

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

**М.М. Дученко, О. А. Шевчук**

## **КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

### **ПРАКТИКУМ**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для студентів,  
які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка»  
освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»*

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2020

Рецензент *Охріменко, О.О.*, докт. екон. наук, проф., професор  
кафедри міжнародної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського  
Відповідальний редактор *Шевчук, О.А.*, канд. екон. наук, доц.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 10 від 18.06.2020 р.)*

*за поданням Вченої ради інституту/факультету (протокол № 9 від 25.05.2020р.)*

Електронне мережне навчальне видання

*Дученко Марина Михайлівна*, канд. екон. наук, доц.

*Шевчук Олена Анатоліївна*, канд. екон. наук, доц.

## КОНФЛІКТОЛОГІЯ

### ПРАКТИКУМ

**Конфліктологія: Практикум** [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності *051 «Економіка»* освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» / М. М. Дученко, О. А. Шевчук; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,96 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 88 с.

Призначення навчального посібника – викладення додаткового матеріалу з теоретичних основ конфліктології для підготовки до практичних занять з метою формування у студентів системних знань і цілісного поняття про конфлікт як соціально-психологічного феномену для сприяння становленню професійної компетентності за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» .

Зміст навчального посібника викладено в простій і доступній для сприйняття формі, містить таблиці, що дає можливість осмислити головні завдання курсу, сформувані необхідний комплекс знань, вмінь і навичок У кінці навчального посібника наведено перелік посилань на літературу.

Посібник розрахований на студентів, викладачів, аспірантів економічного профілю вищих навчальних закладів, усіх хто цікавиться проблематикою виникнення та усунення конфліктних ситуацій.

© М. М. Дученко, О. А. Шевчук, 2020

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>ТЕМА 1. ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ</b> .....	6
Зміст теми 1 .....	6
Матеріали для вивчення теми .....	6
Завдання для самоконтролю .....	12
Тестові завдання .....	12
<b>ТЕМА 2. СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО СТРУКТУРА</b> .....	14
Зміст теми 2. ....	14
Матеріали для вивчення теми .....	15
Завдання для самоконтролю .....	26
Тестові завдання.....	27
Ситуаційні вправи. ....	31
<b>ТЕМА 3. ВИДИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	33
Зміст теми 3 .....	33
Матеріали для вивчення теми .....	34
Завдання для самоконтролю .....	50
Тестові завдання.....	50
Ситуаційні вправи. ....	56
<b>ТЕМА 4. ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ</b> .....	59
Зміст теми 4 .....	59
Матеріали до вивчення теми.....	59
Тестові завдання.....	63
Ситуаційні вправи. ....	66
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b> .....	74
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b> .....	87
Базова.....	87
Допоміжна .....	87

## **ВСТУП**

На думку американських дослідників, в умовах ринку успіх ділової людини на 85% визначається його комунікативними якостями і здатністю вирішувати або запобігати конфліктним спорам і лише на 15% - професійними знаннями. У зв'язку з цим для керівників підприємств, фахівців з управління персоналом, менеджерів виступає проблема запобігання конфліктам, зменшення економічних, соціальних, моральних та інших втрат від них.

Кредитний модуль належить до циклу до *циклу дисциплін загальної підготовки (навчальні дисципліни обов'язкової компоненти освітньої програми)*. Статус навчальної дисципліни - обов'язкова. Забезпечує надання бакалаврам необхідного обсягу знань для засвоєння понятійного апарату, методології та прикладного інструментарію оцінювання причин виникнення конфліктів, визначення ознак їх прояву, видів, типів, спрямованості і межі поширення; моделей поведінки у конфлікті, правил організації безконфліктної взаємодії, урегулювання та вирішення конфліктів; стратегій, тактик і технологій розв'язання конфліктів; залученні до самостійного прийняття рішень у ході створеної у діловій грі конфліктної ситуації; опануванні психологічних прийомів виходу з конфліктних ситуацій.

Змістовний модуль складається з чотирьох тем:

1. Історико-методологічні аспекти конфліктології.
2. Сутність конфлікту та його структура
3. Види конфліктів та причина їх виникнення
4. Динаміка конфлікту та механізми його розвитку

Метою змістовного модуля є формування у студентів **здатностей**:

Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

### **Основні завдання кредитного модуля**

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів після засвоєння кредитного модуля вони мають продемонструвати такі результати навчання:

#### **знання:**

➤ закономірностей, функцій, принципів та методів конфліктології та елементів внутрішнього та зовнішнього впливу на конфліктні ситуації;

➤ специфіки форм прояву управлінських конфліктів;

➤ основ динаміки процесу розвитку конфліктів, теорії механізмів виникнення конфліктів та методи діагностики і аналізу конфліктів; прийоми і методи профілактики та засоби забезпечення ефективного управління конфліктами в організаціях.

#### **уміння:**

➤ Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.

➤ Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати.

➤ Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах.

Для того, щоб прищепити студентам навички узагальнення опрацьованих матеріалів, визначення наявних резервів поліпшення роботи, прийняття різних рішень з урахуванням певних умов і обставин, які виникають у практичній роботі, при проведенні занять з цього кредитного модуля передбачаються лекції з проблемним нахилом, семінарські заняття з дискусіями з певних проблем, рішення завдань ситуаційного характеру, проведення ділових ігор, тощо.

Зокрема, акцентується увага на:

- визначенні базових положень категорії «конфлікт»;
- природі виникнення конфлікту, закономірностях динаміки його розвитку і основних етапах протікання;
- видах і функціях конфліктів;
- основних підходах до аналізу конфлікту,
- стратегії поведінки людини в конфліктах та стратегії і конкретних технологіях управління конфліктами;

Це робить посібник корисним не лише для студентів, аспірантів, викладачів, але й менеджерів середньої ланки, економістів, що оцінюють рівень працевикористання на підприємстві.

### **Зміст теми 1**

1. Конфлікт у міфах
2. Конфліктологічні ідеї Стародавнього Світу
3. Конфлікт в епоху Просвітництва
4. Марксистська теорія конфлікту
5. Функціональна теорія конфлікту
6. Теорія наукового управління Тейлора
7. Структурний функціоналізм
8. Теорія соціального конфлікту (конфліктна модель суспільства)
9. Загальна теорія конфлікту
10. Модель життєвого циклу організації
11. Сучасна конфліктологія: актуальні теоретико-методологічні й практичні проблеми.
12. Об'єкт, предмет і методологія конфліктології.

### **Матеріали для вивчення теми**

Етимологія слова «конфліктологія» складається з двох складових: конфлікт - «зіткнення» і логос - «слово, знання, вчення» і в комплексному перекладі може означати - знання про конфлікти, конфліктні ситуації.

Проблема конфлікту стара як світ:

У біблейському сказанні, згідно з Книгою Буття, Каїн був першим в історії вбивцею, а Авель - першою жертвою вбивства. ... Авель був скотарем, Каїн - хліборобом. Каїн приніс в дар Богу від плодів землі, Авель же приніс в жертву первістків тварин свого стада. Каїн, розсердившись, що Бог віддав перевагу жертві Авеля, вбив свого брата. У давньогрецьких міфах - яблуко розбрату - золоте яблуко, на якому написано «найгарніша», було підкинута богинею розбрату Еріда час весілля та стало причиною сварки богинь - Гери, Афіни й Афродіти. Паріс, якому обіцяли стати наймогутнішим правителем (Гера), самим хоробрим героєм (Афіна) або власником найпрекраснішої жінки (Афродіта) обрав останню, що стало причиною Троянської війни.

### ***Конфліктологічні ідеї Стародавнього Світу***

Коріння конфлікту сягають глибокої давнини. Вважається, що перші дослідження даного питання відносяться до VII-VI ст. до н.е.

Наприклад, в найдавніших законах хетського царя Хаммурапі (1792-1750 рр. до н.е.) відображені вже десятки способів вирішення конфліктних ситуацій.

Конфлікт лежить в основі побудови філософської системи Стародавнього Китаю, в якій проголошується постійне протиборство властивих матерії позитивних (янь) і негативних (інь) сторін, що призводить, в свою чергу, до конфронтації їхніх носіїв.

Конфуцій ще в VI ст. до н.е. в своїх висловах стверджував, що злість та пихатість, а з ними і конфлікти, породжують, в першу чергу, нерівність і несхожість людей.

На думку Конфуція, гармонійне суспільство має бути побудовано на ідеї відданості (чжун) - лояльності у відносинах між начальником і підлеглим. Конфуцій сформулював золоте правило етики: «Не роби людині того, чого не бажаєш собі».

Давньогрецький філософ Геракліт спробував раціонально осмислити природу конфлікту. Він вважав, що в світі все народжується через ворожнечу і суперечки. Конфлікти представлялися йому як неодмінна умова суспільного життя, бо протиборство, в тому числі і війна, є «батьком всього і царем всього».

У своєму трактаті «Політика» Арістотель вказував на джерела конфліктів, які, на його думку, полягають в нерівності людей з приводу володіння майном і отримання почестей, надмірному підвищенні одних і приниженні інших.

### ***Конфлікт в епоху Просвітництва***

З приходом нової ери розвитку людської цивілізації конфліктологічна думка була спрямована на обґрунтування необхідності безконфліктної взаємодії релігії і суспільства [1].

*Прихильник песимістичного підходу. На думку Томаса Гобса - конфлікти є результатом егоїстичності, заздрості і лінощів людини. Виникнення конфліктних ситуацій він пояснював неможливістю реально задовольнити разом всі бажання*

---

[1] Томас Гоббс. *Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної*. Переклад з англійської: Ростислав Димерець, Володимир Єрмоленко, Наталія Іванова, Євген Мірошниченко, Тетяна Олійник; передмова та примітки: Тамара Польська та Віктор Малахов. Київ: Дух і Літера, 2000. 600 стор.

Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. Олександра Васильєва. — К.: Наш Формат, 2018. — 722 с

О. Мироненко. Руссо Жан-Жак // Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. — К.: Парламентське видавництво, 2011. — с.646

**Прихильник оптимістичного підходу Жан Жак Руссо вважав джерелом конфліктів помилки і заботони людей і перш за все їх прихильність приватної власності.**

**З точки зору Адама Сміта - в основі конфлікту лежать розподіл суспільства на класи і економічне суперництво**

### **Марксистська теорія конфлікту**

К. Маркс стверджував, що:

1. Конфлікт є неминучим і дуже поширеною властивістю соціальних систем.
2. Конфлікти мають тенденцію проявлятися в полярній протилежності інтересів.
3. Конфлікти найчастіше відбуваються через нестачу ресурсів, особливо влади.
4. Конфлікт - головне джерело зміни соціальних систем.

### **Функціональна теорія конфлікту**

Відповідно до теорії Зіммеля, конфлікти неминучі.

Їх неминучість закладена в самій природі людини. Основними джерелами виникнення конфлікту – є агресивність, що властива людям, інстинкт боротьби та первинна потреба у ворожості.

Конфлікт служить своєрідним механізмом саморозвитку суспільства - під час екстремальних ситуацій з'являються централізовані групи, що прагнуть до виживання і починають шукати нового супротивника.

### **Структурний функціоналізм**

Конфлікт розглядається як боротьба за цінності та право на певний статус, за володіння ресурсами.

У цій боротьбі цілі конфліктуючих сторін полягають у нейтралізації, нанесенні шкоди або усуненні суперника.

Сам конфлікт служить так званим "вихлопним клапаном" напруженості; Під час конфлікту (в результаті зіткнень ) люди перевіряють один одного, отримують нову інформацію про навколишнє середовище і дізнаються своє співвідношення сил;

Протиборство допомагає групі згуртуватися, а не руйнуватися в скрутну хвилину. Це означає, що конфлікт не руйнує цілісність, а підтримує її та сприяє створенню нових форм і соціальних інститутів



## ***Теорія соціального конфлікту (конфліктна модель суспільства)***

**Конфлікт** - це різні види протидії, протиборства особистостей і груп з приводу неузгоджених значущих для них цілей, інтересів і ціннісних установок, а також усвідомлена практична діяльність з подолання цих протиріч.

Джерелами виникнення конфліктів Дарендорф називає рольові відносини і нерівномірний розподіл влади, що виникає з рольових позицій на підприємстві

**Підприємство** - це структура, що складається з груп, підпорядкування та конфліктів.

- Інтереси членів різних груп різні і протилежні, що призводить до конфлікту.
- Конфлікт загострюється, якщо майже вся влада зосереджена в руках декількох людей, а ті, хто позбавлений влади, не мають можливості її отримати.
- Результатом стають структурні зміни, що бувають наступними – повна зміна персоналу, часткова зміна, та без змін складу – відбувається зміна політики.

### ***Загальна теорія конфлікту***

**Конфлікт** - це ситуація, в якій сторони повідомляють про несумісності своїх потенційних позицій і прагнуть заволодіти позицією, яка виключає наміри іншої сторони.

Ключовим поняттям конфлікту є його конкуренція (конкуренція ширше поняття конфлікт, тому що не кожна конкуренція переходить у конфлікт)

Конфлікти знаменують собою усвідомлені протиріччя і зіткнення інтересів, оскільки в природі людини лежить прагнення до постійної ворожнечі з собі подібними. В справжньому конфлікті повинні бути присутніми обізнаність сторін і несумісність їх бажань

Всі конфлікти мають загальні тенденції розвитку, але їх можна долати або обмежувати.

Основу конфлікту становить невміле управління на підприємстві.

## ***Модель життєвого циклу організації***

На думку Адізеса

- В компанії є одна проблема - невміння працювати РАЗОМ, що і породжує високий рівень конфліктів.
- 
- Для вирішення проблем необхідна команда, яка здатна ВИРОБИТИ І РЕАЛІЗУВАТИ ХОРОШІЙ РІШЕННЯ.
  
- Щоб виробити хороше рішення, команда повинна бути взаємодопонюючою, тобто об'єднувати менеджерів різних стилів для досягнення командного РАЕІ (функції «Р» - виробництво результатів, «А» - адміністрування, «Е» - підприємництво, «І» - інтеграція). Отже, при роботі неминучий КОНФЛІКТ стилів менеджменту.
- Щоб рішення було реалізованим, команда повинна мати арі (а - повноваження, р-влада, і - вплив). Отже, при роботі неминучий КОНФЛІКТ управлінських ролей.
- Таким чином, НАЯВНІСТЬ конфліктів стилів менеджменту та управлінських ролей означає, що команда здатна виробити реалізоване рішення, що усуває або істотно поліпшує проблему.
- Інші конфлікти, часто виникають при роботі команди, включають конфлікт визначень, конфлікт сприйняття реальності, конфлікт «демократії» і конфлікт інтересів.

### ***Конфліктологія як наука***

**Конфліктологія** - це комплексна наукова дисципліна, яка вивчає природу, сутність, причини виникнення конфліктів, закономірності їх функціонування і розвитку, шляхи подолання конфліктів

**Об'єктом конфліктології** є соціальні протиріччя і соціальні конфлікти в найрізноманітніших своїх проявах у всіх сферах суспільства.

**Завдання**, які ставить перед собою конфліктологія як наука, можна розділити на загальні та одиничні.

До загальних належать:

- науковий синтез філософських, соціологічних, соціально-психологічних, юридичних знань про конфлікт;
- розкриття сутності фундаментальних понять і категорій конфлікту;
- вивчення методологічних і теоретичних основ конфліктології;

- розробка нових методів теоретичних і прикладних досліджень в галузі конфліктології;
- розробка методик розв'язання різних видів конфліктів і т. ін.

До одиничних відносять:

- розробка методів і способів діагностики і прогнозування міжособистісних конфліктів;
- психологічне дослідження поведінки особистості у конфлікті, розкриття мотивації конфліктної поведінки;
- розробка практичних рекомендацій по вибору стиля поведінки у конфлікті;
- розробка соціально-психологічних основ профілактики конфліктів у різних колективах;
- розробка практичних рекомендацій по веденню переговорів і т. ін.

**Предметом конфліктології** є пояснення процесів життя, функціонування і розвитку суспільних систем і підсистем за допомогою категорії конфлікту, що позначає зіткнення, протиборство суб'єктів, які переслідують протилежні інтереси і цілі.

**Зміст конфліктології складається з наступних рівнів знання:**

- теоретичного пояснення конфлікту, як соціального феномена, аналізу його природи, динаміки, взаємозв'язку з усіма суспільними відносинами, його місця і функцій в системі дій і взаємодій;
- вивчення конкретних видів конфліктів, що виникають в різних формах соціального життя (сім'я, колектив, фірма, і т.д.);
- технології їх врегулювання і дозволу. На цій основі конфліктологія розробляє необхідні орієнтири, якими можна скористатися в процесі управління соціумом.

Конфліктологія як міждисциплінарна наука самим тісним чином пов'язана з іншими науками. У їх числі:

- **Економіка** - Це фокус інтересів у суспільстві. Тут, як правило, концентруються основні протиріччя у діяльності, які нерідко переростають у конфлікт.
- **Політологія** - Проблема влади. Право на владу - це, як правило, конфлікт між партіями, рухами або особистостями.
- **Філософія** - Виступає як методологія конфліктології, в першу чергу, за рахунок філософських досліджень суперечностей і конфліктів на основі законів і категорій філософії.
- **Психологія** - Особистість, колектив, поведінка і т.д. дають ключ до розуміння психологічних витоків конфлікту

- **Право** - Основна проблема, що виникає на межі цих дисциплін - протиріччя, що виникають між законом і особистістю

### **Завдання для самоконтролю**

1. Дайте визначення предмету й об'єкту конфліктології. Поясніть різницю між ними.
2. У яких формах збереглися ранні уявлення про конфлікт (до XV ст.)? Приведіть приклади.
3. Охарактеризуйте природу конфлікту в епоху Середньовіччя.
4. Визначте два підходи до розуміння природи соціального конфлікту у XVII – IX ст.
5. Охарактеризуйте концепцію соціального конфлікту К. Маркса.
6. Охарактеризуйте особливості концепції Г. Зиммеля.
7. У чому суть концепції позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера?
8. Визначте принципи, які покладені в основу концепції конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа?
9. Чи змінювались характеристики конфлікту з його історичним розвитком?

### **Тестові завдання .**

1. *Конфліктологія як наука виникла:*

- а) у середньовіччі;
- б) у другій половині XIII – на початку XIX ст.;
- в) разом з виникненням людства;
- г) у XX ст.

2. *Песимістичний підхід до розуміння природи соціального конфлікту передбачає:*

- а) “війну всіх проти всіх”;
- б) застосування державного насильства;
- в) нерівність людей щодо володіння майном;
- г) поглинання особистості селянською громадою.

*3. Згідно оптимістичного підходу до розуміння природи соціального конфлікту:*

- а) конфлікт – це невід’ємна умова суспільного життя;
- б) протиборство є “батьком усього і царем усього”;
- в) ворожі сутички своїми важкими наслідками примусять людей жити в мирі;
- г) інструментом відновлення природних для людей відносин миру стане демократична держава, що спирається на виховні засоби.

*4. Кому належить термін “соціологія конфлікту”?*

- а) К. Марксу;
- б) Г. Зиммелю;
- в) Е. Фромму;
- г) Т. Парсонсу.

*5. Кому належить ідея про позитивне значення конфлікту при наявності відповідних умов?*

- а) Г. Спенсеру;
- б) Т. Гоббсу;
- в) Ж.-Ж. Руссо;
- г) Г. Зиммелю.

*6. За Марксом, конфлікти властиві таким рівням соціального життя як*

- а) політика
- б) економіка
- в) культура
- г) дозвілля

*7. Предметом конфліктології є:*

- а) конфлікти;
- б) закономірності і механізми виникнення конфліктів, а також принципи і технології управління ними;
- в) будь-які зіткнення;
- г) механізми поведінки особистості в конфлікті і технології переговорного процесу з вирішення конфлікту;
- д) закони протиборства суб’єктів соціальної взаємодії.

8. Як джерела конфлікту Г. Зіммель виділяє:

- а) зіткнення інтересів;
- б) прояв людьми «інстинктів ворожості»;
- в) боротьба за владу.

9. Конфліктологія як наука зародилася в рамках

- а) соціології
- б) педагогіки
- в) психології
- г) медицини

## **ТЕМА 2. СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ЙОГО СТРУКТУРА**

### **Зміст теми 2.**

1. Суперечки та конфлікт
2. Конфлікт та сварка
3. Конфлікт та боротьба
4. Конфлікт та насильство
5. Конфлікт та суперництво
6. Конфлікт та протиріччя
7. Конфлікт та зіткнення
8. Види зіткнення
9. Чому відбуваються конфлікти?
10. Теорема Томаса
11. Причини виникнення конфліктів
12. Структура об'єктивних причин конфлікту
13. Структура суб'єктивних причин конфлікту
14. Класифікація причин конфліктів М. Дойча
15. Класифікація причин конфліктів В. Лінкольна
16. Структура формування конфліктів
17. Структурні компоненти конфліктів
18. Ранг опонентів
19. Функції конфліктів

## Матеріали для вивчення теми

Вивчення будь-якого поняття, явища, звісно, починається з спроби дати йому визначення.

- По-перше, для того щоб отримати уявлення, про що буде мова.
- По-друге, щоб окреслити коло відповідних цьому явищ.
- І по-третє, щоб використовувати це визначення в практичній діяльності.

99,99% людей схильні асоціювати конфлікт з негативними явищами - від сварок і бійок до воєн і стихійних лих. Абсолютно переважна асоціація - це суперечки, сварки, боротьба, насильство, що супроводжуються негативними емоційними і невербальними проявами.

### **Суперечки та конфлікт**

**Суперечка** - це процес нав'язування своєї думки, це словесна війна, в якій обидва сперечальника не так доводять істину, скільки міряються амбіціями ..

*Найчастіше - це протиставлення сторін, що виникає спонтанно, без попередньої домовленості про обговорення конкретного питання.*

Люди, котрі вступають в суперечку, діють з різних причин.

- Кому-то важливо довести істину переконань, хтось просто заповнює вільний час.
- Лідери прагнуть здобути перемогу.

При цьому не можна відносити суперечка до негативному явищу. Досить згадати мудрість, що «в суперечці народжується істина»

**Конфлікт** - Конфлікт характеризує процес несумісних потреб, інтересів та цінностей, або несумісних тенденцій в думках однієї людини.

### **Конфлікт та сварка**

**Сварка** відрізняється тим, що один з учасників або кожен з них не шукають спільного рішення і не зацікавлені в тому, щоб зрозуміти іншу

людину, а зацікавлені тільки в тому, щоб висловити своє невдоволення і пред'явити свою позу.

Мета сварки - випустити пар, розрядити накопичене напруження.

**Конфлікту** характерно виявлення і визнання різниці в поглядах і пошук взаєморозуміння, навіть якщо він протікає в дуже емоційній формі. Якщо обидва учасники зацікавилися в тому, щоб не тільки бути понятими, а й зрозуміти іншого, і, завдяки цьому, знайти компромісне рішення - це конфлікт.

Мета конфлікту - поліпшити відносини

Досить легко визначити людей, схильних більшою мірою до сварки або до конфлікту.

До сварки більше схильні люди, які вважають, що буває тільки одне правильне думка. Не важливо, чия, але частіше - їх самих. І якщо у інших є інший погляд на ситуацію, значить вони дурні, недалекоглядні або хворі.

До конфлікту більше схильні люди, що визнають свою і чужу унікальність, поважають цю різницю, допитливі і з цікавістю вивчають найрізноманітніші точки зору на одну і ту ж ситуацію.

### ***Конфлікт та боротьба***

***Боротьба*** - силова протидія між людьми, реальним результатом якої є перемога «найсильнішого» противника

***Конфлікт*** - ситуація, де на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані сили приблизно рівної величини

### ***Конфлікт та насильство***

***Насильство*** – це навмисна дія, під час якої є дисбаланс влади

***При конфлікті*** - обидві сторони мають однаково впливати на ситуацію

Конфлікт має локальний ізольований характер.

**Конфлікт** зазвичай має в своїй основі якусь конкретну проблему, яку можна вирішити.

**Насильство** ж має системну основу, це є прагнення встановити повну владу



## ***Конфлікт та суперництво***

**За умов суперництва (конкуренції)** - Контакт не є обов'язковою умовою.

Конкуренція передбачає випередження суперника

**За умов конфлікту** - Контакт є необхідною умовою

Конфлікт передбачає подавлення суперника

## ***Конфлікт та протиріччя***

**Протиріччя** – з філософської точки зору - є джерелом і причиною розвитку всіх явищ і речей, це відношення двох понять і суджень, кожне з яких є запереченням іншого.

Відповідно до теорії когнітивного дисонансу (Л. Фестінгера)<sup>2</sup>, протиріччя виникає у випадках неузгодженості між тим, що людина знає і чому вона вірить, і тим, що вона робить.

Фестінгер ілюструє положення своєї теорії прикладом про курця, який знає, що палити шкідливо, але при цьому продовжує палити. За Фестінгер, для «позбавлення» від дисонансу або для його зменшення можна слідувати одним з трьох шляхів:

а) змінити поведінку, тобто кинути палити;

б) змінити «знання» ( «каганець», по Фестінгер), тобто переконати себе в тому, що ніякої небезпеки немає;

в) обережно ставитися до будь-якої нової інформації щодо куріння, тобто провести її «селекцію» - сприймати лише ту, яка нехтує небезпекою куріння, і відкидати «страшні» розповіді про злоякісних захворюваннях і інших тяжких наслідках.

Американські дослідники Д. Рубін, Д. Прут та Сунг Хе Ким зазначають, що в основі конфлікту лежить сприймання розбіжностей інтересів або переконання сторін у тому, що їхні прагнення не можна задовольнити одночасно.

## ***Конфлікт та зіткнення***

**Зіткнення для людини** - це завжди деякі труднощі, перешкода для подальшого руху, дії, існування

**Конфлікт** - це властивість людських взаємин

**Конфлікт** - це внутрішній стан душі людини

---

<sup>2</sup> Теорія когнітивного дисонансу. [Електронний ресурс]. Режим доступу - [http://psychologis.com.ua/teoriya\\_kognitivnogo\\_dissonansa.htm](http://psychologis.com.ua/teoriya_kognitivnogo_dissonansa.htm)

**Конфлікт** - зовнішня форма прояву поведінки людини  
**Конфлікт** - це особливий психічний стан людини  
**ОТЖЕ, Конфлікт - це зіткнення ... з самим собою**

### **Види зіткнення**

Які ж головні види зіткнень можна виділити в людському житті?

По-перше, це всякого роду **труднощі в досягненні якихось цілей**, в задоволення якихось бажань, в рішенні якихось завдань.

Наприклад, ви хочете отримувати більш високу оцінку, ніж в даний час, але для цього треба або виділити додатковий час на навчання, або зробити додаткові завдання. Є мета, є варіанти завдань, вирішення яких приведе вас до цієї мети. Але на будь-якому з обраних шляхів вас можуть чекати (напевно чекають) проблеми - то труднощі, які виростають як з необхідності робити щось нове, незвичне, невідоме саме для Вас особисто, так і зі складного характеру самого завдання і тієї діяльності, з якою вона пов'язана.

**Конкретне завдання може виявитися серйозною проблемою**, а може бути вирішено, як то кажуть, і одним махом.

Але саме по собі зіткнення з проблемою - Це не конфлікт. Скажімо, ви сидите за складною курсовою роботою в умовах цейтноту - термін здачі занадто близький для спокійної і розміреної роботи, та ще в черговий раз змінилися вимоги до його оформлення та змісту.

Курсова стає проблемою, але навряд чи ви станете всім скаржитися, що у вас виник конфлікт з курсовою.

Швидше за все, Ви будете думати, о майбутніх конфліктах з викладачем, який НЕ отримає вчасно і в належному вигляді курсову. І ще Ви будете дратувати самі себе своїм учбовою невдачею.

Ось тут-то і виникає ще один вид труднощів / проблем - ви самі, точніше, **зіткнення з власною обмеженістю**.

І ось те, що ви відчуваєте з приводу виявлення своїх слабких місць і що ви з цим відкриттями робите, і становить конфлікт.

- Спроба уникнути конфліктів призведе до того, що вироблене рішення буде носити компромісний характер, а не бути кращим з можливих, виходячи з інтересів бізнесу, рішень.
- Щоб отримати користь з розбіжностей, необхідно використовувати технологію командного рішення проблем, що дозволяє направляти конфлікти в **КОНСТРУКТИВНЕ РУСЛО**.

- Удосконалення командної взаємодії дозволяє розвинути у співробітників здатність вирішувати все більш складні і серйозні проблеми і сприяє створенню культури взаємного ДОВІРИ І ПОШАНИ.

### **Чому відбуваються конфлікти?**

В основі будь-якого конфлікту на підприємстві лежать протиріччя, які завжди зачіпають потреби, інтереси, цінності і мету сторін.

**Потреба** – це невідповідність між поточною та бажаною ситуацією.

У конфліктології розрізняють:

- Загальні потреби і інтереси, властиві всім людям (піраміда Маслоу).
- Особливі потреби і інтереси, властиві конкретній людині, як члену певних соціальних спільнот - релігійних, партійних етнічних, корпоративних, культурних, демографічних та інших.
- Специфічні потреби і інтереси, характерні для конкретної людини, які розкривають його індивідуальність і неповторність.

**Інтерес** – це форма прояву потреби, узагальнення прагнення людини до її задоволення. Розрізняють шість груп інтересів:

- Дійсний інтерес, фактично обґрунтований, що об'єктивно відображає стан суб'єкта у конфліктній ситуації.
- Ціннісно-орієнтований інтерес, пов'язаний з розумінням, як повинно бути і розбіжностями з приводу можливих рішень.
- Інтереси, що пов'язані з обмеженістю ресурсів.
- Завищені інтереси, що пов'язані з переоцінкою наявних сил.
- Гіпотетичний, надуманий інтерес.
- Трансльований інтерес, який не є реальним інтересом суб'єкта, а представляє чужий інтерес.

**Цінність** - важливість, значимість, користь, корисність чого-небудь.

**Мета** - (філос.) - уявлення, яке людина прагне здійснити

В ідеалі мета повинна бути:

- реальною;
- вмотивованою;
- логічно побудованою.

### **Теорема Томаса**

**Теорема Томаса** означає, що якщо між людьми є спільність інтересів, але самі учасники відчують один до іншого ворожість, то відносини між

ними будуть обов'язково розвиватися за схемою конфлікту, а не співробітництва

### ***Причини виникнення конфліктів***

У конфліктології виділяють так звані «області конфлікту», що представляють його потенційні причини або рушійні фактори.

У філософському плані поняття «**причина**» означає явище, дія якого викликає або виробляє будь-яке інше явище, яке називається наслідком.

**Причина конфлікту** – усвідомлене двома різними суб'єктами протиріччя.

**Конфліктна ситуація** - це ситуація при якій мають місце передумови для конфлікту, що провокують ворожі дії хоча б однієї зі сторін.

Загалом, конфліктна ситуація починається тоді, коли закінчуються сили терпіти певне протиріччя.

Конфліктна ситуація подібна замкнутому приміщенню, наповненому газом - достатньо однієї провокації і станеться вибух, трапиться конфлікт!

Конфліктні ситуації можуть:

- виникати з ініціативи опонентів або об'єктивно;
- «передаватися у спадок», переходити до нових опонентам навіть в разі, коли початок їх покладено не об'єктивними обставинами, а випадковістю, або коли причини конфлікту давно зникли.

**Приводом до конфлікту** служить явище, яке сприяє його виникненню, але не означає необхідність появи конфлікту.

**Інцидент** - відкрите зіткнення сторін в емоційно напруженому полі взаємодії. Ця дія або сукупність дій учасників конфліктної ситуації, що провокують різке загострення протиріччя і початок боротьби між ними.

Інцидент може виникнути:

- з ініціативи опонентів (або одного з них);
- незалежно від їх волі і бажання;
- внаслідок об'єктивних обставин (наприклад, випуск бракованої продукції);
- внаслідок випадковості (помилки, зробленої керівником через незнання психологічних закономірностей функціонування людських груп і колективів).

Якщо, причина відображає закономірний зв'язок речей, то привід виникає випадково і може створюватися штучно, як кажуть, «на порожньому місці»

У конфліктології виділили так звані верхні та нижні «області конфлікту», що представляють його потенційні причини або рушійні фактори

**У загальному вигляді, всі причини конфлікту можна згрупувати в дві групи: об'єктивні і суб'єктивні:**

До об'єктивних причин конфлікту належать:

- **Структурно-організаційні** - помилки, що допущені при створенні організації; часті зміни завдань і діяльності організації, недостатня узгодженість і суперечливість цілей окремих груп і особистостей
- **Функціонально-організаційні** - нечітке розмежування прав і обов'язків, нестача ресурсів
- **Особистісно-функціональні** - протиріччя між функціями і видом діяльності, невідповідність посади
- **Ситуаційно-управлінські** – помилкове управлінське рішення, неоднакове ставлення до членів колективу

До суб'єктивних причин належать:

- **Соціально-психологічні** - недостатня інформація, незбалансованість ролевих відносин між людьми, відмінність критеріїв і способів оцінки сторонами результатів діяльності, «пастка відповідальності», конкурентний характер взаємин, невизначеність перспектив росту обмежені можливості змінювати свої позиції в ході взаємодії з іншими людьми, психологічна несумісність, відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді
- **Особистісні причини** - недостатній рівень професіоналізму, схильність до конфліктної реакції, недовіру або значний контроль, неадекватну оцінку себе і оточуючих, загострену сприйнятливості до поганого, прагнення до влади, домінування

**Об'єктивні причини призводять до створення конфліктної ситуації**

**Суб'єктивні причини починають діяти тоді, коли конфліктна ситуація переростає в конфлікт**

### **Класифікація причин конфліктів м. Дойча**

- **Контроль над неподільними ресурсами** (простіром, грошима, власністю, владою, престижем).

- **Уподобання та антипатії.** Сутність конфлікту в цьому випадку не в тому, що кожний має право мати певні переваги, а в тому, наскільки симпатії та переваги одних заважають симпатіям та перевагам інших.
- **Цінності.** Конфлікти можуть виникати навколо відносно вузьких чи більш широких питань, коли зустрічаються різні ідеологічні чи релігійні цінності у випадку, коли одна із сторін намагається зробити свої цінності як домінуючі і обов'язкові навіть для тих, хто не згодний з ними.
- **Уявлення.** Основою багатьох конфліктів є різні оцінки того, що існує – фактів, інформації, знань чи уявлень про реальність. Вони викликають конфлікт тоді, коли носії цих різних поглядів будуть разом у галузі, що відноситься до їх поглядів; один або обидва вирішують, що їхні уявлення повинні бути сприйняті іншими; певне уявлення суперечить світогляду, що примушує людину виступати проти цього уявлення.
- **Природа взаємовідносин між сторонами.** Конфлікт виникає в цьому випадку тоді, коли один може прагнути до домінування чи навпаки, один бажає більшої залежності, ніж інший.

### **Класифікація причин конфліктів в Лінкольна**

**Інформаційні фактори** – непридатність інформації для одної із сторін: неповні та неточні факти; чутки, несвідома дезінформація; небажане оприлюднення інформації тощо

**Поведінкові фактори** – недоречність, грубість, егоїстичність, непередбачливість та інші характеристики поведінки, що відторгаються одною із сторін.

**Фактори відносин** – незадоволеність взаємодією сторін.

**Ціннісні фактори** – принципи, які проголошуються чи відвертаються, яких ми дотримуємося і які вважаємо, про які забуваємо чи свідомо і навіть несвідомо порушуємо. Цінності можуть розрізнятися за силою дії і важливості, зокрема:

- особисті системи вірувань та поведінки (забобони, переваги, пріоритети);
- групові (зокрема професійні) традиції, цінності, потреби і норми;
- способи дії і методи, властиві окремим інститутам, організаціям, професіям;
- релігійні, культурні, регіональні та політичні цінності;
- традиційні системи переконань і пов'язані з ними очікування: уявлення про правильне і неправильне, погане чи добре тощо.

**Структурні фактори** – відносно стабільні обставини, що існують об'єктивно, незалежно від нашого бажання, які важко чи навіть неможливо

змінити. Вони вимагають для подолання великих ресурсів: матеріальних, фізичних, інтелектуальних тощо. Це закон, вік, фіксовані дати, час, доходи, доступність техніки тощо.

Серед обставин, що сприяють виникненню конфліктів виділяють:

1. Періоди швидко досяжних успіхів.
2. Невизначеність оцінювання співвідношення сил.
3. Прикрі порівняння.
4. Статусна невизначеність (рангова нестійкість).
5. Мислення за типом «все або нічого».
6. Ослабленість нормативного консенсусу.
7. Спілкування між членами групи.
8. Наявність індивідів, здатних стати лідерами.

### **Структурні компоненти конфліктів**

**Предмет конфлікту** - це об'єктивно існуюча або уявна проблема, що служить основою конфлікту. Це протиріччя, через якого і заради якого сторони вступають в протиборство.

**Об'єкт конфлікту** - фокус перетину інтересів, що мають персональну значущість для кожного з учасників конфлікту. Це і є те саме «яблуко розбрату», на яке претендують обидві сторони.

**Учасники конфлікту.** У будь-якому соціальному конфлікті основними дійовими особами є люди.

Виділяють **основних учасників конфлікту, групи підтримки, інших учасників.**

**Основні учасники конфлікту** – безпосередньо зацікавлені «конфліктоносії», чий інтереси зачеплені. Їх часто називають сторонами або протиборчими силами.

Це активні суб'єкти конфлікту, які здатні створити конфліктну ситуацію і впливати на хід конфлікту залежно від своїх інтересів.

Серед основних учасників – розрізняють:

**Суб'єктів – зачинщиків (ініціаторів)** - сторону, яка першою почала конфліктні дії.

**Суб'єктів – противників (опонентів).** Опонент – з лат – той, хто заперечує, супротивник у суперечці.

**Групи підтримки.** Практично завжди в будь-якому конфлікті за опонентами стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами і т.д.

**Інші учасники** - суб'єкти, які надають епізодичне вплив на хід і результати конфлікту. Це підбурювачі, організатори і медіатори (посередники, судді).

**Підбурювач** - це особа, організація або держава, яка підштовхує іншого учасника до конфлікту.

**Організатор** - особа або група, яка планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення і охорони учасників та ін.

**Медіатор** виконує завдання припинення конфлікту.

Кожен з учасників конфлікту має свій ранг.

### **Ранг опонентів**

**Ранг** – сукупність особистісних, статусних, матеріальних та інших ресурсів, які людина може задіяти для перемоги у конфлікті

<b>Ранг</b>	<b>Учасники конфлікту</b>	<b>Дії</b>
1	людина, що виступає від свого власного імені і переслідує свої власні інтереси;	Я думаю, я вважаю
2	Опонент другого рангу - окремі індивіди, що захищають групові інтереси;	Колеги (сім'я, друзі) вважають
3	Опонент третього рангу - структура, що складається з безпосередньо взаємодіють один з одним груп;	Весь колектив організації вважає
4	Вищий ранг - державні структури, які виступають від імені закону;	Директор вважає
0	Ранг порушника будь-яких норм, прагнення збільшити собі ранг, а ранг іншого зменшити до «0»	а ви в окулярах - взагалі мовчіть!

### **Діагностична функція конфліктів**

В рамках організаційного конфлікту менеджменту конфлікт розглядається як процес виявлення протиріч і проблем, а значить, він є формою життєвої динаміки організації. Образно можна сказати, що «конфлікт живиться енергією життя».



Функції конфлікту мають двоїтий характер. Один і той же конфлікт може грати як позитивну, так і негативну роль в житті протилежних, конфлікуючих сторін, він може бути конструктивним і деструктивним в різні моменти свого розвитку.

### **Еволюційна функція.**

Конфлікт – це відмінний засіб розвитку будь-якої системи. На відміну від діагностичної функції, яка «запускає» зміни за принципом «тому що ...», еволюційна функція має на увазі, що ми моделюємо конфлікт заради змін, за принципом «для того, щоб ...».

### ***Інтегративна функція конфліктів***

Виробничий конфлікт впливає на співвідношення індивідуальних, групових, колективних інтересів, сприяє групоутворенню, встановленню й підтримці нормативних і фізичних кордонів групи.

### ***Розвиваюча функція.***

В ході конфлікту учасники змушені формувати відповіді на ключові питання розвитку: «Хто ми?», «Де ми знаходимося?» і «Куди йдемо?». Конфлікт хороший вже тим, що змушує людей висловлювати, формулювати протиріччя, просуваючи їх вперед.

### ***Стимулююча функція.***

Ніде більше, крім як в конфлікті, ми не відчуваємо такої гостроти сприйняття,

що не відчуваємо емоційної наповненості життя. Азарт протистояння дає нам сили на наднормативні звершення і найсміливіші ідеї ... І цим користуються менеджери, коли стимулюють змагання між групами, коли стежать за успіхами конкурентів, коли пропонують інформацію для порівняння успіхів співробітників.

### ***Запобіжна функція конфліктів***

**Конфлікт** – це засіб скидання накопиченої напруги, виконує роль запобіжного клапана, сприяє викиду негативних емоцій і напруженості між сторонами.

## **Конфлікти можуть здійснювати як конструктивний та деструктивний вплив на діяльність**

### **Конструктивний:**

Конфлікт повністю або частково усуває протиріччя, що виникають через недосконалість організації діяльності, помилки управління, висвічує «вузькі місця» (65% успіху)

Конфлікт дає змогу більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що беруть в ньому участь (10-15% успіху)

Конфлікт може поліпшити якість індивідуальної діяльності (на 28% підвищується якість)

Конфлікт дозволяє послабити психічну напруженість, що є реакцією учасників на конфліктну ситуацію

Конфлікт виступає джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин

### **Деструктивний**

Конфлікт негативно впливає на розвиток особистості - формує зневіру в справедливість

Конфлікт негативно відбивається на ефективності індивідуальної діяльності опонентів

Конфлікт супроводжується психологічним або фізичним насильством

Конфлікт – це деструкція системи міжособистісних відносин, які склалися до його початку

Конфлікт супроводжується стресом

Конфлікт формує негативний образ іншого - «образ ворога»

## **Завдання для самоконтролю**

1. Дайте характеристику конфлікту.
2. Назвіть об'єктивні й суб'єктивні складові конфліктної взаємодії.
3. Назвіть передумови розгортання конфлікту.
4. Поясніть, чи є зв'язок між спірною ситуацією, конфліктною ситуацією, інцидентом і конфліктом?
5. Назвіть причини виникнення конфліктів і фактори, які на них впливають.
6. Які функції виконує конфлікт? Назвіть їх види. Наведіть приклади.

## Тестові завдання.

1. До об'єктивних складових конфліктної взаємодії відносять:

- а) об'єкт, предмет конфлікту та соціально-психологічне середовище, в якому він відбувається;
- б) соціально-психологічне середовище, в якому відбувається конфлікт і особистісні елементи його учасників;
- в) об'єкт, предмет, учасників конфлікту і соціально-психологічне середовище, в якому відбувається конфліктна взаємодія;
- г) об'єкт, предмет та учасників конфлікту, які мають свої інтереси, мотиви, цілі та цінності.

2. До суб'єктивних складових конфліктної взаємодії відносять:

- а) мотиви конфлікту, цілі, позиції й інтереси його учасників;
- б) інцидент конфлікту, особистісні елементи учасників та їх сприйняття конфлікту;
- в) об'єкт, предмет та особистісні елементи учасників конфлікту;
- г) особистісні елементи учасників конфлікту і сприйняття ними конфлікту.

3. До основних учасників конфлікту відносять:

- а) організатора;
- б) ініціатора;
- в) підбурювача;
- г) медіатора.

4. До неосновних учасників конфлікту не відносять:

- а) суддю;
- б) опонента;
- в) жертву;
- г) посередника.

5. Структура конфлікту включає компоненти:

- А) Об'єкт і предмет конфлікту.
- Б) Опоненти і групи підтримки.

- В) Спостерігачі і байдужі.
- Г) Стратегія, тактика і мотиви поведінки сторін

*6. Конфліктна ситуація - це:*

- а) випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії;
- б) накопичені протиріччя, що пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють можливість для протистояння між ними;
- в) процес протистояння між суб'єктами соціальної взаємодії, що спрямований на з'ясування відносин;
- г) причина конфлікту;
- д) етап розвитку конфлікту.

*7. Причина конфлікту - це:*

- а) протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії;
- б) збіг обставин, які виявляють конфлікт;
- в) явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і при певних умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії викликають його;
- г) накопичені протиріччя, що пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють можливість для реального протистояння між ними;
- д) те, через що виникає конфлікт.

*8. Конфліктогени - це:*

- а) слова, дії (або бездіяльності), які можуть привести до конфлікту;
- б) прояви конфлікту;
- в) причини конфлікту, обумовлені соціальним статусом особистості;
- г) стани особистості, які настувають після вирішення конфлікту;
- д) поведінкові реакції особистості в конфлікті.

*9. Перше зіткнення сторін, що є приводом для початку відкритого конфлікту, називається*

- а) конфліктна ситуація
- б) предмет конфлікту
- в) інцидент
- г) пік конфлікту

*10. До видів конструктивного впливу конфлікту на його основних учасників належить:*

- а) здобуття людиною соціального досвіду виходу з важких ситуацій;
- б) формування у людини почуття недовіри у тріумф справедливості;

- в) виникнення неприязні, ворожості між учасниками;
- г) порушення комунікації та взаємозв'язків.

*11. Конфлікт – це:*

- а) Боротьба думок.
- б) Спір, дискусія по гострій проблемі.
- в) Протиборство на основі зіткнення протилежно спрямованих мотивів чи суджень.
- г) Зіткнення протилежних позицій.

*12. Протиборство – це:*

- а) Відкрите висловлювання незгоди щодо будь-якого питання.
- б) Зіткнення інтересів.
- в) Нанесення взаємної шкоди.
- г) Боротьба думок.
- д) Суперництво з приводу будь-якого предмету.

*13. Конфліктна ситуація – це:*

- а) Випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії.
- б) Протиріччя, які накопичувались і пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюють підґрунття для протиборства між ними.
- в) Процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, направлений на з'ясування відносин.
- г) Причина конфлікту.

*14. Інцидент – це:*

- а) Збіг обставин, які є приводом для конфлікту.
- б) Справжня причина конфлікту.
- в) Те, через що виникає конфлікт.
- г) Протиріччя, які накопичувались і пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюють підґрунття для протиборства між ними.

*15. До структурних елементів конфлікту відносяться:*

- а) Предмет конфлікту
- б) Інцидент
- в) Сторони конфлікту
- г) Конфліктна ситуація;

- д) Образ конфліктної ситуації;
- е) Мотиви конфлікту;
- ж) Умови протікання конфлікту
- з) Позиції конфлікуючих сторін

*16. Те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін і що спричинює їхню протидію, – це:*

- а) Позиції конфлікуючих сторін
- б) Мотиви конфлікту
- в) Предмет конфлікту
- г) Об'єкт конфлікту
- д) Образ конфліктної ситуації.

*17. Сторони конфлікту – це:*

- а) Конкретні особистості, які знаходяться у стані конфлікту
- б) Суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту чи підтримують (явно чи неявно) конфлікуючих.
- в) Тільки суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту.
- г) Конфлікуючі сторони у переговорному процесі по вирішенню конфлікту.

*18. Те, через що виникає конфлікт – це:*

- а) Позиції конфлікуючих сторін
- б) Мотиви конфлікту
- в) Предмет конфлікту
- г) Образ конфліктної ситуації.

*19. Причина конфлікту – це:*

- а) Збіг обставин, які проявляють конфлікт.
- б) Події, факти, ситуації, які передують конфлікту і при певних умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії визивають його
- в) Протиріччя, які накопичувались і пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії та утворюють підґрунття для протиборства між ними
- г) Протилежні мотиви суб'єктів соціальної взаємодії
- д) Те, через що виникає конфлікт.

*20. До позитивних функцій конфлікту відносять:*

- а) Можливість отримання інформації про стан організації, якості людей, які залучені до спільної роботи
- б) Сигналізація про центри соціальної напруги
- в) Неадекватність у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту
- г) Стимулювання активності
- д) Виникнення неадекватних психологічних захистів.
- е) Нарощування конфронтації.

*21. До негативних функцій конфлікту відносять:*

- а) Сигналізація про центри соціальної напруги.
- б) Нарощування конфронтації.
- в) Неадекватність у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту.
- г) Стимулювання активності
- д) Виникнення неадекватних психологічних захистів
- е) Можливість отримання інформації про стан організації, якості людей, які залучені до спільної роботи.

### **Ситуаційні вправи.**

Відповіді 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.



## **ТЕМА 3. ВИДИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Зміст теми 3**

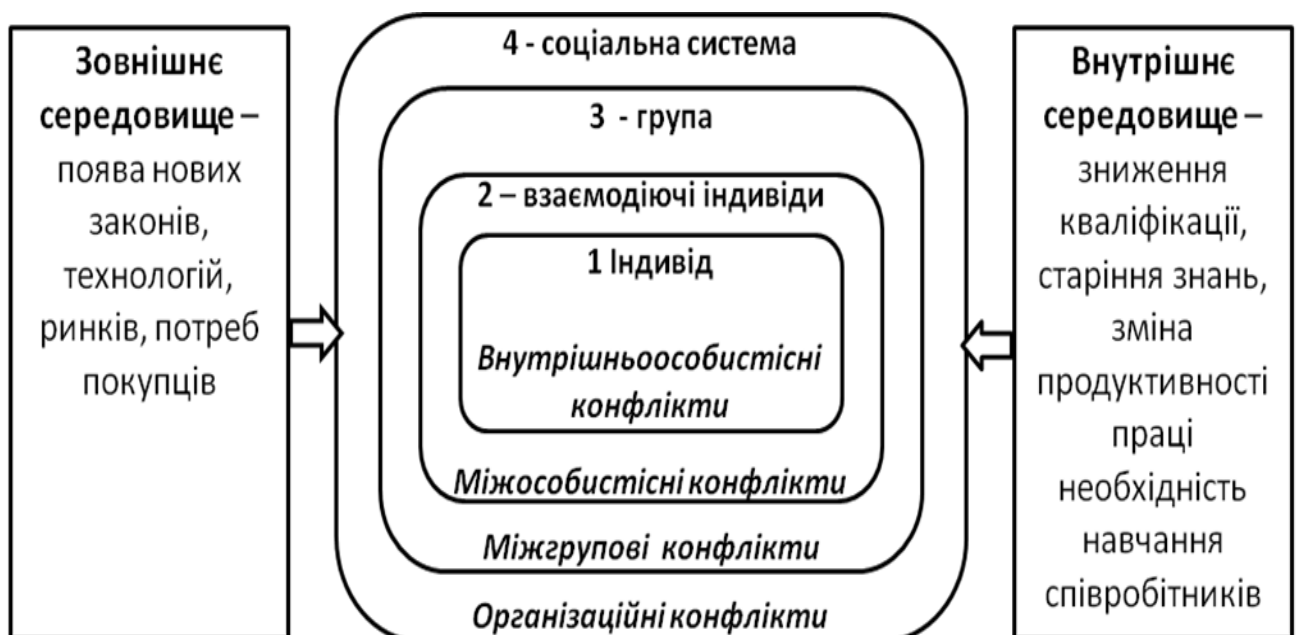
Причини конфліктів в організації  
Рівні конфліктів в організації  
Внутрішньоособистісні конфлікти  
Внутрішні причини конфліктів  
Зовнішні причини конфліктів  
Теорія З. Фрейда  
Теорія К. Левіна  
Теорія А. Шипілова  
Мотиваційний конфлікт протилежних бажань  
Моральний конфлікт  
Конфлікт нерелалізованих бажань  
Рольовий конфлікт  
Адаптаційний конфлікт  
Конфлікт неадекватної оцінки  
Особливості міжособистісних конфліктів  
Джерела виникнення міжособистісних конфліктів  
Каталізатори міжособистісних конфліктів  
Суб'єкти міжособистісних конфліктів ( Дж. Скот )  
Причини виникнення групових конфліктів (У. Лінкольн)  
Конфлікт особистість-група  
Механізми виникнення міжгрупових конфліктів  
Міжгрупові конфлікти  
Конфлікти у групах та командах  
Організаційні конфлікти  
Механізм зародження організаційних конфліктів  
Закон соціальної взаємодії Мортон Дойча  
Модель організаційних конфліктів І. Адісеса  
Види організаційних конфліктів  
Організаційно-управлінський конфлікт  
Типи конфліктів в організаційному імперативі  
Конфлікти в управлінні  
Джерела виникнення конфліктів в управлінні  
Виробничі конфлікти  
Конфлікт посадових позицій  
Інноваційні конфлікти  
Динамічний консерватизм організацій (Е. Моррісон)  
Причини супротиву змінам  
Модель фрустрації при змінах (Дж. Фішер)  
Трудові конфлікти  
Форми прояву трудових конфліктів

## Матеріали для вивчення теми

### Причини конфліктів в організації

- Протиріччя між відповідальністю і недостатніми правами для її реалізації (людину підвищили на посаді, дали в підпорядкування нових співробітників, розширили функції і т.д., а права залишилися колишніми);
- протиріччя між жорсткими вимогами щодо термінів і якості виконання завдання і поганими умовами праці (у що б то не стало треба виконати виробниче завдання, а техніка стара і постійно ламається);
- протиріччя між двома взаємовиключними вимогами або завданнями (вимоги одночасно підвищити якість продукції, що випускається і в той же час збільшити виробництво її при незмінному обладнанні);
- протиріччя між жорстко поставленим завданням і погано прописаними механізмами і засобами її виконання. («план будь-яку ціну»);
- протиріччя між виробничими вимогами, нормами і традиціями в організації, з одного боку, і особистими цінностями або потребами, з іншого. (Постійна робота у вихідні, вічні аврали, практика хабарів і підношень, підлабузництво, звичка начальника приставати з залицяннями до підлеглих, систематичні колективні випивки на роботі);
- протиріччя між прагненням до творчості, кар'єри, самоствердження і можливостями реалізації цього в рамках організації.

### Рівні конфліктів в організації



## ***Внутрішньоособистісні конфлікти***

**Внутрішньоособистісний конфлікт** - це конфлікт у внутрішньому світі людини, що представляє собою зіткнення різноспрямованих потреб, інтересів, цінностей, цілей і мотивів ...

**Зовнішні умови** - людина не може задовольнити свої глибинні мотиви або ж процес їх задоволення знаходиться під загрозою

**Внутрішні умови** - протиріччя між різними сторонами особистості, мають приблизно рівне значення.

### ***Внутрішні причини конфліктів***

- протиріччя між потребою і соціальною нормою (З. Фрейд)
- протиріччя соціальних цінностей і норм
- суперечність мотивів, інтересів і потреб
- протиріччя соціальних ролей

### ***Зовнішні причини конфліктів***

- фізичні перепони, що перешкоджають задоволенню наших основних потреб: недостатній дохід, який дозволить придбати те, що хочеться;
  - відсутність об'єкта, необхідного для задоволення потреби (я хочу випити чашку кави, але магазини закриті, і вдома його більше не залишилося);
  - біологічні обмеження (розумово відсталі люди і люди з фізичними вадами, у яких перешкода корениться в самому організмі);
  - соціальні умови

### ***Теорія К. Левіна***

Внутрішньоособистісний конфлікт - це ситуація, в якій на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані сили рівної величини (К. Левін)

Це боротьба:

- *двох позитивних тенденцій (буріданов віслюк) ;*
- *двох негативних тенденцій (з вогню та в полум'я);*
- *позитивної і негативної тенденції (хороший-хороший, але поганий...)*

### ***Теорія А. Шпілова***

Мотиви - відображають прагнення особистості різного рівня (потреби, інтереси, бажання тощо) ("Я хочу/ не хочу").

Цінності - втілюють в собі суспільні норми («Я мушу / я не повинен»).

Самооцінка - визначається оцінка особистістю своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей ("Я можу / не можу").

### ***Мотиваційний конфлікт протилежних бажань***

Внутрішня боротьба, що пов'язана з прийняттям і вибором найбільш привабливого рішення ( Я хочу/ не хочу - Я хочу/ не хочу)

### ***Моральний конфлікт***

Внутрішня боротьба, що пов'язана з прийняттям і вибором найбільш привабливого рішення (Я хочу/ не хочу – Я мушу/не мушу)

### ***Конфлікт нерелалізованих бажань***

Внутрішня боротьба, що пов'язана з неможливістю реалізувати свої бажання ( Я хочу – я не можу)

### ***Рольовий конфлікт***

Внутрішня боротьба, що пов'язана можливістю реалізувати певну роль (Я мушу – я мушу)

### ***Адаптаційний конфлікт***

Внутрішня боротьба пов'язана з адаптацією у конкретній групі (суспільстві, ситуації і т.д.) – (Я мушу – я не можу)

### ***Конфлікт неадекватної оцінки***

Внутрішня боротьба, що пов'язана з самооцінкою і можливістю реалізувати свої можливості (Я можу – я не можу)

### ***Особливості міжособистісних конфліктів***

Це - протиборство людей на основі зіткнення різних мотивів, поглядів тощо

Протиборство відбувається безпосередньо тут і зараз (обличчям до обличчя)

З'являється весь спектр причин: спільних і приватних, об'єктивних і суб'єктивних

Це своєрідний «полігон» перевірки характерів, темпераментів, здібностей, інтелекту, волі та інших індивідуально-психологічних особливостей протиборчих сторін

Відрізняються великою емоційністю і охопленням всіх сторін відносин між конфліктуючими суб'єктами

Зачіпають інтереси не тільки тих, що конфліктують але і тих, з ким вони пов'язані міжособистісними відносинами

### ***Джерела виникнення міжособистісних конфліктів***

Міжособистісний конфлікт - це результат ситуації, в якій потреби, цілі, уявлення однієї людини вступають в протиріччя з потребами, цілями і уявленнями іншої

Джерела виникнення

- Через конкуренцію в єдиному між особистісному просторі. Об'єкт конфлікту - «право впливати на третіх осіб» - групу, керівника
- :Через приписування «відсутніх елементів» у разі відсутності інформації: спотворення очікувань тягне дії, що порушують очікування іншої людини
- Через напругу, спричинену індивідуальним стресом і робочим пере-напруженням.
- Через індивідуальні розбіжності (він не такий як я) на рівні цінностей та установок, почуттів та емоцій (ніщо так не заважає бачити, як точка зору)

### ***Каталізатори міжособистісних конфліктів***

- Приниження значущості ролі людини, негативна оцінка його вчинків.
- Спроба обговорення питання при негативних емоційних станах партнера
- Підкреслення різниці між собою і партнером: завищення своїх плюсів і приниження переваг партнера; применшення внеску партнера в спільну справу.
- Прискіпування і загрози.
- Прояв недовіри до партнера, особистої антипатії.
- Переривання співрозмовника при висловлюванні їм своєї думки.
- Порушення персонального фізичного простору в ході спілкування.

## ***Суб'єкти міжособистісних конфліктів (Дж. Скот)***

- агресівісти - задирають інших і дратуються самі, якщо їх не слухають
- мовчуни - спокійні і небагатослівні, але дізнатися про що вони думають і чого хочуть вельми складно
- одвічні песимісти - завжди передбачають невдачі і вважають, що з задумів нічого не вийде
- нерішучі - зволікають з ухваленням рішення, тому що бояться помилитися
- приховані - затакують образи і несподівано накидаються на опонента
- скаржники - завжди на що-небудь скаржаться, але самі зазвичай нічого не роблять для вирішення проблеми
- занадто поступливі - з усіма погоджуються і обіцяють підтримку, але слова у таких людей розходяться з ділом
- всезнайки - вважають себе вище, розумніше інших і всіляко демонструють свою перевагу
- максималісти - хочуть чогось прямо зараз, навіть якщо в цьому немає необхідності
- невинні брехуни - вводять інших в оману брехнею і обманом
- неправдиві альтруїсти - нібито роблять добро, але «носять камінь за пазухою»

## ***Причини виникнення групових конфліктів (У. Лінкольн)***

- **Інформаційний фактор** - це та інформація, яка прийнятна для однієї групи є непринятною для іншого.
- **Фактор відносин** - задоволення від взаємодії двох і більше сторін
- **Структурний фактор** - це формальні і неформальні характеристики групи (різні соціальні норми).
- **Поведінковий фактор** - стратегія поведінки у конфлікті: уникнення, пристосування, конкуренція, компроміс,
  - співробітництво
- **Ціннісний фактор** - вносить в групу мету існування і принципи, яким імовірно будуть слідувати всі члени групи (пріоритети щодо приналежності до групи, професійні цінності а також санкції, правила поведінки)

## Види групових конфліктів



### Конфлікт особистість-група

#### Структура конфлікту

**Суб'єкти** - особистість - група.

**Конфліктна взаємодія** - зіткнення особистісних і групових мотивів

Причини

- порушення рольових очікувань;
- неадекватність внутрішньої установки статусу особистості;
- порушення групових норм.

#### Положення індивіда в групі

**Позиція** - офіційне положення особистості в групі, яке визначається посадою.

**Статус** - реальне положення особистості в групі, ступінь її авторитетності.

**Роль** - зразок поведінки особистості в групі.

**Групові норми** - загальні правила поведінки, яких дотримуються всі члени групи.

### **Форми прояву**

- застосування групових санкцій;
- обмеження (повне припинення) неформального спілкування членів групи з конфліктуючим;
- різка критика на адресу конфліктуючого

### **Джерела виникнення**

- Індивідуальні відмінності кидають виклик нормам групи (не такий як ми);
- Конкуренція з одним із членів групи погрожує стабільності групової ієрархії;
- Порушення групових очікувань внаслідок неправдивої інформації;
- Пошук винуватого – («жертвне ягня»)

### **Види конфліктів**

“Конфлікт лояльності” – (реформатори, асоціальні персони, керівники)

“Конфлікт справедливості” – невизначеність критеріїв оплати праці

“Конфлікт у ієрархії”

### **Типові прояви**

“Біла ворона” - стадія адаптації.

“П'ята колона” - небажання слідувати нормам внутрішньо групової субкультури.

”Руйнівник” - ломка звичних стереотипів і способів дій.

Етапи протистояння особистості і групи

1. Зондаж: візуальна розвідка і пробні питання.
2. Демонстрація: ось ми які, ось правила і, якщо що ...
3. Розвідка боєм: хто ти, що з себе уявляєш, чи гідний бути з нами?



4. Коригування: все добре, але трохи не вистачає ось так ...
5. Бойкот: ах, ми до тебе з усією душею, а ти не дотримуєшся наших роз'яснень ...
6. Вживання: таким як він не місце в нашій групі (силовий тиск).

## ***Міжгрупові конфлікти***

### ***Причини***

- відмінності інтересів (розбіжність цілей, конкурентна боротьба за обмежені ресурси, вимоги більшої автономії);
- різне розуміння ситуації, що впливає з відмінності обов'язків;
- відмінності в інформації, що виходить про ситуацію, що склалася;
- спори про ймовірні наслідки вибору певного курсу дії.

### ***Складові:***

- 1 - ідентифікація групи (почуття «ми»);
- 2 - видимі розбіжності всередині групи
- 3 - почуття зневіри, що має на увазі, що одна група досягає своєї мети, а інша - ні.

### ***Виникає, коли:***

- а) одна група починає контролювати іншу;
- б) групи повинні домовитися про спільне досягнення мети при різному баченні шляхів їх досягнення;
- в) групи стикаються на одному ринку (відбувається конфронтація інтересів).

### ***Види конфліктів***

- Конфлікт ієрархій – реформування, реструктуризація, реінжиніринг



### **Організаційні конфлікти**

Причини:

1. зростаючий тиск з метою зміни, адаптації та інновацій, які супроводжуються збільшенням робочого навантаження, ненадійністю роботи
2. непорозуміння, і пов'язані з цим скарги (конфлікт ролей)
3. використання Інтернету і непов'язані взаємодії, в яких співробітники більше не працюють і не спілкуються віч-на-віч. Результат - комунікаційні процеси легко викликають непорозуміння і роздратування
4. тенденція до організації роботи в напів-автономній команді - створюється значна взаємозалежність серед співробітників, підриваються традиційні владні відносини і ієрархічне командування

**Конфлікт ірраціонального типу** - впливає зі стану афекту, гніву, паніки і т.д.) учасники діють, ігноруючи співвідношення можливого виграшу і втрат (наприклад, стихійні страйки) та, як правило, не мають конкретної мети

**Конфлікт раціонального типу** - учасники враховують співвідношення можливого виграшу і витрат. Починається тільки при наявності у однієї зі сторін конкретної мети і переконання у високій ймовірності успіху

### **Закон соціальної взаємодії мортон дойча**

**Закон соціальної взаємодії Мортон Дойча** - умови перебігу конфліктів ніколи не змінюються

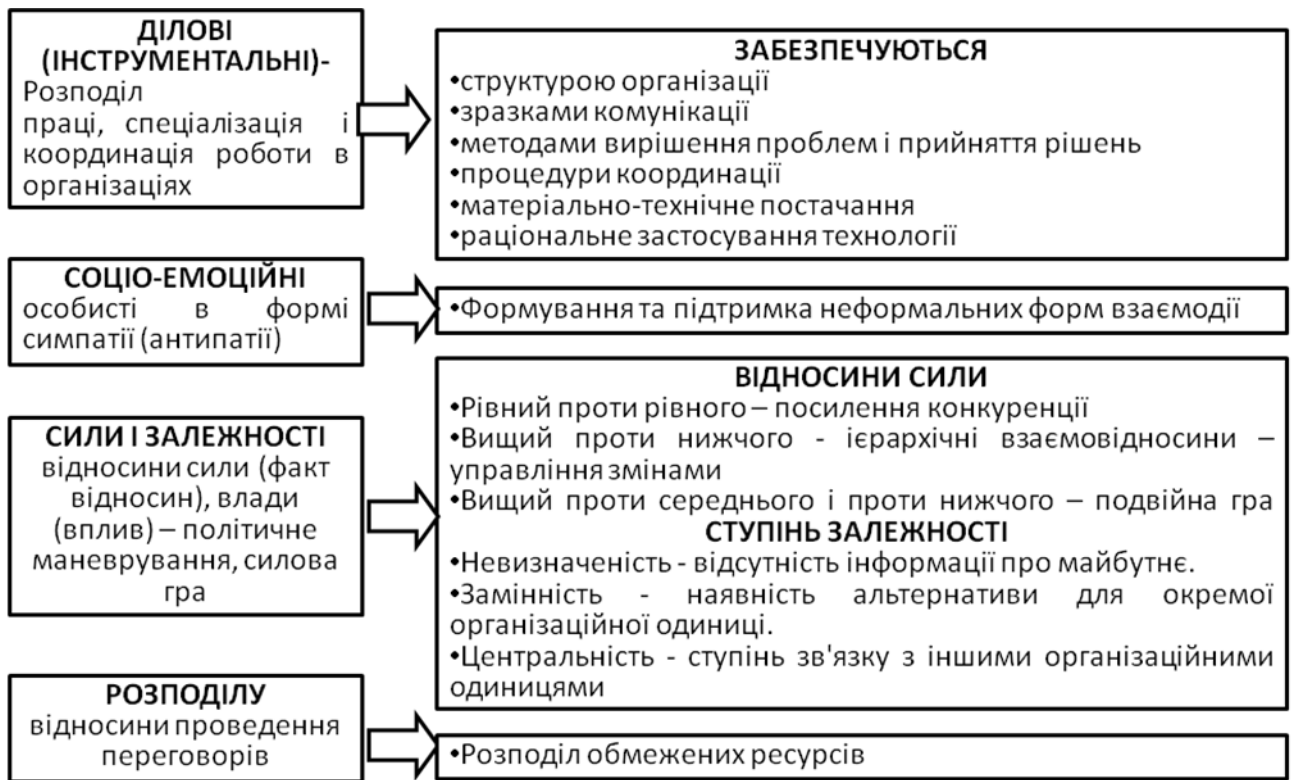
## Типологія конфліктів

	Кооперативні, що орієнтовані на проблему		Конкурентні, що орієнтовані на задачу	
	неформальні	формальні	неформальні	формальні
Рівні	«Рішення проблем» – група – збори	«організована кооперація» - командна робота – суспільне вирішення проблеми	Конкуренція - супротивники у неформальній грі – спроба виграти очко у іншого	Регульована конкуренція – бізнес - конкуренти – боротьба за контракт
Нерівні	«освітні» - проектна робота – наставник – учень - спільна неформальна робота над проектом	«ієрархічна організація» - керівник – працівник - конкретна завдання від керівника	Боротьба за владу – неформальне лідерство у групі – боротьба за авторитет	Регульована боротьба за владу – кеВідносини рівник-підлеглий – накази до виконання

## Модель організаційних конфліктів і. Адісеса



## Модель організаційних конфліктів У. Мастенбука



### Види організаційних конфліктів

**Організаційний (індустріальний, корпоративний) конфлікт** - це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого і особистого порядку

Види:

#### **Структурні ( організаційно-управлінські )**

Невідповідність між завданнями, що стоять перед колективом і застарілими формами організації, що покликані забезпечити їх рішення

**Виробничі ( організаційно-технологічні )** неузгодженість організаційних засад, незбалансованість робочих місць або порушення технологічних процесів

**Інноваційні** - протилежне сприйняття працівниками змісту інновацій, змін та трансформації бізнесу , а також способів їх реалізації

**Трудові** - конфронтація керівництва та працівників з приводу несправедливого розподілу матеріальних благ і фонду оплати праці

## **Організаційно-управлінський конфлікт**

Це конфлікт між керівниками і виконавцями, первинними групами, що утворюються у їх складі, між різними підрозділами в даній системі управління з приводу цілей, методів і засобів управлінської та організаційної діяльності, а також її результатів і соціальних наслідків.

### **Типи конфліктів в організаційному імперативі**

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти (знизу – вгору)	Вертикальні конфлікти (згори – вниз)
1. Перешкода досягнення основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають успішній діяльності іншого	Керівник не забезпечує можливості успішного досягнення мети діяльності підлеглим	Підлеглий не забезпечує керівнику можливості досягнення основної мети його діяльності
2. Перешкода досягнення особистих цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають досягненню особистих дій іншим	Керівник не забезпечує підлеглому можливості досягнення його особистих цілей	Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником його особистих цілей
3. Протиріччя дії прийнятим нормам	Невідповідність поведінки особистості груповим нормам	Протиріччя діяльності керівника, його стилю роботи - очікуванню підлеглих	Протиріччя діяльності підлеглого як носія певної ролі очікуванням керівника
4. Особисті конфлікти	Особиста несумісність	Лідери і авторитети групи не виправдовують очікувань послідовників	Члени групи не виправдовують очікувань її лідерів і авторитетів

## ***Конфлікти в управлінні***

Конфлікт в управлінні - виникає в системі соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів управління

### ***Причини виникнення конфліктів на різних етапах процесу управління***

**ПЛАНУВАННЯ** - порушення принципів стратегічного, тактичного і оперативного планування; суб'єктивізм керівництва

**ОРГАНІЗАЦІЇ** - наслідки невдалого планування; порушення взаємин між усіма підрозділами

**МОТИВАЦІЇ** - порушення принципів мотивації; прорахунки в підборі і розстановці кадрів

**КОНТРОЛЮ** - порушення принципів і норм контролю; нечіткість критеріїв контролю; неадекватність стилю управління конкретних умов і ситуацій

## ***Виробничі конфлікти***

**Виробничі конфлікти** – це протиріччя у виробничих відносинах

**Причини виникнення:**

- *Обмеженість факторів виробництва, що в умовах виробництва символізують владу)*
- *Необ'єктивний підхід до вирішення виробничого завдання*
- *Взаємозалежність завдань (відносно ресурсів та інформації)*

## ***Конфлікт посадових позицій***

**Види:**

- між роботодавцем і найманим працівником
- через вплив в організації (владу)
- через отримання більш вигідної роботи
- між керівниками структурних підрозділів за посилення ролі свого відділу, за ресурси організації, за визначення виробничої, маркетингової політики організації тощо

## **Форми прояву**

**Конфлікти субординації** - протиріччя посадових повноважень в організаційній ієрархії і розподілом їх між організаційними «вертикалями»

**Кон'юнктурні конфлікти** - протиріччя індивідуальних і професійних цілей і інтересів:

- усунення конкурентів в посадовому просуванні;
- захист власних дій від наслідків негативної оцінки;
- щоб не втратити статус і повноваження (пов'язані з відносинами сили і залежності)

**Конфлікти повноважень** - дисбаланс прав і відповідальності:

- дисбаланс «багато прав - мало відповідальності» провокує конфлікти з боку тих, щодо кого реалізуються розширені повноваження і на кого перекладається відповідальність;
- дисбаланс «мало прав - багато відповідальності» провокує конфлікт внаслідок індивідуального стресу і перевантаження працівника.

## **Інноваційні конфлікти**

Це взаємодія учасників інноваційного процесу, при якому вони керуються протилежними цінностями, мають взаємовиключні уявлення про зміст, форму і цілях інноваційного розвитку і протидіють один одному в ході розробки і впровадження нововведень, змін та трансформації бізнесу

### **Умови виникнення**

*динамічний консерватизм організацій  
наявність протилежних мотивацій (новатор – суспільно-орієнтований, консерватор – особистісно-орієнтований)  
наявність новаторів та консерваторів*

### **Мотиви новаторів:**

- підвищити ефективність діяльності – 82%,
- поліпшити взаємини в колективі – 42%,
- реалізувати можливості – 37%,
- підвищити авторитет – 28%.

### **Мотиви консерваторів:**

змінювати стиль діяльності – 72%,  
реакція на критику – 46%,  
прагнення настояти на своєму – 42%,  
боротьба за владу – 21%, прагнення зберегти матеріальні та соціальні блага – 17%

## ***Причини супротиву змінам***

### **ОРГАНІЗАЦІЯ**

- Корпоративні цінності та стандарти поведінки
- Тривалий успіх - інерція організації - небажання «розгойдувати човен».
- Значні капіталовкладення - «зміни обійдуться нам занадто дорого».
- Накопичені знання і зручність роботи з існуючими операціями, процесами
- Корпоративна культура – “ компанія однієї помилки ”

### **ГРУПА**

- Культура поведінки «ми» проти «них» - “ функціональний сілос ” .
- Накопичені знання і зручність роботи з існуючими процесами, операціями
- Групове мислення («Ми домагалися успіху в минулому, і така ситуація збережеться і в майбутньому»).

### **ПРАЦІВНИК**

- Страх перед змінами.
- Страх втратити владу, престиж, репутацію, поваги.
- Страх скорочення винагороди.
- Не здатність (не бажання) навчатися новому

## ***Причини трудових конфліктів***

### **Інформація і комунікації:**

- відсутність оперативності і точності передачі інформації;
- непрацездатна схема основних каналів передачі інформації;
- відсутність ефективного зворотного зв'язку;
- спотворення інтерпретацій розпоряджень керівництва.
- відсутність джерел необхідної інформації

### **Відносини керівництва і підпорядкування:**

- недотримання принципу розподілу відповідальності;
- низький рівень участі працівників у прийнятті рішень;
- неефективні форми контролю

### **Персонал:**

- невідповідність рівня професійних знань вимогам змісту робіт;
- поведінка співробітників, невідповідне корпоративним нормам трудового поведінки;



- низький рівень оплати праці;
- розробка управлінських рішень протягом довгих і численних нарад;
- обсяг несвоєчасно і неякісно виконаних завдань

### Організація праці:

- перевищення рівня інтенсивності праці;
- нераціональна організація праці та координація робіт;
- неадекватна система розподілу робіт;
- несприятливі умови і низький рівень охорони праці;
- зайва формалізація робочих процедур;
- низький рівень творчої складової процесу праці;
- дисбаланс прав і обов'язків

### Характер відносин в організації :

- плинність кадрів;
- низький рівень задоволеності працею;
- негативні міжособистісні і міжгрупові відносини

### *Форми прояву трудових конфліктів*

#### Відкриті (організовані) :

- **Акції протесту (пікети, бойкоти, мітинги, перекриття доріг, голодування)** - дії працівників або представників, що покликані привернути увагу влади, громадськості, ЗМІ до їх проблем і вимог і, через це, впливати на роботодавця
- **Страйк** - організована колективна акція протесту працівників, що виявляється як спільні дії по відношенню до роботи: колективною відмовою від роботи, окремих видів діяльності, припинення роботи
- **Заколот (мятеж, бунт)** - масова стихійна акція протесту проти дій / намірів роботодавця, супроводжується агресією, нанесенням шкоди засобам виробництва, можливі інші силові дії
- **Локаут** – (масове звільнення робітників)

#### Скриті (ініціативні)

- **Рестрикціонізм** - свідоме обмеження працівниками своєї продуктивності праці, застосування не в повну силу своїх здібностей у виконанні службових обов'язків
- **Абсентеїзм / абсентизм (прихований прогул)** - неофіційна відсутність працівника на робочому місці як з поважної, так і без поважної причини

- **Саботаж** - в рамках «букви закону» умисне невиконання, недбале виконання особою або групою своїх обов'язків,; прихована протидія здійсненню небажаних заходів

### **Завдання для самоконтролю**

1. Перелічіть основні види конфліктів в організації.
2. Дайте характеристику позиційних, ресурсних і динамічних конфліктів в організації.
3. Дайте характеристику структурних та інноваційних конфліктів в організації.
4. Дайте визначення управління та управлінського конфлікту
5. Перелічіть управлінські конфлікти, з різними суб'єктами конфліктної взаємодії і назвіть їх причини.
6. Перелічіть управлінські конфлікти, що розрізняються за функціями управління і назвіть їх причини.
7. Перелічіть особливості конфлікту "особистість – група".
8. Перелічіть варіанти конфліктів "особистість – група".
9. Назвіть форми прояву конфліктів між особистістю і групою.
10. Назвіть основні причини конфлікту між керівником та очолюваним ним колективом.
11. Що лежить в основі міжгрупового конфлікту?
12. Перелічіть варіанти та основні форми прояву міжгрупових конфліктів
13. Назвіть основні види конфліктів в організації.
14. Назвіть основні функції та можливі наслідки організаційних конфліктів

### **Тестові завдання**

1. Внутрішньоособистісний конфлікт – це:
  - а) Глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач.
  - б) Стан тривоги, який визивається майбутньою складною ситуацією.
  - в) Зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості.
  - г) Внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної цілі.

2. Конфлікт, в основі якого лежать будь-які неповністю вирішені у минулому конфліктні ситуації, про які ми забули, - це:

- а) Конфлікт нереалізованого бажання.
- б) Внутрішній неусвідомлений конфлікт.
- в) Конфлікт між вимогами дійсності та можливостями людини.

3. Наявність розбіжностей між вимогами дійсності та можливостями людини, тобто невідповідність можливостей особистості вимогам середовища є характерним для:

- а) Конфлікту цінностей
- б) Морального внутрішньоособистісного конфлікту
- в) Конфлікту неадекватної самооцінки.
- г) Адаптаційного конфлікту.

4. Адаптаційний внутрішньоособистісний конфлікт – це:

- а) Наявність розбіжностей між вимогами дійсності та можливостями людини, тобто невідповідність можливостей особистості вимогам середовища.
- б) Наявність розбіжностей між сенсами життя.
- в) Боротьба між потребами людини та її бажаннями чи інтересами.
- г) Наявність розбіжностей між бажаннями та дійсністю, яка блокує їх задоволення.

5. Наявність розбіжностей між оцінкою своїх можливостей є характерним для:

- а) Конфлікту неадекватної самооцінки.
- б) Мотиваційного внутрішньоособистісного конфлікту.
- в) Морального внутрішньоособистісного конфлікту.
- г) Конфлікту нереалізованого бажання.

6. Боротьба між потребами людини та її бажаннями чи інтересами характерна для:

- а) Конфлікту цінностей.
- б) Морального внутрішньоособистісного конфлікту.
- в) Конфлікту нереалізованого бажання.
- г) Мотиваційного внутрішньоособистісного конфлікту.

7. 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?

- а) Інформаційні фактори.
- б) Поведінські фактори.
- в) Фактори відносин.
- г) Ціннісні фактори.
- д) Структурні фактори.

8. 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?

- а) Інформаційні фактори.
- б) Поведінські фактори.
- в) Фактори відносин.
- г) Ціннісні фактори.
- д) Структурні фактори.

9. 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)?

- а) Інформаційні фактори.
- б) Поведінські фактори.
- в) Фактори відносин.
- г) Ціннісні фактори.
- д) Структурні фактори.

10. 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?

- а) Інформаційні фактори.
- б) Поведінські фактори.
- в) Фактори відносин.
- г) Ціннісні фактори.
- д) Структурні фактори.

11. 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)?

- а) Інформаційні фактори.
- б) Поведінські фактори.
- в) Фактори відносин.
- г) Ціннісні фактори.
- д) Структурні фактори.

12. До групових конфліктів відносять конфлікти типу:

- а) Особистість – група
- б) Група – група
- в) Особистість – група та група – група
- г) Керівник – колектив
- д) Мікрогрупа – мікрогрупа всередині колективу

13. Реальний стан особистості у системі внутрішньогрупових відносин, ступінь її авторитетності – це:

- а) Позиція.
- б) Статус.
- в) Внутрішня установка.
- г) Роль.

14. *Суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу у групі – це:*

- а) Образ конфліктної ситуації.
- б) Внутрішня установка.
- в) Роль.

15. *Нормативно заданий або колективно схвалений зразок поведінки особистості у групі – це:*

- а) Роль.
- б) Позиція.
- в) Статус.
- г) Групові норми.

16. *Групові норми – це:*

- а) Нормативно задані або колективно схвалені зразки поведінки особистості у групі.
- б) Загальні правила поведінки, яких дотримуються всі члени групи.
- в) Реальне положення особистості у системі внутрішньогрупових відносин.
- г) Завищення оцінки у групових думках своєї групи та заниження переваг групи, що знаходиться у протидорстві з нею.

17. *Для яких конфліктів характерні такі причини, як прояв компромату проти лідера, перевищення повноважень лідерства, зміна групової свідомості?*

- а) Конфлікт між керівництвом та колективом.
- б) Конфлікт між лідером та мікрогрупою.
- в) Конфлікт між рядовим співробітником і колективом.
- г) Конфлікт між адміністрацією та персоналом.

18. *Конфлікт в організації – це:*

- а) Конфлікти між суб'єктами соціальної взаємодії, які виникають всередині самої організації.
- б) Конфлікти між суб'єктами соціальної взаємодії, який виникає всередині самої організації та за її межами.
- в) Конфлікти між керівництвом організації та її співробітниками.
- г) Конфлікти між різними структурними елементами організації.

19. Для яких конфліктів характерні наступні причини: незадовільні комунікації; порушення правових норм; незадовільні умови праці; низька заробітна плата:

- а) Конфлікт між мікрогрупами у колективі.
- б) Конфлікт між лідером та мікро групою.
- в) Конфлікт між керівництвом організації та персоналом.
- г) Конфлікт між підрозділами всередині організації.
- д) Конфлікт між неформальним лідером та колективом.

20. Для яких конфліктів характерні наступні причини: протилежність інтересів; цілей; амбіції лідерів; незадовільні комунікації:

- а) Конфлікт між мікрогрупами у колективі.
- б) Конфлікт між лідером та мікрогрупою.
- в) Конфлікт між керівником організації та персоналом.
- г) Конфлікт між неформальним лідером та колективом.

21. Інноваційні конфлікти в організації – це:

- а) Конфлікти між структурними підрозділами.
- б) Конфлікти, пов'язані зі зміною організаційної структури.
- в) Конфлікти, які виникають за умов порушення принципу справедливості або доцільності у розподілі обмежених ресурсів.
- г) Конфлікти, які виникають на основі питання про значимість тих або інших суб'єктів соціальної взаємодії всередині організації.

22. Визначте тип конфлікту в організації відповідно до типу функціональної системи за такими причинами, як затримка та невиплата заробітної плати, збільшення норм виробітку або зниження тарифів в оплаті, недосконала система стимулювання:

- а) Організаційно-технологічні конфлікти.
- б) Конфлікти у соціально-економічній системі організації.
- в) Конфлікти в адміністративно-управлінській системі.
- г) Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.

23. *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:*

- а) Організаційно-технологічні конфлікти.
- б) Конфлікти у соціально-економічній системі організації.
- в) Конфлікти в адміністративно-управлінській системі.
- г) Конфлікти, пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відносин.

24. *Під конфліктами у сфері управління розуміють:*

- а) Конфлікт між суб'єктами та об'єктами управління.
- б) Конфлікти, які виникають у системах соціальної взаємодії суб'єктів та об'єктів управління.
- в) Конфлікти між суб'єктами управління різного рівня.
- г) Конфлікти у процесі прийняття управлінських рішень.

25. *Внутрішньоособистісний конфлікт – це:*

- а) Глибокі емоційні переживання особистістю своїх невдач.
- б) Стан тривоги, який визивається майбутньою складною ситуацією.
- в) Зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості.
- г) Внутрішні коливання особистості, яка стоїть перед вибором засобів для досягнення конкретної цілі.

### **Ситуаційні вправи.**

***Визначте природу конфлікту в наступній ситуації.***

#### ***ЗАВДАННЯ 1 .***

*Керівник прийняв на роботу непідготовленого працівника, який не погодивши це з заступником, у якого той в підпорядкуванні. Незабаром ви з'ясуєте нездатність прийнятого працівника виконувати свою роботу. Заступник представляє керівнику доповідну записку про це. Керівник тут же рве дану записку.*



## ЗАВДАННЯ 2.

*При розподілі премії начальник не надала її одному з підлеглих. Підстав для депримирування не було. На питання підлеглого керівник не зміг пояснити причини, сказав тільки: «Це я вас вчу».*

## ЗАВДАННЯ 3.

*Начальник повідомляє підлеглому, що в наступному місяці відправляє його на курси підвищення кваліфікації. Підлеглий відмовляється, посилаючись на те, що до пенсії йому залишилося півтора року.*

## ЗАВДАННЯ 4.

*Начальник ділянки дає завдання робітникові. Той відмовляється, мотивуючи свою відмову тим, що ця робота вимагає більш високого розряду, і додаючи при цьому, що йому вже п'ять років не підвищують розряд.*

## ЗАВДАННЯ 5.

*На нараді один з підлеглих, не витримавши натиску керівника, в напівжартівливої формі звернув на цей натиск увагу. Керівник не знайшов, що сказати, але після цього випадку став діяти ще жорсткіше, особливо щодо «жартівника».*

## Завдання 6

*Начальник відділу покритикував свого товариша по службі по чисто виробничих питань. Після роботи, як зазвичай, вони поверталися разом додому, тому що жили по сусідству. Начальник помітив, що службові зауваження по службі прийняв як особисту образу і бажання чи то підсидіти, то чи дискредитувати його ...*

1. У чому полягає причина цього міжособистісного конфлікту?
2. Як можна подолати ситуацію конфліктну ситуацію?
3. Як треба було критикувати товариша по службі, не викликаючи у нього негативну реакцію?

## Завдання 7

Інженера-програміста викликав до себе начальник відділу і сказав, що чекає складна робота - доведеться попрацювати понаднормово. Інженер погодився. Роботу приніс старший технолог. В кінці робочого дня інженер-програміст хотів приступити до роботи. В цей час до нього підійшов безпосередній начальник і поцікавився, що за робота. Почувши пояснення, він офіційно заявив: «Категорично забороняю виконувати цю роботу ... Завдання самого начальника? Нехай дає його через мене ».

Через деякий час старший технолог поцікавився, як ідуть справи. Дізнавшись, що нічого не зроблено, він різко заявив інженеру-програмісту: «Для тебе розпорядження начальника відділу нічого не значить? Все відклади, будеш працювати у робочий час! »

1. Завдання якого характеру надійшло програмісту? Чому завдання було скасовано безпосереднім начальником? Як мав вчинити інженер-програміст?
2. У чому полягає причина конфлікту?
3. Як вийти з цього положення?

## **ТЕМА 4. ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ**

### **Зміст теми 4**

1. Обставини, що сприяють виникненню конфліктів
2. Типи конфліктів
3. Статичні конфлікти
4. Етапи виникнення конфлікту
5. Типи ініціаторів (Р. Брамсон)
6. Теорії механізмів виникнення конфліктів (пастки сприйняття)
7. Перша формула конфлікту (тип А)
8. Друга формула конфлікту (тип Б)
9. Третя формула конфлікту (тип В)
10. Етапи розвитку конфлікту
11. Динаміка розвитку конфлікту
12. Фази латентного періоду конфлікту
13. Фази активного періоду конфлікту
14. Можливості вирішення

### **Матеріали до вивчення теми**

#### ***Обставини, що сприяють виникненню конфліктів***

- Періоди швидко досяжних успіхів.
- Невизначеність оцінювання співвідношення сил.
- Прикрі порівняння.
- Статусна невизначеність (рангова нестійкість).
- Мислення за типом «все або нічого».
- Ослабленість нормативного консенсусу.
- Спілкування між членами групи.
- Наявність індивідів, здатних стати лідерами.

#### ***Типи конфліктів***

#### **Випадкові:**

1. *повна несподіванка, раптовість - ще за декілька секунд до конфлікту ніхто не підозрює про те, що стане його учасником;*
2. *у випадкових конфліктах немає переможців - усі їх учасники виявляються в програвші.*

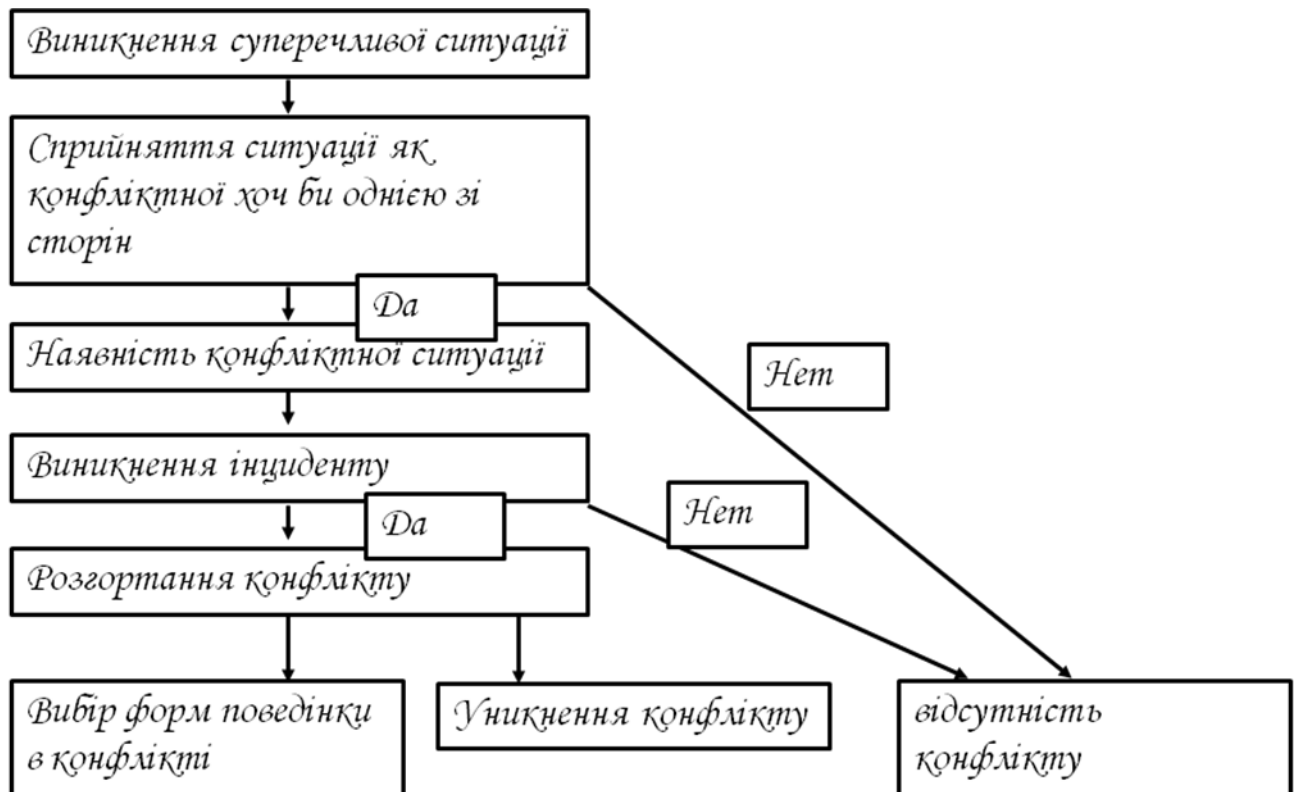
#### **Механізм виникнення конфлікту**

Перший конфліктоген – більш сильний конфліктоген у відповідь - ...-  
конфлікт

## Статичні конфлікти ( конфлікти протилежних характерів):

- Конфлікт “активність – пасивність”
- Конфлікт “Розсудливість – метушня”
- Конфлікт “адаптивність - неадаптивність”

### Етапи виникнення конфліктів



### Перша формула конфлікту (тип а)

## Конфліктоген – більший конфліктоген = Конфлікт

Конфліктоген – слова (недовіри, образи, глузування, порівняння, повинності, звинувачення, категоричності, негативного ставлення, посилення на думки інших), дії (або бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту (А. Егіденс)

Більшість конфліктогенних дій можна віднести до одного з типів:

- **прагнення до переваги** - поблажливе ставлення і тон, але з відтінком доброзичливості; хвастощі; категоричність; безапеляційність; нав'язування своєї думки; перебивання співрозмовника; підвищення голосу;

- **прояви агресивності** - вона може бути як характерної для людини, так і ситуативної, тобто реакцією на обставини, що склалися;
- **прояви егоїзму**. Егоїзм - це ціннісна орієнтація людини, що характеризується переважанням особистих інтересів над інтересами оточуючих;
- **порушення правил**. Порушення дисципліни, правил етики, внутрішнього трудового розпорядку, техніки безпеки, дорожнього руху тощо. Власне, правила і вироблені як засіб попередження конфліктів;
- відкрита недовіра;
- несприятливий збіг обставин;
- перебивання співрозмовника, приниження його значущості;
- підкреслення відмінностей між собою і співрозмовником не на його користь;
- стійке небажання визнавати свої помилки і чийсь правоту;
- занижена оцінка внеску партнера в спільну справу і перебільшення власного внеску;
- постійне нав'язування своєї точки зору;
- нещирість в судженнях;
- різке прискорення темпу бесіди і її несподіване закінчення;
- невміння вислухати і зрозуміти точку зору співрозмовника;
- слова, що виражають недовіру: «ви мене обдурили», «я вам не вірю», «ви не розбираєтеся» та ін .;
- слова-образи: «ідіот», «покидьок», «ганчірка» тощо;
- слова-загрози: «ми ще зустрінемося», «я вам це пригадаю», «ти ще пошкодуєш» та ін .;
- слова-глузування: «каракатиця з короткими ніжками», «очкарик», «капловухий», «дистрофік» та ін .;
- слова-порівняння: «втупився як баран», «захрюкав як поросся», «риєш в паперах, як свиня в апельсинах», «повторюєш як попка-дурень», «як телеграфний стовп» і ін .;
- слова, які виражають негативне ставлення: «я тебе ненавиджу», «я не хочу з тобою розмовляти», «ти мені огидний» і ін .;
- слова-повинності: «ви зобов'язані», «ти повинен» і ін .;
- слова-звинувачення: «це все через вас», «ви все зіпсували», «ви брехун і обманщик», «ти у всьому винен» і ін .;
- слова, що виражають категоричність: «завжди», «нічого і ніколи», «все», «ніхто», «ні за що» і ін .;
- слова - посилення на негативні думки інших людей про людину: «мені твій колишній начальник говорив», «недарма мені говорили, що ви конфліктна, тепер я розумію», «а кажуть, що в минулому ви ...» і т. п.

### ***Друга формула конфлікту (тип Б)***

**Конфліктна ситуація + Інцидент = Конфлікт**

Передумова + привід = протистояння

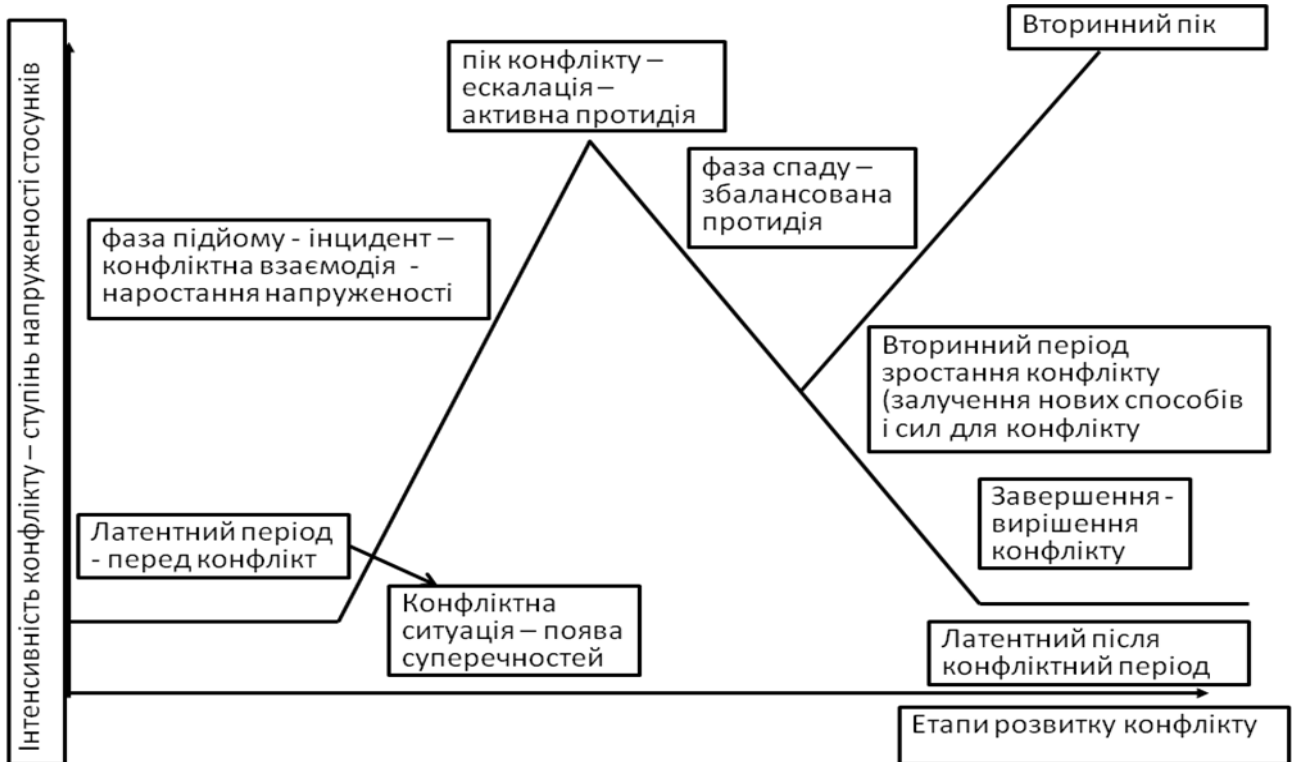
0 + Інцидент = несправжній конфлікт

Конфліктна ситуація + 0 = латентний (прихований) конфлікт

### Третя формула конфлікту (тип в)

**Конфліктна ситуація + Конфліктна ситуація = Конфлікт**

### Динаміка розвитку конфлікту



### Фази латентного періоду конфлікту

- **Виникнення об'єктивної проблемної ситуації** - існує протиріччя між суб'єктами, але воно ще не усвідомлено і немає конфліктних дій.
- **Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації** - сприйняття реальності як проблемної і розуміння необхідності почати якісь дії.
- **Спроби сторін розв'язати об'єктивну ситуацію неконфліктними способами** - переконанням, роз'ясненням, проханнями, інформуванням.
- **Предконфліктна ситуація** - ситуація сприймається як наявність загрози безпеки громадським інтересам однієї зі сторін взаємодії, що провокує конфліктну поведінку.

- **Кульмінація - п'ятий етап** - абсолютизація негативної оцінки опонента і позитивної - себе. Опонент стає абсолютним ворогом, знецінюється до стану речі і позбавляється людських рис.
- **Збалансована протидія - шостий етап** - сторони продовжують протидіяти, однак інтенсивність боротьби знижується. Сторони усвідомлюють, що продовження конфлікту силовими методами не дає результату, але дії по досягненню згоди ще не робляться.
- **Повна нормалізація відносин - сьомий етап** - настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії.

### **Фази активного періоду конфлікту**

- **Інцидент – перший етап** - перше зіткнення сторін.
- **Початок ескалації - другий етап** - різка інтенсифікація боротьби опонентів.
- **Силова дія - третій етап** - Очікування учасників парадоксальні: обидві сторони сподіваються шляхом натиску і твердості викликати зміну позицій опонента, але ніхто не готовий добровільно поступитися.
- **Загострення пристрастей – четвертий** - в емоційній сфері домінує чорно-білий підхід. Все, що "не я" і "не ми", - погано і відкидається.

### **Тестові завдання.**

1. Що означає конфлікт типу А:

- а)  $КС1 + КС2 + \dots + КСn = \text{Конфлікт}$
- б)  $КС + I = \text{Конфлікт}$ ,
- в) Ескалація конфліктогенів.

де КС – конфліктна ситуація (причина),  
I – інцидент

2. Що означає конфлікт типу Б:

- а)  $КС1 + КС2 + \dots + КСn = \text{Конфлікт}$
- б) Ескалація конфліктогенів.
- в)  $КС + I = \text{Конфлікт}$ ,

де КС – конфліктна ситуація (причина),  
І – інцидент

*3 Що означає конфлікт типу В:*

- а)  $КС1 + КС2 + \dots + КСn = \text{Конфлікт}$
- б) Ескалація конфліктогенів.
- в)  $КС + І = \text{Конфлікт}$ ,  
де КС – конфліктна ситуація (причина),  
І – інцидент

*4. Конфліктогени – це:*

- а) Слова, дії (або бездіяльність), які можуть призвести до конфлікту.
- б) Прояви конфлікту.
- в) Причини конфлікту, обумовлені соціальним статусом особистості.
- г) Стани особистості, які наступають після вирішення конфлікту.
- д) Поведінські реакції особистості у конфлікті.

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

- а) Зневажливе відношення.
- б) Негативне відношення.
- в) Менторські відношення.
- г) Порушення етики.

*6. Заподіяні випадково незручності без вибачення, ігнорування партнера по спілкуванню, перебивання співрозмовника, перекладання відповідальності на іншу людину відносяться до конфліктогенів типу:*

- а) Менторські відношення.
- б) Нечесність та нещирість.
- в) Регресивна поведінка.
- г) Пряме негативне відношення.
- д) Порушення етики.

*7. До якого типу конфліктогенів відносяться наступні дії: принизлива втіха, принизлива похвала, докір, жартування:*

- а) Хвастощі.
- б) Порушення етики.
- в) Регресивна поведінка.
- г) Зневажливе відношення.



8. *Наївні питання, посилання на інших при отримванні справедливого зауваження, сперечання – це форми прояву конфліктогенів, які характеризуються як:*

- а) Пряме негативне відношення.
- б) Хвастощі.
- в) Нечесність та нещирість.
- г) Менторські відношення.
- д) Регресивна поведінка.

9. *Які конфліктогени відносяться до регресивної поведінки?*

- а) Заподіяні випадково незручності без вибачення, ігнорування партнера по спілкуванню, перебивання співрозмовника, перекладання відповідальності на іншу людину.
- б) Принизлива втіха, принизлива похвала, докір, жартування.
- в) Наївні питання, посилання на інших при отримванні справедливого зауваження, сперечання.

10. Категоричні оцінки, судження, висловлювання; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нотація та повчання – це форми прояву конфліктогенів, які характеризуються як:

- а) Пряме негативне відношення.
- б) Хвастощі.
- в) Нечесність та нещирість.
- г) Менторські відношення.
- д) Регресивна поведінка.

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

- а) Тип Б.
- б) Тип А.
- в) Тип В.
- г) Тип Б і В.

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

- а) Тип Б.
- б) Тип А.
- в) Тип В.
- г) Тип Б і В.

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

- а) Тип В.
- б) Тип А.
- в) Тип Б.
- г) Тип А і Б

### **Ситуаційні вправи.**

#### **Завдання 1**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

Керівник прийняв на роботу непідготовленого працівника, не погодивши це з заступником, у якого той в підпорядкуванні. Незабаром з'ясовується нездатність прийнятого працівника виконувати свою роботу. Заступник представляє керівнику доповідну записку про це. Керівник тут же рве дану записку.

#### **Завдання 2**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

При розподілі премії начальник не надала її одному з підлеглих. Підстав для депреміювання не було. На питання підлеглого керівник не зміг пояснити причини, сказав тільки: «Це я вас вчу».

#### **Завдання 3**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

Розмовляючи з претендентом на вакантну посаду, керівник дає обіцянку надалі підвищити його на посаді.

Вновьпрінятий з натхненням приступає до роботи, проявляючи високу працездатність і сумлінність. Керівництво постійно збільшує навантаження, не додаючи зарплату і не підвищуючи на посаді. Через деякий час працівник починає проявляти ознаки невдоволення ... Назріває конфлікт.

#### **Завдання 4**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

Начальник повідомляє підлеглому, що в наступному місяці відправляє його на курси підвищення кваліфікації. Підлеглий відмовляється, посилаючись на те, що до пенсії йому залишилося півтора року.

### **Завдання 5**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

Працівник, який досяг пенсійного віку, скаржитья начальнику, що майстер виживає його з роботи. Майстер клянеться, що ні найменшого приводу для цього не дає. Працівник же продовжує скаржитися.

### **Завдання 6**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

Начальник ділянки дає завдання робітникові. Той відмовляється, мотивуючи свою відмову тим, що ця робота вимагає більш високого розряду і, додаючи при цьому, що йому вже п'ять років не підвищують розряд.

### **Завдання 7**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

На нараді один з підлеглих, не витримавши натиску керівника, в напівжартівливої формі звернув на цей натиск увагу. Керівник не знайшов, що сказати, але після цього випадку став діяти ще жорсткіше, особливо щодо «жартівника».

### **Завдання 8.**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

Даючи завдання лаборантці на день, завідуюча лабораторії зазначила, що овочі, які надійшли сьогодні, перевіряти на нітрати не треба, мотивуючи тим, що постачальники надійні і ніколи не підводили, крім того дуже дорогі реактиви і їх не вистачає. Перевіряти необхідно партію завезених консервів і привести до ладу документацію.

Після обіду повернулась з наради завідуюча і почала критикувати лаборантку: чому вона не перевіряє овочі, а "перекладає бумажки". Після того, як лаборантка нагадала завідуючій про її розпорядження, вона погрожувала покаранням.

### **Завдання 9.**

Визначте природу конфлікту (тип А, Б, В) в наступній ситуації.

Керівник фінансового відділу доручає старанному підлеглому піти до головного бухгалтера у службових справах. А у головного бухгалтера принцип: вона спілкується лише з керівниками, рядові співробітники до неї не звертаються. Тому даного співробітника вона висварила і дуже грубо

виставила за двері. Дізнавшись про безрезультатний похід, керівник забрав у підлеглого документи і нічого не сказав. Звичайно настрій у співробітника став поганий: і доручення не виконав, і приниження отримав.

**ТЕСТ «ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ» (ЗА МЕТОДИКОЮ К. ТОМАСА)**

В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари оберіть те судження, яке ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

**1**

А) іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

Б) перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

**2**

А) я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б) я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

**3**

А) зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

Б) я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

**4**

А) я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б) іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

**5**

А) налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.

Б) я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

**6**

А) я намагаюся уникнути прикрощів.

Б) я намагаюся досягти свого.

**7**

А) я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

Б) я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

**8**

А) зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

Б) я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

**9**

А) вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

Б) я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

**10**

А) я наполегливо прагну досягти свого.

Б) я намагаюся знайти компромісне рішення.

**11**

А) насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

Б) я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

**12**

А) я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

Б) я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

**13**

А) я пропоную серединну позицію.

Б) я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

**14**

А) я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

Б) я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

**15**

А) я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

Б) я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

**16**

А) я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

Б) я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

**17**

А) зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

Б) я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

**18**

А) якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

Б) я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

**19**

А) передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

Б) я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

**20**

А) я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б) я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

**21**

А) під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

Б) я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

**22**

А) я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

Б) я відстоюю свої бажання.

**23**

А) як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

Б) іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24

А) якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

Б) я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25

А) я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

Б) ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26

А) я пропоную серединну позицію.

Б) я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27

А) зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

Б) якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28

А) зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

Б) налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29

А) я пропоную серединну позицію.

Б) вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30

А) я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

Б) я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

### Бланк для відповідей

№ пари	А	Б	№ пари	А	Б
1			16		
2			17		
3			18		
4			19		
5			20		
6			21		
7			22		
8			23		
9			24		
10			25		
11			26		
12			27		
13			28		
14			29		
15			30		

## Опрацювання результатів

Кількість балів, яку ви набрали за кожною шкалою, визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях. Бали підраховуються за наведеним далі ключем.

### Ключ до відповідей

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

### Інтерпретація результатів

Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.



**Стиль суперництва (конкуренції).** Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення,— досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

**Стиль співпраці.** Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

**Стиль компромісу.** Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.

**Стиль уникнення.** Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витрачати сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.

**Стиль пристосування.** Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для вас; якщо у вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**АВАНТЮРИЗМ** - це діяльність, поведінка, що перебуває на межі розумного, позитивного і, як правило, пов'язана з невиправданим ризиком. Шлях до авантюрних дій, вчинків розпочинається з авантюрних розрахунків, необ'єктивних оцінок, явищ, подій, поведінки інших, необ'єктивних прогнозів.

**АВТОРИТАРНІСТЬ** - властивість особистості, що характеризується схильністю до диктату і беззаперечного підпорядкування оточення власним впливу і владі. Тісно пов'язана з агресивністю, завищеними самооцінкою і рівнем домагань, схильністю до стереотипізації та оригінальності мислення і поведінки, слабкою рефлексією і тенденцією до породження і ескалації конфліктних ситуацій.

**АВТОРИТЕТ** - вплив особистості, заснований на становищі, статусі, посаді, що обіймається нею, визнанні за нею права на прийняття відповідальних рішень, у тому числі з розв'язання конфліктів.

**АГРЕСІЯ** - форма поведінки учасників конфлікту, що характеризується ворожістю, спрямована на заподіяння шкоди або навіть на фізичне усунення суперника.

**АГРЕСИВНІСТЬ** - стан особистості, що проявляється у гніві, злобі. В конфліктних ситуаціях може бути варіантом психологічного захисту. Що ж до особи, то це специфічна поведінка, яка може проявлятися демонстрацією переваг в силі чи використання сили.

**АДАПТИВНІСТЬ** - інтегрована властивість особистості пристосовуватися до певних умов.

**АМБІЦІЯ** - пиха, чванливість, гонор, честолюбність.

**АПАРАТ УПРАВЛІННЯ** - посадові особи, поділені на функціонально-службові групи і структурні підрозділи, які об'єднані спільною метою і виконують ті чи інші управлінські функції та операції згідно з їх управлінським статусом.

**АНТАГОНІСТ** - непримиренний, ворожий, конфліктний, що відстоює лише свої інтереси в конфлікті й дотримується протилежних поглядів.

**АРБІТР** - посередник, третейський суддя.

**АРБІТРАЖ** - спосіб розв'язання спорів, при якому сторони звертаються до арбітрів, що обираються самими сторонами чи призначаються за їх згодою, або в порядку, встановленому законом.

**АФЕКТ** - сильне і відносно короткочасне емоційне збудження (страх, гнів, жах, радість та ін.), пов'язане з різкою зміною важливих для суб'єкта життєвих обставин.

## Б

**БАЖАННЯ** - виявлення інтенцій щодо прийняття чи неприйняття рішень.

**БІХЕВІОРИЗМ** - один із методів суспільних явищ з позиції психології поведінки людини; один із напрямків аналізу соціальних і політичних явищ на Заході.

**БОРОТЬБА** - одна з форм соціальної взаємодії, що включає в себе змагання, протистояння, конфлікт.

**В**

**ВЕРТИКАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ** - конфліктна взаємодія суб'єктів вертикального підпорядкування: керівник - підлеглий, підприємство - вища організація, мале підприємство - фундатор.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** - виконання дії відповідно до закону чи прийнятих рішень.

**ВІРА** - ставлення людини до певних суджень, уявлень, ідей, істин, для яких не потрібна перевірка пізнавальною діяльністю.

**ВЛАДА** - здатність і можливість впливати на інших людей з метою реалізації своєї волі, не тільки за їхньою згодою, але і всупереч.

**ВПЛИВ** - така поведінка певної людини, яка змінює ставлення і почуття до неї інших людей.

**ВЗАЄМОДІЯ КОНФЛІКТНА** - комплекс взаємних негативних впливів суб'єктів конфлікту, що суперничають, у процесі якого відбувається зіткнення ціннісних орієнтацій, а не пошук його запобігань.

**ВНУТРІШНЬОГРУПОВИЙ КОНФЛІКТ** - зіткнення, розбіжність МІЖ особистістю і групою, яка була викликана різними індивідуальними і загальними інтересами, ослабленням згуртованості і спільних дій або недотриманням норм групового поведіння.

**ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ КОНФЛІКТ** - внутрішнє протиборство людини як наслідок функціонального дискомфорту в сфері раціонального, необхідності вибору між бажаним і належним, вигідним і небезпечним, цікавим і нудним, кризи мотивів або їх реалізація.

**ВРЕГУЛЮВАННЯ** - вибір такої альтернативи в конфліктному процесі, при якій основні зусилля конфліктуючих сторін зосереджуються на зниженні протиборства, на послідовному перекладенні прямої конфронтації в площину зм'якшення протиріччя й інтенсивного пошуку заміни його безконфліктними відносинами для вирішення самої проблеми, що і породила конфліктну ситуацію.

**ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ** - часткове розв'язання конфлікту, припинення відкритої боротьби сторін. При цьому можуть зберігатися як внутрішні, так і зовнішні причини, що спонукають до конфлікту.

**Г**

**ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ КОНФЛІКТ** - конфліктна взаємодія рівних суб'єктів: керівників одного рівня, підприємств і спеціалістів між собою.

**ГРАНИЦІ КОНФЛІКТУ** - зовнішні межі в просторі і в часі, а також щодо тієї соціальної системи, у масштабах якої виникає і розвивається конфліктне зіткнення.

**ГРУПА** - обмежена в розмірах спільність людей, виділена із соціального цілого на основі певних ознак, соціальної належності, структури, рівня розвитку і т.ін.

**ГРУПА КЕРІВНИКА** - група, яка складається із керівника і підлеглих, що перебувають у зоні його контролю.

**ГРУПА НЕФОРМАЛЬНА** - реальна соціальна спільність, що не має юридично фіксованого статусу, добровільно об'єднана на основі інтересів, дружби і симпатій або на основі прагматичної користі. Неформальна група може виступати як ізольована спільність або утворюватися усередині офіційних груп.

**ГРУПОВЕ МИСЛЕННЯ** - тенденція окремих особистостей придушувати свою власну точку зору на ту чи Іншу проблему, щоб не порушувати гармонії групи.

**ГРУПИ ТИСКУ** - різні організації, що прагнуть впливати на громадську думку, адміністрацію, управлінців для забезпечення своїх специфічних інтересів, не претендуючи на високу владу в країні.

Д

**ДЕЕСКАЛАЦІЯ** - зменшення гостроти конфлікту.

**ДЕЗІНФОРМАЦІЯ** - навмисне перекручування інформації за допомогою засобів масової інформації й інших соціально-політичних інститутів.

**ДЕПРЕСІЯ** - стан душевного розладу, що характеризується спадом сил і зниженням активності особистості; особистість у стані внутрішньоособистісного конфлікту.

**ДЕПРИВАЦІЯ** - стан, коли є явна розбіжність між очікуваннями людей і можливостями їх задоволення.

**ДЕСТРУКЦІЯ** - діяльність, спрямована проти чийось інтересів.

**ДЕТЕРМІНІЗМ** - концепція, відповідно до якої дії людей визначаються й обмежуються спадковістю або попередніми подіями їхнього життя.

**ДЕМОНСТРАТИВНІСТЬ** - коли учасники виявляють себе у конфлікті, прагнучи до спілкування з метою переконати опонента, чи знищити його як ворога.

**ДИЛЕМА В'ЯЗНЯ** - скрутна ситуація, коли вибір необхідно робити між двома рівнозначно неприємними можливостями.

**ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ** - процес розвитку конфлікту на його відкритій стадії.

**ДЖЕРЕЛО КОНФЛІКТІВ** - поєднання несприятливих життєвих обставин, що впливають на поведінку людей, проблеми становлення мотивацій, обривання комунікативних зв'язків, розбіжності в темпераменті і характері, переконанні і в моральних цінностях.

**ДІАЛОГ** - поперемінний обмін репліками.

**ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТУ** - процес виявлення параметрів конфліктного зіткнення (складу учасників, об'єкта розбіжностей, характеру і ступеня гостроти протиріч, динаміки розвитку взаємодій) з метою пошуку можливості надання впливу на конфронтуючі сторони.

**ДИСКРИМІНАЦІЯ** - несправедливі дії, що принижують особистість або соціальну групу у їхніх правах на спілкування з боку пануючого соціального прошарку.

## **Е**

**ЕКСТРЕМАЛЬНА СИТУАЦІЯ** - різкий, скачкоподібний перехід системи (соціальної, особистісної, цінностей) у результаті надзвичайних обставин зі стійкого стану в хиткий і нестабільний, супроводжуваний інтенсифікацією і зростанням масштабів конфліктних зіткнень.

**ЕМПАТІЯ** - стан взаємин сторін, коли досить наочно виявляється вплив на партнера, розуміння його труднощів, виражається співчуття і готовність допомагати.

**ЕСКАЛАЦІЯ КОНФЛІКТУ** - розвиток конфлікту "по вертикалі", наростання його гостроти і розмаху, яке пов'язане з загостренням конфліктних відносин, усі дії носять, як правило, вже винятково деструктивні методи, при чому, усі наступні дії є більш руйнівними ніж попередні.

**ЕТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ** - система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

**ЕФЕКТИВНІСТЬ** - співвідношення між досягненням цілей і витраченими ресурсами.

## **Ж**

**ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ КОНФЛІКТУ** - весь процес від зародження конфлікту до його закінчення.

## **З**

**ЗАВЕРШЕННЯ КОНФЛІКТУ** - етап у динаміці конфлікту, що полягає в припиненні, закінченні конфлікту з будь-яких причин. Завершення конфлікту може протікати в таких формах: розв'язання, врегулювання, загасання, переростання в інший конфлікт, усунення конфлікту.

**ЗАГАСАННЯ КОНФЛІКТУ** - процес тимчасового припинення протидій, але зі збереженням головних ознак конфлікту, тобто суперечностей і напружених стосунків.

**ЗАЗДРІСТЬ** - негативне сприйняття суб'єктом чиеїсь зверхності. Неприязнь та бажання причинити шкоду об'єкту заздощів.

**ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТУ** - стратегія поведіння в конфліктній ситуації, суть якої у виході з конфлікту або припинення конфліктних відносин без вирішення причини конфлікту.

**ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК** - реакція на повідомлення, яка допомагає відправникові визначити, чи сприйнята відправлена ним інформація.

**ЗГОДА** - стан взаємин протиборчих сторін, коли виникає можливість утягувати протилежну сторону в спільну діяльність.

**ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ** - ціннісна орієнтована єдність, яка визначається за рівнем збігу думок членів групи щодо найбільш значущих для неї об'єктів.

**ЗДІБНІСТЬ** - специфічні властивості людини, її інтелекту, які проявляються в трудовій, науковій та інших видах діяльності і є необхідною умовою її успіху.

**ЗІТКНЕННЯ** - відкрите протиборство конфліктуючих сторін у боротьбі за володіння чим-небудь.

I

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ** - перенесення на себе почуття і якостей, властивих іншим, раніше не доступних, але бажаних для себе.

**ІМІДЖ** - сукупність уявлень, що склалися в громадській думці про те, як повинна вести себе людина у відповідності зі своїм статусом, як повинні співвідноситися між собою права та обов'язки в даному статусі.

**ІНДИВІДУАЛЬНІСТЬ** - сукупність неповторно своєрідних рис та особливостей, що відрізняє дану особистість від інших людей.

**ІНДИВІДУАЛЬНА ТРУДОВА СУПЕРЕЧКА** - неурегульована розбіжність, конфлікт між працівником і роботодавцем щодо дотримання умов трудового договору.

**ІНТЕРЕС** - реальна причина усвідомлених соціальних дій певних груп і індивідів. В основі інтересу лежать безпосередні спонукання, потреби, мотиви.

**ІНТЕЛЕКТ** - сукупність розумових здібностей людини.

**ІНІЦІАТИВА** - прояв людської активності, що стимулюється ззовні й не визначається незалежними від неї обставинами.

**ІНТУЇЦІЯ** - здатність відчувати й швидко знаходити правильне розв'язання завдання, а також передбачати хід подій.

**ІНЦИДЕНТ** - подія, що служить приводом для переходу суб'єктів до відкритих конфліктних дій.

K

**КВАЗІГРУПА** - виникаюча ненавмисно і спонтанно соціальна група, в якій відсутні стійкі чекання й усвідомлене розуміння протилежності своїх інтересів і цілей інтересам і цілям іншої групи.

**КЛІМАТ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОПЧНИЙ** - загальна соціально-психологічна характеристика стану малої групи, особливостей сформованих у них людських відносин.

**КОЛЕКТИВНИЙ ТРУДОВИЙ СПІР** - неврегульовані розбіжності між робітниками і роботодавцями з приводу встановлення і зміни умов праці.

**КОЛІЗІЯ** - сутичка взаємовиключних позицій, принципів, правових або моральних норм.

**КОМПРОМІС** - 1) стратегія поведінки, що передбачає взаємні вчинки; 2) угода протиборчих сторін на основі взаємних вчинків.

**КОНСЕНСУС** - 1) загальна згода із спірних питань; 2) узгодженість поглядів і орієнтацій суб'єктів, метод прийняття рішень за допомогою співробітництва, досягнення принципової єдності думок.

**КОНКУРЕНЦІЯ** - прагнення до досягнення успіху, винагороди, влади і т.п. шляхом випередження, відсторонення або усунення суперників, що прагнуть до ідентичних цілей.

**КОНФЛІКТОГЕНИ** - вербальні і невербальні компоненти поведінки особистості або групи, що сприяють виникненню та ескалації конфліктів.

**КОНФЛІКТ** - це найбільш гострий засіб розв'язання значних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, що супроводжується негативними емоціями.

**КОНФЛІКТ ВЕРТИКАЛЬНИЙ** - взаємодія суб'єктів вертикального підпорядкування, при якому є присутнім різне співвідношення владних повноважень і можливостей взаємодії.

**КОНФЛІКТ ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНИЙ** - зіткнення рівних по силі, але протилежно спрямованих особистісних мотивів, потреб, інтересів.

**КОНФЛІКТ ГОРИЗОНТАЛЬНИЙ** - конфліктна взаємодія рівних (по ієрархічному рівню) суб'єктів.

**КОНФЛІКТ ДЕСТРУКТИВНИЙ** - різновид конфліктного протиборства, здатного привести до зниження ефективності системи, спільності чи організації, або до її руйнування.

**КОНФЛІКТ ДИСФУНКЦІОНАЛЬНИЙ** - конфліктна взаємодія індивідів або співтовариств у межах однієї групи або організації, що може привести до ослаблення її стійкості і стабільності, до різкого зниження її функцій або до вгасання чи зникнення.

**КОНФЛІКТ КОНСТРУКТИВНИЙ** - конфлікт, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, розвитку взаємовідносин і служить джерелом самовдосконалення і саморозвитку особистості, підвищується ефективність виконання нею функцій, її адаптація до мінливих умов середовища, підсилюється згуртованість членів і їхня єдність.

**КОНФЛІКТ НЕРЕАЛІСТИЧНИЙ (БЕЗПРЕДМЕТНИЙ)** - конфлікт, який має своєю метою відкрите вираження негативних емоцій, що накопичилися,

образ, ворожості, коли гостра конфліктна взаємодія стає не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю.

**КОНФЛІКТ РЕАЛІСТИЧНИЙ (ПРЕДМЕТНИЙ)** - конфлікт, викликаний незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим (на думку одного чи обох учасників) розподілом між ними яких-небудь переваг, спрямованих на досягнення конкретного результату.

**КОНФЛІКТ ЛЕГІТИМНИЙ** - конфліктне протиставлення, яке ведеться в рамках процедур, що допускаються у суспільстві правовими нормами.

**КОНФРОНТАЦІЯ** - протиставлення, протиставлення, сутичка сторін, інтересів, цілей.

**КОНФЛІКТУЮЧІ СТОРОНИ** - це головні суб'єкти конфлікту, тобто сукупність тих учасників, що здійснюють активні дії один проти одного.

**КОНФЛІКТНА ПОВЕДІНКА** - це чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної сторони та обмеження інтересів опонента.

**КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ** - події, об'єкт, якості об'єктів, їх відносин, які "цікаві" чи "небезпечні" під кутом зору конфліктної проблеми у світлі конфліктних інтересів і побоювань.

**КОНФЛІКТНІ ІНТЕРЕСИ** - вираз конкретного наміру особистості реалізувати свій інтерес.

**КОНФЛІКТНА ПРОБЛЕМА** - це перешкоди при реалізації цілей, які пов'язані як з інтересами, так і з побоюваннями. **КУЛЬМІНАЦІЯ** - верхня точка ескалації.

**КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ** - професійна вправність, що проявляється у специфічній діяльності, наділеній відповідними інтелектуальними та загальнокультурними знаннями.

## Л

**ЛАТЕНТНІСТЬ (ПРИХОВАНІСТЬ)** - характеристика процесу, який відбувається, але зовнішньо не виявляє себе.

**ЛІДЕР** - член групи, якому вона надає право приймати відповідальні рішення у певних ситуаціях.

**ЛЕПТИМНІСТЬ** - характеристика відносин і діяльності, що узгоджуються з вимогою закону, а тому розглядаються й оцінюються суспільством як законні і узгоджені із соціальним порядком.

## М

**МЕДІАТОР** - посередник.

**МЕНЕДЖМЕНТ** - цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення визначених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів.



**МЕТОД** - спосіб пізнання і застосування системи прийомів для досягнення поставленої мети.

**МЕЖА КОНФЛІКТУ** - зовнішні структурно-динамічні межі конфлікту, які розрізняють суб'єктні (кількість основних учасників), просторові (територія, на якій відбувається конфлікт) і часові (тривалість конфлікту) межі конфлікту.

**МОТИВ У КОНФЛІКТІ** - спонукання до вступу в конфлікт, пов'язане з задоволенням потреб учасника конфлікту; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов і причин, що викликають конфліктну активність суб'єктів.

**МОТИВАЦІЯ** - процес спонукання себе та інших до певної життєвої ситуації, за певних обставин.

**МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ** - протиборство особистостей у процесі соціальної взаємодії, яке виникає на основі протилежно спрямованих мотивів, суджень або особистих антипатій.

**МИСЛЕННЯ** - процес руху думки від невідомого до відомого. Мислення починається там, де перед людиною виникає щось нове, невідоме, коли вона починає щось аналізувати, порівнювати, узагальнювати.

Н

**НАМІРИ** - свідоме бажання, готовність діяти.

**НАПРУЖЕНІСТЬ** - психічний стан, який виникає у процесі діяльності в складних умовах, коли людина оцінює ситуацію як таку, яка може закінчитися для неї несприятливо.

**НАПРУЖЕНІСТЬ СОЦІАЛЬНА** - особливий стан суспільно-свідомості і поведінки, специфічна ситуація сприйняття та оцінки дійсності, що створює особливу соціально-психологічну атмосферу, яка супроводжує соціальні конфлікти.

**НАСИЛЬСТВО** - засіб впливу певної особистості (соціальної групи, держави) за допомогою різноманітних форм примусу на іншу особистість (соціальну групу, державу) в конфлікті з метою придбання чи збереження матеріального, політичного, психологічного або іншого панування, завоювання тих чи інших позицій; тип дії або поведінки соціальних суб'єктів у конфлікті, при яких їх опонент (особистість, група) піддається фізичному тиску або зазнає прямого фізичного збитку.

**НЕДОВІРА** - сумнів щодо когось через невиконання обіцянок.

**НЕОФІЦІЙНЕ ПОСЕРЕДНИЦТВО** - посередництво, в якому в ролі посередника виступають неурядові організації, академічні кола, приватні особи.

О

**ОБОВ'ЯЗКИ** - необхідність виконання функціональних обов'язків, реалізації цілей й завдань, які пов'язані з посадовим становищем в організації.

**ОБ'ЄКТ** - фрагмент реальності, на яку спрямована активність суб'єкта.

**ОБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ** - конкретні матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, принцип, норма) цінності, до володіння або користування якими прагнуть обидва учасники конфлікту.

**ОПОНЕНТ** - учасник спору, конфлікту, який вважає свої інтереси неузгодженими.

**ОРГАНІЗАТОР** - це особа чи група, яка планує конфлікт, його розвиток, ураховує ресурси і будує структуру протидіючої сторони, передбачає різні досягнення мети.

П

**ПЕРВИННІ ПОТРЕБИ** - психологічні, звичайно вроджені потреби.

**ПЕРЕРОСТАННЯ КОНФЛІКТУ** - це дії, коли у відносинах між сторонами виникає нова, більш гостра суперечність і відбувається зміна предмета і об'єкта протидіючості.

**ПОГРОЗА** - це адресований іншій стороні вираз наміру вчинити в разі загрози власним інтересам щось таке, що може спричинити шкоду іншій стороні. Подібні дії мають на меті примусити суперника діяти згідно з пред'явленими вимогами.

**ПОВНОВАЖЕННЯ** - влада, яка надається організацією посадовій особі і виявляється у праві приймати рішення, віддавати накази і розпорядження, вживати певних заходів та розпоряджатися ресурсами для досягнення цілей організації. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який обіймає посаду на даний момент.

**ПЕРЕГОВОРИ** - засіб розв'язання конфліктів, при якому кожна із сторін висуває власний набір вимог, але схильна до поступок. Як правило, передбачається рівноправність сторін, виключаються спроби силового вирішення конфлікту. Переговори ведуться на основі певних і схвалених їх учасниками правил і припускають, що сторони мають не тільки власні, а й загальні інтереси. Одним із основних елементів переговорів є одержання й обмін інформацією з метою досягнення згоди.

**ПЕРВІСНА ПОЗИЦІЯ** - має на меті вплинути на опонента в бажаному напрямку й запропонувати шляхи вирішення спірних питань.

**ПІДБУРЮВАЧ** - особа, організація, установа чи держава, що підштовхує певних суб'єктів до конфлікту.

**ПОГРОЗА** - виражений намір зробити що-небудь,

**ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ** - організація взаємодії і співіснування людей, що виключає або зводить до мінімуму можливість виникнення конфліктів між ними; діяльність суб'єктів взаємодії (або одного із них), а

також третіх осіб (посередників) щодо усунення об'єктивних і суб'єктивних причин конфлікту, що назріває.

**ПОСІБНИК** - особа, група чи інституція, що сприяє розвитку конфліктної ситуації, здійснюючи різноманітну підтримку на користь одного з конфліктантів.

**ПОСЕРЕДНИЦТВО** - допомога нейтральної людини конфліктуючим сторонам з метою врегулювання конфлікту шляхом переговорів. Передбачає регламентовану процедуру, що закінчується, як правило, підписанням угоди. Поліпшує комунікацію і підготовляє умови для висунення пропозицій.

**ПОСТУПЛИВІСТЬ** (згладжування) - жертвування інтересами справи задля підтримання й поліпшення стосунків з іншою людиною.

**ПОСТУПКА** - стратегія поведінки в конфлікті, яка характеризується прагненням ухилитися від конфлікту при сприйнятті його предмета як несуттєвого для себе і значимого для суперника.

**ПОТРЕБА** - це усвідомлена необхідність у будь-чому, яка спонукає до дії.

**ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ** - матеріальні або духовні цінності чи обставини, які стали причиною незгоди між сторонами. Предметом можуть бути економічні, територіальні, політичні, релігійні, мовні та інші обставини.

**ПРОБЛЕМА** - завдання, що потребує розв'язання, проте невідомі ні конкретні способи цього розв'язання, ні його кінцевий результат.

**ПРОВОКАЦІЯ КОНФЛІКТУ** - використання приватної ситуації, яку можна інтерпритувати як прояв ворожості опонента для розв'язання повномасштабного конфлікту з ним.

**ПРОТИРІЧЧЯ** - різні точки зору на проблему, що викликають протистояння і бажання довести свою справу.

**ПРИВІД ДЛЯ КОНФЛІКТУ** - подія або обставина, що активно шукається або вигадується ким - небудь з потенційних конфліктерів для використання в якості поштовху до розв'язання конфліктної протидії.

**ПРИНЦИПОВІСТЬ** - морально-психологічна риса особистості, яка характеризує чіткість її соціальної позиції, вірність певних дій переконанню й принципам, послідовність їх обстоювання, втілення в життя.

**ПРОГНОЗУВАННЯ КОНФЛІКТУ** - обґрунтоване припущення можливості виникнення або розвитку конфлікту в майбутньому.

**Р**

**РЕВЕРСІЯ** - повернення до попередньої фази.

**РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ** - це дії щодо обмеженню його негативного впливу на суспільні відносини та перетворення на суспільно припустимі форми розвитку і розв'язання.

**РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТУ** - одна з форм завершення конфлікту, сукупність позитивних дій (рішень) самих учасників конфлікту, що припускає наявність взаємоприйняттого вирішення проблеми, яке має особисту значущість для учасників конфлікту, яке припиняє протиставлення учасників конфлікту мирними або силовими засобами і приводить до гармонізації їх взаємовідносин.

**РОЛЬ** - визначений шаблон, стереотип, модель поведінки людини, об'єктивно задана соціальною позицією особистості в системі суспільних або особистих відносин.

С

**СВАРКА** - міжособистісне зіткнення, що характеризується станом недоброзичливості обох сторін, супроводжуване взаємними докорами, обвинуваченнями, сперечаннями.

**СКАСУВАННЯ КОНФЛІКТУ** - це дії, вжиття яких ліквідує головні структурні елементи і ознаки конфлікту.

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** - певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми.

**СОЦІАЛЬНА НАПРУЖЕНІСТЬ** - емоційний стан соціальної групи або суспільства в цілому, викликаний тиском природи або соціальним середовищем, що відбувається протягом досить тривалого часу.

**СОЦІАЛЬНА ДІЯ** - дія, яка враховує соціальні норми, або її реалізація, результат якої оцінюється у термінах соціальних норм.

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ** - фіксований стан міжособистісних стосунків у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегруванням, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності та іншими соціально-психологічними показниками.

**СПІВРОБІТНИЦТВО** - стратегія поведінки в ситуації конфлікту, орієнтована на спільний пошук рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін, яка несе у собі взаємну працю і тісне спілкування,

**СПІЛКУВАННЯ** - важлива духовна потреба людини як суспільної істоти. Потреби людини в спілкуванні зумовлені суспільним буттям та необхідністю взаємодії у процесі діяльності та життя.

**СПОНУКАННЯ** - це бажання задовольнити потреби, яке ґрунтується на відчутті браку чого-небудь.

**СТРАТЕГІЯ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ** - загальна орієнтація і лінія поведінки особистості або групи в конфлікті.

**СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ** - сукупність стійких елементів конфлікту, яка створює цілісну систему.

**СТРУКТУРНІ МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ** - уточнення перспектив, пов'язаних з посадовими обов'язками; використання механізмів координації і інтеграції; встановлення нових, складніших цілей; використання механізму заохочень

**СУБ'ЄКТ** - джерело пізнання і перетворення дійсності; носій активності.

**СУБ'ЄКТИВНІ ПРОТИРІЧЧЯ** - протиріччя між окремими індивідами, що знаходилися в умовах постійного спілкування.

**СУПЕРЕЧКА** - обговорення проблеми, при якому кожна зі сторін обстоює свою думку.

**СУПЕРНИЦТВО** - стратегія поведінки учасника конфлікту, яка виявляється в прагненні на загальноприйнятих підставах випередити або перемогти суперника в русі до загальної з ним мети.

## Т

**ТАКТ** - правила етики, почуття міри у відносинах підлеглого та керівника.

**ТАКТИКА ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ** - сукупність засобів і прийомів впливу на учасника конфлікту, за допомогою яких реалізується стратегія поведінки для досягнення мети в конфлікті.

**ТЕМПЕРАМЕНТ** - сукупність індивідуальних, природжених психологічних рис особистості, які залишаються порівняно постійними при різноманітних мотивах і цілях діяльності людини і проявляються її реакцією на життєві ситуації.

**ТЕОРІЯ "СОЦІАЛЬНИХ РОЛЕЙ"** - теорія соціальної взаємодії, згідно з якою визнається здатність особистості брати роль іншої людини, уявляти, як її сприймають партнери по спілкуванню і відповідно конструювати власні дії.

**ТРАНСАКЦІЙНИЙ АНАЛІЗ** - аналіз конфліктних міжособистісних взаємодій за трансактивними категоріями ("Дитина", "Батько", "Дорослий").

## У

**УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ** - досягнення згоди стосовно умов реалізації своїх інтересів.

**УЛЬТИМАТУМ** - вимога до іншої сторони, у разі невиконання якої її очікують санкції

**УМІННЯ** - використання об'єктом наявних знань і навичок для вибору та здійснення прийомів, дій відповідно до поставленої мети.

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ** - цілеспрямований вплив на процеси конфліктної взаємодії, який прагне забезпечити конструктивне вирішення соціально важливих завдань, що актуалізувалися в конфлікті.

**УСУНЕННЯ КОНФЛІКТУ** - це такий зовнішній вплив на боротьбу, в результаті якого ліквідуються головні структурні елементи конфлікту.

**УЧАСНИКИ КОНФЛІКТУ** - люди, які не задоволені спілкуванням у зв'язку з його порушенням. Учасники намагаються використати це спілкування для реалізації своїх Інтересів. Вони згодні з іншими спільниками у тому, що вони учасники (внутрішня оцінка). Інші можуть вважати когось учасником, хоч він сам може і заперечувати свою участь (зовнішня оцінка).

**УЧАСНИК АКТУАЛЬНИЙ** - той, хто справляє дійсний вплив на позицію, хто прагне змінити конфліктну ситуацію і робить усе, щоб її змінити.

**УЧАСНИК ПОТЕНЦІАЛЬНИЙ** - той, хто оцінює ситуацію як таку, яка може зачепити його інтереси, але не прагне справляти у даний час впливу на неї.

**УХИЛЯННЯ (відгороджування)** - пасивна поведінка у конфліктній ситуації, що виявляється в ігноруванні проблеми або відкладенні свого втручання.

Ф

**ФРУСТРАЦІЯ** - психологічний стан наростаючого емоційно-вольового напруження, що виникає в конфліктних ситуаціях, які заважають досягненню мети або задоволенню потреб і бажань, загрожують людині або її престижу, людській гідності.

Х

**ХАРИЗМА** - вплив, заснований на властивостях особи керівника або його здатності залучати прихильників.

Ц

**ЦІНА КОНФЛІКТУ** - стан завершення конфлікту, який можливо визначити через: 1) витрати енергії, часу, сил на боротьбу з супротивником; 2) шкоду, яка настала від ворожих дій; 3) втрати, пов'язані з погіршенням ситуації.

**ЦІНА ВИХОДУ З КОНФЛІКТУ** - різниця між втратами і надбаннями, зумовленими виходом.

**ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ** - процес, що складається з чотирьох незалежних етапів: 1) вироблення чітких і лаконічно сформульованих цілей; 2) розробка реалістичних планів їх досягнення-3) систематичний контроль та вимір якості роботи і результатів; 4) прийняття заходів, які коригуються для досягнення запланованих результатів.

Ч

**ЧУТКИ** - інформація, яка передається через неформальні канали.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Базова**

1. Луцишин, Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник / Г.І. Луцишин ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка", Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. - 197 с.
2. Конфліктологія : навчальний посібник / [Г. В. Гребеньков, І. І. Ковальова, Ю. М. Красноносів та ін.] ; за ред. Г. В. Гребенькова ; М-во внутрішніх справ України, Донец. юрид. ін-т Луганського держ. ун-ту внутрішніх справ ім. Е. О. Дідоренка., Львів : Магнолія, 2017. - 228 с.
3. Конфліктологія : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів інженерно-педагогічних спеціальностей] / [Д.В. Коваленко [та ін.] ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Українська інженерно-педагогічна академія. Харків : [Точка], 2012. - 221 с. Кутуєв, П. В. Конфліктологія: соціологічна перспектива : навчальний посібник / П.В. Кутуєв. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2014. - 187 с.
4. Титаренко, Л. М. Конфліктологія. Профілактика конфліктів в організаціях : навч. посіб. / Л.М. Титаренко, В.В. Завальнюк ; М-во освіти і науки України, Одеська нац. юридична академія. Одеса : Юридична література, 2010. - 296 с. : табл.
5. Хапілова, В. П. Конфліктологія : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Хапілова ; Держ. вищ. навч. закл. "Запорізький нац. ун-т" МОН України. Запоріжжя, 2010. - 280 с.
6. Цюрупа, М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навчальний посібник / М. В. Цюрупа. К : Кондор, 2012. - 169 с.

### **Допоміжна**

7. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / О. Б. Зінчина. – Х. : ХНАМГ, 2007. – 164 с. – Режим доступу: // <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008958.pdf>
8. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0009008.pdf>
9. Нагаєв В. М. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. М. Нагаєв. – К. : Центр навч. літ., 2004. – 198 с. – Режим доступу: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008959.pdf>
10. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : // <http://www.culononline.com.ua/index.php?newsid=109>
11. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>
12. Скібіцька Л. І. Конфліктологія [Електронний ресурс] / Л. І. Скібіцька. – К. : ЦУЛ, 2007. – 384 с. – Режим доступу : <http://www.culononline.com.ua/index.php?newsid=398>

13. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу :<http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>
14. Убейволк О. О. Конфліктологія : метод. рек. для студ. денного відділення спеціальності «Логістика» [Електронний ресурс] / О. О. Убейволк. –Запоріжжя : ЗНУ, 2010. – 60 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/09/konfliktologie.pdf>
15. Убейволк О. О. Конфлікт як прояв соціальної комунікації [Електроннийресурс] / Убейволк О. О. // Грані : альманах. – 2010. – № 5(73). – С. 107–111.Режим доступу : // <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0009011.pdf>
16. Пірен М.І. Конфліктологія : підруч. / М.І.Пірен. – К. : МАУП, 2007. – 357 с.