

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

КОНФЛІКТОЛОГІЯ І ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Методичні рекомендації
для практичних робіт
здобувачів вищої освіти
ступеня «Магістр» спеціальності
073 «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

Миколаїв
2021

УДК 331.104:316.48:005.32
К64

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 08 вересня 2021 року, протокол №2

Укладач:

В. М. Стамат – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Т. В. Стройко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, менеджменту, фінансів, Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського.

О. М. Вишневська – доктор економічних наук, професор, декан обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет.

ЗМІСТ

Вступ	4
Змістовний модуль 1. Загальна теорія конфлікту	6
Змістовний модуль 2. Теорія та практика вирішення конфліктів	26
Змістовний модуль 3. Конфлікти у різних сферах людської взаємодії	51
Змістовний модуль 4. Психологія управління	69
Питання до заліку	75
Форма підсумкового контролю та засоби діагностики успішності навчання ..	77
Список рекомендованої літератури	79

ВСТУП

Початок ХХІ ст. поставив перед людством майже безальтернативну проблему: або оволодіти наукою і мистецтвом розв'язання чи попередження конфліктів, або втратити перспективи виживання на Землі через численні та руйнівні конфлікти. У процесі здійснення всіх управлінських функцій вирішується система взаємопов'язаних завдань, де важлива роль відводиться керівнику як основному суб'єкту прийняття управлінських рішень. Діяльність закордонних фірм, практика роботи вітчизняних підприємств, особливо в умовах зміни форм власності, показують, що сучасні керівники об'єктивно потребують знань та навичок щодо управління конфліктами.

Конфлікт – це зіткнення протилежних позицій, думок, сил, які люди намагаються вирішити за допомогою переконання або дій з використанням емоцій. Підґрунтям будь-якого конфлікту є суб'єктивні або об'єктивні протиріччя, що накопичились.

Потенційні джерела виникнення конфліктів завжди існують у будь-якій організації. Вони можуть визивати різноманітні наслідки для колективу та взаємовідношень людей, у якому вони працюють. Іноді спроби уникнути вирішення конфлікту призводять до зниження ефективності роботи та погіршують психологічний клімат у колективі. Але існують й інші ситуації, коли саме конфлікт допомагав вирішити серйозні проблеми.

Уміння оптимально вести себе у конфліктних ситуаціях надзвичайно важливо для менеджера, причому для менеджера будь-якого рівня. Менеджер повинен дуже добре уявляти справжні причини конфліктів, динаміку їх розвитку, повинен передбачувати можливі дії протидіючих сторін. За умови, коли менеджер буде залучений до конфлікту безпосередньо, йому необхідно добре розуміти психологічні механізми самих конфліктів, причин їх виникнення і дії людей у конфліктних ситуаціях.

У кожній людині у житті є свої цілі, пов'язані з різними галузями. Кожен прагне досягти щось своє, використовуючи свої прийоми. Але часто між людьми, пов'язаними між собою спільною діловою діяльністю, відбуваються зіткнення заради своїх інтересів, і тоді виникає конфлікт, який дезорганізує колектив. Тому дуже важлива функція менеджера, як особи, яка працює з людьми, - прогнозування, запобігання виникненню, згладжуванню наслідків конфлікту, вміння вивести людей із протистояння інтересів до співробітництва і взаєморозуміння. Правильно організована діяльність по вирішенню конфліктів з врахуванням умов конкретної ситуації може дати ефективний результат, однак для цього вона повинна засновуватись на серйозній теоретичній базі. Менеджер покликаний добре орієнтуватись у кожному явищі, з яким у нього відбувається зіткнення, тому йому необхідно знати сутність конфліктів, їх основні причини та типологію для того, щоб вірно оцінити будь-яку конкретну ситуацію. Знання психологічної сутності конфлікту дозволяє менеджеру краще орієнтуватись у методах та способах його вирішення.

Окрім основних теоретичних підходів, для підвищення ефективності роботи з конфліктною ситуацією необхідно знати індивідуальні характеристики “важких”, конфліктних особистостей, оскільки більшість конфліктів в організаціях є міжособистісними та їх учасниками часто стають люди різних психологічних типів.

Метою методичних рекомендацій є надання допомоги здобувачам вищої освіти в опануванні знань з теорії конфліктології та конфліктологічної практики у діяльності підприємств, а також психології управління.

Після вивчення курсу здобувач вищої освіти повинен мати теоретичні та практичні знання щодо:

- сутності конфліктології;
- структури конфлікту та його етапів розвитку;
- стратегій конструктивного вирішення конфліктів та методів управління конфліктними ситуаціями;
- сутності медіації та переговорного процесу у вирішенні конфліктів;
- причин виникнення, попередження та розв’язання конфліктів у різних сферах людської взаємодії (внутрішньоособистісних, міжособистісних, конфліктів в організаціях);
- засвоєння системи знань про основні поняття, категорії психології управління, її методологічні основи і методи, які застосовуються на практиці;
- оволодіння психологічними аспектами діяльності керівника, організації як суб’єкта та об’єкта управління, а також психологічними аспектами взаємодії керівника із членами організації.

Практичні заняття проводяться відповідно до програми курсу «Конфліктологія і психологія управління», яка складається з трьох змістовних модулів:

- 1) загальна теорія конфлікту;
- 2) теорія та практика вирішення конфліктів;
- 3) конфлікти у різних сферах людської взаємодії;
- 4) психології управління.

При підготовці до практичних занять здобувачі вищої освіти мають ознайомитися з законодавчими та інструктивними матеріалами, підручниками та навчальними посібниками, періодичними матеріалами та іншими літературними джерелами, які наводяться до кожної теми. При цьому необхідно звертати увагу на ключові слова, терміни та основні поняття, враховувати послідовність, способи опрацювання питань та ступінь їх важливості.

Наприкінці кожного модуля подається перелік питань для самоконтролю знань здобувачів, які разом із вирішенням ситуаційних завдань та відповідями на тести дозволяють перевірити ступінь засвоєння матеріалу з даного курсу та підготовки до заліку.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

Загальна теорія конфлікту

Перший модуль складається з п'яти тем, а саме “Сутність конфліктології як науки”, “Характеристика конфлікту як соціального феномену”, “Формування основ конфліктології”, “Теорії механізмів виникнення конфліктів” та “Методи дослідження та діагностики конфліктів”.

Мета модуля: формування уявлень про конфліктологію як науку та конфлікт як об'єкт дослідження.

Завдання модуля:

1. Сформувати поняття конфліктології як науки.
2. Визначити позитивні та негативні функції конфліктів.
3. Сформувати вміння проаналізувати структурні елементи конфлікту.
4. Розглянути базові основи класифікації конфліктів.
5. Вивчити механізми виникнення конфліктів.

Основні поняття модуля: конфліктологія, конфлікт, конфліктна ситуація, інцидент, предмет конфлікту, конфліктоген, суб'єкт конфлікту, непрямий учасник конфлікту, сила соціального конфлікту, об'єкт конфлікту, потенційний конфлікт, конструктивний конфлікт, випадковий конфлікт, невірно преписаний конфлікт, передконфліктна стадія, стадія розвитку конфлікту, вирішення конфлікту.

Тема 1. Сутність конфліктології як науки

Приступаючи до вивчення даної теми, студентам необхідно звернути увагу на те, що конфліктологія є однією із наймолодших галузей наукових знань. Вона розвивалась на зіткненні багатьох наук і передусім – соціології та психології. Конфліктологія – це система знань про закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

Як наука, вона має предмет та об'єкт вивчення. Необхідно розглянути взаємозв'язок конфліктології з іншими науками. Важливо уявити не лише їх роль і місце становлення її як відносно самостійної теорії, але й те, яким чином кожна з наук виконує свою методологічну функцію щодо конфліктології. Передусім конфліктологія пов'язана з філософією, соціологією, психологією, політологією, історією, економікою.

Зв'язок конфліктології з іншими науками розкривається через два аспекти.

Перший аспект полягає у тому, що конфліктологія спирається на принципи пізнання, які вироблені у межах інших наук і дозволяють глибше зрозуміти предмет конфліктологічних досліджень. Такими принципами є: принципи всезагального зв'язку; розвитку; системного підходу; особистісного підходу; додатковості.

Другий аспект полягає у творчому використанні конфліктологією методів дослідження інших наук.

Сучасні проблеми розвитку конфліктології у літературі представлені неоднозначно. Для розуміння сучасних конфліктологічних проблем необхідно подумати над наступними найбільш актуальними напрямками досліджень в галузі конфліктології:

- вивчення основних прикладних аспектів конфліктів різного типу, які складають предмет спеціальної конфліктології;
- вивчення та інтеграція інформації, яка відноситься до різних галузей наук, які займаються проблемою конфліктів, з широким залученням математичних моделей та комп'ютерної техніки;
- розробка систем контролю та діагностики розвитку конфліктів й варіантів їх вирішення;
- визначення предмету та змісту самого поняття конфлікту;
- аналіз причин, джерел та умов виникнення конфліктів, їх впливу на рівень організації взаємообумовлених відношень.

Тема 2. Формування основ конфліктології

Вивчаючи дану тему, необхідно проаналізувати еволюцію наукових поглядів про конфлікт, виділяючи такі періоди:

- стародавні часи: Конфуцій, мислителі давньогрецької філософії (Геракліт, Платон, Аристотель);
- середньовіччя;
- доба Відродження та Просвітництва;
- перша половина XIX ст. (І.Кант, Г.Гегель, Л.Фейєрбах);
- друга половина XIX – початок XX ст. (К.Маркс, О.Конт, Г.Зіммель, З.Фрейд, Г.Спенсер, Е.Дюркгейм, М.Вебер, К.Юнг) – становлення конфліктології як науки.

Важливим питанням конфліктології є розвиток сучасних концепцій конфлікту:

- Талкотт Парсонс і школа людських відносин – Елтон Мейо;
- Льюїс Козер – теорія позитивно-функціонального конфлікту;
- Ральф Дарендорф – “конфліктна модель суспільства”;
- Кеннет Боулдинг – загальна теорія конфлікту;
- Ален Турен.

Тема 3. Характеристика конфлікту як соціального феномену

Визначення сутності конфлікту, з'ясування основних ознак та необхідних і достатніх умов його виникнення. Основні риси конфлікту. Позитивні та негативні функції конфлікту. Основні напрямки класифікації конфліктів: за джерелами та причинами виникнення, за складом конфліктуючих сторін, за функціональною значимістю, за масштабом та тривалістю, за формою та ступенем зіткнення. Особливо необхідно звернути увагу на причини

виникнення конфліктів в організації з боку помилкових дій керівника. Виділяють три напрями:

1) порушення службової етики:

- прояв нешанобливого відношення до підлеглих, грубощів;
- невиконання обіцянок;
- нетерпимість до думок, які неспівпадають з власними;
- ущемлення прав підлеглих;
- зловживання положенням начальника (наприклад, нав'язування підлеглим доручень неслужбового характеру);
- доручення виконавцю “через голову” безпосереднього керівника;
- приховування інформації (особливо за умов скорочення штатів чи реорганізації);
- критика, яка принижує гідність людини;
- свідоме провокування конфлікту між підлеглими – управління за принципом “поділяй та володарюй”;

2) порушення трудового законодавства;

3) несправедлива оцінка керівником підлеглих та результатів їх праці:

- помилки у застосуванні заохочень та покарань;
- недоліки у розподілі робіт між виконавцями;
- запрошення робітника “зі сторони”, коли на посаду є власні претенденти;
- керівник хворобливо відноситься до авторитету підлеглого;
- неконкретна критика групи підлеглих;
- нечітке формулювання;
- відсутність інформації;
- психологічна несумісність;
- ігнорування начальником традицій та норм поведінки, що вже склалися у колективі;
- вибір прибічників та вибраних, яким начальник всіляко надає заступництво;
- іронічне відношення до думок колективу;
- прийняття управлінських рішень під тиском;
- слабе контролювання управлінських ситуацій там, де це необхідно;
- відсутність інтересу до проблем підлеглих;
- відчуття постійної нестачі часу, оскільки керівник сам вникає у всі управлінські проблеми;
- здійснення несвоєчасного контролю за процесом виконання управлінських рішень;
- начальник не виносить критики на свою адресу;
- прийняття рішень, не відчуючи характеру роботи та взаємовідносин;
- нерішучість, викривлене бачення системи управлінських взаємодій;
- прийняття управлінських рішень на основі інформації довірених осіб, а не колективу.

Крім того, до основних причин виникнення конфліктів в організації слід також віднести порушення принципів управління:

- ✓ *принцип інструкцій* – управляти бажано за допомогою правил та інструкцій, а не наказів та розпоряджень
- ✓ *принцип близькості* – питання повинні вирішуватися якомога ближче до того рівня, на якому воно виникло
- ✓ *принцип оперативності* – керівник повинен оперативно реагувати на те, що відбувається, щоб підлеглі постійно відчували, як їх дії оцінюються керівником
- ✓ *принцип виховання* – керівник повинен постійно виховувати підлеглих – словом та справою
- ✓ *принцип делегування* – делегування повноважень продуктивне лише тоді, коли управлінська відповідальність залишається за керівником. Управлінська відповідальність включає в себе: вибір виконавця; наділення повноваженнями; допомога; контроль.
- ✓ *Принцип терпіння* – у взаємовідносинах з підлеглими керівник повинен проявляти нескінченне терпіння
- ✓ *Принцип відповідальності* – робітник повинен відповідати лише за те, на що він зможе вплинути.

Вивчаючи дану тему, студенти повинні запам'ятати, що основними елементами конфлікту є:

- **сторони конфлікту** – це суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться в стані конфлікту або явно чи неявно підтримують конфліктуючих;
- **предмет конфлікту** – це те, через що виникає конфлікт;
- **образ конфліктної ситуації** – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії;
- **мотиви конфлікту** – це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);
- **позиції конфліктуючих сторін** – це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту або у переговорному процесі.

Важливою характеристикою конфлікту є його динаміка. Динаміка конфлікту містить наступні стадії:

- 1) виникнення та розвиток конфліктної ситуації;
- 2) усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії та емоційне переживання ним цього факту;
- 3) початок відкритої конфліктної взаємодії;
- 4) розвиток відкритого конфлікту;
- 5) вирішення конфлікту.

Тема 4. Теорії механізмів виникнення конфліктів

Закордонними вченими у галузі конфліктології виведено три формули конфліктів (А, Б і В). Практичне значення формул конфліктів полягає у тому, що вони дозволяють швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення. При цьому необхідно пам'ятати, що наведені нижче

формули не можуть бути універсальним методом оцінки та вирішення будь-яких конфліктів. У багатьох випадках вони можуть бути лише орієнтиром у складному та суперечливому процесі управління конфліктами.

Перша формула конфлікту показує залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ).

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), які можуть призвести до конфлікту.

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою заснований на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої був застосований конфліктоген. При відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію розвитку за законом ескалації, тобто нарощування. Схематично формула конфлікту має наступний вигляд:

Тип А
$$\text{КФГ}_1 \rightarrow \text{КФГ}_2 \rightarrow \text{КФГ}_3 \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ},$$

де КФГ₁ – перший конфліктоген;

КФГ₂ – другий конфліктоген, відповідь на перший, більш сильний;

КФГ₃ – третій конфліктоген, відповідь на другий, ще сильніший тощо.

При цьому необхідно мати на увазі, що кожний конфліктоген у відповідь є більш сильнішим, ніж той, на який відповідають.

У табл.1 надається характеристика деяких конфліктогенів, які найбільш часто зустрічаються на практиці у відносинах між людьми.

Друга формула конфлікту показує залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І) і виражається наступним чином:

Тип Б
$$\text{КС} + \text{І} = \text{КФ}.$$

Конфліктна ситуація – це протиріччя, що накопилися у зв'язку з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і які створюють підґрунття для реального протиборства між ними.

Інцидент – це збіг обставин, які є приводом для конфлікту.

Із формули видно, що конфліктна ситуація та інцидент незалежні один від одного, тобто жодне з них не є наслідком або проявом іншого.

Для рішення практичних завдань, пов'язаних з аналізом конфліктів та їх вирішенням, важливе значення має класифікація конфліктних ситуацій, наведена у табл.2.

Рішення конфліктів типу Б можливо шляхом усунення конфліктної ситуації та вичерпання інциденту. Проте у більшості випадків конфліктну ситуацію неможливо усунути по об'єктивним причинам. Тому, щоб уникнути

конфлікту, необхідно проявляти максимальну обережність, не створювати інциденту.

Таблиця 1 Типи конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву
Пряме негативне відношення	Наказ, погроза; зауваження, критика; звинувачування, насмішка; глузування, сарказм
Зневажливе відношення	Принизлива втіха; принизлива похвала; докір; жартування
Хвастощі	Захоплива розповідь про свої реальні та вигадані успіхи
Менторські відношення	Категоричні оцінки, судження, висловлювання; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; нотація та повчання
Нечестність та нещирість	Приховування інформації; обман чи спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
Порушення етики	Заподіяні випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера по спілкуванню (не привітався, не запросив присісти, не проявив увагу, продовжує займатися своїми справами тощо); перебивання співрозмовника; перекладання відповідальності на іншу людину
Регресивна поведінка	Наївні питання; посилення на інших при отримванні справедливого зауваження; сперечання

Третя формула конфлікту показує залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС). Її можна виразити наступним чином:

Тип В $КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n = КФ$, при цьому $n \geq 2$.

Тобто сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до конфлікту. Вирішення таких конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

Таблиця 2 Типи конфліктних ситуацій

Характер конфліктної ситуації	Прояви
Несумлінне виконання обов'язків	Порушення трудової дисципліни Брак у роботі
Незадовільний стиль управління	Помилки у підборі та розстановці кадрів Помилки в організації контролю Прорахунки у плануванні Порушення етики спілкування
Неадекватна уява про конкретні ситуації	Невірні оцінки, судження про дії інших суб'єктів соціальної взаємодії. Помилки у висновках щодо конкретних ситуацій
Індивідуально-психологічні особливості особистості	Порушення прийнятих у соціальній групі правил взаємовідношень Порушення етики спілкування
Низька професійна підготовка	Брак у роботі Нездатність прийняти адекватне рішення

Тема 5. Методи дослідження та діагностики конфліктів

Системний підхід до вивчення конфліктів: системно-структурний, системно-функціональний, системно-генетичний, системно-інформаційний. Етапи аналізу конфліктів та складання програми конфліктологічного дослідження.

Застосування методів психології у конфліктології: методики визначення рівня внутрішньоособистісної конфліктності (методика Лірі (діагностика міжособистісних відносин – ДМВ); методика по вивченню ціннісних орієнтацій Рокича; шкала депресії; методика Г.Келлера – наявність конфлікту у трьох сферах: сімейній, партнерського спілкування, виробничій діяльності; методика визначення типу поведінки у конфліктній ситуації К.Томаса; опитувальник Айзенка і Кеттела; вплив розвиненості вольових якостей особистості на рівень її конфліктності (рішучість, впевненість, самостійність, невозмутимість, незалежність); визначення конфліктності людини (опитувальник А.Басса – А.Дарки, діагностика міжособистісних відносин, особистісний опитувальник Айзенка, шкала реактивної та особистісної тривожності Спілберга, методика „Q-сортування”).

Діагностика характеру конфліктів і взаємовідносин у групі: двохфакторна модель Б.Такмена; визначення згуртованості колективу і неформального лідера (соціометрія Я.Морено).

Практичні завдання

Тема. Характеристика конфлікту як соціального феномену

Ціль заняття. Закріплення знань здобувачів про сутність конфлікту, розвиток у них навичок аналізу конфліктних ситуацій різних типів і формування уміння приймати управлінські рішення у складних ситуаціях соціальної взаємодії.

Завдання 1.

Відповісти на питання, наведені у кінці кожної ситуації.

Ситуація 1

Ви нещодавно призначені менеджером по кадрах. Ви ще погано знаєте співробітників фірми, співробітники ще не знають вас в обличчя. Ви ідете на нараду до генерального директора. Проходите біля кімнати, призначеної для паління, і помічаєте двох співробітників, які палять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись з наради, яка тривала одну годину, ви знову бачите тих же співробітників там же за бесідою.

Як би ви поступили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 2

Ви начальник відділу. У відділі напружена ситуація, зриваються строки виконання робіт. Не вистачає співробітників. Відїжджаючи у відрядження, ви випадково зустрічаєте свою підлеглу – молоду жінку, яка вже два тижні знаходиться на лікарняному. Але ви знаходите її у гарному вигляді. Вона когось нетерпляче зустрічає в аеропорту.

Як би ви поступили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 3

Одна співробітниця висловлює іншій претензії з приводу багаточисельних і часто повторюваних помилок у роботі. Друга співробітниця сприймає претензії за образу. Між ними виникає конфлікт.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Ситуація 4

Керівник прийняв на роботу спеціаліста, який повинен працювати у його заступника. Прийом на роботу не був узгоджений із заступником. Через певний період проявилась нездатність прийнятого робітника виконувати свої обов'язки. Заступник у службовій записці доповідає про це керівнику...

Як би ви поступили на місці керівника? Програйте можливі варіанти.

Ситуація 5

У відповідь на критику з боку підлеглого, яка прозвучала на службовій нараді, начальник почав чіплятися до нього через дрібниці та посилив контроль за його службовою діяльністю.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 2.

Визначити основні елементи та етапи розвитку конфлікту.

Ситуація “Студенти”

Студентська група 3-го курсу за результатами навчання була визнана кращою групою інституту і наказом ректора нагороджена премією. Через декілька днів після цього ректор інституту зустрів чотирьох студентів цієї групи, які палили на сходах у коридорі. Паління у стінах учбового закладу заборонялось. Ректор наказом оголосив догану усім чотирьом студентам за порушення дисципліни. Коли настав строк отримання премії, з'ясувалось, що цієї четвірки (вони відмінники) у списку премійованих не було. Четвірка обурилась. Група підтримала своїх товаришів і вирішила відправити до декана делегацію з проханням видати їм премію. Декан сказав, що не може задовольнити їх прохання. Делегація направились до ректора, який прийняв їх, але задовольнити прохання відмовився. Через деякий час на передсвятковому інститутському вечорі студенти розіграли ситуацію, у якій декан та ректор були показані у кумедному і безглуздому вигляді. Дуже швидко після цього староста групи Семенов був звільнений. Поставлене за провини порушення було незначним, і студенти вирішили, що він був звільнений у зв'язку з цією історією. Їх спроби добитися відновлення Семенова на посаді старости не дали позитивних результатів.

З призначенням нового старости цієї групи у деканата виникли труднощі. Студентка Вольська відмовила на пропозицію стати старостою. Її прикладу дотримався потім наступний претендент, теж відмовив. В кінці кінців, старостою був призначений Коротков, який не мав авторитету серед групи. Група відповіла на це колективним бойкотом Короткову. В результаті вона повністю не з'явилась на залік до викладача, який працював на кафедрі, де керівником був декан. Провина за це була покладена студентами на Короткова. Проте всі, хто не з'явився, були не допущені викладачем до екзамену. За цим слідувало недопущення до складання екзаменів з інших дисциплін. Над студентами з'явилася загроза залишитись без стипендії у наступному семестрі. При розборці ситуації, що склалася, студенти звинуватили викладача у формалізмі та жорстокості і вимагали його заміни. По інституту поширювались чутки про одну та іншу сторони. Декан поставив перед ректором питання про розформування групи. Таким чином, найкраща група інституту за короткий час перетворилась у найгіршу.

В кінці кінців, було скликане засідання групи із запрошенням декана та ректора. Після бурхливої та відвертої розмови знайшли таке рішення. Студенти допускаються до складання екзаменів. Залік та екзамен з предмету, на який вони не з'явилися, складуть у кінці сесії. Викладач залишиться той же. Питання про преміювання студентів, які палили, більше підніматися не буде, але у подальшому вирішення питання про стипендії, винагороди буде за участю представників студентства. Колишній староста на цю посаду не повернеться, проте групі надається можливість висунути дві-три кандидатури, і деканат

призначить старостою одну з них. І, накінець, в учбовому корпусі будуть відведені спеціальні місця для паління.

У подальшому житті групи повернулось у нормальне русло. Група добре склала сесію і знову стала найкращою в інституті. Відбулася лише одна втрата: Коротков перевівся до іншого інституту.

Тема. Теорії механізмів виникнення конфліктів

Ціль заняття. Розвиток у здобувачів навичок аналізу конфліктів між суб'єктами соціальної взаємодії на основі застосування формул (А, Б, В) та пошук варіантів вирішення конфліктних ситуацій.

Завдання.

Визначити природу конфлікту (тип А, Б, В) з повним описом складових відповідно до визначеної формули конфлікту в наступних ситуаціях.

“Слуга двох панів”

Старший за посадою співробітник дає термінове завдання своїй співробітниці, яке вона зараз же береться виконувати. Через декілька хвилин інший співробітник, який займає аналогічну посаду, приніс також термінове завдання. Колега пояснює, що вже виконує термінове завдання і не може взятися за нове. Проте другий співробітник все-таки наполягає, а вона відмовляє. Він йде скаржитись начальнику, однак побачивши, що його немає, продовжує наполягати на своєму. Розмова пішла на підвищених тонах, після чого жінка зробила помилки у роботі першого співробітника, в результаті чого він був незадоволений.

“Обіцяного три роки чекають?”

Проводячи бесіду з претендентом на вакантну посаду, керівник економічного відділу дає обіцянку на майбутнє підвищити його у посаді.

Прийнятий робітник з натхненням приступає до роботи, демонструючи працездатність та сумлінність. Проте бачучи такий стан, керівництво постійно збільшує навантаження, не збільшуючи у зарплаті і не підвищуючи у посаді.

Через деякий час робітник починає проявляти ознаки невдоволення, які викликають спочатку здивованість керівництва, а потім роздратування, що працівник “зіпсувався”. Назріває конфлікт.

“Переборщили...”

Одна з працівниць комерційного відділу приватного підприємства “Оріон” постійно запізнюється на роботу, а також може раніше піти з роботи. Але вона – найкращий спеціаліст, роботу виконує завжди у строк і краще за інших, за що неодноразово заохочувалась.

При черговому її запізненні був виданий наказ про покарання. Це викликало бурхливу реакцію. Працівниця зопалу подала заяву про звільнення, а

потім пішла у конкуруюче підприємство, забравши за собою багато цінної для конкурентів інформації.

“Поквиталися ...”

У магазині – черга. Продавець обслуговує чергу повільно. Одна жінка почала обурюватись і вимагати, щоб та працювала швидше. Коли черга дійшла до неї і продавець зважувала їй товар, вона облаяла продавця. Продавець нічого не сказала у відповідь, проте коли жінка вийшла з магазину, вона скинула халат, побігла за нею, наздогнала на вулиці і зі словами: ”Я тепер не на робочому місці і теж можу дозволити собі те, що дозволяли Ви”, - вдарила її в обличчя.

“Підлабузник”

У бригаді працюють три чоловіка, виконуючи однакову роботу. Один із членів бригади проявляє велику активність, тим самим забезпечуючи кращий результат роботи всієї бригади. Начальник, помітивши це, виділяє цьому працівнику більшу премію, ніж решті. Отримуючи зарплату, вони обурились: чому їм заплатили менше, ніж іншому, якого вони звинуватили у “підлабузництві”.

“Чому саме мене?”

По підприємству пройшли чутки про скорочення штатів. Люди захвилювались. Більшість, забувши про роботу, лише говорять про скорочення. Почалися переживання, побоювання, інтриги. Кожний боїться за себе. І ось, врешті, виданий наказ по підприємству, яким до кожного підрозділу доведено кількість скорочуваних.

Начальник підрозділу повідомив одній із робітниць про скорочення її посади. Вона висловила незгоду з цим, заявивши, що її кваліфікація не найнижча, вона працює 15 років на заводі, розведена і одна виховує дочку. Почали спостерігатись схожі історії з іншими скорочуваними. Керівників звинувачують в упередженому відношенні, у помсті за небажання догоджати.

Колектив розколовся – чому ту, а не іншу.

“Без вини винуватий”

Вищестояча організація вимагає представлення звіту, у якому використовуються матеріали чотирьох відділів. Керівник призначає начальника одного з цих відділів відповідальним за збір інформації до певного строка. Всі начальники, окрім одного, здали свої матеріали. Відповідальний неоднаразово нагадував порушників, але даремно. “Вийти” на керівника не вдалося – той був у відрядженні. В результаті робота була зірвана. Керівник покарав відповідального, недивлячись на пояснення причин.

Питання для самоконтролю

1. Які основні риси властиві конфлікту?
2. Дайте визначення конфлікту.
3. Дайте визначення конфліктології як науки. Чим відрізняється конфліктологія від інших наук.
4. Дайте визначення предмету конфліктології.
5. Основні види причин конфлікту.
6. Дайте визначення конфліктної ситуації.
7. Що таке інцидент?
8. Основні елементи конфлікту.
9. Основні фази конфлікту. Їх відмінності з точки зору розвитку конфлікту.
10. Назвіть основні типи класифікацій конфлікту. Наведіть приклади різних основ класифікації конфліктів.
11. Перерахуйте основні функції конфлікту.
12. Які негативні наслідки конфлікту в організації?

Тестові питання для самоконтролю

Тема 1. Сутність конфліктології як науки (тест 1)

1. Конфліктологія як відносно самостійна теорія виникла:
 1. У кінці XIX ст.
 2. На початку XX ст.
 3. У 30-ті роки XX ст.
 4. У кінці 50-х років XX ст.
 5. У 70-ті роки XX ст.
2. Предметом конфліктології є:
 1. Конфлікти.
 2. Закономірності та механізми виникнення конфліктів, а також принципи і технології управління ними.
 3. Будь-які зіткнення.
 4. Механізми поведінки особистості у конфлікті і технології переговорного процесу по вирішенню конфлікту.
3. Виникнення конфліктології як відносно самостійної теорії пов'язано з роботами:
 1. К.Маркса, Ф.Енгельса, О.Конта;
 2. Р.Дарендорфа, Л.Козера, М.Дойча, М.Шерифа;
 3. В.Лінкольна, Л.Томпсона, Д.Скотт;
 4. Р.Фішера, У.Юрі, К.Томаса.

4. Гарвардський метод “принципових переговорів” розробили:
 1. Д.Скотт та Г.Боуер;
 2. К.Томас та Р.Кілменн;
 3. М.Шериф та Д.Рапопорт;
 4. Р.Фішер та У.Юрі.

5. Автор якої теорії намагався показати загальні для всіх суспільних систем причини конфлікту, обґрунтував шляхи оптимізації конфліктного процесу, виділив негативні та позитивні фактори конфлікту:
 1. “Конфліктної моделі суспільства”.
 2. Загальної теорії конфлікту.
 3. Концепції позитивно-функціонального конфлікту.
 4. Функціональної теорії конфлікту.

7. Яку теорію запропонував Кеннет Боулдінг:
 1. Загальну теорію конфлікту.
 2. “Конфліктну модель суспільства”.
 3. Функціональну теорію конфлікту.
 4. Концепцію позитивно-функціонального конфлікту.

8. Яка теорія стверджує, що найбільш важливою формою втілення соціального конфлікту є проблема соціальної напруги, де її джерелом вважають соціальні норми:
 1. Теорія Р.Дарендорфа;
 2. Теорія К.Боулдінга;
 3. Теорія Л.Козера;
 4. Теорія Т.Парсонса.

9. Методику ПОІР (Поступових та обопільних ініціатив з розрядки напруження) розробив:
 1. Ч.Освуд;
 2. В.Лінкольн;
 3. Л.Томпсон;
 4. Р.Фішер.

10. Перший міжнародний центр вирішення конфліктів був створений:
 1. У 1972р. у США;
 2. У 1986р. у Австралії;
 3. У 1989р. у Німеччині;
 4. У 1985р. у Швейцарії.

12. Концепція позитивно-функціонального конфлікту була запропонована:
 1. Льюїсом Козером.
 2. Талкоттом Парсонсом.
 3. Ральфом Дарендорфом.

4. Кеннетом Боулдінгом.

13. Яка теорія передбачає, що конфлікти повсюдні, розвиваються за загальними зразками, проявляються через єдині елементи; їх можна запобігти та подолати через розуміння причин протиріч:

1. Теорія позитивно-функціонального конфлікту.
2. “Конфліктна модель суспільства”.
3. Теорія структурно-функціональної моделі організації.
4. Загальна теорія конфлікту.

14. Поняття “соціальна напруга” було введено:

1. Кеннетом Боулдінгом.
2. Ральфом Дарендорфом.
3. Аленом Туреном.
4. Талкоттом Парсонсом.

15. “Конфліктна модель суспільства” була запропонована:

1. Льюїсом Козером.
2. Талкоттом Парсонсом.
3. Ральфом Дарендорфом.
4. Кеннетом Боулдінгом.

16. Відповідно до якої концепції конфлікти в суспільстві виконують важливі функції й мають позитивне значення для функціонування суспільних систем, причому, чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для єдності суспільства:

1. “Конфліктна модель суспільства”.
2. Функціональна концепція конфліктів.
3. Концепція позитивно-функціонального конфлікту.
4. Загальна теорія конфлікту.

17. Загальна теорія конфлікту означає, що:

1. Конфлікти в суспільстві виконують важливі функції й мають позитивне значення для функціонування суспільних систем, причому, чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для єдності суспільства.
2. Конфлікти повсюдні, розвиваються за загальними зразками, проявляються через єдині елементи; їх можна запобігти та подолати через розуміння причин протиріч.
3. Існують загальні для всіх суспільних систем причини конфлікту, обґрунтовано шляхи оптимізації конфліктного процесу, виділено негативні та позитивні фактори конфлікту.

18. Яку теорію запропонував Льюїс Козер?

1. Конфліктна модель суспільства.
2. Загальна теорія конфлікту.
3. Теорія структурно-функціональної моделі організації.
4. Концепція позитивно-функціонального конфлікту.

19. Що розробили Р.Фішер та У.Юрі?

1. Методику поступових та обопільних ініціатив з розрядки напруження.
2. Гарвардський метод „принципових переговорів”.
3. Програму психологічного тренінгу щодо навчання конструктивній поведінці в умовах конфліктної ситуації.
4. Методику переговорів за участю посередників-медіаторів.

20. На що орієнтується психологія конфлікту?

1. Розгляд конфліктів з позиції обумовленості їх суспільними відносинами.
2. Аналіз міжособистісних суперечностей, зіткнень, проблем, поведінку людей у конфліктній ситуації.
3. Аналіз динаміки конфліктів у групах, колективах, вивчає психофізичні особливості і характеристики окремих осіб.

21. На що орієнтується соціологія конфлікту?

1. Вивчення й аналіз причин та динаміки конфліктів в організаціях, у групах, колективах, з позиції їх обумовленості суспільними відносинами.
2. Аналіз міжособистісних суперечностей, зіткнень, проблем, поведінку людей у конфліктній ситуації.
3. Вивчення психофізичних особливостей та характеристик осіб, їх поведінку у конфлікті.
4. Розгляд конфліктів з позиції обумовленості їх суспільними відносинами.

22. Який із наведених методів відноситься до групи методів управління конфліктами:

1. Метод тестування;
2. Метод картографії;
3. Метод спостереження;
4. Метод експерименту.

23. Який із наведених методів відноситься до групи методів управління конфліктами:

1. Переговори.
2. Метод тестування;
3. Соціометричний метод.
4. Метод спостереження.

24. Який із наведених методів відноситься до групи методів оцінки соціально-психологічних явищ у групах:

1. Переговори.
2. Метод картографії.
3. Соціометричний метод.
4. Структурний метод.

25. Для чого застосовують внутрішньоособистісні методи конфліктології?

1. Для діагностики та аналізу конфлікту.
2. Для вивчення та оцінки особи.
3. Для вивчення та оцінки соціально-психологічних явищ у групах.
4. Для управління конфліктами.

26. Становлення конфліктологічної практики відбувається:

1. У кінці XIX ст.
2. У 70-ті роки XX ст.
3. На початку 50-х років XX ст.
4. У 30-ті роки XX ст.
5. У 80-ті роки XX ст.

Тема 2. Характеристика конфлікту як соціального феномену (тест 2)

1. Конфлікт – це:

1. Боротьба думок.
6. Спір, дискусія по гострій проблемі.
7. Протиборство на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів чи суджень.
8. Зіткнення протилежних позицій.

2. Протиборство – це:

1. Відкрите висловлювання незгоди щодо будь-якого питання.
2. Зіткнення інтересів.
3. Нанесення взаємної шкоди.
4. Боротьба думок.
5. Суперництво з приводу будь-якого предмету.

3. Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту між суб'єктами соціальної взаємодії є:

1. Наявність у них протилежних суджень чи мотивів і бажання хоча б одного з них одержати перемогу над іншим.
2. Наявність у них протилежно спрямованих мотивів чи суджень, а також стан протиборства між ними.
3. Наявність у них протилежних позицій і активні дії обох сторін по досягненню своїх позицій.

4. Наявність у них протилежно спрямованих мотивів і відкриті заяви про свої вимоги.
 5. Наявність протилежних інтересів у кожного з них і відсутність можливостей щодо їх реалізації.
4. Конфліктна ситуація – це:
1. Випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії.
 2. Протиріччя, які накопичувались і пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюють підґрунття для протиборства між ними.
 3. Процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, направлений на з'ясування відносин.
 4. Причина конфлікту.
5. Інцидент – це:
1. Збіг обставин, які є приводом для конфлікту.
 2. Справжня причина конфлікту.
 3. Те, через що виникає конфлікт.
 4. Протиріччя, які накопичувались і пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюють підґрунття для протиборства між ними.
6. До структурних елементів конфлікту відносяться:
1. Предмет конфлікту;
 2. Інцидент;
 3. Сторони конфлікту;
 4. Конфліктна ситуація;
 5. Образ конфліктної ситуації;
 6. Мотиви конфлікту;
 7. Умови протікання конфлікту;
 8. Позиції конфліктуючих сторін.
7. Те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що спричинює їхню протидію, – це:
1. Позиції конфліктуючих сторін.
 2. Мотиви конфлікту.
 3. Предмет конфлікту.
 4. Об'єкт конфлікту.
 5. Образ конфліктної ситуації.
8. Сторони конфлікту – це:
1. Конкретні особистості, які знаходяться у стані конфлікту.
 2. Суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту чи підтримують (явно чи неявно) конфліктуючих.
 3. Тільки суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту.

4. Конфліктуючі сторони у переговорному процесі по вирішенню конфлікту.
9. Те, через що виникає конфлікт – це:
 1. Позиції конфліктуючих сторін.
 2. Мотиви конфлікту.
 3. Предмет конфлікту.
 4. Образ конфліктної ситуації.
10. Образ конфліктної ситуації – це:
 1. Те, про що заявляють один одному конфліктуючі сторони.
 2. Те, через що виникає конфлікт.
 3. Суб'єктивне відображення у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії предмету конфлікту.
 4. Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єкт соціальної взаємодії до конфлікту.
 5. Суб'єктивне відображення у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії цілей конфлікту.
11. Причина конфлікту – це:
 1. Збіг обставин, які проявляють конфлікт.
 2. Події, факти, ситуації, які передують конфлікту і при певних умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії визивають його.
 3. Протиріччя, які накопичувались і пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюють підґрунття для протиборства між ними.
 4. Протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії.
 5. Те, через що виникає конфлікт.
12. Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту – це:
 1. Образ конфліктної ситуації.
 2. Предмет конфлікту.
 3. Позиції конфліктуючих сторін.
 4. Мотиви конфлікту.
13. До позитивних функцій конфлікту відносять:
 1. Можливість отримання інформації про стан організації, якості людей, які залучені до спільної роботи.
 2. Сигналізація про центри соціальної напруги.
 3. Неадекватність у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту.
 4. Стимулювання активності.
 5. Виникнення неадекватних психологічних захистів.
 6. Нарощування конфронтації.

14. До негативних функцій конфлікту відносять:
 1. Сигналізація про центри соціальної напруги.
 2. Нарощування конфронтації.
 3. Неадекватність у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту.
 4. Стимулювання активності.
 5. Виникнення неадекватних психологічних захистів.
 6. Можливість отримання інформації про стан організації, якості людей, які залучені до спільної роботи.

15. До якого виду відноситься конфлікт, який виник між начальником і підлеглим з приводу доведення своєї точки зору, що закінчився суперечкою:
 1. Міжособистісний, організаційний;
 2. Міжособистісний, антагоністичний, конфлікт інтересів.
 3. Міжособистісний конфлікт поглядів, відкритий та вертикальний;
 4. Економічний конфлікт інтересів, вертикальний.

16. До якого виду конфлікту відноситься конфлікт, який характеризується тим, що в ньому зіткнулись дві особистості, в його основі лежать об'єктивні протиріччя і він сприяє розвитку відповідної соціальної системи:
 1. Міжособистісному бурхливому і швидкоплинному.
 2. Міжособистісному, конструктивному.
 3. Міжособистісному, економічному.
 4. Гострому і тривалому.

17. До якого виду відноситься конфлікт, який характеризується тим, що особистість знаходиться у стані переживання невдачі, не може зробити правильний вибір між своїми бажаннями, але прагне до позитивного його вирішення:
 1. Внутрішньоособистісного бурхливого і швидкоплинного.
 2. Внутрішньоособистісного, конструктивного.
 3. Міжособистісному, економічному.
 4. Гострого і тривалого.

18. Який етап конфлікту виражається в активних діях одного з учасників конфлікту, який усвідомив для себе конфліктну ситуацію; ці дії спрямовані проти свого опонента; інший учасник при цьому усвідомлює, що дії спрямовані проти нього і, в свою чергу, застосовує адекватні дії проти ініціатора конфлікту:
 1. Сприйняття спірної ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін та емоційне переживання цього факту;
 2. Розвиток відкритого конфлікту;
 3. Виникнення і розвиток спірної ситуації;
 4. Початок відкритої конфліктної взаємодії;
 5. Розв'язання конфлікту.

19. Який етап конфлікту характеризується змінами у настрої, критичними та недоброзичливими висловлюваннями на адресу опонента, обмеження комунікативних контактів з ним тощо:

1. Сприйняття спірної ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін та емоційне переживання цього факту;
2. Розвиток відкритого конфлікту;
3. Виникнення і розвиток спірної ситуації;
4. Початок відкритої конфліктної взаємодії;
5. Розв'язання конфлікту.

20. До якого виду конфлікту відноситься конфлікт, який характеризується тим, що в ньому зіткнулись дві особистості, в його основі лежать об'єктивні протиріччя і він сприяє розвитку відповідної соціальної системи:

1. Міжособистісному бурхливому і швидкоплинному.
2. Міжособистісному, конструктивному.
3. Міжособистісному, економічному.
4. Гострому і тривалому.

21. До якого виду відноситься конфлікт, який виник між начальником і підлеглим з приводу доведення своєї точки зору, що закінчився суперечкою:

1. Міжособистісний, організаційний;
2. Міжособистісний, антагоністичний, конфлікт інтересів.
3. Міжособистісний конфлікт поглядів, відкритий та вертикальний;
4. Економічний конфлікт інтересів, вертикальний.

22. До якого виду відноситься конфлікт, який характеризується тим, що особистість знаходиться у стані переживання невдачі, не може зробити правильний вибір між своїми бажаннями, але прагне до позитивного його вирішення:

1. Внутрішньоособистісного бурхливого і швидкоплинного.
2. Внутрішньоособистісного, конструктивного.
3. Міжособистісному, економічному.
4. Гострого і тривалого.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

Теорія та практика вирішення конфліктів

Другий модуль складається з п'яти тем: “Управління конфліктами”, “Теорії поведінки особистості у конфлікті”, “Врегулювання конфлікту за участю третьої сторони (медіація)”, “Переговорний процес як спосіб вирішення конфлікту”, “Методи діагностики конфлікту (психокорекції конфліктної поведінки)”, остання тема призначена для самостійного вивчення.

Мета модуля: Ознайомити здобувачів вищої освіти з методами управління конфліктами, стилями та прийомами вирішення конфліктних ситуацій, зокрема переговорним процесом та медіацією.

Завдання модуля:

1. Розглянути форми та результати завершення конфліктів.
2. Визначити стилі та стратегії вирішення конфліктів.
3. Розглянути структурні та особистісні методи управління конфліктами.
4. Ознайомити з суттю ведення переговорів, динамікою та технологією переговорного процесу.

Основні поняття модуля: вирішення конфлікту, врегулювання конфлікту, затухання конфлікту, усунення конфлікту, стратегії виходу із конфлікту, карта конфлікту; прийоми переговорного процесу, “вихід”, “затягування”, “вижидання”, “вираз згоди”, “пакетування”, “висування вимог в останню хвилину”, “підвищення вимог”, “відкриття позицій”; управління конфліктами, структурні методи управління конфліктами, внутрішньоособистісні та міжособистісні методи управління конфліктами.

Тема 6. Управління конфліктами

Вивчаючи цю тему, студенти повинні мати уяву про управління конфліктами. Воно може розглядатися у двох аспектах: внутрішньому та зовнішньому. Перший полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії, другий аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони даного процесу. Саме їх необхідно розглянути.

Управління конфліктами як складний процес включає наступні види діяльності:

- прогнозування конфліктів та оцінка їх функціональної спрямованості;
- попередження конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Управлінню конфліктами повинна передувати стадія його **діагностики**, тобто визначення основних складових конфлікту, причин його виникнення. Результати даного процесу заносять у наступну таблицю.

Таблиця 3 Діагностика конфлікту

Етап діагностики конфлікту	Зміст етапу
1. Визначення видимих учасників конфлікту	Ті, які безпосередньо задіяні у конфлікті
2. Виявлення інших учасників та носіїв затронутих інтересів	Після первісного аналізу ситуації виявляється решта учасників конфлікту, чиї інтереси торкаються в тій чи іншій мірі в результаті його розвитку
3. Складання “біографії” конфлікту	Короткий огляд ситуації
4. Визначення позицій учасників конфлікту. Визначення причин конфлікту	Аналізується, яка позиція сторін на даний момент, в чому їх потреби, інтереси, побоювання. Виявляються причини конфлікту та його об’єкт, тобто те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, що викликає їх протидію.
5. Виявлення намірів сторін, готовності домовитися самим	Розроблюється варіант рішення проблеми та визначається, чи готові сторони домовитися самостійно, тобто чи прагнуть сторони врегулювати конфлікт шляхом переговорів між собою; чи необхідне втручання третьої сторони
6. Проведення переговорів	Якщо сторони можуть домовитися самостійно, то пропонується відповідний варіант рішення з прогнозом наслідків для кожної сторони, а також з розрахунком необхідних витрат
7. Вибір посередника та проведення переговорів за його участю	Якщо сторони не можуть самостійно дійти згоди, то пропонується проведення переговорів за участю третьої сторони (посередника), прогноз наслідків та розрахунок необхідних витрат
8. Вирішення іншими методами	Якщо вирішення конфлікту неможливо шляхом переговорів, то розроблюється відповідне рішення (наприклад, зміна структури організації, звільнення одного з учасників), виконується прогноз наслідків та розрахунок необхідних витрат

Для виявлення причин конфлікту використовують **метод картографії конфлікту**, тобто будують карту конфлікту. Суть цього методу полягає у графічному відображенні складових конфлікту, послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, формулюванні основної проблеми, потреб та побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту. Ця робота складається з декількох етапів.

На першому етапі проблема описується в загальних рисах, визначається предмет конфлікту. Наприклад, якщо конфлікт виник із-за відсутності довіри

між особистістю та групою, то проблему можна сформулювати як “взаємовідношення”.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб’єкти) конфлікту. До списку можна віднести окремих осіб, відділи, групи, організації. Якщо люди, залучені до конфлікту, мають спільні потреби по відношенню до даного конфлікту, їх можна об’єднати разом. Наприклад, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками в організації, то до карти можна включити цих співробітників, а решту спеціалістів об’єднати в одну групу або виділити ще окремо й начальника данного підрозділу.

Третій етап передбачає перелік основних потреб та побоювань, які пов’язані з цією потребою, всіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з’ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників в даному питанні.

Теоретично карта конфлікту має наступний вигляд (рис.1).

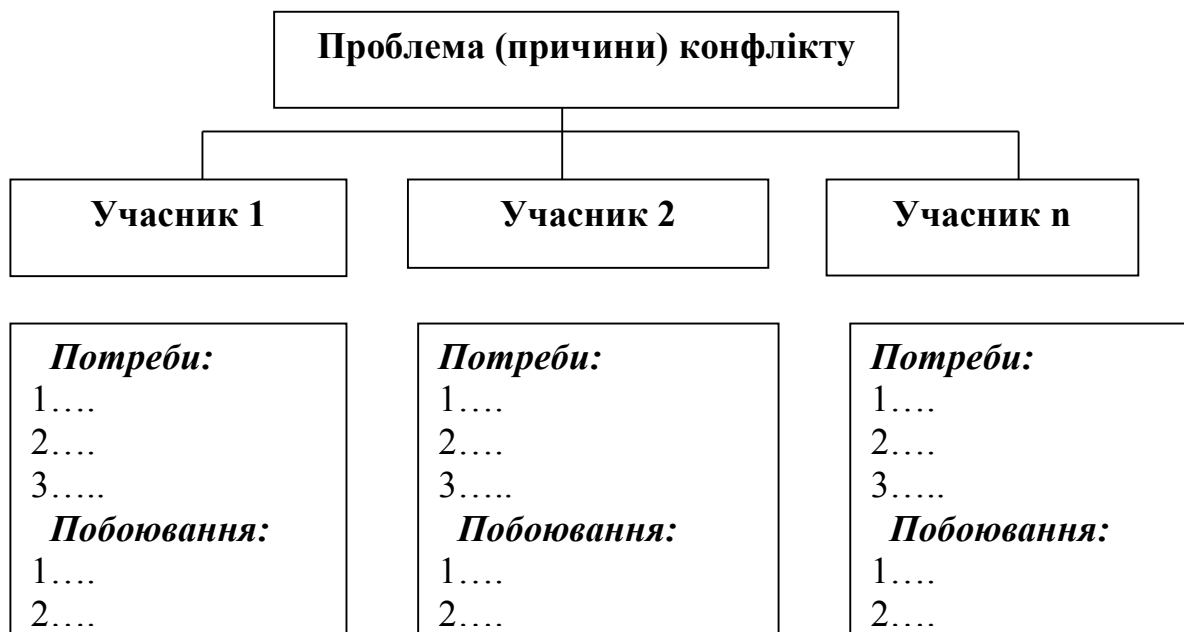


Рисунок 1 – Карта конфлікту

Також студенти повинні засвоїти основні **методи управління конфліктами**:

- ✓ структурні методи: роз’яснення вимог, використання координаційних механізмів, уточнення загальноорганізаційних цілей, створення обґрунтованих систем винагород;
- ✓ міжособистісні методи або стилі поведінки у конфлікті;
- ✓ внутрішньоособистісні;
- ✓ переговори;
- ✓ персональні (особистісні) методи;
- ✓ відповідні агресивні дії.

Форми завершення конфлікту: вирішення, врегулювання, затухання, усунення. Наслідки конфлікту. Критерії конструктивного вирішення

конфліктів. Умови конструктивного вирішення конфліктів: припинення конфліктної взаємодії, пошук спільних чи близьких за змістом точок зіткнення, зменшення негативних емоцій протилежної сторони. Фактори конструктивного вирішення конфліктів: час, третя сторона, своєчасність, рівновага сил, єдність цінностей, досвід.

Процес вирішення конфлікту: аналіз та оцінка ситуації, вибір способу вирішення конфлікту, формування плану дій, його реалізація, оцінка ефективності своїх дій. Стратегії виходу з конфлікту.

Важливим є також розгляд рекомендацій по впливу на конфліктну ситуацію.

Тема 7. Теорії поведінки особистості у конфлікті

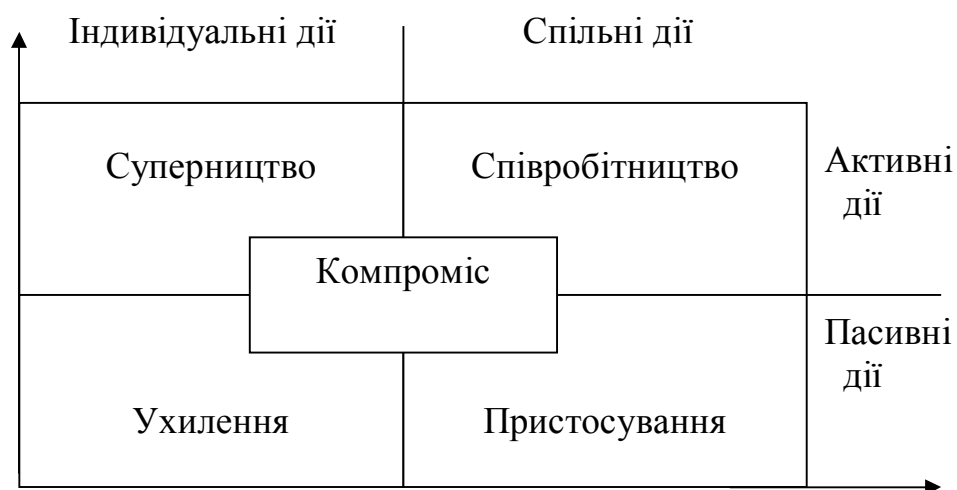
При вивченні студентами даної теми необхідно звернути увагу на основні моделі поведінки особистості у конфліктній взаємодії. У літературі виділяють три основні моделі: конструктивну, деструктивну та конформістську.

Міжособистісні методи або **стратегії та стилі поведінки у конфлікті**:

- ухилення;
- суперництво (конкуренція);
- поступливість (пристосування);
- співробітництво;
- компроміс.

Вони представлені на рис.2.

Задоволення Ваших
інтересів



Задоволення інтересів опонента →

Рисунок 2 – Двомірна модель стратегій поведінки у конфлікті Томаса-Кілмена

Окрім того, доцільно розглянути типи конфліктних особистостей: демонстративний, ригідний, неуправляємий, надточний, “безконфліктний” та їх поведінські характеристики.

Тема 8. Врегулювання конфлікту за участю третьої сторони (медіація)

Вивчаючи цю тему, здобувачі повинні засвоїти поняття медіації як однієї із форм вирішення конфліктів. Важливим є розгляд передумов участі третьої сторони у врегулюванні конфліктів та функцій медіатора.

Етапи процесу медіації:

- вступне слово;
- представлення сторін;
- вентиляція емоцій – обґрунтування сторонами почутого і висловлювання своїх коментарів;
- формування порядку денного переговорів;
- виробітка пропозицій, підготовка угоди;
- вихід із медіації – отримання медіатором зворотнього зв'язку про результати роботи;
- етап постконфлікту – відстежування подальшого розвитку конфлікту.

Результативність участі медіатора у врегулюванні конфлікту, тактики взаємодії третьої сторони з опонентами при врегулюванні конфлікту: вислуховування по черзі, угода, човникова дипломатія, тиск на одного з опонентів, директивний вплив.

Робота медіатора по вирішенню конфліктів в організації (особливості, приблизна процедура).

Тема 9. Переговорний процес як спосіб вирішення конфлікту

Приступаючи до опанування даної теми, здобувачі повинні засвоїти сутність переговорів, їх види та функції. Типи сумісних рішень учасників переговорів.

Далі потрібно звернути увагу на етапи переговорного процесу:

- 1) підготовка до переговорів:
 - організаційні моменти;
 - змістовна сторона підготовки;
- 2) ведення переговорів:
 - уточнення інтересів;
 - обґрунтування своїх поглядів і пропозицій;
 - узгодження позицій та виробітка домовленостей;
- 3) аналіз результатів переговорів та виконання досягнутих домовленостей.

Здобувачі вищої освіти повинні розуміти психологічні механізми переговорного процесу: узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри сторін, забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

Одним із важливих питань даної теми є технологія ведення переговорів: подання позицій, принципи та тактичні прийоми взаємодії з опонентом.

Психологічні умови успіху на переговорах: особистісний фактор, діяльність посередника, національні особливості партнера, посилення контролю спілкування.

Тема 10. Методи діагностики конфлікту (психокорекції конфліктної поведінки)

Методична сторона вивчення конфлікту є на теперішній час малорозробленою галуззю конфліктології. Тому конфліктологія вимушена використовувати для діагностики конфлікту методи, які є в інших галузях знань, передусім у психології. Основними серед них виділяють наступні:

- соціально-психологічний тренінг: групова дискусія, ігрові методи;
- індивідуальне психоконсультування;
- аутогенне тренування;
- посередницька діяльність психолога;
- самоаналіз своєї поведінки у конфліктній ситуації.

Практичні завдання

Тема. Управління конфліктами

Ціль заняття. Закріплення знань у здобувачів вищої освіти про сутність та види діяльності по управлінню конфліктами, діагностику конфлікту, карту конфлікту, шляхи попередження та прогнозування конфліктів в організаціях.

Завдання 1.

Практична ситуація “Комп’ютеризація”

Відділ займається обробкою інформації. Більшість робітниць працюють тут дуже давно і звикли оброблювати інформацію вручну. Проте збільшення обсягів виробництва вимагає необхідності автоматизації обробки даних, крім того, можна пристосувати готові комп’ютерні програми. Робітниці, особливо ті, кому до пенсії залишилось декілька років, дружно виступають проти комп’ютеризації, доводячи перевагу ручної обробки і аргументуючи тим, що на 100% автоматизувати процес все ж таки не можливо. Вони готові працювати більше, але навіть при цьому необхідно збільшити штат відділу. Молодь у відділі виступає за впровадження комп’ютерів, так як ручну обробку уявляють нудною. Проте молодь недостатньо добре знає процес обробки і без допомоги

досвідчених робітниць не в змозі перевести його на комп'ютер. Вони ж не бажають допомагати молоді, оскільки бачать в них та в комп'ютерах загрозу своєму існуванню у відділі, крім того не бажають переучуватися, посиляючись на свій вік.

Керівник намагається прискорити процес комп'ютеризації, оскільки збільшити штат не можливо (скоріш надо бути готовим до скорочення): пояснює переваги та необхідність впровадження комп'ютерів, проте справа “стоїть на місці”. Кожний раз досвідчені робітниці знаходять “нездоланні” обставини, маючи завжди у запасі головний аргумент, що молоді “розбалувані” і не вміють працювати.

Питання до ситуації:

1. Побудуйте карту конфлікту.
2. Запропонуйте шляхи вирішення даного конфлікту.

Завдання 2.

Практична ситуація “Конфлікт на фірмі “Логіка”

У відділі по розробці комп'ютерних програм великої компанії “Логіка” працює 30 співробітників. Колектив склався досить згуртований і дружний. Начальник відділу Іванчук В.Л. проявив себе вмілим керівником, користується заслуженою повагою у більшості співробітників.

На початку року правління компанії приймає рішення про переведення Іванчука В.Л. на іншу, більш високу посаду в “Логіці”.

У колективі відділу є неформальний лідер – Петров І.І., якого більшість співробітників і в тому числі колишній керівник відділу бачать на посаді нового начальника. Крім того, у відділі є ще декілька висококваліфікованих спеціалістів, чий досвід дозволяє претендувати на керівне місце.

Однак правління компанії приймає зовсім несподіване для колективу відділа рішення: новим керівником відділу призначають людину “зі сторони”, який ніколи не працював у даній компанії.

Спочатку співробітники відділу знаходились у стані здивування, оскільки ніхто не чекав такого повороту подій.

Поступово стан здивування змінюється на обурливий, причому особливо сильно обурюються ті, хто приблизно міг зайняти це місце. Новий начальник Сініцин І.А. – спеціаліст високого класу, але у зв'язку з тим, що в даній організації раніше не працював, не володіє деякими тонкощами у специфіці роботи.

З його появою у колективі виникає конфліктна ситуація. Більшість співробітників незадоволені його призначенням, а деякі не хочуть бачити його своїм керівником.

На одній із нарад у відділі між Сініциним І.А. та Петровим І.І. виник спір з питання якості виконуваної роботи. Петров І.І. наполягав на тому, щоб

прислуховувались до його думки, оскільки він давно працює у відділі і вважає себе достатньо компетентним у даному питанні. На це Сініцин І.А. відповів, що питання, яке стосується багатьох працівників, не може вирішуватись однією людиною, навіть якщо він дуже досвідчений спеціаліст.

Після такої наради Петров І.І. вважав себе ображеним, звернувся до керівництва компанії з проханням про переведення його до іншого відділу. За ним ще 7 чоловік написали подібні заяви керівництву. У колективі розгорівся відкритий конфлікт. Подальша нормальна робота відділу стає неможливою.

Питання до ситуації:

1. У чому причина ситуації, що склалася?
2. Які завдання вирішувало керівництво організації при призначенні керівника відділу зі сторони?
3. У чому може полягати управління конфліктом і на якому рівні можливо його здійснення?
4. Які позитивні функції даного конфлікту і для кого?
5. У чому будуть полягати витрати ресурсів (часу, засобів) при вирішенні даної ситуації?

Тема. Переговорний процес як спосіб вирішення конфлікту

Ціль заняття. Відпрацювання навичок ділового спілкування у переговорах; врегулювання конфлікту; досягнення згоди.

Ситуаційно-ролева гра “Переговори”: вирішити конфлікт між двома фірмами шляхом переговорів; для цього студенти розбиваються на три групи – спеціалістів, які ведуть переговори, експертів та аналітиків. В результаті здобувачі вищої освіти повинні створити пакет пропозицій та сформулювати прийняті рішення у вигляді протоколу.

Ролі для участі в грі

1. *Спеціалісти, що ведуть переговори*, не менш трьох чоловік. Це особи, які наділені владою, повноваженнями і довірою тієї сторони, яку вони представляють. Крім того, вони повинні бути людьми, що приймають рішення, у тому числі й в обставинах, що змінилися.
2. *Група експертів*. Експертні рішення й оцінки повинні носити предметний характер. Оцінюючи рішення, прийняті в процесі переговорів, експерти повинні підрахувати конкретні збитки і втрати і виявити помилки та їхні негативні наслідки, запропонувати варіанти дій. (Не менш трьох чоловік.)
3. *Група аналітиків*, їхнє завдання — здійснити прогнозування на перспективу, проаналізувати запропоновані експертами і тими, хто вів переговори, рішення з погляду їхньої ефективності, появи потенційних проблем. (Не менш трьох чоловік.)

I етап. Підготовка

- Створення ігрових команд: фахівці з переговорів — по три особи від кожної сторони; експерти, аналітики.
- Опис сформованої ситуації, конфлікту між сторонами.
- Створити документ - **ПАКЕТ ПРОПОЗИЦІЙ**.

У нього входить кілька статей. Одна з них — опис конфлікту в термінах, прийнятих обома сторонами. Це вже перший крок до майбутньої домовленості. Далі описуються взаємні претензії. Список претензій повинний бути достатнім для вираження власної позиції, аргументованим і не надмірним.

Пакет пропозицій містить в собі:

1. Преамбулу — у ній оговорюються цілі, інтерес і відношення до спірного стану.
2. Формулювання власної позиції по всіх аспектах спірного стану.
3. Претензії до партнерів. Необхідно виділити принципові претензії і другорядні. Перші описуються у категоричних виразах, а другі – по типу: «до того ж...», «варто додати, що...» тощо.

Група експертів розроблює систему оцінки результатів діяльності спеціалістів по переговорах, рішень, що приймаються, обраних стратегій та тактик.

Група аналітиків готує зустрічні пропозиції, описуючи їхню значимість, ефективність і прогнозуючи можливі наслідки.

II етап. Регламент

Регламент повинен визначати: місце, час, характер і упорядкованість переговорів. Регламент складається з наступних частин.

1. Преамбула регламенту — констатація загальної мети переговорів, їхнього характеру, змісту й підстав. Цілі переговорів повинні визначатися взаємною угодою.
2. Угода щодо учасників переговорного процесу, їхніх повноважень.
3. Формулювання санкцій, що визначають міру покарання за порушення регламенту.
4. Диспозиція — узгодження місця і часу проведення переговорів, консультацій, зустрічей посередників.

Примітка. Вироблення тієї чи іншої формули регламенту проводиться на закритих нарадах кожної команди. Експерти й аналітики можуть вносити свої пропозиції кожній із сторін. Крім того, проводяться попередні раунди консультацій команд.

За підсумками II етапу приймається узгоджений регламент.

III етап. Рішення

Початком даного етапу служить прийняття взаємоузгоджуваного пакету пропозицій. Реалізація даного етапу буде продуктивною, якщо попередні етапи дали відповідно конструктивні результати. Рішення виражається у намірі обох сторін діяти в напрямку формулювання загальних угод.

IV етап. Угоди

Це останній етап переговорів. Він припускає, що учасники гри роблять кілька послідовних кроків:

1. Формулювання досягнутих домовленостей у виді угод.
2. Формулювання заключного протоколу.

Вироблення УГОДИ і ПРОТОКОЛУ теж припускає свою тактику, маневри, поступки і твердість позиції.

Заклучні документи переговорів оформляються у вигляді відповідних угод:

ДОГОВІР — правовий акт, що встановлює права та обов'язки сторін, що домовляються. Договір формулюється (залежно від змісту переговорного процесу) як економічний, дипломатичний, комерційний, військовий. Це може бути договір про гарантії, договір про дружбу і співробітництво, договір про взаємну допомогу, про нейтралітет, про поділ сфер впливу.

ПАКТ — договір, який має у своїй назві вказівку на зміст договору.

КОНВЕНЦІЯ — договір по окремому питанню.

УГОДА — договір по питанню порівняно невеликого значення чи тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін.

ПРОТОКОЛ — фіксація в коротко викладеній угоді домовленості по певному питанню. Протокол може також служити поясненням до тієї чи іншої статті основного договору.

ПРОТОКОЛ ПРО НАМІРИ – угода сторін, що не носить юридичного характеру. Його статус — лише прояснити і деякою мірою погодити наміри сторін на основі встановлення в процесі переговорів загальних інтересів.

ДЕКЛАРАЦІЯ І МЕМОРАНДУМ – урочисті заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватись однакової лінії поведінки по спірному питанню.

ДЖЕНТЕЛЬМЕНСЬКА УГОДА – договір укладається в усній формі між договірними сторонами.

За підсумками гри проводиться оцінка прийнятих угод з боку експертів, а потім у колективній дискусії аналізуються самі переговори, досягнення і втрати учасників, прорахунки й помилки, які допущені через неефективну підготовку до переговорів.

Ситуація для ділової гри

Дві фірми “Грань” і “Екос” здійснюють спільну діяльність, яка заснована на дружніх відносинах керівників, існують лише усні домовленості про взаємні обов'язки.

Три місяці назад фірма “Грань” надала фірмі “Екос” свій товар на реалізацію з відстрочкою платежу, за домовленістю керівників оплата передбачалась, хоча з відстрочкою, але всієї суми одночасно. Фірма “Екос”

сама не стала займатись реалізацією товару, а уступила його фірмі “Альтернатива” й теж з відстрочкою платежу.

Через деякий час з'ясувалось, що у фірми “Альтернатива” з'явилися фінансові труднощі. Фірма “Грань”, дізнавшись про це, проявила занепокоєння і почала вимагати у фірми “Екос” повернення свого товару або грошей, крім того підійшов строк платежу. Одночасно з цим і у фірми “Грань” також з'явилися фінансові труднощі.

Фірма “Екос” проявила наполегливість і примусила фірму “Альтернатива” почати виплату коштів по мірі реалізації товару, але не стала переводити їх на рахунок фірми “Грань”. На вимоги керівника фірми “Грань” перевести на її рахунок кошти керівник фірми “Екос” став дружньо заспокоювати керівника цієї фірми, що все буде добре і не треба хвилюватися. Проте у фірми “Грань” є свої зобов'язання перед іншими організаціями, строк оплати яких вже настав.

Умови перед проведенням переговорів:

- зазначені фірми збираються і надалі вести співробітництво й мати спільні справи;
- керівники фірм хочуть зберегти дружні відносини між собою;
- можливо застосування таких методів тиску на суперника як:
 - ✓ наполягання на укладанні письмових документів у подальшій діяльності;
 - ✓ погроза поширення інформації про невиконання фірмою взятих на себе зобов'язань, що може негативно вплинути на ділову репутацію фірми і призвести до скорочення її доходів.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттю «управління конфліктами».
2. Які види діяльності суб'єкта управління включають до свого змісту процес управління конфліктами?
3. Поясніть поняття: “прогнозування конфлікту” та “попередження конфлікту”.
4. Що слід розуміти під регулюванням конфлікту?
5. Перелічіть етапи регулювання конфлікту.
6. Перелічіть найважливіші технології регулювання конфлікту.
7. Що слід розуміти під вирішенням конфлікту і які є передумови вирішення конфлікту?
8. В яких основних формах може бути завершення конфлікту?
9. Які основні фактори визначають умови завершення конфлікту?
10. Розкрийте основні “кроки” алгоритму конструктивного вирішення конфлікту.
11. В яких ситуаціях доцільна участь третьої сторони у вирішенні конфлікту?
12. З яких періодів та етапів складається переговорний процес?
13. Від чого залежить успіх на переговорах?

14. Якому стилю поведінки в конфлікті Ви надаєте перевагу і чому? Що він дозволяє вирішити або чому заважає при взаємодії з оточуючими?
15. Якими правилами необхідно керуватися при впливі на конфліктну ситуацію?
16. У чому суть структурних методів управління конфліктами?
17. Охарактеризуйте міжособистісні методи управління конфліктами.

Тестові питання для самоконтролю

Тема 6. Управління конфліктами. Механізми виникнення конфліктів.

Тема 7. Теорії поведінки особистості у конфлікті (тест 3)

1. Управління конфліктами – це:
 1. Цілеспрямований вплив на процес його динаміки.
 2. Цілеспрямований вплив на процес його динаміки в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.
 3. Цілеспрямований вплив на конфліктуючих в інтересах зменшення рівня напруги між ними.
 4. Цілеспрямований вплив на формування адекватного образу конфліктної ситуації у конфліктуючих в інтересах зниження рівня напруги між ними.
2. Зміст управління конфліктами включає:
 1. Прогнозування, попередження (стимулювання), регулювання, вирішення.
 2. Прогнозування, попередження (стимулювання), вирішення.
 3. Прогнозування, регулювання, вирішення.
 4. Прогнозування, аналіз, попередження, вирішення.
 5. Аналіз конфліктної ситуації, прогнозування, попередження, вирішення.
3. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами, досягнення згоди між ними щодо визнання та дотримання норм конфліктної взаємодії та створення відповідних робочих груп по її розгляду входять до змісту:
 1. Прогнозування конфлікту.
 2. Попередження конфлікту.
 3. Стимулювання конфлікту.
 4. Регулювання конфлікту.
 5. Вирішення конфлікту.
4. Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку, – це:
 1. Прогнозування конфлікту.
 2. Попередження конфлікту.
 3. Стимулювання конфлікту.
 4. Регулювання конфлікту.
 5. Вирішення конфлікту.

5. Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту на основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту, що передбачає активну діяльність по нейтралізації негативних факторів, – це:

1. Прогнозування конфлікту.
2. Попередження конфлікту.
3. Стимулювання конфлікту.
4. Регулювання конфлікту.
5. Вирішення конфлікту.

6. Інституціалізація конфлікту – це:

1. Визначення місця та часу переговорів по вирішенню конфлікту.
2. Створення відповідних органів та робочих груп по врегулюванню конфліктної взаємодії.
3. Форма залучення громадськості для вирішення конфлікту.
4. Досягнення згоди між конфліктуючими сторонами щодо визнання та дотримування встановлених правил та норм поведінки у конфлікті.

7. Легітимізація конфлікту – це:

1. Визначення місця та часу переговорів по вирішенню конфлікту.
2. Створення відповідних органів та робочих груп по врегулюванню конфліктної взаємодії.
3. Досягнення згоди між конфліктуючими сторонами щодо визнання та дотримування встановлених правил та норм поведінки у конфлікті.
4. Надання конфлікту широкого розголошення.

8. Які елементи містить карта конфлікту?

1. Проблема (причина); образ конфліктної ситуації учасників; учасники; позиції сторін.
2. Проблема (причина); учасники; потреби та побоювання учасників у конфлікті.
3. Учасники та їх потреби у конфлікті; позиції сторін; варіанти вирішення конфлікту.

9. Які види діяльності по управлінню конфліктом адекватні на етапі виникнення та розвитку конфліктної ситуації:

1. Прогнозування і попередження (стимулювання).
2. Прогнозування, попередження (стимулювання) і регулювання.
3. Тільки прогнозування.
4. Тільки попередження.
5. Тільки регулювання.

10. На етапі усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії застосовують:
1. Прогнозування і попередження (стимулювання).
 2. Прогнозування, попередження (стимулювання) і регулювання.
 3. Тільки прогнозування.
 4. Тільки попередження.
 5. Тільки регулювання.
11. Які види діяльності по управлінню конфліктом адекватні на етапі початку відкритої конфліктної взаємодії:
1. Тільки прогнозування.
 2. Тільки попередження.
 3. Прогнозування і попередження (стимулювання).
 4. Прогнозування, попередження (стимулювання) і регулювання.
 5. Тільки регулювання.
12. Що передбачають соціально-психологічні технології регулювання конфліктів?
1. Організацію спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії.
 2. Роботу з неформальними лідерами і мікрогрупами, зниження соціальної напруженості у колективі.
 3. Ліквідацію дефіциту інформації, виключення помилкової інформації, усунення чуток.
 4. Вирішення кадрових питань, використання методів стимулювання праці, оптимізація умов взаємодії співробітників.
13. Що передбачають інформаційні технології регулювання конфліктів?
1. Організацію спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії.
 2. Роботу з неформальними лідерами і мікрогрупами, зниження соціальної напруженості у колективі.
 3. Вирішення кадрових питань, використання методів стимулювання праці, оптимізація умов взаємодії співробітників.
 4. Ліквідацію дефіциту інформації, виключення помилкової інформації, усунення чуток.
14. Що передбачають організаційні технології регулювання конфліктів?
1. Організацію спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії.
 2. Вирішення кадрових питань, використання методів стимулювання праці, оптимізація умов взаємодії співробітників.
 3. Ліквідацію дефіциту інформації, виключення помилкової інформації, усунення чуток.
 4. Роботу з неформальними лідерами і мікрогрупами, зниження соціальної напруженості у колективі.

15. Що є першою умовою конструктивного вирішення конфліктів?

1. Пошук загальних чи близьких точок зору опонентів.
2. Зниження інтенсивності власних негативних емоцій.
3. Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту.
4. Припинення конфліктної взаємодії.

16. Що означає конфлікт типу А:

1. $КС1 + КС2 + \dots + КСn = \text{Конфлікт}$
2. $КС + I = \text{Конфлікт}$,
де КС – конфліктна ситуація (причина),
I – інцидент
3. Ескалація конфліктогенів.

17. Що означає конфлікт типу Б:

1. $КС1 + КС2 + \dots + КСn = \text{Конфлікт}$
2. Ескалація конфліктогенів.
3. $КС + I = \text{Конфлікт}$,
де КС – конфліктна ситуація (причина),
I – інцидент

18. Що означає конфлікт типу В:

1. $КС1 + КС2 + \dots + КСn = \text{Конфлікт}$
2. Ескалація конфліктогенів.
3. $КС + I = \text{Конфлікт}$,
де КС – конфліктна ситуація (причина),
I – інцидент

19. Конфліктогени – це:

1. Слова, дії (або бездіяльність), які можуть призвести до конфлікту.
2. Прояви конфлікту.
3. Причини конфлікту, обумовлені соціальним статусом особистості.
4. Стани особистості, які настають після вирішення конфлікту.
5. Поведінські реакції особистості у конфлікті.

20. До якого типу конфліктогенів відносяться наступні дії: “наказ, погроза, зауваження, критика, звинувачування, насмішка”:

1. Зневажливе відношення.
2. Негативне відношення.
3. Менторські відношення.
4. Порушення етики.

21. Заподіяні випадково незручності без вибачення, ігнорування партнера по спілкуванню, перебивання співрозмовника, перекладання відповідальності на іншу людину відносяться до конфліктогенів типу:
1. Менторські відношення.
 2. Нечесність та нещирість.
 3. Регресивна поведінка.
 4. Пряме негативне відношення.
 5. Порушення етики.
22. До якого типу конфліктогенів відносяться наступні дії: принизлива втіха, принизлива похвала, докір, жартування:
1. Хвастощі.
 2. Порушення етики.
 3. Регресивна поведінка.
 4. Зневажливе відношення.
23. Наївні питання, посилення на інших при отримуванні справедливого зауваження, сперечання – це форми прояву конфліктогенів, які характеризуються як:
1. Пряме негативне відношення.
 2. Хвастощі.
 3. Нечесність та нещирість.
 4. Менторські відношення.
 5. Регресивна поведінка.
24. Які конфліктогени відносяться до регресивної поведінки?
1. Заподіяні випадково незручності без вибачення, ігнорування партнера по спілкуванню, перебивання співрозмовника, перекладання відповідальності на іншу людину.
 2. Принизлива втіха, принизлива похвала, докір, жартування.
 3. Наївні питання, посилення на інших при отримуванні справедливого зауваження, сперечання.
25. Категоричні оцінки, судження, висловлювання; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нотація та повчання – це форми прояву конфліктогенів, які характеризуються як:
1. Пряме негативне відношення.
 2. Хвастощі.
 3. Нечесність та нещирість.
 4. Менторські відношення.
 5. Регресивна поведінка.

26. Визначте тип конфлікту у наступній ситуації: “Начальник прийняв на роботу співробітника до одного із підрозділів, не узгодивши це питання з керівником даного підрозділу і без відповідної перевірки його професійної підготовки. Через певний час з’ясувалось, що прийнятий співробітник невзможі виконувати посадові обов’язки. Керівник підрозділу у службовій довідці доповідає про професійну непридатність новачка і вимагає його звільнення. Між начальником і керівником підрозділу виник конфлікт”:

1. Тип Б.
2. Тип А.
3. Тип В.
4. Тип Б і В.

27. Визначте тип конфлікту у наступній ситуації: “Між двома співробітниками не склалися відносини. Помилково письмове завдання, яке призначене першому співробітнику, було адресовано другому. Другий розцінив даний факт як спробу першого “звалити” свою роботу на нього. Між ними виник відкритий конфлікт...”:

1. Тип Б.
2. Тип А.
3. Тип В.
4. Тип Б і В.

28. Визначте тип конфлікту у наступній ситуації: “У громадському транспорті один пасажир випадково штовхнув іншого, не вибачившись за зроблене. Другий пасажир у відповідь на штовхання нагрубів першому. В кінці кінців між ними виникла бійка...”:

1. Тип В.
2. Тип А.
3. Тип Б.
4. Тип А і Б.

29. Основними моделями поведінки особистості у конфлікті є:

1. Конструктивна, раціональна, деструктивна.
2. Компроміс, боротьба, співробітництво.
3. Раціональна, іраціональна, конформістська.
4. Конструктивна, деструктивна, конформістська.

30. Які поведінські характеристики притаманні конструктивній моделі поведінці у конфліктній взаємодії:

1. Прагне владнати конфлікт, проявляє витримку, уникає гострих питань.
2. Доброзичливе відношення до суперника, прагне владнати конфлікт, веде себе відкрито та щиро.
3. Прагне до перемоги у конфлікті, відрізняється витримкою, непослідовний у оцінках і судженнях.

4. Не проявляє активності, уходить від гострих питань, відмовляється від компромісу.
5. Прагне владнати конфлікт, доброзичливо відноситься до суперника, уходить від гострих питань.

31. Які поведінські характеристики притаманні конформістській моделі поведінки у конфліктній взаємодії:

1. Прагне владнати конфлікт, проявляє витримку, уникає гострих питань.
2. Прагне до перемоги у конфлікті, відрізняється витримкою, непослідовний у оцінках і судженнях.
3. Не проявляє активності, уходить від гострих питань, легко погоджується з точкою зору суперника, непослідовний в оцінках.
4. Прагне владнати конфлікт, доброзичливо відноситься до суперника, уходить від гострих питань.
5. Доброзичливе відношення до суперника, прагне владнати конфлікт, веде себе відкрито та щиро.

32. Які поведінські характеристики притаманні деструктивній моделі поведінки у конфліктній взаємодії:

1. Прагне владнати конфлікт, проявляє витримку, ухиляється від гострих питань.
2. Доброзичливо відноситься до суперника, прагне владнати конфлікт, веде себе відкрито та щиро.
3. Прагне до перемоги у конфлікті, постійно принижує партнера, проявляє підозру та недовіру до опонента.
4. Не проявляє активності, пасивна, ухиляється від гострих питань, непослідовна в оцінках і судженнях, легко погоджується з точкою зору суперника.

33. Скільки стратегій поведінки особистості у конфлікті виділяють у двомірній моделі:

1. 1.
2. 2.
3. 3.
4. 4.
5. 5.

34. Які із наведених понять мають відношення до стратегій поведінки у конфлікті:

1. Компроміс, критика, боротьба.
2. Пристосування, ухилення, співробітництво.
3. Боротьба, ухилення, переконання.
4. Співробітництво, консенсус, поступка.
5. Угода, співробітництво, переконання.

35. Хто із нижче наведених науковців розробив двомірну модель стратегій поведінки особистості у конфлікті:
1. К.Томас та Р.Кілмен.
 2. Х.Корнеліус та Ш.Фейр.
 3. Д.Скотт та М.Дойч.
 4. Р.Фішер та У.Юрі.
36. У яких стратегіях поведінки максимально реалізуються власні інтереси:
1. Співробітництво, консенсус, поступка.
 2. Боротьба, переконання.
 3. Співробітництво, суперництво.
 4. Компроміс, суперництво.
37. У яких стратегіях поведінки мінімально реалізуються власні інтереси (майже не враховуються власні інтереси)?
1. Ухилення, пристосування.
 2. Боротьба, переконання.
 3. Співробітництво, суперництво.
 4. Компроміс, суперництво.
38. Для якої стратегії поведінки у конфлікті характерні спільні дії з опонентом з метою знаходження варіантів рішення проблеми, відбувається активне обговорення пропозицій?
1. Співробітництво.
 2. Пристосування.
 3. Суперництво.
 4. Консенсус.
 5. Компроміс.
39. Яка стратегія поведінки у конфлікті розглядається як вимушена або добровільна відмова від боротьби та здавання своїх позицій, у ній відбувається максимальне задоволення інтересів опонента в результаті спільних з ним дій (зустрічі та вислуховування опонента)?
1. Ухилення.
 2. Пристосування.
 3. Суперництво.
 4. Компроміс.
 5. Консенсус.

40. Яка стратегія (стиль) поведінки у конфлікті передбачає, що людина прагне уникнути конфлікт, тобто не допустити ситуації, яка спровокує виникнення протиріч, або може бути конструктивним виходом із конфлікту, який затягнувся?

1. Ухилення.
2. Пристосування.
3. Суперництво.
4. Компроміс.
5. Консенсус.

Тема 8. Врегулювання конфлікту за участю третьої сторони (медіація).

Тема 9. Переговорний процес як спосіб вирішення конфлікту (тест 4)

1. До офіційних медіаторів відносять:
 1. Міждержавні організації.
 2. Відомі люди, які добилися успіху.
 3. Керівники підприємств.
 4. Прокуратура, арбітражний суд.
 5. Професійні психологи.
2. До неофіційних медіаторів відносять:
 1. Міждержавні організації.
 2. Відомі люди, які добилися успіху.
 3. Керівники підприємств.
 4. Прокуратура, арбітражний суд.
 5. Професійні психологи.
3. У яких випадках сторони самі звертаються до медіатора:
 1. Об'єктом регулювання є конфлікт, що затягнувся, всі аргументи вичерпані, виходу не видно; відбувається небезпечна ескалація конфліктних подій; третій стороні особисто не вигідний конфлікт.
 2. Опоненти дійшли до тимчасової згоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за його виконанням; об'єктом регулювання є конфлікт, що затягнувся, всі аргументи вичерпані, виходу не видно; однією із сторін нанесена серйозна шкода і вона вимагає санкцій щодо неї.
 3. Однією із сторін масовано застосовується насилля; відбувається небезпечна ескалація конфліктних подій; третій стороні особисто не вигідний конфлікт.
4. У яких випадках медіатор сам втручається у конфлікт:
 1. Однією із сторін масовано застосовується насилля; відбувається небезпечна ескалація конфліктних подій; третій стороні особисто не вигідний конфлікт.

2. Об'єктом регулювання є конфлікт, що затягнувся, всі аргументи вичерпані, виходу не видно; відбувається небезпечна ескалація конфліктних подій; третій стороні особисто не вигідний конфлікт.
3. Опоненти дійшли тимчасової згоди, але необхідний зовнішній об'єктивний контроль за його виконанням; об'єктом регулювання є конфлікт, що затягнувся, всі аргументи вичерпані, виходу не видно; однією із сторін нанесена серйозна шкода і вона вимагає санкцій щодо неї.

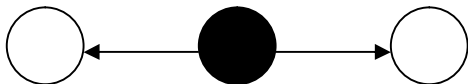
5. Яка роль медіатора характеризується найбільшими можливостями по вирішенню проблеми, він має найбільший ступінь контролю за рішенням, що приймається:

1. Арбітр.
2. Помічник.
3. Посередник.
4. Третейський суддя.

6. Яка роль медіатора характеризується тим, що він, маючи спеціальні знання, забезпечує конструктивне обговорення проблеми, однак кінцеве рішення залишається за опонентами:

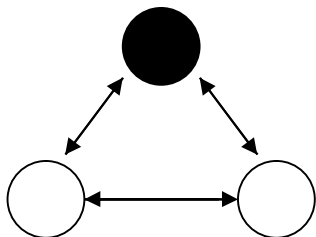
1. Арбітр.
2. Помічник.
3. Посередник.
4. Третейський суддя.

7. Яку тактику взаємодії медіатора з опонентами ілюструє дана схема:



1. Тактика почергового вислуховування.
2. Угода.
3. Човникова дипломатія.
4. Тактика директивного впливу.

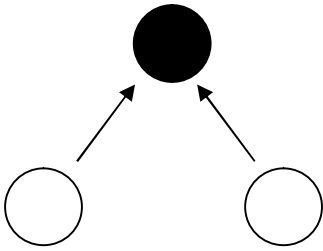
8. Яку тактику взаємодії медіатора з опонентами ілюструє дана схема:



1. Угода.
2. Човникова дипломатія.

3. Тактика директивного впливу.
4. Тактика почергового вислуховування.

9. Яку тактику взаємодії медіатора з опонентами ілюструє дана схема:



1. Угода.
 2. Човникова дипломатія.
 3. Тактика директивного впливу.
 4. Тактика почергового вислуховування.
10. Яка тактика передбачає, що медіатор розділяє конфліктуючі сторони і постійно курсує між ними, узгоджуючи різні аспекти договору, в результаті чого часто досягається компроміс:
1. Тактика почергового вислуховування.
 2. Директивний вплив.
 3. Угода.
 4. Човникова дипломатія.
11. При якій тактиці медіатора передбачається акцентування уваги на слабких позиціях опонентів, помилковості їх дій по відношенню один до одного, причому він має за мету – схилення сторін до примирення:
1. Човникова дипломатія.
 2. Директивний вплив.
 3. Угода.
 4. Тактика почергового вислуховування.
12. Які ролі медіатора є основними для керівника підприємства?
1. Лише третейського судді.
 2. Помічника, спостерігача, третейського судді.
 3. Арбітра, посередника.
 4. Посередника та помічника.
13. Які ролі медіатора є додатковими для керівника підприємства?
1. Третейського судді та арбітра.
 2. Помічника, спостерігача, третейського судді.
 3. Арбітра, посередника.
 4. Посередника та помічника.

14. Що передбачає організаційний аспект підготовки до переговорів:
 1. Визначення часу та місця проведення переговорів; формування делегації, порядку денного засідання.
 2. Аналіз проблеми та інтересів учасників; розробка загального підходу до ведення переговорів; розробка різних варіантів рішення проблеми.
 3. Розробка загального підходу до ведення переговорів; формування делегації, порядку денного засідання.
 4. Формування делегації, аналіз проблеми та інтересів учасників; розробка різних варіантів рішення.
15. Що передбачає змістовний аспект підготовки до переговорів:
 1. Аналіз проблеми та інтересів учасників; розробка загального підходу до ведення переговорів; розробка різних варіантів рішення проблеми.
 2. Визначення часу та місця проведення переговорів; формування делегації, порядку денного засідання.
 3. Розробка загального підходу до ведення переговорів; формування делегації, порядку денного засідання.
 4. Формування делегації, аналіз проблеми та інтересів учасників; розробка різних варіантів рішення.
16. Скільки основних стратегій у переговорному процесі виділяють зарубіжні та вітчизняні науковці даної проблеми?
 1. 1
 2. 2
 3. 3
 4. 4
 5. 5
17. У межах якого стилю переговорного процесу ставиться основна мета – виграш за рахунок програшу опонента:
 1. Торговельного.
 2. М'якого.
 3. Жорсткого.
 4. Співробітницького.
18. Для якого стилю переговорного процесу характерна ситуація програшу за рахунок виграшу опонента, прояв поступливості до його побажань:
 1. Співробітницького.
 2. Жорсткого.
 3. Торговельного.
 4. М'якого.

19. Для якого стилю переговорного процесу характерний виграш як для однієї сторони, так й для іншої:

1. Співробітницького.
2. М'якого.
3. Торговельного.
4. Жорсткого.

20. Які базові елементи методу принципів переговорів?

1. Люди, інтереси, варіанти, критерії.
2. Варіанти та критерії рішення проблеми.
3. Люди, варіанти та критерії рішення проблеми.
4. Люди та варіанти рішення проблеми.

21. Яка з тактик переговорного процесу характеризується сукупністю таких прийомів: критика конструктивних позицій партнера, використання неочікуваної інформації, обман, погроза, блеф?

1. Видимого співробітництва.
2. Дезорієнтації партнера.
3. Провокації почуття жалю у партнера.
4. Ультимативна тактика.
5. Вижимання поступок.

22. Яка тактика переговорного процесу означає замасковування пріоритетів, щоб ними не маніпулювали?

1. Тактика приховування чи відкриття інформації.
2. Розвідка.
3. Імітація м'якого стилю.
4. Гра проміжними пропозиціями.

23. Які прийоми ведення переговорного процесу характерні для ультимативної тактики:

1. Вижидання, прийом „затвору”, „візування”, „пропускний режим”, „остання вимога”.
2. Вибір з двох альтернатив, прийом „затвору”, „закриті двері”, заплутування опонента.
3. Штучне затягування, приниження опонента, заплутування опонента, „читання у серцях”, „остання вимога”.
4. „Закриті двері”, „пропускний режим”, „візування”, „зовнішня небезпека”.
5. Вижидання, вибір з двох альтернатив, прийом „затвору”.

24. Який прийом переговорного процесу передбачає висування попередньої поступки як умови для початку переговорів?

1. „Пропускний режим”.
2. „Візування”.
3. „Закриті двері”.
4. Прийом „затвору”.

25. До прийомів позиційного тиску відносять такі прийоми:

1. „Закриті двері”, вибір з двох альтернатив, прийом „затвору”, „зовнішня небезпека”.
2. „Закриті двері”, „пропускний режим”, „візування”, „зовнішня небезпека”.
3. Виживання, вибір з двох альтернатив, прийом „затвору”.
4. Штучне затягування, приниження опонента, заплутовання опонента, „читання у серцях”, „остання вимога”.

26. У якій тактиці переговорного процесу вимоги супернику висуваються не зразу, а поетапно, причому кожне з цих вимог надається як вичерпне:

1. Тактика вижимання поступок.
2. Дезорієнтація партнера.
3. Видиме співробітництво.
4. Тактика лавірування резервами поступок.
5. Ультиматум.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3

Конфлікти у різних сферах людської взаємодії

Третій модуль складається з шести тем “Внутрішньоособистісні конфлікти”, “Міжособистісні конфлікти”, “Групові конфлікти”, “Конфлікти в організаціях”, “Подружні конфлікти”, “Насилля у конфліктах”, останні дві з яких призначені для самостійного вивчення.

Мета модуля: ознайомити здобувачів вищої освіти з основними видами конфліктів в різних сферах людської взаємодії та можливі шляхи їх розв’язання.

Завдання модуля:

1. Розглянути сутність внутрішньоособистісних конфліктів та шляхи їх вирішення.
2. Вивчити причини міжособистісних конфліктів та розглянути методи їх вирішення.
3. Розглянути види конфліктів в організаціях та причини їх виникнення, шляхи їх попередження в організації.
4. Розглянути природу подружніх конфліктів, можливі шляхи запобігання та вирішення подружніх конфліктів.

Основні поняття модуля: внутрішньоособистісний конфлікт, неусвідомлений внутрішній конфлікт, психологічний захист, проекція, сублімація, обособлення, фрустрація, стрес, рефлексія, катарсис, міжособистісний конфлікт, трансакційний аналіз у міжособистісному сприйнятті, організаційно-технологічні конфлікти, конфлікт в соціально-економічній системі, конфлікт в адміністративно-управлінській системі, соціальна напруга.

Тема 11. Внутрішньоособистісні конфлікти

Вивчаючи цю тему, студенти повинні засвоїти сутність та основні види внутрішньоособистісного конфлікту: мотиваційний, моральний, конфлікт нереалізованого бажання, рольовий, адаптаційний, конфлікт неадекватної самооцінки.

Основну увагу слід приділити умовам попередження внутрішньоособистісних конфліктів, а також факторам конструктивного вирішення конфлікту: глибинним установкам особистості, розвиненості вольових якостей, темпераменту, статтево-віковим особливостям особистості.

Завершує вивчення цієї теми розгляд механізмів психологічного захисту: заперечення, проекції, регресії, заміщення, подавлення, ізоляції, інтелектуалізації, аннулювання, сублімації.

Тема 12. Міжособистісні конфлікти

Вивчення цієї теми слід розпочати з розгляду поняття та особливостей міжособистісних конфліктів. Також необхідно мати уявлення про транзакційний аналіз у міжособистісному сприйнятті, тобто аналіз взаємодій, який відкрив Е.Берн. Центальною категорією даної теорії є “транзакція”. Вона являє собою одиницю взаємодії партнерів по спілкуванню, яке супроводжується заданням їх позицій. Берн помітив, що ми у різних ситуаціях займаємо різні позиції по відношенню один до одного, що знаходить своє відбиття у взаємодії (транзакції). Основними позиціями при цьому є три: Батько, Дорослий, Дитина.

Ресурсні та ціннісні конфлікти. Причини міжособистісних конфліктів за В.Лінкольном: інформаційні, поведінські фактори, фактори відношень, ціннісні та структурні фактори.

Також студенти повинні засвоїти стратегії управління конфліктами: усунення чи профілактика, управління конфліктами на стадії їх виникнення, використання результатів окремих актів конфліктної боротьби, проектування і конструювання конфліктів та їх наслідків.

Тема 13. Групові конфлікти

Вивчаючи цю тему, студенти повинні спочатку ознайомитися з поняттям групових конфліктів, оскільки воно являє собою також протиставлення, де однією із сторін виступає мала соціальна група. Вони менш поширені у соціальній практиці, ніж міжособистісні, але завжди більш масштабніші та важкі за своїми наслідками. Основну увагу слід приділити характеристиці основним типам групових конфліктів.

Сутність конфлікту “особистість – група”, його особливості, причини виникнення, класифікація та управління ним.

Сутність конфлікту “група – група”, його особливості, класифікація та управління.

Тема 14. Конфлікти в організаціях

Приступаючи до вивчення даної теми, здобувачі вищої освіти повинні пам’ятати, що складна система відносин в організації приховує у себе можливість виникнення досить різноманітних конфліктів, які специфічні як за змістом та динамікою, так й за способами вирішення. Тому доцільно розглянути спочатку поняття організації, а потім конфліктів в ній. Класифікація конфліктів в організації: за суб’єктами та джерелами конфлікту, за типом функціональної системи. Також важливо розглянути причини виникнення конфліктів в організації: організаційно-технологічні, соціально-економічні, адміністративно-управлінські, соціально-психологічні.

Крім того, здобувачі повинні засвоїти зміст управління конфліктами в організації, включаючи шляхи виявлення соціальної напруги, регулювання та вирішення на основі правової бази. Наслідки конфлікту в організації: негативні та позитивні. Попередження конфліктів в організації.

Тема 15. Сімейні конфлікти

Вивчення даної теми передбачає розгляд природи сімейних конфліктів: сутність та причин виникнення, класифікації, наслідків. Важливим є дослідження проблем взаємовідносин між батьками та дітьми: конфлікт поколінь або складнощі взаємного сприйняття. Психологічний клімат в сім'ї. Здобувачам вищої освіти необхідно звернути увагу на основні способи врегулювання сімейних конфліктів.

Одним із різновидів сімейних конфліктів є подружні конфлікти. Необхідно вивчити їх природу виникнення, розглянути питання сім'ї та шлюбу в історичному розвитку, взаємовідносин подружжя залежно від типів сім'ї: патріархальний, авторитарний, демократичний. Соціально-психологічні та рольові відмінності подружжя. Поняття рольового подружнього конфлікту. Конструктивні та деструктивні функції конфлікту, форми прояву подружніх конфліктів. Необхідно розглянути можливі шляхи усунення та вирішення конфліктів.

Тема 16. Міжнародні конфлікти

Дана тема передбачає вивчення суті та природи міжнародного конфлікту, його особливостей, конструктивних та деструктивних функцій. Типи міжнародних конфліктів.

Врегулювання міжнародних конфліктів: шляхи, підходи і методи. Роль міжнародних організацій у врегулюванні конфліктів. Етапи та механізми врегулювання міжнародних конфліктів.

Поняття міжнародного політичного конфлікту та його особливості. Причини виникнення політичних конфліктів, їх типологія: горизонтальні, вертикальні; конфлікт цінностей та інтересів. Суб'єкти міжнародного політичного конфлікту. Сутність політичної кризи. Функції політичних конфліктів.

Шляхи подолання та наслідки міжнародних політичних конфліктів. Роль ООН у вирішенні міжнародних політичних конфліктів.

Передумови формування етнонаціональних конфліктів. Поняття етнонаціонального конфлікту, його типи: міждержавні, регіональні (між етносами), між Центром та регіоном; соціально-економічні, культурно-мовні, територіально-статусні, сепаратистські. Причини виникнення етнічних конфліктів: мотиви територіальних домагань, політичні, економічні причини, ущемлення цінностей етноса, історичні та соціальнокультурні причини.

Форми прояву етнонаціональних конфліктів: суперечності етнонаціональних спільнот, протистояння всередині країн.

Особливості розвитку міжетнічного (етнонаціонального) конфлікту, особливості етнонаціональних конфліктів у різних країнах. Способи врегулювання та методи вирішення етнічних конфліктів.

Тема 17. Насилля у конфліктах

Вивчаючи цю тему, здобувачі повинні розглянути природу людської агресивності. Біогенетичні, психологічні, екологічні та соціальні підходи до пояснення агресивності людини. Постає необхідність з'ясування сутності насилля як однієї із властивостей людської природи, а також її типології. Виділяють пряме і структурне насилля.

Треба звернути увагу на цілі та мотиви насилля. Насилля може виступати як засіб домінування та панування; як реакція людини на ненормальні умови життя або як боротьба за існування. Емоційно-психологічні компоненти насилля. Наслідки насилля.

Важливим є вивчення питання щодо механізмів обмеження людської агресивності. Обмеження насилля в суспільстві: моральні обмеження. Ідеї ненасилля.

Практичні завдання

Тема. Групові конфлікти

Ціль заняття. Закріплення знань здобувачів вищої освіти по основних характеристиках групових конфліктів, розвиток у них навичок аналізу конфліктів типу “особистість – група” та міжгрупових конфліктів.

Завдання 1.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

Бригада слюсарів

Бригада слюсарів (шість осіб) завжди трималась дуже згуртовано. Члени бригади, не дивлячись на суттєву різницю у віці, часто проводили разом і вільний час. Старші до молодших відносились з певною поблажливостю, заступництвом, молодші до старших – з повагою. Коли один із членів бригади пішов на пенсію, до неї був прийнятий молодий слюсар Акімов, два роки тому закінчив ПТУ. Спочатку до нього відносились з насторогою. Проте через місяць-два між ним і бригадою склались досить дружні відносини, він був прийнятий у колектив, став “своїм”.

Через два місяці ситуація змінилась. Акімову як молодому і не дуже досвідченому спеціалісту доручили виготовлення великої серії стандартних лекал. Використовуючи традиційну технологію, він мав би заробіток на

середньому для бригаді рівні. Проте Акімов швидко здогадався, як можна раціоналізувати роботу. Він брав десяток заготовок і приварював один до одного. В результаті виходив пакет. Потім він вирізав необхідну форму зразу на всьому пакеті, шліфував боки, роз'єднував пакет та оброблював поверхню кожного лекала. Скоро Акімов перекрив норми виробітку у 3 – 5 разів, зарібок його почав швидко зростати і у півтора рази перевищив зарібок бригадира. На Акімова у бригаді почали коситися і помічати у його поведінці багато недоліків: то виходив невідомо куди, то нав'язувався з непроханою порадою, то, навпаки, мовчав, коли всі намагались порадити товаришу. Згодом, наступив повний розрив відносин. Акімов попросив начальника цеху перевести його до іншої бригади. Але з'ясувалось, що й інші бригади слюсарів не хочуть його брати до себе. Через місяць Акімов звільнився з заводу.

Питання до ситуації:

1. Проведіть діагностику даного конфлікту.
2. Чи можна було б не допустити дану ситуацію?
3. Запропонуйте шляхи вирішення конфлікту.

Завдання 2.

Проведіть аналіз практичної ситуації та дайте відповіді на питання.

Ситуація «Конфлікт серед вантажників»

Півдня вантажники одного з цехів простоювали без роботи через відсутність вантажу. За 10 хвилин до кінця робочого дня прийшли машини з будівельним матеріалом. Його необхідно було терміново розвантажити, оскільки машини – замовлені, й підприємству надо буде заплатити штраф у разі простоювання.

Майстер Ломов (звертаючись до робітників):

- Розвантажуйте.

Робітники:

- Знову після роботи. Кому потрібно, той нехай і розвантажує.

Майстер:

- Нема чого розмірковувати! Багато балакаєте! Треба відпускати машини!

Бригадир (нерішуче):

- Надо розвантажувати, хлопці.

Робітники:

- Платіть за понаднормові по 20 умов.од.

Робітник Крюков (досвідчений, авторитетний, 40 років):

- Набридло через день залишатись після роботи. Півдня сиділи без справ. Не можете організувати роботу, а ми віддуваємося, да ще й

бесплатно. Платіть, а не хочете платити – привозьте вчасно, а ми розвантажемо.

Майстер (звертаючись до бригадира при всіх):

- Що у тебе за бригада?! Хто у тебе бригадир?! Чому не можеш організувати розвантаження?!

Лише дві людини із семи вантажників підтримують бригадира, але розвантажувати не поспішають. Решта збираються додому. Тоді майстер пішов до начальника цеху і пояснив йому стан справ.

Начальник цеху (не вникаючи у подробиці):

- Що це за розмови?! Машини необхідно розвантажувати, а у тебе люди додому зібрались! Чому не можеш нічого зробити?!

Майстер:

- Самому необхідно вчасно підвез організувати. Півдня люди без роботи тинялись.

Начальник цеху:

- Не твоя справа! Клич бригаду!

Приходить бригада. Від її імені виступає Крюков, вимагаючи заплатити за понаднормові по 20 умов.од.

Начальник цеху:

- Платити не буду! Півдня сиділи, не заморились!

Крюков:

- Ходімо додому, хлопці.

Бригада уходить додому, ситуація ускладнюється. Щоб розвантажити машини, надо терміново когось шукати.

Майстер пішов у другий цех, де вже працювала друга зміна, і домовляється з її майстром, який погодився відпустити працівників своєї бригади на розвантаження. Вони не спеціалісти вантажно-розвантажувальних робіт, не мають необхідних засобів і тому вагаються. Тоді майстер Ломов обіцяє їм виплатити по 15 умов.од., бригада погоджується і швидко розвантажує обидві машини. Майстер, показавши куди складати матеріал, пішов, не дочекавшись кінця розвантаження.

На наступний день, коли він прийшов на роботу, узнав, що Крюков і три вантажника подали заяви про звільнення. Майстер виписав “липовий” наряд за понаднормову роботу бригаді іншого цеху. Проте, так як фонд майстра був вже вичерпаний, а в цеху не були передбачені розцінки за подібні види робіт (вантажно-розвантажувальні роботи виконувала бригада з почасовою, а не відрядною формою оплати праці), він звернувся за допомогою до начальника цеху.

Начальник цеху звернувся до начальника відділу оплати праці, розповів йому все, як було.

Начальник цеху:

- Розумієш, сталася така історія. Допоможи з нарядами. Якось потрібно викручуватись.

Начальник відділу праці і заробітної плати:

- Так, співчуваю, але допомогти не можу. Пійдіть до заступника директора.

Заступник директора, вислухавши начальника цеха:

- Скільки часу працювали? Одну годину. По 15 умов.од. на людину? Які гроші? Платити повинні винуватці.

Викликає начальника відділу постачання.

Заступник директора:

- Чому не завезли своєчасно? Скільки це буде продовжуватись? Будеш платити?

Начальник відділу матеріально-технічного постачання:

- А ми не винуваті. Мабудь, не було замовлених машин. Надо взнати у диспетчера.

Заступник директора дзвонить диспетчеру:

- Вчора дві машини з гетанаксом запізнились. Коли будеш працювати за графіком?

Диспетчер:

- Машини направлені своєчасно, але вони простояли на складі, оскільки не працював підйомник.

Заступник директора дзвонить завідувачому складом:

- Ти що, не можеш техніку утримувати в порядку?! Машини знову запізнились! Вантажити необхідно було самому, вручну!

Завідуючий складом:

- Техніка на складі у порядку, але інспектор по техніці безпеки заборонив працювати, оскільки робітник-такелажник не пройшов своєчасно інструктаж і був несподівано усунений від роботи.

До кінця робочого дня до заступника директора надійшла з відділу технічного контролю доповідна записка, у якій повідомлялось про великий бпак продукції, виготовленої із завезеного напередодні гетанаксу, оболонку якого пошкодили при розвантаженні. Бригада розвантажувала фольгований гетанакс поспішаючи, без відповідного обладнання. Відповідного інструктажу не було.

Заступник директора видає розпорядження:

1. Непередбачувані витрати на розвантаження гетанаксу оплатити завідувачому складом (150 умов.од.), оскільки саме він відповідає за своєчасне проходження інструктажу по техніці безпеки всіма підлеглими йому робітниками.
2. З майстра Ломова частково утримати вартість бракованої продукції (30 умов.од.).
3. Начальника цеху попередити про необхідність суворого дотримання фінансової дисципліни й упорядкування вантажно-розвантажувальних робіт.

Начальник цеху оголошує догану Крюкову. Майстер Ломов подає заяву про звільнення.

В результаті цих подій через два тижні з цеху звільнилось 5 осіб.

Питання до ситуації:

1. Хто винний у цій виробничій ситуації?
2. Який збиток нанесений цеху?
3. Як можна було б вирішити виробничий конфлікт?
4. Визначити за 10-ти бальною системою ступінь провини у виробничому конфлікті кожного з учасників, зазначивши послідовність.

Питання для самоконтролю

1. Чому внутрішньоособистісний конфлікт є соціальним?
2. Дайте визначення поняттям “фрустрація”, “стрес”.
3. Що таке внутрішній неусвідомлений конфлікт?
4. Чому внутрішньоособистісний конфлікт може мати негативні наслідки для оточуючих?
5. Назвіть основні способи рішення внутрішньоособистісного конфлікту.
6. Що таке рефлексія? Яка її роль у вирішенні конфлікту?
7. Які Ви знаєте механізми психологічного захисту?
8. У чому полягає позитивний та негативний ефект внутрішньоособистісного конфлікту?
9. Що таке трансакційний аналіз у міжособистісному сприйнятті?
10. Яку роль грають стереотипи і установки в міжособистісному сприйнятті?
11. Назвіть основні варіанти ісходу міжособистісного конфлікту.
12. Що таке “готовність до вирішення конфлікту”, у чому вона виражається?
13. Перелічіть особливості конфлікту “особистість – група”.
14. Перелічіть варіанти конфліктів “особистість – група”.
15. Назвіть форми прояву конфліктів між особистістю і групою.
16. Назвіть основні причини конфлікту між керівником та очолюваним ним колективом.
17. Що лежить в основі міжгрупового конфлікту?
18. Перелічіть варіанти та основні форми прояву міжгрупових конфліктів.
19. Назвіть основні причини подружніх конфліктів. Як ви розумієте “зовнішні та внутрішні причини конфліктів”.
20. У чому специфіка подружніх конфліктів, обумовлених різницею в потребах, інтересах, цінностях?
21. Що таке емоційний подружній конфлікт, які причини виникнення та можливі способи його вирішення?
22. Назвіть основні причини виникнення ролевих конфліктів.
23. У чому полягають конструктивні та деструктивні функції подружніх конфліктів?
24. Що таке організація? Назвіть основні підсистеми організації.
25. Назвіть основні види конфліктів в організації.
26. Назвіть основні функції та можливі наслідки організаційних конфліктів.
27. Які способи попередження організаційних конфліктів Ви знаєте?
28. Назвіть ознаки соціальної напруги в організації.

29. Які способи врегулювання та вирішення організаційних конфліктів ви знаєте?
30. Що таке насилля і в чому воно проявляється?
31. Як обмежити застосування насилля в суспільстві?

Тестові питання для самоконтролю

Тема 11. Внутрішньоособистісні конфлікти.

Тема 12. Міжособистісні конфлікти (тест 5)

1. Внутрішньоособистісний конфлікт – це:
 1. Глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач.
 2. Стан тривоги, який визивається майбутньою складною ситуацією.
 3. Зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості.
 4. Внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної цілі.
2. Фрустрація – це:
 1. Глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач.
 2. Стан тривоги, який визивається майбутньою складною ситуацією.
 3. Зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості.
 4. Внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної цілі.
3. Конфлікт, в основі якого лежать будь-які неповністю вирішені у минулому конфліктні ситуації, про які ми забули, - це:
 1. Конфлікт нереалізованого бажання.
 2. Внутрішній неусвідомлений конфлікт.
 3. Конфлікт між вимогами дійсності та можливостями людини.
4. Якому вченому належить розробка вчення про екстраверсію та інтроверсію як об'єктивну природу внутрішньоособистісного конфлікту?
 1. З.Фрейду
 2. А.Адлеру
 3. К.Юнгу
 4. Е.Фромму
5. Якому із вчених належить розробка “Теорії комплексу неповноцінності”?
 1. З.Фрейду.
 2. А.Адлеру.
 3. К.Юнгу.
 4. Е.Фромму.
 5. К.Левіну.

6. Комплекс неповноцінності людини виникає, якщо існують розбіжності між:
 1. Цінностями та самооцінкою.
 2. Мотивами (потребами, бажаннями) та цінностями.
 3. Різними мотивами (бажаннями, потребами).
 4. Мотивами (бажаннями) та самооцінкою (дійсністю).
7. Наявність розбіжностей між вимогами дійсності та можливостями людини, тобто невідповідність можливостей особистості вимогам середовища є характерним для:
 1. Конфлікту цінностей.
 2. Морального внутрішньоособистісного конфлікту.
 3. Конфлікту неадекватної самооцінки.
 4. Адаптаційного конфлікту.
8. Адаптаційний внутрішньоособистісний конфлікт – це:
 1. Наявність розбіжностей між вимогами дійсності та можливостями людини, тобто невідповідність можливостей особистості вимогам середовища.
 2. Наявність розбіжностей між сенсами життя.
 3. Боротьба між потребами людини та її бажаннями чи інтересами.
 4. Наявність розбіжностей між бажаннями та дійсністю, яка блокує їх задоволення.
9. Наявність розбіжностей між оцінкою своїх можливостей є характерним для:
 1. Конфлікту неадекватної самооцінки.
 2. Мотиваційного внутрішньоособистісного конфлікту.
 3. Морального внутрішньоособистісного конфлікту.
 4. Конфлікту нереалізованого бажання.
10. Боротьба між потребами людини та її бажаннями чи інтересами характерна для:
 1. Конфлікту цінностей.
 2. Морального внутрішньоособистісного конфлікту.
 3. Конфлікту нереалізованого бажання.
 4. Мотиваційного внутрішньоособистісного конфлікту.
11. Пояснення своїх дій почуттям власної гідності та самоповаги – це:
 1. Сублімація.
 2. Раціоналізація.
 3. Відокремлення.
 4. Проекція.
12. Сублімація як механізм психологічного захисту означає:
 1. Перекладання провини на іншого.
 2. Пояснення своїх дій почуттям власної гідності та самоповаги.

3. Переведення психічної енергії в інші види діяльності (спорт, творчість, музику).
 4. Відмова думати про можливі наслідки тих подій, у яких індивід вимушений брати участь.
13. Відокремлення як механізм психологічного захисту означає:
1. Перекладання провини на іншого.
 2. Переведення психічної енергії в інші галузі діяльності (спорт, музику, творчість).
 3. Мотивоване забування, витіснення неприємних думок у несвідоме.
 4. Пояснення своїх дій почуттям власної гідності.
 5. Небажання (відмова) думати про можливі наслідки тих подій, у яких індивід вимушений брати участь.
14. Перекладання провини на іншого є характерним для такого механізму психологічного захисту:
1. Проекції.
 2. Раціоналізації.
 3. Сублімації.
 4. Відокремлення.
15. Регресія як форма прояву внутрішньоособистісних конфліктів означає:
1. Приписування негативних якостей іншому суб'єкту, критика інших, часто необґрунтована.
 2. Звернення до примітивних форм поведінки, ухилення від відповідальності, втечу від ситуації.
 3. Часта зміна місця проживання, місця роботи, сімейного стану.
 4. Нестерпність до сильних подразників, гнітючий настрій, зниження працездатності, головний біль.
16. Номадизм як форма прояву внутрішньо-особистісних конфліктів означає:
1. Приписування негативних якостей іншому суб'єкту, критика інших, часто необґрунтована.
 2. Звернення до примітивних форм поведінки, ухилення від відповідальності.
 3. Часта зміна місця проживання, місця роботи, сімейного стану.
 4. Нестерпність до сильних подразників, гнітючий настрій, зниження працездатності, головний біль.
17. Вивільнення від агресивних імпульсів шляхом спрямування їх на різного роду ерзац-об'єкти (кукли-супротивники, побиття дешевого посуду тощо) – це:
1. Фрустрація.
 2. Регресія.
 3. Конгруентність особистості.
 4. Катарсис.

18. Стереотипи – це:

1. Невірне розуміння однієї людини іншою через різні уяви про факти, події.
2. Взаємне несприйняття партнерів на основі неспівпадіння мотивів, інтересів.
3. Готовність, схильність суб'єкта діяти певним чином, яка формується під впливом чуток про даний індивід.
4. Спрощені образи певних соціальних типів, які формуються за умов упереджених уявлень, прийнятих у суспільстві.

19. Установка – це:

1. Спрощені образи певних соціальних типів, які складуються за умов упереджених уявлень, прийнятих у суспільстві.
2. Невірне розуміння однієї людини іншою через різні уяви про факти, події.
3. Готовність, схильність суб'єкта діяти певним чином, яка формується під впливом чуток, про даний індивід.
4. Взаємне несприйняття партнерів на основі неспівпадіння мотивів, інтересів.

20. Виберіть варіант поведінки, який відповідає ролі “Батька”:

1. Вимагає, оцінює, проявляє безпорадність.
2. Керує, розмірковує, аналізує.
3. Працює з інформацією, розмірковує, аналізує.
4. Вимагає, осуджує, повчає.

21. Виберіть варіант поведінки, який відповідає ролі “Дорослого”:

1. Проявляє почуття провини, керує, уточнює ситуацію.
2. Працює з інформацією, аналізує, розмовляє на рівних.
3. Вимагає, виступає у ролі захисника, керує.
4. Уточнює ситуацію, працює з інформацією, керує.

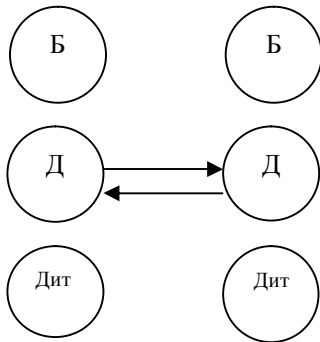
22. Виберіть варіант поведінки, який відповідає ролі “Дитини”:

1. Проявляє почуття провини, безпорадності, підпорядковується.
2. Вимагає, розмірковує, аналізує.
3. Осуджує, повчає, виступає в ролі захисника.
4. Оцінює, проявляє безпорадність, почуття страху.

23. Взаємне несприйняття партнерів на основі протистояння (неспівпадіння) цінностей орієнтацій, інтересів, мотивів, характерів, темпераментів – це:

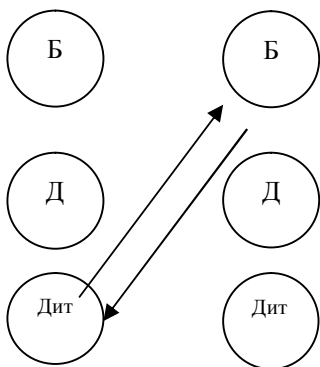
1. Конфліктна установка.
2. Несумісність.
3. Стереотип.
4. Непорозуміння.

24. Чи виникає конфлікт, коли застосовується така схема взаємовідносин:



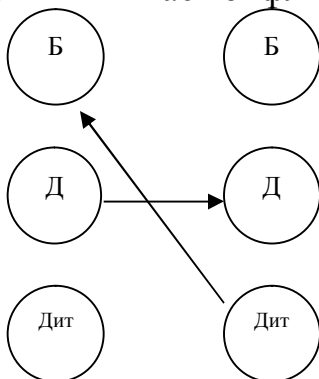
1. Так.
2. Ні.

25. Чи виникає конфлікт, коли застосовується така схема взаємовідносин:



1. Так.
2. Ні.

26. Чи виникає конфлікт, коли застосовується така схема взаємовідносин:



1. Так.
2. Ні.

27. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В.Лінкольном пов'язаний з такими формами їх прояву, як дисбаланс у відносинах, несумісність за цінностями, за інтересами, манерою поведінки у спілкуванні, різниця в освітньому рівні, негативний досвід відносин у минулому, рівень довіри та авторитетності?

1. Інформаційні фактори.
2. Поведінські фактори.
3. Фактори відносин.
4. Ціннісні фактори.

5. Структурні фактори.

28. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В.Лінкольном пов'язаний з такими формами їх прояву, як прагнення мати перевагу над кимось, прояв агресії, прояв егоїзму, порушення обіцянок, погроза безпеки, виклик стресу, дискомфорту?
1. Інформаційні фактори.
 2. Поведінські фактори.
 3. Фактори відносин.
 4. Ціннісні фактори.
 5. Структурні фактори.
29. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В.Лінкольном пов'язаний з такими формами їх прояву, як віросповідання та поведінка (забобони, віддання переваги, пріоритети), прихильність до групових традицій, цінностей, норм, релігійні, культурні та інші цінності, моральні цінності (уява про добро й зло, справедливість та несправедливість тощо)?
1. Інформаційні фактори.
 2. Поведінські фактори.
 3. Фактори відносин.
 4. Ціннісні фактори.
 5. Структурні фактори.
30. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В.Лінкольном пов'язаний з такими формами їх прояву, як неповні та неточні факти, чутки, передчасна інформація або інформація, передана із запізненням, ненадійність джерел інформації, сторонні фактори, неадекватні акценти?
1. Інформаційні фактори.
 2. Поведінські фактори.
 3. Фактори відносин.
 4. Ціннісні фактори.
 5. Структурні фактори.
31. Який тип факторів міжособистісних конфліктів за В.Лінкольном пов'язаний з відносно стабільними обставинами, які існують об'єктивно, незалежно від нашого бажання, їх не можна змінити (різні соціальні норми, влада, система управління, право власності, традиції, „правила гри” та інші стандарти поведінки)?
1. Інформаційні фактори.
 2. Поведінські фактори.
 3. Фактори відносин.
 4. Ціннісні фактори.
 5. Структурні фактори.

Тема 13. Групові конфлікти.**Тема 14. Конфлікти в організаціях (тест 6)**

1. До групових конфліктів відносять конфлікти типу:
 1. Особистість – група
 2. Група – група
 3. Особистість – група та група – група
 4. Керівник – колектив
 5. Мікрогрупа – мікрогрупа всередині колективу
2. Реальний стан особистості у системі внутрішньогрупових відносин, ступінь її авторитетності – це:
 1. Позиція.
 2. Статус.
 3. Внутрішня установка.
 4. Роль.
3. Нормативно заданий або колективно схвалений зразок поведінки особистості у групі – це:
 1. Роль.
 2. Позиція.
 3. Статус.
 4. Групові норми.
4. Суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу у групі – це:
 1. Образ конфліктної ситуації.
 2. Внутрішня установка.
 3. Роль.
5. Групові норми – це:
 1. Нормативно задані або колективно схвалені зразки поведінки особистості у групі.
 2. Загальні правила поведінки, яких дотримуються всі члени групи.
 3. Реальне положення особистості у системі внутрішньогрупових відносин.
 4. Завищення оцінки у групових думках своєї групи та заниження переваг групи, що знаходиться у протиставленні з нею.
6. Основними явищами, які характеризують типовий суб'єктивний зміст конфліктної ситуації міжгрупового конфлікту є:
 1. “Деіндивідуалізація” взаємного сприйняття, неадекватне групове порівняння, групова солідарність.
 2. “Деіндивідуалізація” взаємного сприйняття, групова атрибуція.
 3. Неадекватне групове порівняння, групова атрибуція, порушення ролевих очікувань.

4. Неадекватне групове порівняння, групова атрибуція, “деіндивідуалізація” взаємного сприйняття.
7. Для яких конфліктів характерні такі причини, як прояв компромату проти лідера, перевищення повноважень лідерства, зміна групової свідомості?
 1. Конфлікт між керівництвом та колективом.
 2. Конфлікт між лідером та мікрогрупою.
 3. Конфлікт між рядовим співробітником і колективом.
 4. Конфлікт між адміністрацією та персоналом.
8. Для яких конфліктів характерні наступні причини: незадовільні комунікації; порушення правових норм; незадовільні умови праці; низька заробітна плата:
 1. Конфлікт між мікрогрупами у колективі.
 2. Конфлікт між лідером та мікро групою.
 3. Конфлікт між керівництвом організації та персоналом.
 4. Конфлікт між підрозділами всередині організації.
 5. Конфлікт між неформальним лідером та колективом.
9. Для яких конфліктів характерні наступні причини: протилежність інтересів; цілей; амбіції лідерів; незадовільні комунікації:
 1. Конфлікт між мікрогрупами у колективі.
 2. Конфлікт між лідером та мікрогрупою.
 3. Конфлікт між керівником організації та персоналом.
 4. Конфлікт між неформальним лідером та колективом.
10. Конфлікт в організації – це:
 1. Конфлікти між суб’єктами соціальної взаємодії, які виникають всередині самої організації.
 2. Конфлікти між суб’єктами соціальної взаємодії, який виникає всередині самої організації та за її межами.
 3. Конфлікти між керівництвом організації та її співробітниками.
 4. Конфлікти між різними структурними елементами організації.
11. Динамічні конфлікти в організації – це:
 1. Конфлікти, в основі яких лежать причини, які відображають становлення та етапи розвитку колективів всередині організації.
 2. Конфлікти, які виникають на основі питання про значимість тих або інших суб’єктів соціальної взаємодії всередині організації.
 3. Конфлікти, пов’язані зі зміною організаційної структури.
 4. Конфлікти між структурними підрозділами.
12. Структурні конфлікти в організації – це:
 1. Конфлікти між структурними підрозділами.
 2. Конфлікти, пов’язані зі зміною організаційної структури.

3. Конфлікти, які виникають за умов порушення принципу справедливості або доцільності у розподілі обмежених ресурсів.
 4. Конфлікти, які виникають на основі питання про значимість тих або інших суб'єктів соціальної взаємодії всередині організації.
13. Інноваційні конфлікти в організації – це:
1. Конфлікти між структурними підрозділами.
 2. Конфлікти, пов'язані зі зміною організаційної структури.
 3. Конфлікти, які виникають за умов порушення принципу справедливості або доцільності у розподілі обмежених ресурсів.
 4. Конфлікти, які виникають на основі питання про значимість тих або інших суб'єктів соціальної взаємодії всередині організації.
14. До позиційних конфліктів в організації відносять:
1. Конфлікти між структурними підрозділами.
 2. Конфлікти, пов'язані зі зміною організаційної структури.
 3. Конфлікти, які виникають за умов порушення принципу справедливості або доцільності у розподілі обмежених ресурсів.
 4. Конфлікти, які виникають на основі питання про значимість тих або інших суб'єктів соціальної взаємодії всередині організації.
15. Визначте тип конфлікту в організації відповідно до типу функціональної системи за такими причинами, як неузгодженість формальних організаційних начал, незбалансованість робочих місць, порушення технологічних процесів:
1. Організаційно-технологічні конфлікти.
 2. Конфлікти у соціально-економічній системі організації.
 3. Конфлікти в адміністративно-управлінській системі.
 4. Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.
16. Визначте тип конфлікту в організації відповідно до типу функціональної системи за такими причинами, як затримка та невиплата заробітної плати, збільшення норм виробітку або зниження тарифів в оплаті, недосконала система стимулювання:
1. Організаційно-технологічні конфлікти.
 2. Конфлікти у соціально-економічній системі організації.
 3. Конфлікти в адміністративно-управлінській системі.
 4. Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.
17. Визначте тип конфлікту в організації відповідно до типу функціональної системи за такими причинами, як порушення договірних зобов'язань, неповна інформація про реальний стан справ в організації, інновація без врахування інтересів робітників, порушення трудового законодавства:
1. Організаційно-технологічні конфлікти.

2. Конфлікти у соціально-економічній системі організації.
3. Конфлікти в адміністративно-управлінській системі.
4. Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.

18. Під конфліктами у сфері управління розуміють:

1. Конфлікт між суб'єктами та об'єктами управління.
2. Конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління.
3. Конфлікти між суб'єктами управління різного рівня.
4. Конфлікти у процесі прийняття управлінських рішень.

19. Дезорганізація – це:

1. Відмова певних суб'єктів управління чи об'єктів управління від передписаних шаблонів та норм поведінки.
2. Форма конфлікту, яка веде до ліквідації існуючої системи управління.
3. Такий стан управлінського впливу, при якому існуючі адміністративно-бюрократичні правила не відповідають новим умовам та факторам.

20. Незгода як форма управлінського конфлікту – це:

1. Такий стан управлінського впливу, при якому існуючі адміністративно-бюрократичні правила не відповідають новим умовам та факторам.
2. Відмова певних суб'єктів управління чи об'єктів управління від передписаних шаблонів та норм поведінки.
3. Відмова від існуючих принципів управління.

21. Напруга як форма управлінського конфлікту – це:

1. Найбільш гостра форма управлінського конфлікту, аніж незгода, яка характеризується різким зростанням свідомих порушень в управлінських діях з боку різних суб'єктів управління.
2. Порушення принципу субординації в управлінні.
3. Відкрита незгода суб'єктів та об'єктів управління з приводу стилю управління суб'єктів вищих рівнів управління.

22. Конфронтація як форма управлінського конфлікту – це:

1. Різке загострення у взаємовідносинах між різними рівнями управління.
2. Криза існуючої системи управління.
3. Найбільш гостра форма управлінського конфлікту, яка веде до розколу та ліквідації існуючої системи управління.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 4

Психологія управління

Четвертий модуль складається з трьох тем “Сутність психології управління”, “Ефективне управління групами та командами (психологічний аспект)”, “Управління стресами”.

Мета модуля: формування уявлень про психологію управління як науку та пізнання психологічних особливостей суб’єктів управління, розуміння сутності психологічних механізмів прийняття рішень, групової динаміки, розвиток якостей керівника..

Завдання модуля:

1. Засвоїти систему знань про основні поняття, категорії психології управління, її методологічні основи і методи, які застосовуються на практиці;
2. Оволодіти психологічними аспектами діяльності керівника, організації як суб’єкта та об’єкта управління;
3. Оволодіти психологічними аспектами взаємодії керівника із членами організації.

Основні поняття модуля: психологія управління, особистість, лідер, характер, темперамент, психологія команди, групова динаміка, маніпуляції, ролі членів у групі, стрес, хронічний стрес, психологічний стрес, інформаційний стрес, управління стресом.

Тема 18. Сутність психології управління

Поняття психології управління, рівні психолого-управлінської проблематики. Поняття особистості та її розуміння, психологічна структура особистості та її типологія.

Соціальні ролі у структурі особистості, її індивідуально-психологічні риси. Особистість керівника як предмет наукового дослідження; особливості керівництва та лідерства в управлінській діяльності. Прийоми переконання відповідно до фонових станів підлеглих.

Тема 19. Ефективне управління групами та командами (психологічний аспект)

Етапи розвитку групи та управління груповою динамікою: етап формування; етап вибуху невдоволення; етап вироблення групових норм; етап виконання завдання. Типи ставлення членів групи до групової діяльності: негативне, нейтральне, позитивне.

Функції ефективної групи та соціальні ролі її членів: залежно від підготовки до виконання завдання, ролі з підтримки та розвитку групової взаємодії, деструктивні соціальні ролі. Ролі залежно від підготовки до

виконання завдання: ініціатор; інформатор; шукач додаткової інформації; той, хто задає питання членам групи; висловлювання думок; уточнював думок; інтегратор; орієнтатор; стимулятор. Ролі з підтримки та розвитку групи: підбадьорюючий і заохочуючий; гармонізатор; жартівник; охоронець; послідовник. Деструктивні ролі: блокатор; агресор; анекдотчик; шукач визнання.

Характеристики членів групи: типи міжособистісних відносин (маніпуляція, суперництво, партнерство, співдружність); типи маніпуляторів, способи зняття агресивності; типи підлеглих (орієнтовані на мету, орієнтовані на завдання).

Тема 20. Управління стресом

Сутність стресу та механізм його формування. Різновиди стресу: хронічний, гострий, фізіологічний, психологічний, інформаційний. Чинники, що викликають стрес.

Динаміка виникнення стресу у підлеглих та етапи управління стресом. Прийоми виходу із стресових ситуацій.

Практичні завдання

Тема. Сутність психології управління

Ціль заняття. Закріплення знань у здобувачів вищої освіти про сутність психології управління, основні психологічні особливості управлінської діяльності; розуміння сутності поняття «особистість», її психологічної структури, сутності керівника, рис керівника-лідера, психологічних механізмів взаємодії керівника та підлеглого.

Проведіть аналіз практичних ситуацій та дайте відповіді на питання.

Ситуація 1.

На нараді торговельних агентів менеджер Іванов повідомляє, що постійно втрачає замовлення через те, що конкуренти стали виробляти нову продукцію та продавати її за заниженими цінами (позиція жертви). Колеги діляться з ним своїм досвідом успішного конкурування кожний у своїй галузі та дають поради (позиція спасителя). Проте від усіх пропозицій Іванов відмовляється, находячи у них недоліки, та стверджуючи, що у його галузі ці прийоми будуть недієвими. Чим більше заперечує Іванов, тим більше йому намагаються допомогти. Через певний час керівник відділу Серов зауважує:

«Я бачу, що Ви не бажаєте нічого змінювати, і у мене абсолютно пропало бажання продовжувати це обговорення!». Наступає тиша та загальна ніяковість.

Питання до ситуації:

1. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації для **керівника** відділу Серова (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).
2. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації для **підлеглого** Іванова (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).

Ситуація 2.

Керівник відділу постійно знаходить у роботі свого підлеглого помилки та огріхи. І, не дивлячись на те, що робота на 99% виконана дуже добре, всі рівно звинувачує підлеглого у провалі всього завдання (позиція переслідувача). Співробітник відчуває себе винним, починає вибачатись та у нього формується комплекс неможливості виконувати роботу за вимогами керівника (позиція жертви).

Питання до ситуації:

1. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації для **керівника** відділу (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).
2. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації для **підлеглого** (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).

Ситуація 3.

Керівник фірми «Екос» Белов дає завдання спеціалісту Маркову придбати обладнання певної марки. У свою чергу, спеціаліст Марков намагається пояснити йому, що цей тип обладнання не варто купувати і за якою причиною. Але Белов, який приймає кінцеве рішення, підбирає ззовні серйозні аргументи на користь свого рішення та переконує Маркова у його правильності. Марков погоджується: «Добре, якщо Ви так вважаєте, то я придбаю це обладнання». Але тон мови та набір слів, інтонація вказували на незгоду з рішенням керівника фірми, а також на те, що він не буде нести ніякої відповідальності за наслідки покупки обладнання.

Через певний час думка Маркова підтверджується, та обладнання демонтують. Коли керівник фірми Белов викликає до себе спеціаліста Маркова, щоб проаналізувати причину невдачі, той відповідає: «Ви ж самі хотіли придбати саме це обладнання. А я з самого початку попереджував Вас, що обладнання не варто використовувати». Таким чином, прихована комунікація стає явною та породжує зміну ролей, а також напругу у спілкуванні.

Питання до ситуації:

1. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для керівника** фірми «Екос» Белова (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).
2. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для підлеглого** Маркова (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).

Ситуація 4.

Нова співробітниця, що займається закупівлями, отримала інше призначення і дуже добре справляється з роботою. Проте постійно задає питання начальнику відділу, на які прекрасно може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник кожний раз реагує на такі питання роздратовано, від чого страждають відносини як цією співробітницею, так й соціально-психологічний клімат у колективі.

Питання до ситуації:

1. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для керівника** відділу (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).
2. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для підлеглого** (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).

Ситуація 5.

Працівник Іванов, в цілому, знає гарно свою справу та виконує завдання достатньо якісно. Але при цьому постійно робить дрібні помилки, яких можна було б уникнути. Начальник цеху Петров кожний раз викликає його до себе для пояснень. Таким чином, Іванов отримує «штурхання», яке на деякий час робить його уважнішим. Потім ситуація повторюється.

Питання до ситуації:

1. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для керівника** відділу (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).
2. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для підлеглого** (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).

Ситуація 6.

На фірмі «Логіка» в один із робочих днів сталася така ситуація.

Керівник фірми говорить співробітнику, який запізнився: «А Ви знаєте, який вже час?».

Співробітник відповідає: «Вибачте, будь ласка, за запізнення, цього більше не станеться».

Керівник (погрожуючи): «Ви вже третій раз на цьому тижні запізнюєтесь на роботу. Я не буду більше з цим миритися».

Не знаючи, як реагувати, підлеглий мовчить.

Питання до ситуації:

1. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для керівника** відділу (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).
2. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для підлеглого** (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).

Ситуація 7.

На фірмі «Флора» відповідальний за збут Дем'яненко та відповідальний за рекламу Нестеренко не можуть дійти згоди по питанню, яке вимагає спільних зусиль. У збудженому стані вони приходять до спільного керівника та описують йому ситуацію, щоб він сам вирішив цю проблему. Починається тривала дискусія з переконливими аргументами з обох сторін. Через деякий час учасники бесіди та керівник розуміють, що її кінцевим результатом є не виробіток оптимального рішення, а відстоювання власної позиції. До дискусії часто підключались співробітники цих відділів (відділу збуту та відділу реклами). Кінець-кінців, з'являється той, хто програв, який хоче помститися за програш. Таким чином, з'являється ще одна гра чи більш руйнівний конфлікт...

Питання до ситуації:

1. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для керівника** відділу (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).
2. Вкажіть тактику спілкування та вирішення ситуації **для підлеглого** (яка повинна бути його поведінка, що він повинен сказати, як вчинити).

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «психологія управління». Назвіть джерела його виникнення та розвитку.
2. Які рівні психологічної проблематики Ви знаєте?
3. Що таке «особистість»?
4. Охарактеризуйте структуру особистості за З.Фрейдом.
5. Назвіть 5 потенціалів особистості.
6. Які Ви знаєте напрями вивчення особистості?
7. Дайте визначення темпераменту.
8. Дайте визначення характеру. Як впливає характер на особливості темпераменту?
9. Назвіть риси характеру, групи рис.
10. Які риси характеру є необхідними для професії менеджера?
11. Дайте визначення поняття «керівник».
12. Визначте три основні ролі керівника.
13. Які риси характеризують керівника-лідера?
14. Назвіть основні психологічні особливості управлінської діяльності.
15. Які теорії особистісних якостей керівника ви знаєте?
16. Яким повинен бути керівник як командний гравець?
17. Охарактеризуйте індивідуальний стиль управління відповідно до концепції К.Левіна.
18. Назвіть типи команд в організації.
19. Опишіть модель ефективної команди.
20. Що таке лідерство та управління командами?
21. перелічіть чинники ефективної діяльності команди.
22. Розкрийте зміст технології побудови команди.
23. Назвіть особливості команди залежно від її повноважень.
24. Дайте визначення поняття «стрес».
25. Зазначте механізм виникнення стресу.
26. Які різновиди стресу Ви знаєте?

Питання до заліку

1. Які основні риси властиві конфлікту?
2. Дайте визначення конфлікту.
3. Дайте визначення дисципліни «Конфліктологія» як науки. Чим відрізняється дана дисципліна від інших наук.
4. Дайте визначення предмету дисципліни «Конфліктологія».
5. Основні види причин конфлікту.
6. Дайте визначення конфліктної ситуації.
7. Що таке інцидент?
8. Основні елементи конфлікту.
9. Основні фази конфлікту. Їх відмінності з точки зору розвитку конфлікту.
10. Назвіть основні типи класифікацій конфлікту. Наведіть приклади різних основ класифікації конфліктів.
11. Перерахуйте основні функції конфлікту.
12. Які негативні наслідки конфліктів в організації?
13. В яких основних формах може бути завершення конфлікту?
14. Які основні фактори визначають умови завершення конфлікту?
15. Розкрийте основні “кроки” алгоритму конструктивного вирішення конфлікту.
16. В яких ситуаціях доцільна участь третьої сторони у вирішення конфлікту?
17. З яких періодів та етапів складається переговорний процес?
18. Від чого залежить успіх на переговорах?
19. Якому стилю поведінки в конфлікті Ви надаєте перевагу і чому? Що він дозволяє вирішити або чому заважає при взаємодії з оточуючими?
20. Якими правилами необхідно керуватися при впливі на конфліктну ситуацію?
21. У чому суть структурних методів управління конфліктами?
22. Охарактеризуйте міжособистісні методи управління конфліктами.
23. Чому внутрішньоособистий конфлікт є соціальним?
24. Дайте визначення поняттю “фрустрація”, “стрес”.
25. Що таке внутрішній неусвідомлений конфлікт?
26. Чому внутрішньоособистий конфлікт може мати негативні наслідки для оточуючих?
27. Назвіть основні способи рішення внутрішньоособистого конфлікту.
28. Що таке рефлексія? Яка її роль у вирішенні конфлікту?
29. Які Ви знаєте механізми психологічного захисту?
30. У чому полягає позитивний та негативний ефект внутрішньоособистого конфлікту?
31. Що таке трансакційний аналіз у міжособистісному сприйнятті?
32. Яку роль грають стереотипи і установки в міжособистісному сприйнятті?
33. Назвіть основні варіанти закінчення міжособистісного конфлікту.
34. Що таке “готовність до вирішення конфлікту”, в чому вона виражається?
35. Назвіть основні причини подружніх конфліктів. Як ви розумієте “зовнішні та внутрішні причини конфліктів”.

36. В чому специфіка подружніх конфліктів, обумовлених різницею в потребах, інтересах, цінностях?
37. Що таке емоційний подружній конфлікт, які причини виникнення та можливі способи його вирішення?
38. Назвіть основні причини виникнення ролевих конфліктів.
39. В чому полягають конструктивні та деструктивні функції подружніх конфліктів?
40. Що таке організація? Назвіть основні підсистеми організації.
41. Назвіть основні види конфліктів в організації.
42. Назвіть основні функції та можливі наслідки організаційних конфліктів.
43. Які способи попередження організаційних конфліктів Ви знаєте?
44. Назвіть ознаки соціальної напруги в організації.
45. Які способи врегулювання та вирішення організаційних конфліктів ви знаєте?
46. Що таке насилля і в чому воно проявляється?
47. Що таке «психологія» управління?
48. Назвіть рівні психолого-управлінської проблематики.
49. Дайте визначення поняття «особистість».
50. Дайте визначення поняття «керівник»
51. Які риси характеризують керівника-лідера?
52. назвіть характеристики, що дають змогу змодельовати основні якості керівника.
53. Які теорії особистісних якостей керівника Ви знаєте?
54. Яким повинен бути керівник як командний гравець?
55. Дайте загальну характеристику команди.
56. Назвіть типи команд в організації.
57. Якими особливостями відрізняється ефективна команда?
58. Які ролі та функції покладено на управлінського лідера в управлінні командою?
59. Що таке «стрес»? Які чинники сприяють його виникненню?
60. Назвіть різновиди стресу.
61. Зазначте етапи виникнення стресу у підлеглих.
62. Зазначте прийоми виходу із стресу.

Форма підсумкового контролю та засоби діагностики успішності навчання

Поточний контроль знань слугує засобом виявлення ступеня сприйняття (засвоєння) навчального матеріалу, це систематична перевірка знань здобувачів вищої освіти викладачем під час занять.

Підсумковий контроль з дисципліни являє собою залік здобувачів вищої освіти з метою оцінки їх знань і навиків відповідно до моделі спеціаліста, вміння застосовувати їх у практичній діяльності.

Засоби оцінювання успішності навчання:

- вибіркове усне, індивідуальне опитування перед початком на практичних заняттях;
- тестування здобувачів вищої освіти (відповідно до програми у дисципліні передбачено сім тестових контрольних заходів);
- участь в активних формах обговорення (ділові ігри, тренінги, дискусії), оцінка активності здобувачів вищої освіти у процесі занять, внесених пропозицій, оригінальних рішень, уточнень і визначень, доповнень попередніх відповідей;
- підсумкова контрольна робота (складається з двох частин, перша частина – тестування здобувачів вищої освіти, друга частина – аналіз практичних ситуацій).

Рейтингова оцінка знань забезпечує:

- мотивацію здобувачів вищої освіти до систематичної роботи впродовж семестру;
- підвищенню ролі самостійної роботи та ролі індивідуального навчання;
- розширення можливостей для розкриття здібностей здобувачів вищої освіти, розвитку їх творчого мислення; підвищення ефективності роботи викладача.

За всі види робіт впродовж семестру (аналіз ситуацій, тренінги, ділові ігри, тестування, індивідуальні завдання, наукова робота) здобувач вищої освіти може отримати від 0 до 100 балів.

Здобувачі вищої освіти отримують загальну оцінку заліку «зараховано», якщо їх рейтингова оцінка 60 або більше балів.

Здобувачі вищої освіти, що набрали менше 60 балів до заліку не допускаються. До складання заліку такі здобувачі можуть бути допущені тільки після того, як наберуть необхідну кількість балів.

Таблиця 1 Поточний та підсумковий контроль знань з дисципліни
«Конфліктологія і психологія управління» здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої
освіти

№ змісто вого моду- лю	Кількість годин		Форма контролю	Кількість заходів	Оцінка за один захід		Сума балів	
	ЛЗ	ПЗ			min	max	min	max
1	4	6	Робота на лекціях Практичні заняття: - аналіз ситуацій - тренінг Тестування Індивідуальне завдання Разом	2 2 1 2 1	1 1 4 2 -	1 1 4 5 4	2 2 4 4 -	2 2 4 10 4
2	6	4	Робота на лекціях Практичні заняття: - аналіз ситуацій - ділова гра Тестування Індивідуальне завдання Разом	3 1 1 2 1	1 1 4 2 4	1 1 4 5 4	3 1 4 4 -	3 1 4 10 4
3	8	8	Робота на лекціях Практичні заняття: - аналіз ситуацій - ділова гра, тренінг Тестування Індивідуальне завдання Разом	4 1 3 2 1	1 1 4 2 4	1 1 4 5 4	4 1 12 4 4	4 1 12 10 4
4	4	4	Робота на лекціях Практичні заняття: - аналіз ситуацій - тренінг Тестування Контрольна робота (тести, ситуація) Разом	2 1 1 1 1	1 1 4 2 2	1 1 4 5 9 (5+4)	2 1 4 2 2	2 1 4 5 9 (5+4)
Додаткові бали за наукову діяльність							-	4
Всього по навчальній дисципліні							60	100

Таблиця 2 Шкала оцінювання ЄКТС

Сума балів за всі види освітньої діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	A	Зараховано
82 – 89	B	
75 – 81	C	
64 – 74	D	
60 – 63	E	
35 – 59	FX	Незараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	Незараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Список рекомендованої літератури

1. Про порядок вирішення колективних трудових спорів [Електронний ресурс] : закон України від 03.03.1998 №137/98-ВР із змінами та доповненнями від 16.10.2012. – Електрон. текст. дан. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>. – Дата останнього доступу : 30.05.2021. – Назва з екрану.
2. Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах [Електронний ресурс] : Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21.05.2008. – Електрон. текст. дан. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text або <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>. – Дата останнього доступу : 30.05.2021. – Назва з екрану.
3. Рекомендація R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи щодо медіації в сімейних справах [Електронний ресурс] : Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи від 21.01.1998. – Електрон. текст. дан. – Режим доступу : https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R_98_1_1998_01_21.pdf – Дата останнього доступу : 30.05.2021. – Назва з екрану.
4. Рекомендація Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи щодо медіації в цивільних справах [Електронний ресурс] : Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи від 18.09.2002. – Електрон. текст. дан. – Режим доступу : https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf – Дата останнього доступу : 30.05.2021. – Назва з екрану.
5. Бакаленко О.А. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2020.

- https://www.researchgate.net/publication/340080478_Psihologia_upravlinna (дата звернення 01.06.2021).
6. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навчально- методичний посібник Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
 7. Бернадський Б.В. Міжнародні конфлікти : курс лекцій. Київ : ДП Видавничий дім «Персонал», 2012. 366 с. URL : https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mignar_konfl.pdf (дата звернення 30.05.2021).
 8. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология : учеб. пособ. Минск : Университетское образование, 2002. 318 с.
 9. Герасіна Л.М. Конфліктологія / За ред. Л.М.Герасіної, М.І.Панова. Харків : Право, 2002. 256 с.
 10. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с. URL : http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Konfliktologiy_2012.pdf
 11. Гуменюк Л.Й. Соціальна конфліктологія : підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.
 12. Смельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. URL : http://www.ebk.net.ua/Book/psychology/yemelyanenko_konfliktolohiya/index.htm (дата звернення 30.05.2021).
 13. Єрмоменко Г. Перспективи розвитку медіації в Україні. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/materialy/u-vilnomu-dostupi/1593-%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96> (дата звернення 30.05.2021).
 14. Кармаза О. Інститут медіації: основні концепції розвитку. *Цивільне право і процес*. 2017. №2. С. 24-28. URL : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/2/6.pdf> (дата звернення 30.05.2021).
 15. Кокуленко-Лук'янець І.В. Психологія управління : навч.-метод. посіб. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL : http://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf (дата звернення 01.06.2021).
 16. Конфлікт інтересів: пан або пропав. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2088-konflikt-interesiv-pan-abo-propav> (дата звернення 30.05.2021).
 17. Кутуєв П.В. Конфліктологія: соціологічна перспектива : навч. посіб. Київ: Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2014. 187 с.

18. Липовська О.А., Письменний І.В. Психологія управління : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 198 с. URL : http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Psykholohiya_upravlinnya.pdf (дата звернення 01.06.2021).
19. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 416 с.
20. Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Львів : Видавництво «Галич-Прес», 2018. 76 с. URL : <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/11447/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B2%D1%96%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%A2.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%25D.pdf>
21. Міжнародні конфлікти у сучасній світовій політиці. URL : http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/14629/32/MBCП_Тема_11_мiжнароднi_конфлiкти_в_сучаснiй_свiтовiй_полiтицi.pdf (дата звернення 30.05.2021).
22. Михальська Ю.А., Ренке С.О. Особливості механізмів психологічного захисту особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Випуск 30. С. 417-427.
23. Мотиль В. Стан та перспективи правового регулювання медіації в Україні. *Юридична Україна*. 2014. №11. С. 46-52. URL : https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/urykr_2014_11_9.pdf (дата звернення 30.05.2021).
24. Нагаєв В.М. Конфліктологія : курс лекцій. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 198 с.
25. Петрінко В.С. Конфлітологія: курс лекцій, енциклопедія, програма : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
26. Пірен М.І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2007. 357 с.
27. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця : 2016, 150 с. URL : https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf (дата звернення 01.06.2021).
28. Савельєва В.С. Психологія управління : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
29. СІПРІ 2020 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2021. 662с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2020_ukr.pdf
30. СІПРІ 2019 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2020. 608с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2019_ukr.pdf

31. СІПРІ 2018 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2019. 504с. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/SIPRI_2018_Ukr.pdf
32. СІПРІ 2017 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: О.Мельник (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2017. 568с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2017_ukr.pdf
33. СІПРІ 2016 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: Л.Шангіна (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2018. 768с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2016_ukr.pdf
34. СІПРІ 2015 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: Л.Шангіна (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2016. 688с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2015_ukr.pdf
35. СІПРІ 2014 : Щорічник : Озброєння, роззброєння та міжнародна безпека : пер. з англ. / Стокгольм. міжнар. інс-т дослідження миру; Укр. центр екон. і політ. досліджень ім. О.Розумкова; Редкол. укр. вид.: Л.Шангіна (керівник проекту та ін.). Київ : Заповіт, 2015. 544с. URL: https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2014_ukr.pdf
36. Ситюк В. Медіація та правові перспективи її розвитку в Україні. URL : <https://radako.com.ua/news/mediaciya-ta-pravovi-perspektivi-yiyi-rozvitku-v-ukrayini> (дата звернення 30.05.2021).
37. Скібіцька Л.І. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 384 с.
38. Торош С.О. Правові механізми врегулювання міжнаціональних конфліктів: поняття та феномен. *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Право». 2014. №2 (10). С. 1-13. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Choasp_2014_2_31 (дата звернення 30.05.2021).
39. Федоренко Т.В. Розвиток інституту медіації в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2018. №6. С. 116-118. URL : http://www.lsej.org.ua/6_2018/30.pdf (дата звернення 30.05.2021).
40. Шепель О. Дорослі «дитячі» потреби та їх роль у конфлікті. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2113-dorosli-dytyachi-potreby-ta-yikh-rol-u-rozvytku-konflik?showall=1&limitstart=> (дата звернення 30.05.2021).
41. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
42. Butler Micheal J. International Conflict Management. Clark University, USA. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, 2009. 288 p.

43. Collins Randall, Sanderson Stephen K. Conflict Sociology: A Sociological Classic Updated. Routledge. First Edition, 2015. 319 p.
44. Woodhouse Tom Peacekeeping and International Conflict Resolution. Peace Operations Training Institute, 2020. 262 p.
45. Український центр медіації: сайт. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/> (дата звернення 30.05.2021).
46. Національна служба посередництва і примирення : сайт. URL : <http://www.nspp.gov.ua/> (дата звернення 30.05.2021).
47. International Security and Partnership Center, Центр міжнародної безпеки та партнерства : сайт. URL : <http://www.ispc.org.ua/> (дата звернення 30.05.2021).

Навчально-методичне видання

КОНФЛІКТОЛОГІЯ І ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Методичні рекомендації
для практичних робіт здобувачів вищої освіти
ступеня «Магістр» спеціальності
073 «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

Укладач: Стамат Вікторія Михайлівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 2.0
Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.