

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

***КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ
СИТУАЦІЯХ***

Методичні рекомендації

до виконання практичних занять
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності
071 Облік і оподаткування
денної та заочної форми здобуття вищої освіти

Миколаїв
2024

УДК 005.73:316.485.6
К90

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 28 листопада 2024 року, протокол №3

Укладач:

Вікторія СТАМАТ – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Олександр БІЛЧЕНКО – кандидат економічних наук, доцент, в.о. декана обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет.

Роберт ЛУКАЩУК – стейкхолдер, керівник відділу продажів компанії «New Pack».

ЗМІСТ

Вступ	4
Змістовний модуль 1. Загальна теорія конфлікту	7
Змістовний модуль 2. Теорія та практика вирішення конфліктів	28
Змістовний модуль 3. Конфлікти у різних сферах людської взаємодії	53
Питання для заліку	72
Список рекомендованої літератури	74

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 дисципліни є набуття практичних навичок у вирішенні конфліктів та вмінь контролювати конфліктну ситуацію, а також вмінь позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Основними завданнями дисципліни є:

- вивчення сутності, природи конфліктів, їх видів та динаміки розвитку;
- засвоєння методичних засад виявлення основних елементів конфліктів у різних сферах соціальної взаємодії;
- вивчення механізмів виникнення конфліктів, моделей та стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях, оволодіння правилами безконфліктної взаємодії, управління власною поведінкою;
- оволодіння методичними засадами проведення медіації, переговорного процесу;
- вивчення методів прогнозування, попередження та профілактики конфліктів в організаціях та у будь-яких сферах людської взаємодії;
- вивчення та оволодіння навичками розв’язання конфліктів у різних сферах людської взаємодії.

Предметом дисципліни є загальні закономірності виникнення, динаміки та закінчення конфліктів (поведінка особи або групи, яка призводить до конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту).

Об’єктом вивчення дисципліни постають конфлікти в цілому з усіма їх базовими ознаками, елементами та принципами розвитку; специфічною стороною об’єкта даної дисципліни є та сфера суспільного життя, в якій виникає конфлікт, оскільки це визначає його характер (економічний, соціальний, етнічний, юридичний).

До системи компетентностей належать такі:

Інтегральна компетентність: здатність розв’язувати складні завдання і проблеми у сфері професійної діяльності з обліку, аналізу, аудиту та оподаткування, а також у процесі досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризується невизначеністю умов і вимог ринкового середовища

Загальні компетентності відповідно до ОПП:

ЗК1. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність працювати в команді.

ЗК4. Здатність працювати автономно.

ЗК6. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК7. Здатність бути критичним та самокритичним.

ЗК12. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК13. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК15. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та

закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, вести здоровий спосіб життя.

Фахові компетентності відповідно до ОПП:

ФК15. Набуття вмінь та практичних навичок щодо управління конфліктами та вмінь контролювати конфліктну ситуацію.

Програмні результати навчання відповідно до ОПП:

ПРН17. Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватись етичних принципів, поважати індивідуальне та культурне різноманіття.

ПРН23. Зберігати та примножувати досягнення і цінності суспільства на основі розуміння місця предметної області у загальній системі знань, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

Наприкінці кожного модуля подається перелік питань для самоконтролю знань студентів, 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 змістовний модуль складається з п'яти тем, а саме «Сутність культури поведінки у конфліктних ситуаціях як науки», «Характеристика конфлікту як соціального феномену», «Теорії механізмів виникнення конфліктів», «Формування основ дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях»

«Методи діагностики та дослідження конфліктів». Остання тема виноситься на самостійне вивчення.

Мета модуля: формування уявлень про культуру поведінки у конфліктних ситуаціях як науки та конфлікт як об'єкт дослідження.

Завдання модуля:

1. Сформувати поняття культури поведінки у конфліктних ситуаціях як науки.
2. Визначити позитивні та негативні функції конфліктів.
3. Сформувати вміння проаналізувати структурні елементи конфлікту.
4. Розглянути базові основи класифікації конфліктів.

Основні поняття модуля: культура поведінки у конфліктних ситуаціях, 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 культури поведінки у конфліктних ситуаціях 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. 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 напрямки:

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;
- слабке 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 відчуваючи 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 взмозі 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 3. Формування основ дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях»

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 4. Теорії механізмів виникнення конфліктів

Практичне значення формул конфліктів (конфлікти типу А, Б, В) полягає в 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 КФГ_1 – перший конфліктоген;

КФГ_2 – другий конфліктоген, відповідь на перший, більш сильний;

КФГ_3 – 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 отримуванні 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 розташуванні 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. Сутність культури поведінки у конфліктних ситуаціях як дисципліни

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.

Ділова гра «Скарга»

Ціль заняття. Розвиток у студентів вмінь аналізувати конфлікт на основі засвоєння ними основних конфліктологічних понять; формування навичок застосування простих методів вивчення та оцінки конфліктних ситуацій.

Порядок проведення гри.

Здобувачі готують скаргу, у якій зазначена конфліктна ситуація на фірмі.

Відбувається розподіл ролей: основні учасники, експерти.

Роз'яснення сутності ролей та завдань.

Ділова гра.

Обговорення підсумків ділової гри.

Тема. Характеристика конфлікту як соціального феномену

Ціль заняття: закріплення знань студентів 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.

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 через цю історію. 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 іспиту. За цим слідувало недопущення до складання іспитів 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 іспитів. Залік та іспит 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 життя 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 студентів 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”. Назриває 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 порушникові, 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. Сутність культури поведінки у конфліктних ситуаціях як дисципліни (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 дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях» 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 культури поведінки у конфліктних ситуаціях 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. Який із наведених методів відноситься до групи методів управління конфліктами:
 1. Метод тестування;
 2. Метод картографії;
 3. Метод спостереження;
 4. Метод експерименту.

6. Автор якої теорії намагався показати загальні для всіх суспільних систем причини конфлікту, обґрунтувати 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. 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 XXст.
10. Методику ПОІР (Поступових та обопільних ініціатив з розрядки напруження) розробив:
1. Ч.Освуд;
 2. В.Лінкольн;
 3. Л.Томпсон;
 4. Р.Фішер.
11. Перший міжнародний центр вирішення конфліктів був утворений:
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:
- Льюїсом Козером.
Талкоттом Парсонсом.
Ральфом Дарендорфом.
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. 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.
18. 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 XXст.

19. 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.

20. 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.

21. Яку теорію запропонував Льюїс Козер?

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

22. Р.Фішер та У.Юрі розробили:

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.

23. Психологія конфлікту орієнтується на:

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.

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

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

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

1. 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.

2. 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.

3. Те, через що виникає конфлікт – це:

1. Мотиви конфлікту.
2. Об'єкт (предмет) конфлікту.
3. Позиції конфліктуючих сторін.
4. Образ конфліктної ситуації.

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. Сторони конфлікту – це:
 1. Суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту чи підтримують (явно чи неявно) конфліктуючих.
 2. Тільки суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту.
 3. Конкретні особистості, які знаходяться у стані конфлікту.
 4. Конфліктуючі сторони у переговорному процесі по вирішенню конфлікту.

6. Образ конфліктної ситуації – це:
 1. Те, через що виникає конфлікт;
 2. Суб'єктивне відображення у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії предмету конфлікту;
 3. Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єкт соціальної взаємодії до конфлікту;
 4. Те, про що заявляють один одному конфліктуючі сторони;
 5. Суб'єктивне відображення у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії цілей конфлікту.

7. 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.

8. 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.

9. Конфлікт – це:
 1. Боротьба думок.
 1. Спір, дискусія по гострій проблемі.
 2. Протиборство на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів чи суджень.
 3. Зіткнення протилежних позицій.

10. 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.

11. Причина конфлікту – це:
 1. Протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії;
 2. Збіг обставин, які проявляють конфлікт;
 3. Події, факти, ситуації, які передують конфлікту і при певних умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії визивають його;
 4. Протиріччя, які накопичувались і пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюють підґрунття для протиборства між ними;
 5. Те, через що виникає конфлікт.

12. 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.

13. 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.

14. Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту – це:
 1. Предмет конфлікту;
 2. Позиції конфліктуючих сторін;
 3. Мотиви конфлікту;
 4. Образ конфліктної ситуації.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. Причина конфлікту – це:

1. Протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії;
2. Збіг обставин, які проявляють конфлікт;
3. Події, факти, ситуації, які передують конфлікту і при певних умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії визивають його;
4. Протиріччя, які накопичувались і пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюють підґрунття для протиборства між ними;
5. Те, через що виникає конфлікт.

19. 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.

20. Сторони конфлікту – це:

1. Суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту чи підтримують (явно чи неявно) конфлікуючих.
2. Тільки суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту.
3. Конкретні особистості, які знаходяться у стані конфлікту.
4. Конфлікуючі сторони у переговорному процесі по вирішенню конфлікту.

21. Конфлікт – це:

1. Боротьба думок.
2. Спів, дискусія по гострій проблемі.
3. Протиборство на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів чи суджень.
4. Зіткнення протилежних позицій.

22. Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту – це:

1. Предмет конфлікту;
2. Позиції конфлікуючих сторін;
3. Мотиви конфлікту;
4. Образ конфліктної ситуації.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2.

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Другий змістовний 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 них призначена для самостійного вивчення.

Мета модуля: Ознайомити здобувачів 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”, “пакування”, “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, здобувачі 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 конфлікуючих 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 преговорів, 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).

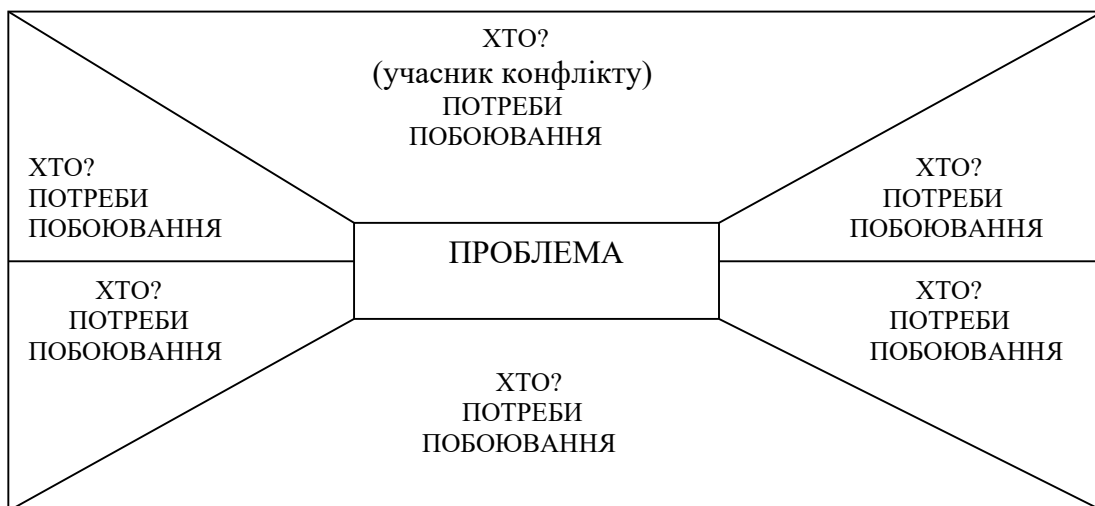


Рисунок – 1 Карта конфлікту

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.

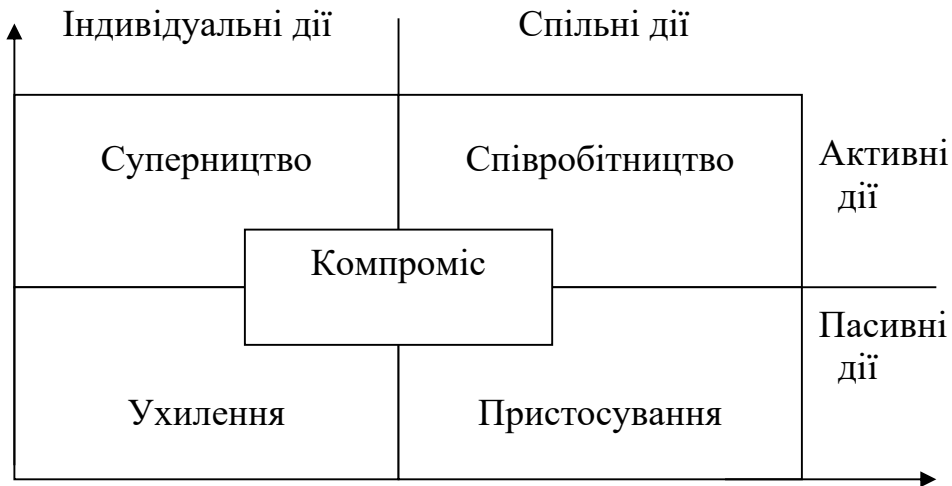
Міжособистісні методи або стратегії та стилі поведінки у конфлікті:

- ухилення;
- суперництво (конкуренція);
- поступливість (притосування);

- співробітництво;
- компроміс.

Вони представлені на рис.2.

Задоволення Ваших
інтересів



Задоволення інтересів опонента

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

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

Моделі поведінки особистості у конфліктній взаємодії та їх характеристика. Стратегії поведінки особистості в конфлікті. Двофакторна модель Томаса-Кілмена стратегій поведінки у конфлікті.

Типи конфліктних особистостей. Теорія акцентуації характерів: К.Леонгард, А.Е.Личко та ін. Конфліктна особистість демонстративного та ригідного типів. Конфліктна особистість неуправляемого та надточного типу. Конфліктна особистість “безконфліктного” типу.

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

Вивчаючи цю тему, студенти 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

Пристаюючи до опанування даної теми, студенти 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.

Студенти 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 6. 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 взмозі 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, посилаючись 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 7. Теорії поведінки особистості у конфлікті

Ціль заняття. Ознайомити здобувачів із соціально-психологічними дослідженнями критики у соціальних групах і навчити їх використовувати різні види критики, не зачіпивши переваги того, кого критикують.

Ситуаційна гра “Мистецтво критики”: по групах здобувачі аналізують запропоновані ситуації, розроблюють механізми критики по кожному випадку і готують критичні зауваження. На основі міжгрупової дискусії обирається кращий варіант критики.

Завдання 1.

Загальна установка. Ви працюєте майстром. Ви особисто повинні покритикувати свого підлеглого при безпосередньому контакті з ним.

Ситуації для груп:

1. Під час роботи Ваш підлеглий зіпсував дороге обладнання. Як Ви його за це будете сварити?
2. Робітник грубо порушив техніку безпеки, і лише випадково ніхто не постраждав. Що Ви йому скажете?

Завдання 2.

Загальна установка. Ви працюєте начальником цеху. По телефону виражаєте невдоволення діями свого колеги, начальника іншого цеху.

Ситуації для груп:

1. Ваш колега не поставив своєчасно деталі, і робітники вашого цеху не змогли своєчасно зібрати вироб до встановленого по графіку строку. Що Ви скажете своєму колезі?
2. Ваш колега, пообіцявши більш високу зарплату, забрав з Вашого цеху грамотного, старанного працівника, дуже необхідного Вашому колективу. Ваша критика на адресу цього начальника цеху.

Завдання 3.

Загальна установка. Ви працюєте старшим майстром. На робочих зборах або оперативній нараді у начальника цеху Вам необхідно привселюдно висловити зауваження на адресу свого начальника.

Ситуації для груп:

1. Начальник цеху не виконав своєї обіцянки дати премію Вам і колективу, яким Ви керуєте, за своєчасно зроблену роботу. Що Ви скажете?
2. На Вашій ділянці вже котрий місяць не працює вентиляційне обладнання. Начальник цеху про це знає, сам особисто у присутності працівників пообіцяв терміново відремонтувати, але так і не виконав своєї обіцянки. Як Ви будете його критикувати?

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 здобувачі розбиваються на три групи – спеціалістів, які ведуть переговори, експертів та аналітиків. В результаті вони повинні створити пакет пропозицій та сформулювати прийняті рішення у вигляді протоколу.

Ролі для участі в грі

1. *Спеціалісти, що ведуть переговори,* не менш трьох осіб. 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 осіб).
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 осіб).

1 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.

Заключні 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

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. У 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. Управління конфліктами. Механізми виникнення конфліктів (тест 3)

1. До якого типу конфліктогенів відносяться наступні дії: принизлива втіха, принизлива похвала, докір, жартування:
 1. Хвастощі.
 2. Порухення етики.
 3. Регресивна поведінка.
 4. Зневажливе відношення.

2. Наївні питання, посилення на інших при отриманні 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.

3. 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 невзмі 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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 дотримання встановлених правил та норм поведінки у конфлікті.
 4. Надання конфлікту широкого розголошення.

7. Основними моделями поведінки особистості у конфлікті є:
 1. Конструктивна, раціональна, деструктивна.
 2. Компроміс, боротьба, співробітництво.
 3. Раціональна, іраціональна, конформістська.
 4. Конструктивна, деструктивна, конформістська.

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. Що означає конфлікт типу А:
 1. $КС1 + КС2 + \dots + КС_n = \text{Конфлікт}$
 2. $КС + I = \text{Конфлікт}$,
де КС – конфліктна ситуація (причина),
I – інцидент
 3. Ескалація конфліктогенів.

10. 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 наступають після вирішення конфлікту.
 5. Поведінські реакції особистості у конфлікті.

11. 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.
12. Що означає конфлікт типу В:
1. $КС1 + КС2 + \dots + КС_n = \text{Конфлікт}$
 2. Ескалація конфліктогенів.
 3. $КС + I = \text{Конфлікт}$,
де КС – конфліктна ситуація (причина),
I – інцидент
13. 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.
14. Зміст управління конфліктами включає:
1. Прогнозування, попередження (сти-мулювання), регулювання, вирішення.
 2. Прогнозування, попередження (сти-мулювання), вирішення.
 3. Прогнозування, регулювання, вирішення.
 4. Прогнозування, аналіз, попередження, вирішення.
 5. Аналіз конфліктної ситуації, прогнозування, попередження, вирішення.
15. 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 дотримання встановлених правил та норм поведінки у конфлікті.
16. 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.
17. 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.
18. Які поведінські характеристики притаманні конформістській моделі поведінці 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.
19. 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.
20. 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.
21. Признання 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.

22. 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.

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

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

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

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

25. 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.

26. 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

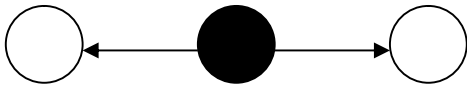
27. У яких стратегіях поведінки максимально реалізуються власні інтереси:
1. Співробітництво, консенсус, поступка.
 2. Боротьба, переконання.
 3. Співробітництво, суперництво.
 4. Компроміс, суперництво.
28. Управління конфліктами – це:
1. Цілеспрямований вплив на формування адекватного образу конфліктної ситуації у конфлікуючих в інтересах зниження рівня напруги між ними.
 2. Цілеспрямований вплив на процес його динаміки.
 3. Цілеспрямований вплив на конфлікуючих в інтересах зменшення рівня напруги між ними.
 4. Цілеспрямований вплив на процес його динаміки в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.
29. Що означає конфлікт типу В:
1. Ескалація конфліктогенів.
 2. $КС1 + КС2 + \dots + КСn = \text{Конфлікт}$
 3. $КС + I = \text{Конфлікт}$,
де КС – конфліктна ситуація (причина),
I – інцидент
30. 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 отримванні справедливого зауваження, сперечання.
31. Які елементи містить карта конфлікту?
1. Проблема (причина); учасники; потреби та побоювання учасників у конфлікті.
 2. Проблема (причина); образ конфліктної ситуації учасників; учасники; позиції сторін.
 3. Учасники та їх потреби у конфлікті; позиції сторін; варіанти вирішення конфлікту.

32. Хто із нижче наведених науковців розробив двомірну модель стратегій поведінки особистості у конфлікті:
1. Х.Корнеліус та Ш.Фейр.
 2. Д.Скотт та М.Дойч.
 3. Р.Фішер та У.Юрі.
 4. К.Томас та Р.Кілмен.
33. Інституціалізація конфлікту – це:
1. Досягнення згоди між конфліктуючими сторонами щодо визнання та дотримання встановлених правил та норм поведінки у конфлікті.
 2. Створення відповідних органів та робочих груп по врегулюванню конфліктної взаємодії.
 3. Форма залучення громадськості для вирішення конфлікту.
 4. Визначення місця та часу переговорів по вирішенню конфлікту.
34. Зміст управління конфліктами включає:
1. Аналіз конфліктної ситуації, прогнозування, попередження, вирішення.
 2. Прогнозування, регулювання, вирішення
 3. Прогнозування, попередження (стимулювання), вирішення.
 4. Прогнозування, попередження (стимулювання), регулювання, вирішення.
 5. Прогнозування, аналіз, попередження, вирішення.
35. Які види діяльності по управлінню конфліктом адекватні на етапі початку відкритої конфліктної взаємодії:
1. Прогнозування і попередження (стимулювання).
 2. Тільки прогнозування.
 3. Тільки попередження.
 4. Прогнозування, попередження (стимулювання) і регулювання.
 5. Тільки регулювання.

**Тема. Врегулювання конфліктів за участю третьої сторони (медіація).
Переговорний процес як засіб вирішення конфліктів (тест 4)**

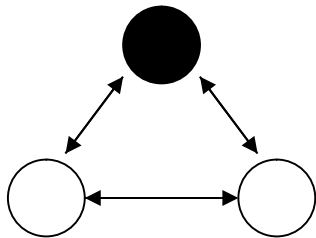
1. До офіційних медіаторів відносять:
 1. Міждержавні організації.
 2. Відомі люди, які добилися успіху.
 3. Керівники підприємств.
 4. Прокуратура, арбітражний суд.
 5. Професійні психологи.

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



1. Тактика почергового вислуховування.
 2. Угода.
 3. Човникова дипломатія.
 4. Тактика директивного впливу.
3. 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:
- Човникова дипломатія.
Директивний вплив.
Угода.
Тактика почергового вислуховування.
4. 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.
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. Які ролі медіатора є основними для керівника підприємства?
1. Лише третейського судді.
 2. Помічника, спостерігача, третейського судді.
 3. Арбітра, посередника.
 4. Посередника та помічника.

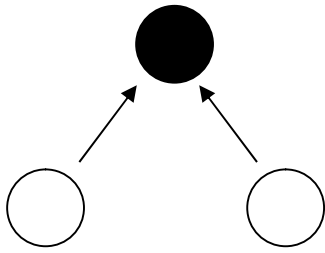
7. У межах якого стилю переговорного процесу ставиться основна мета – виграти за рахунок програшу опонента:
1. Торговельного.
 2. М'якого.
 3. Жорсткого.
 4. Співробітницького.
8. Яка з тактик переговорного процесу характеризується сукупністю таких прийомів: критика конструктивних позицій партнера, використання неочікуваної інформації, обман, погроза, блеф?
1. Видимого співробітництва.
 2. Дезорієнтації партнера.
 3. Провокації почуття жалю у партнера.
 4. Ультимативна тактика.
 5. Вижимання поступок.
9. До неофіційних медіаторів відносять:
1. Міждержавні організації.
 2. Відомі люди, які добилися успіху.
 3. Керівники підприємств.
 4. Прокуратура, арбітражний суд.
 5. Професійні психологи.
10. Яку тактику взаємодії медіатора з опонентами ілюструє дана схема:



1. Угода.
 2. Човникова дипломатія.
 3. Тактика директивного впливу.
 4. Тактика почергового вислуховування.
11. 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.

12. 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.
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. Скільки основних стратегій у переговорному процесі виділяють зарубіжні та вітчизняні науковці даної проблеми?
1. 1
 2. 2
 3. 3
 4. 4
 5. 5
15. Що передбачає організаційний аспект підготовки до переговорів:
1. Визначення часу та місця проведення переговорів.
 2. Аналіз проблеми та інтересів учасників.
 3. Розробка загального підходу до ведення переговорів.
 4. Формування делегації, порядку денного засідання.
 5. Розробка різних варіантів рішення.
16. Які прийоми ведення переговорного процесу характерні для ультимативної тактики:
1. Виждання, 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. Виждання, вибір з двох альтернатив, прийом „затвору”.

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



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

18. 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.

19. Що передбачає змістовний аспект підготовки до переговорів:

1. Визначення часу та місця проведення переговорів.
2. Аналіз проблеми та інтересів учасників.
3. Розробка загального підходу до ведення переговорів.
4. Формування делегації, порядку денного засідання.
5. Розробка різних варіантів рішення.

20. Яка тактика переговорного процесу означає зама сковування пріоритетів, щоб ними не маніпулювали?

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

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

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

22. 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. Вижидання, вибір з двох альтернатив, прийом „затвору”.
 4. Штучне затягування, пониження опонента, заплутування опонента, „читання у серцях”, „остання вимога”.
23. 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.
24. 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.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. КОНФЛІКТИ У РІЗНИХ СФЕРАХ ЛЮДСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Третій змістовний модуль складається з шести тем «Внутрішньоособистісний конфлікт», «Міжособистісні конфлікти», «Групові конфлікти», «Конфлікти в організації та сфері управління», «Сімейні конфлікти», «Міжнародні конфлікти», «Насилля у конфліктах», остання з яких призначена для самостійного вивчення.

Мета модуля: ознайомити здобувачів 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 сімейних конфліктів, можливі шляхи запобігання та вирішення сімейних конфліктів.

Основні поняття модуля: внутрішньоособистісний конфлікт, неусвідомлений внутрішній конфлікт, психологічний захист, проекція, сублімація, 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, міжнародний конфлікт, етнічний конфлікт, збройний конфлікт, сімейний конфлікт.

Тема 11. Внутрішньоособистісний конфлікт

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, статтєво-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. Центральною 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 здобувачі 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, здобувачі 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 організації та у сфері управління

Приступаючи до вивчення даної теми, здобувачі повинні пам'ятати, що складна система відношень 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.

Передумови конфліктності процесу управління. Типи конфліктів у сфері управління. Конфлікт між суб'єктом та об'єктом управління та його причини. Конфлікти між різними рівнями управління та в середині них. Конфлікти стиля управління. Способи попередження та вирішення конфліктів у сфері управління. Роль оптимізації управлінської структури та наукової організації праці у попередженні управлінських конфліктів. Підбір та розставлення кадрів як засіб попередження та вирішення конфліктів у сфері управління.

Тема 15. Сімейні конфлікти

Приставаючи до вивчення даної теми, здобувачі повинні розглянути природу сімейних конфліктів: сутність та причини виникнення, класифікація, наслідки. Проблеми взаємовідносин між батьками та дітьми: конфлікт поколінь або складнощі взаємного сприйняття. Психологічний клімат в сім'ї. Основні способи врегулювання сімейних конфліктів.

Подружні конфлікти: природа виникнення, сім'я та шлюб в історичному розвитку. Взаємовідносини 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.

Завершує вивчення теми засвоєння можливих шляхів усунення та вирішення подружніх конфліктів.

Тема 16. Міжнародні конфлікти

Суть та природа міжнародного конфлікту, його особливості, конструктивні та деструктивні функції. 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 етнопонаціональних конфліктів: суперечності етнопонаціональних спільнот, протистояння всередині країн.

Особливості розвитку міжетнічного (етнопонаціонального) конфлікту, особливості етнопонаціональних 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. Насилля як одне із властивостей людської природи. Треба звернути увагу на цілі та мотиви насилля.

Насилля як засіб домінування та панування. Насилля як реакція людини на ненормальні умови проживання. Насилля як боротьба за існування. Емоційно-психологічні компоненти насилля. Наслідки насилля. Механізми обмеження людської агресивності. Обмеження насилля в суспільстві: моральні обмеження. Ідеї ненасилля.

Важливим є вивчення питання щодо сутності аб'юзу, аб'юзингової поведінки. Засоби аб'юзу. Управління аб'юзинговою поведінкою у робочому середовищі та у суспільстві. Методи нейтралізації аб'юзингової поведінки.

Практичні завдання

Тема. Групові конфлікти

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

Ситуація

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 безплатно. 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!

Завідувачий 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:

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 завершення 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. Внутрішньоособистісні та 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. 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.

9. 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.

10. Пояснення своїх дій почуттям власної гідності та самоповаги – це:

1. Сублимація.
2. Раціоналізація.
3. Відокремлення.
4. Проекція.

11. Сублимація 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.

12. 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.

13. Перекладання провини на іншого є характерним для такого механізму психологічного захисту:

1. Проекції.
2. Раціоналізації.

3. Сублімації.
4. Відокремлення.

14. Регресія як форма прояву внутрішньо-особистісних конфліктів означає:

1. Приписування негативних якостей іншому суб'єкту, критика інших, часто необгрунтована.
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.

15. Номадизм як форма прояву внутрішньо-особистісних конфліктів означає:

1. Приписування негативних якостей іншому суб'єкту, критика інших, часто необгрунтована.
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.

16. 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.

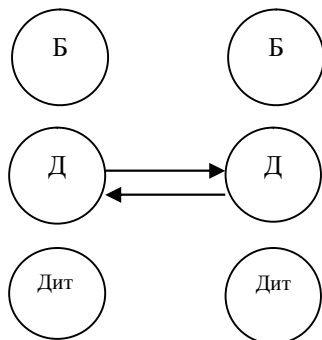
17. Стереотипи – це:

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.

18. Установка – це:

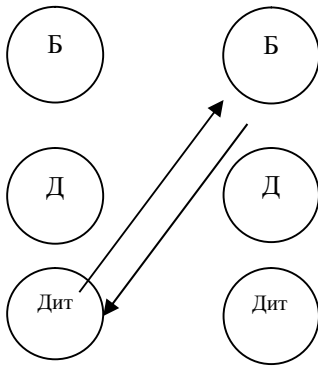
1. Спрощені образи певних соціальних типів, які складуються за умов упереджених уявлень, прийнятих у суспільстві.
2. Невірне розуміння однієї людини іншою через різні уяви про факти, події.
3. Готовність, схильність суб'єкта діяти певним чином, яка формується під впливом чуток, про даний індивід.
4.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

19. 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.
20. 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.
- 21) 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.
22. Взаємне несприйняття партнерів на основі протистояння (неспівпадіння) цінностей орієнтацій, інтересів, мотивів, характерів, темпераментів – це:
1. Конфліктна установка.
 2. Несумісність.
 3. Стереотип.
 4. Непорозуміння.
23. Чи виникає конфлікт, коли застосовується така схема взаємовідносин:



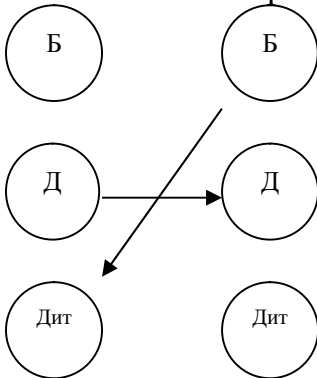
1. Так.
2. Ні.

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



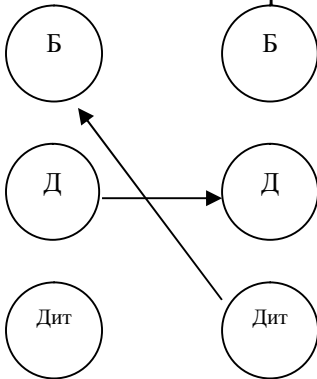
1. Так.
2. Ні.

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. Групові конфлікти. Конфлікти в організаціях та у сфері управління
(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 протиборстві 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. Завищення оцінки у групових думках своєї групи та заниження переваг групи, що знаходиться у протиборстві з нею – це:
 1. „Деіндивідуалізація” взаємного сприйняття.
 2. Групова атрибуція.
 3. Неадекватне групове порівняння.
8. Для яких конфліктів характерні такі причини: конфліктна особистість; порушення групових норм; низька професійна підготовка; неадекватність внутрішньої установки статусу:
 1. Конфлікт між керівником та колективом.
 2. Конфлікт між лідером та мікрогрупою.
 3. Конфлікт між адміністрацією та персо-налом.
 4. Конфлікт між рядовим співробітником та колективом.
9. Для яких конфліктів характерні наступні причини: розподіл ресурсів; незадовільні комунікації; структурна перебудова:
 1. Конфлікт між мікрогрупами у колективі.
 2. Конфлікт між лідером та мікрогрупою.
 3. Конфлікт між керівництвом організації та персоналом.
 4. Конфлікт між підрозділами всередині організації.
 5. Конфлікт між неформальним лідером та колективом.
10. 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.
11. 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.
12. Для яких конфліктів характерні такі причини: новий керівник, призначений зі сторони (у колективі був достойний претендент на цю посаду); стиль управління; низька компетентність керівника; сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп та їх лідерів:
 1. Конфлікт між керівником та колективом.

2. Конфлікт між лідером та мікрогрупою.
 3. Конфлікт між адміністрацією та персоналом.
 4. Конфлікт між рядовим співробітником та колективом.
13. 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.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.

18. 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.
19. 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.
20. Визначте тип конфлікту в організації відповідно до типу функціональної системи за такими причинами, як затримка та невивплата 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.
21. 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.
22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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.

Питання до заліку

1. Які основні риси властиві конфлікту?
2. Дайте визначення конфлікту.
3. Дайте визначення дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях» як науки. Чим відрізняється дана дисципліна від інших наук.
4. Дайте визначення предмету дисципліни «Культура поведінки у конфліктних ситуаціях».
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 вирішенні 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?

Список рекомендованої література

1. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
2. Єрбоменко 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>
3. 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>.
4. Конфлікт інтересів: пан або пропав. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/statti/2088-konflikt-interesiv-pan-abo-propav>.
5. Міжнародні конфлікти у сучасній світовій політиці. URL : http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/14629/32/МВСП_Тема_11_міжнародні_конфлікти_в_сучасній_світовій_політиці.pdf
6. 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>
7. Михальська Ю.А., Ренке С.О. Особливості механізмів психологічного захисту особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Випуск 30. С. 417-427.
8. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма. навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
9. СІПРІ 2021 : 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, 2022. 724с. URL : https://razumkov.org.ua/images/sipri/SIPRI_2021_ukr.pdf
10. 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

11. 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
12. 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
13. 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
14. 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
15. 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
16. Ситюк В. Медіація та правові перспективи її розвитку в Україні. URL : <https://radako.com.ua/news/mediaciya-ta-pravovi-perspektivi-yiyi-rozvitku-v-ukrayini>
17. Стамат В.М. Міжнародні конфлікти як прояв глобальних небезпек світу. *Глобальні цілі сталого розвитку – безпека світу, соціально-економічні та екологічні прояви, можливості активізації партнерства* : круглий стіл з питань національної (економічної) безпеки, 12 листопада 2020 р., Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2020. С. 55-58. URL : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/8278>
18. Стамат В.М. Ядерна безпека: глобалізаційні аспекти запобігання міжнародним конфліктам. *Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості* : круглий стіл з питань інформаційно-психологічної та техногенної безпеки, 9 грудня 2021 р., Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 14-17. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10793>.
19. Стамат В.М., Вершинін М.П. Маніпулятивні технології у конфліктах. *Світ наукових досліджень. Випуск 33* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 19-20 вересня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б.

2024. 191 с.; С.105-108. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18847>
20. Стамат В.М., Безпольотов Д.Є. Комунікабельність керівника як умова його професійного зростання. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.90-92. URL : [URL :
https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16384](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16384)
21. Стамат В.М., Бричук С.М. Психологічні особливості впливу керівника на підлеглих. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. 26 жовтня 2023 р., м. Полтава. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2023. С. 718-720. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18733>
22. Стамат В.М., Жердецька Т.В. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах війни. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 25 квітня 2024 року). Полтава: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. 2024. С. 564-565. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18478>
23. Стамат В.М., Зарецька А.С. Специфіка міжнародних конфліктів та шляхи їх подолання. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 25 квітня 2024 року). Полтава: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. 2024. С. 352-355. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18473>
24. Стамат В.М., Калошин Н.О. Демотивуючий вплив конфліктів в управлінні персоналом. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.96-99. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16386>
25. Стамат В.М., Кирило Ю.І. Гендерна психологія в управлінській діяльності. *Світ наукових досліджень. Випуск 33* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 19-20 вересня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 191 с.; С.109-112 URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18848>
26. Стамат В.М., Кир'янова К.В. Психологічні особливості жіночого та чоловічого стилів управління. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. 26 жовтня 2023 р., м. Полтава. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2023. С.725-727. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18735>

27. Стамат В.М., Корольов Д.В. Психологія підвищення кваліфікації персоналу у кризових умовах. *Світ наукових досліджень. Випуск 35* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 22-23 жовтня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 278 с. С.157-159
28. Стамат В.М., Лесік М.А. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: глобалізаційні та євроінтеграційні аспекти*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 15-16 листопада 2023 р.). Миколаїв : МНАУ. 2023. С.99-103. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16387>
29. Стамат В.М., Морозова А.Р. Методи регулювання та попередження конфліктів в організаціях як чинник ефективного менеджменту. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 31 жовтня 2024 р.). Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2024. С.1311-1313
30. Стамат В.М., Морозова А.Р., Ізбаш В.М. Система управління конфліктами в організаціях як чинник ефективного менеджменту підприємств в умовах глобалізації. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Суми, 19 листопада 2024 року). Суми: Сумський національний аграрний університет. 2024. С.198-200
31. Стамат В.М., Радько Д.Р. Стресостійкість у діяльності державного службовця. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 25 квітня 2024 року). Полтава: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. 2024. С. 285-288. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18468>
32. Стамат В.М., Чуча Д.В. Стрес у роботі керівника та шляхи його подолання. *Світ наукових досліджень. Випуск 34* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 22-23 жовтня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 191 с. С.94-98
33. Стамат В.М., Цибулькіна А.С. Внутрішньоособистісний конфлікт як чинник психологічного розвитку особистості. *Світ наукових досліджень. Випуск 34* : матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м.Ополе, Польща, 22-23 жовтня 2024 року). / за ред. : О.Патряк, та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2024. 191 с. С.91-94
34. 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.

- 35.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=>
- 36.Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів : навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
- 37.Butler Micheal J. International Conflict Management. Clark University, USA. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York, 2009. 288 p.
- 38.Collins Randall, Sanderson Stephen K. Conflict Sociology: A Sociological Classic Updated. Routledge. First Edition, 2015. 319 p.
- 39.Stamat V., Bytko D. (2023). Means of neutralizing abusive behavior in enterprise management. *Modern Economics*, 37(2023), p.91-95. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-13).
40. Stamat V., Bytko D. The Phenomenon of Abuse Management. Current Issues of Science and Integrated Technologies : Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference (Milan, Italy, January, 10-13, 2023), Milan, Italy. 2023. P.262-265. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18826>
41. Stamat V., Bytko D. The Cycle of Abuse in Management and its Overcoming. *Ідеї академіка Вернадського і науково-практичні проблеми сталого розвитку освіти і науки* : збірник матеріалів конференції XX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 23-24 червня 2023 року). Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського. 2023. С. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.2023.3.11> <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18827>
42. Stamat V., Izbash V. Conflicts in the sphere of management and their overcoming. Abstracts of VI International scientific and practical conference «The latest developments of specialists for the development of science», October 07-09, 2024 Florence, Italy, Pp 148-150. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18850>
- 43.Woodhouse Tom Peacekeeping and International Conflict Resolution. Peace Operations Training Institute, 2020. 262 p.
- 44.Український центр медіації: сайт. URL : <https://www.ukrmediation.com.ua/ua/>
- 45.Національна служба посередництва і примирення : сайт. URL : <http://www.nspp.gov.ua/>
- 46.International Security and Partnership Center, Центр міжнародної безпеки та партнерства : сайт. URL : <http://www.ispc.org.ua/>
- 47.Про порядок вирішення колективних трудових спорів : закон України від 03.03.1998 №137/98-ВР із змінами та доповненнями від 16.10.2012. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
- 48.Про деякі аспекти медіації у цивільних та господарських правовідносинах : Директива 2008/52/ЄС Європейського парламенту та Ради від 21.05.2008. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a95#Text або <https://ukrmediation.com.ua/images/DOCS/Model-documents/mediation-directive-ukr.pdf>.
- 49.Рекомендація R (98) 1 Комітету Міністрів Ради Європи щодо медіації в сімейних справах : Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи від

21.01.1998. URL :
https://supreme.court.gov.ua/userfiles/R_98_1_1998_01_21.pdf

50.Рекомендація Rec (2002) 10 Комітету Міністрів Ради Європи щодо медіації в цивільних справах : Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи від 18.09.2002. URL :
https://supreme.court.gov.ua/userfiles/Rec_2002_10_2002_09_18_1.pdf .

Навчально-методичне видання

КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

Методичні рекомендації
до виконання практичних занять для здобувачів першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності 071 Облік і
оподаткування денної та заочної форм здобуття вищої освіти

Укладач: **Стамат** Вікторія Михайлівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 4,9
Тираж 50 прим. Зам. № ____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54008, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

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