних за методикою Томаса-Кілмана
Джерело: Власна розробка авторів.

У результаті тестування виявилось, що серед випробовуваних найчастіше зустрічається стратегія співробітництва (9 осіб); стратегію ухилення від конфлікту застосовують 4 людини, знаходження компромісу - 3 людини, пристосування - 1 людина, і ніхто не користується стратегією конфронтації (рис. 3)

На третьому етапі здійснювалися обробка отриманих опитувальних даних і пошук взаємозв'язку між ними з використанням непараметричного методу - коефіцієнта кореляції рангів Спірмена (табл.2).

Результати емпіричного дослідження свідчать про те, що сильний прямий зв'язок виникає між

рівнем емоційного інтелекту й стратегією співробітництва ($r_s=0,585$), а слабкий прямий зв'язок – між рівнем емоційного інтелекту і стратегією конфронтації ($r_s=0,155$). Це свідчить про те, що люди з більш високим рівнем розуміння власних емоцій й здатністю управляти ними обирають під час конфлікту активні стратегії: у більшій мірі вони схильні до співробітництва, намагаючись знайти альтернативу й задовольнити інтереси обох сторін одночасно, а в меншій – до конфронтації, намагаючись задовольнити власні інтереси всупереч інтересам інших учасників конфлікту.

У той же час, сильний обернений зв'язок існує між рівнем емоційного інтелекту й стратегією ухилення ($r_s=-0,192$), а слабкий обернений зв'язок – між рівнем емоційного інтелекту й стратегіями пристосування ($r_s=-0,338$) і компромісу ($r_s=-0,408$). Це є свідченням того, що люди з низьким рівнем розуміння власних емоцій й здатністю управління ними обирають під час конфлікту пасивні стратегії: у більшій мірі вони застосовують ухилення, займаючи нейтральну позицію і намагаючись відштовхнути проблему, а в меншій – пристосування й компроміс, чи то ігноруючи взагалі власні інтереси, чи то намагаючись піти на поступки.

Таблиця 2. Емпіричні показники r -коефіцієнту рангової кореляції балів випробуваних за шкалами емоційного інтелекту Люсіна і балами стратегій поведінки в конфлікті Томаса-Кілмана

Rs емпіричний		Опитувальник Люсіна				
		Загальний емоційний інтелект	Міжособистісний емоційний інтелект	Внутрішньоособистісний емоційний інтелект	Розуміння власних емоцій	Управління власними емоціями
Опитувальник Томаса-Кілмана	Конфронтація	0,155	0,165	0,169	0,093	0,096
	Співробітництво	0,585	0,460	0,499	0,376	0,713
	Компроміс	-0,408	-0,243	-0,384	-0,332	-0,195
	Ухилення	-0,192	-0,210	-0,049	-0,094	-0,040
	Пристосування	-0,338	-0,444	-0,218	-0,063	-0,473
Rs крит (для n=17)	$p \leq 0,05$					

Джерело: Власна розробка авторів.

Висновки.

Аналіз стратегій поведінки в конфлікті підтверджує той факт, що кожний конфліктний стиль є ефективним за конкретних умов. Так, стратегія суперництва – в екстремальних ситуаціях з потребою швидкого прийняття рішення; стратегія ігнорування – в ситуаціях підвищеного ризику, де, навпаки, негайне вирішення проблеми призводить до негативних наслідків; стратегія пристосування краща тоді, коли людина спроможна визнати помилковість власної думки; стратегія компромісу є необхідною в тих випадках, коли цілі обох сторін однаково важливі і вони прагнуть відшукати рішення, яке влаштовує їх обох; стратегія співробітництва характерна, коли обидві сторони конфлікту спроможні визнати розходження у думках і зрозуміти позицію іншого. Це свідчить про те, що оптимальної стратегії не існує і її вибір залежить від ситуації.

Окрім цього, проведене дослідження підтвердило достовірність висунутої гіпотези, а саме: рівень емоційного інтелекту дійсно прямо корелює з вибором стратегії співробітництва в конфліктних ситуаціях, тобто, чим вищим рівнем розуміння власних емоцій й здатністю управляти ними володіє особа, тим в більшій мірі вона прагне до кооперації і пошуку альтернативних варіантів вирішення проблеми. Схожі висновки були отримані П. Джорданом й А. Тротом (P. Jordan, A. Troth, 2002), які визначили, що люди з високим емоційним інтелектом воліють шукати спільні рішення, коли стикаються з конфліктом [19].

Отримані результати можуть бути підґрунтям для проведення подальших наукових досліджень, більш детально спрямованих на пошук кореляційних зв'язків з метою зниження рівня конфліктної активності й розробки ефективних способів попередження й вирішення конфліктів.

Abstract

Today socio-economic situation in Ukraine gives rise to increased instability of the external environment of human life, which leads to an increase in the number of conflicts in communication. One of the key factors for their constructive resolution is correctly chosen behavioral strategy. In addition, the presence in the conflict

process emotions, which completely determine the behavior of the individual, underlines the importance of the emotional component. In this regard, a need arises to search for the relationship between the level of emotional intelligence of the individual and the styles of behavior in conflict situations. Therefore, the article considers basic theoretical approaches to the explanation of the essence of the conflict from the standpoint of the representatives of the various schools of management and presents the results of an empirical study aimed at finding relationships between the level of emotional intelligence personality and its dominant strategy.

Among the many types of behavioral strategies in conflict situations, the most famous is the dual interest of Thomas Kilmann. In the model, in the form of a coordinate system are five methods of conflict resolution: competition, compromise, avoiding, accommodation and collaboration. Analysis strategies of behavior confirmed the fact that each conflict style is effective in specific circumstances and the choice depends on the situation.

Since emotions included in the conflict process, many researchers emphasize the importance of the emotional component in conflict resolution. Moreover, the impact of emotional intelligence on the individual's behavior in conflict situations, still unexplored. This became the basis for empirical studies on identifying the relationship between emotional intelligence and behavioral strategies in conflicts. The result of the study showed that people with high level of emotional intelligence prefer active strategy of behavior in conflict. Also we confirmed the hypothesis that the level of emotional intelligence directly correlates with the choice of cooperation strategy.

The obtained results can be basis for further scientific research, more details to find correlations to reduce the level of conflict activity and the development of effective methods for the prevention and resolution of conflicts.

Список літератури:

1. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. — Москва: Академический проект; Гаудеамус, 2007. — 799 с.
2. Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. — Москва: Издательский центр «Академия», 2006. — 192 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта: 2-е изд. / Н.В. Гришина. — Санкт-Петербург: Питер, 2008. — 544 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва: «Дело», 1992. — 702 с.
5. Follet M.P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett / M.P. Follet. — New York: Harper and Brothers, 1942. — 320 p.
6. Thomas K.W. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update / K.W. Thomas // Journal of Organizational Behavior. — 1992. — Vol. 13. — P.265-274. — URI: <http://hdl.handle.net/10945/40295>.
7. Дафт Р. Менеджмент: 6-е изд.: пер. с англ. под ред. С. Жильцов / Р. Дафт. — Санкт-Петербург: Питер, 2006. — 864 с.
8. Рубин Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение: пер. с англ. [Электронный ресурс] / Д. Рубин, Д. Пруйт. — Санкт-Петербург: прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. — 352 с. — Режим доступа: <https://e-libra.ru/read/468297-social-nyu-konflikt-eskalaciya-tupik-razreshenie.html#1711269976>.
9. Есипова М.Е. Эмоциональный компонент в структуре конфликтной компетентности [Электронный ресурс] / М.Е. Есипова // Северо-Кавказский психологический вестник. — 2010. — № 8 (1). — С.14-16. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyu-komponent-v-strukture-konfliktnoy-kompetentnosti/viewer>.
10. Дубровина С.В. Стратегия поведения в конфликтной ситуации при различной направленности личности (по параметру экстраверсия-интроверсия) [Электронный ресурс] / С.В. Дубровина, Т.А. Климонтова, Ю.В. Чепурко // АНИ: педагогика и психология. — 2016. — № 4 (17). — С.335-337. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-povedeniya-v-konfliktnoy-situatsii-pri-razlichnoy-napravlenosti-lichnosti-po-parametru-estraversiya-introversiya/viewer>.
11. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy / H. Mintzberg // California Management Review. — 1987. — Vol. 30. — No 1. — P.11-24. — DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263>.
12. Эмоциональный интеллект как фактор разрешения деловых конфликтов [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://studbooks.net/1348007/psihologiya/emotsionalnyu_intellekt_faktor_razresheniya_delovyh_konfliktov.
13. Жмай О.В. Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку soft skills / О.В. Жмай // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. — 2018. — № 17 (2). — С.119-132. — DOI: 10.18524/2413-9998/2018.2(39).144919.

14. Salovey P. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. / P. Salovey, J. Mayer // *Creative Education*. — 1990. — Vol. 8. - No 4. — P.185-211. — DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
15. Goleman D. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement / D. Goleman. — New York: Bantam Books, 1995. — 352 p.
16. Bar-On R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties / R. Bar-On // *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*; Ed. by G. Geher. — New York: Nova Science Publishers, Inc, 2004. — Pp. 115-145.
17. Томас К. Методика Томаса - Килманна на выявление ведущего поведения в конфликтной ситуации: в адаптации Н.В. Гришиной [Электронный ресурс] / К. Томас, Р. Килманн // — Режим доступа: <http://www.nekrasovspb.ru/doc/18tomas-kilmen.pdf>.
18. Жмай А.В. Сравнительная характеристика тестов для определения уровня эмоционального интеллекта (EQ) согласно методикам Холла и Люсина [Электронный ресурс] / А.В. Жмай, Т.Е. Сорокова // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. — 2016. — № 15 (3). — С.130-141. — Режим доступа: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/120465/115440>.
19. Jordan P. Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. / P. Jordan, A. Troth // *J.* — 2002. — Vol. 4. - No 1. — P.62-79. — DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422302004001005>.

References:

1. Lukin, Yu. F. (2007). *Management of the conflicts*. Moskva: Akademicheskii proekt; Gaudeamus [in Russian].
2. Khasan, B. I., & Sergomanov P. A. (2006). *Psychology of conflict and negotiations*. Moskva: Izdatel'skiy tsentr «Akademiya» [in Russian].
3. Grishina, N. V. (2008). *Psychology of conflict*. (3rd ed.). Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
4. Meskon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1992). *Fundamentals of Management*. Moskva: Delo [in Russian].
5. Follet, M. P. (1942). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper and Brothers [in English].
6. Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*. (Vol. 13, pp. 265-274). URI: <http://hdl.handle.net/10945/40295> [in English].
7. Daft, R. (2006). *Management*. (6th ed., S. Zhil'tsov, trans.). Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].
8. Rubin, D., & Pruyt, D. (2001). Social conflict: escalation, impasse, resolution. (Trans.). Sankt-Peterburg: praym-EVROZNAK Retrieved from: <https://e-libra.ru/read/468297-social-nyy-konflikt-eskalaciya-tupik-razreshenie.html#1711269976> [in Russian].
9. Esipova, M.E. (2010). The emotional component in the structure of conflict competence. *Severo-Kavkazskiy psikhologicheskii vestnik*, 8, 14-16. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-komponent-v-strukture-konfliktnoy-kompetentnosti/viewer> [in Russian].
10. Dubrovina, S.V., Klimontova, T.A., & Chepurko, Yu.V. (2016). Behavioral strategy in a conflict situation with a different personality orientation (according to the parameter of extraversion-introversion). *ANI: pedagogika i psikhologiya*, 4, 335-337. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-povedeniya-v-konfliktnoy-situatsii-pri-razlichnoy-napravlenosti-lichnosti-po-parametru-estraversiya-introversiya/viewer> [in Russian].
11. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30, 11-24. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165263> [in English].
12. Emotional intelligence as a factor in resolving business conflicts. Retrieved from: https://studbooks.net/1348007/psihologiya/emotsionalnyy_intellekt_faktor_razresheniya_delovyh_konfliktov [in Russian].
13. Zhmai, O.V. (2018). Formation of emotional intelligence as a necessary component of soft skills development process. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 17, 119-132. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2018.2\(39\).144919](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2018.2(39).144919) [in Ukrainian].
14. Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. *Creative Education*, 8, 185-211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG> [in English].
15. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books [in English].
16. Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*. New York: Nova Science Publishers, Inc., 115-145 [in English].

17. Tomas, K., & Kilmann, R. Thomas-Kilmann's technique for identifying leading behavior in a conflict situation. N. V. Grishina (Ed.). Retrieved from: <http://www.nekrasovspb.ru/doc/18tomas-kilmen.pdf> [in Russian].
18. Zhmaj, A.V., & Sorokova, T.E. (2016). Comparative characteristics of tests for determining the level of emotional intelligence (EQ) according to the methods of Hall and Lucin. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 15, 130-141. Retrieved from: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/120465/115440> [in Russian].
19. Jordan, P., & Troth, A. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development, 4, 62-79. DOI: <https://doi.org/10.1177/1523422302004001005> [in English].

Посилання на статтю:

Жмай О. В. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. / О. В. Жмай, О. І. Конопля // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2019. – № 6 (46). – С. 68-76. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No6/68.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3877552

Reference a Journal Article:

Zhmai A. V. Conflict behavior strategies: types, essence and relationship with emotional intelligence / A. V. Zhmai, O. I. Konoplia // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2019. – № 6 (46). – P. 68-76. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No6/68.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3877552

