



**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ  
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту**

## **РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ У ВИРОБНИЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

*Електронний навчальний курс*

**СХВАЛЕНО**

кафедрою педагогіки, психології та  
менеджменту  
протокол № 1 від « 2 » січня 2024 р.  
завідувач кафедри

**Володимир КУЛШОВ**

**Біла Церква 2024**

**Категорія слухачів:** викладачі професійно-теоретичної підготовки та майстри виробничого навчання закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта»

**Розробник:** Торба Наталія Григорівна, кандидат психологічних наук, доцент.

**Торба Н.Г. Розв'язання та профілактика конфліктів у виробничому середовищі:** електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 44 с.

Актуальність електронного навчального курсу зумовлена тим, що у зв'язку із зростанням напруги в освітньому, виробничому та в інших різних сферах соціальної взаємодії засвоєння базових знань з теорії та практики вирішення конфліктів, побудови продуктивних взаємовідносин, формування навичок розв'язання конфліктів як професійно-психологічних завдань, які є необхідною складовою психологічної та соціальної культури у професійній діяльності педагогів ЗП(ПТ)О.

Мета курсу полягає у вивченні суб'єктивної та об'єктивної природи виробничих конфліктів їх причин і мотивів, типів конфліктів та методів їх запобігання засобами використання сучасних підходів до ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Електронний курс розроблено для викладачів професійно-технічної підготовки та майстрів виробничого навчання закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта» на всіх етапах курсів підвищення кваліфікації за різними моделями навчання (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною).

Електронний курс розраховано на 4 год., із яких 2 год. – інтернет-лекція, 2 год. – семінарське заняття.

© БІНПО УМО НАПН України, 2024

© Торба Н. Г., 2024

## ЗМІСТ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

1. Анотація електронного курсу.....	4
2. Типова освітня програма електронного курсу.....	6
3. Тематичний план викладу та засвоєння матеріалів електронного навчального курсу.....	14
4. Зміст електронного навчального курсу за темами.....	14
5. Завдання до семінарських занять.....	38
6. Проблемно-пошукові питання для самостійної та індивідуальної роботи слухача.....	39
7. Комплекс практичних (тестових) завдань для самоконтролю.....	39
8. Глосарій ключових слів.....	42
9. Консультаційний пункт.....	43
10. Цифрова бібліотека.....	43

## 1. АНОТАЦІЯ ЕЛЕКТРОННОГО КУРСУ

Жодне суспільство не є й не може бути однорідним, кожне суспільство складається з особистостей, різних не тільки з погляду їхнього етнічного походження, віросповідання, політичних поглядів, але і з погляду віку, статі, інтересів, виховання, освіти, духовних цінностей.

Якість будь-якого суспільства залежить від здатності його членів співіснувати одне з одним, від того, чи сприймають вони одне одного, чи поважають і підтримують, чи навчаються одне від одного, чи об'єднують свої зусилля в ім'я загального добра, для постійного поліпшення свого матеріального й духовного життя. В умовах соціальної розмаїтості дуже важливо встановити культуру миру, що неможливо без формування вмінь безконфліктних форм взаємовідносин та розвитку конфліктологічних компетенцій.

Конфлікти є невід'ємною частиною особистісних стосунків членів різних соціальних інституцій також вони притаманні і взаємовідносинам як у освітньому так і у виробничому середовищі. Серед багатьох проблем, актуальних у контексті виробництва, важливою є проблема виникнення різного роду конфліктів.

При побудові виробничого процесу і організації виробничої діяльності представляється важливим, враховувати фактор конфліктності, обумовлений комплексом об'єктивних причин і обставин,

Тривалі нерозв'язані конфлікти негативно впливають на міжособистісні стосунки, соціально-психологічний клімат у колективі, впливають на емоційні стани, настрої і, відповідно, на якість виробничого процесу. Для попередження негативних наслідків конфліктів необхідно вчасно розпізнати конфліктну ситуацію і не допустити розвитку конфлікту. Тому напрочуд важливим є використання сучасними фахівцями у своїй професійній діяльності сучасних методик запобігання та розв'язання конфліктів.

Методи запобігання конфліктним ситуаціям - це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності

*Актуальність електронного навчального курсу* зумовлена тим, що у зв'язку із зростанням напруги в освітньому та виробничому середовищі в різних сферах соціальної взаємодії засвоєння базових знань з теорії та практики вирішення конфліктів, побудови продуктивних взаємовідносин, формування навичок розв'язання конфліктів як професійно-психологічних завдань, є

необхідною складовою психологічної та соціальної культури у професійній діяльності сучасного фахівця.

**Мета курсу** полягає у вивченні суб'єктивної та об'єктивної природи виробничих конфліктів їх причин і мотивів, типів конфліктів та методів їх запобігання засобами використання сучасних підходів до ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

***Завдання курсу:***

- розширення поглядів щодо методів запобігання та розв'язання конфліктних форм взаємодії ;
- формування умінь здійснювати програми розвитку корекції міжособистісних відносин;
- оволодіння теоретичним основам та практичним розробкам моделі поведінки у конфліктних ситуаціях;
- удосконалювати уміння щодо розвитку професійні компетенції з питань психології міжособистісних відносин.

Матеріали курсу спрямовано на розвиток *конфліктологічної, освітологічної, андрагогічної, професійно-педагогічної та інноваційної* компетентностей та компетентності з *професійно-особистісного розвитку* фахівця.

Курс розраховано на 4 год., із яких 2 год. – інтернет-лекція, 2 год.- семінарське заняття.

Курс розроблено для викладачів професійно-теоретичної підготовки та майстрів виробничого навчання закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта» на всіх етапах курсів підвищення кваліфікації за різними моделями навчання (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною).

***Реалізація завдань для досягнення результатів спецкурсу здійснюється шляхом:***

- Самостійного опрацювання слухачами навчального матеріалу.
- Виконання контрольно-діагностичних матеріалів, спрямованих на вдосконалення вмінь і навичок на практиці застосовувати набуті теоретичні знання.
- Учасі в рефлексійно-оцінювальному блоці з метою використання здобутих знань, умінь (навичок) у професійно-педагогічній діяльності.

## 2. ТИПОВА ОСВІТНЯ ПРОГРАМА ЕЛЕКТРОННОГО КУРСУ «ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В РОБОТІ МАЙСТРА ВИРОБНИЧОГО НАВЧАННЯ »

### Пояснювальна записка.

*Актуальність електронного курсу* Жодне суспільство не є й не може бути однорідним, кожне суспільство складається з особистостей, різних не тільки з погляду їхнього етнічного походження, віросповідання, політичних поглядів, але і з погляду віку, статі, інтересів, виховання, освіти, духовних цінностей.

Якість будь-якого суспільства залежить від здатності його членів співіснувати одне з одним, від того, чи сприймають вони одне одного, чи поважають і підтримують, чи навчаються одне від одного, чи об'єднують свої зусилля в ім'я загального добра, для постійного поліпшення свого матеріального й духовного життя. В умовах соціальної розмаїтості дуже важливо встановити культуру миру, що неможливо без формування вмінь безконфліктних форм взаємовідносин та розвитку конфліктологічних компетенцій.

Конфлікти є невід'ємною частиною особистісних стосунків членів різних соціальних інституцій також вони притаманні і взаємовідносинам як у освітньому так і у виробничому середовищі. Серед багатьох проблем, актуальних у контексті виробництва, важливою є проблема виникнення різного роду конфліктів.

При побудові виробничого процесу і організації виробничої діяльності представляється важливим, враховувати фактор конфліктності, обумовлений комплексом об'єктивних причин і обставин,

Тривалі нерозв'язані конфлікти негативно впливають на міжособистісні стосунки, соціально-психологічний клімат у колективі, впливають на емоційні стани, настрої і, відповідно, на якість виробничого процесу. Для попередження негативних наслідків конфліктів необхідно вчасно розпізнати конфліктну ситуацію і не допустити розвитку конфлікту. Тому напрочуд важливим є використання сучасними фахівцями у своїй професійній діяльності сучасних методик запобігання та розв'язання конфліктів.

Методи запобігання конфліктним ситуаціям - це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також

послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності

**Актуальність електронного навчального курсу** зумовлена тим, що у зв'язку із зростанням напруги в освітньому та виробничому середовищі в різних сферах соціальної взаємодії засвоєння базових знань з теорії та практики вирішення конфліктів, побудови продуктивних взаємовідносин, формування навичок розв'язання конфліктів як професійно-психологічних завдань, є необхідною складовою психологічної та соціальної культури у професійній діяльності сучасного фахівця.

**Мета курсу** полягає у вивченні суб'єктивної та об'єктивної природи виробничих конфліктів їх причин і мотивів, типів конфліктів та методів їх запобігання засобами використання сучасних підходів до ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

### **Завдання курсу:**

розширення поглядів щодо методів запобігання та розв'язання конфліктних форм взаємодії ;

- формування умінь здійснювати програми розвитку корекції міжособистісних відносин;

- оволодіння теоретичним основам та практичним розробкам моделі поведінки у конфліктних ситуаціях;

- удосконалювати уміння щодо розвитку професійні компетенції з питань психології міжособистісних відносин.

Матеріали курсу спрямовано на розвиток *конфліктологічної, освітологічної, андрагогічної, професійно-педагогічної та інноваційної* компетентностей та компетентності з *професійно-особистісного розвитку* фахівця.

Курс розраховано на 4 год., із яких 2 год. – інтернет-лекція, 2 год.- семінарське заняття.

Курс розроблено для викладачів професійно-теоретичної підготовки та майстрів виробничого навчання закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта» на всіх етапах курсів підвищення кваліфікації за різними моделями навчання (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною).

**Навчально-методичне забезпечення** курсу представлено науково-методичними матеріалами (інтернет-лекція, тест, методичні рекомендації) і списком рекомендованих джерел до тематики електронного курсу.

**Профіль Типової освітньої програми електронного курсу**  
*«Розв'язання та профілактика конфліктів у виробничому середовищі»*

<b>Обсяг курсу</b>	0,13 ЄКТС кредиту  На опанування матеріалів електронного курсу передбачено 4 академічних годин, що відповідає 0,13 ЄКТС кредиту	
<b>Рівень програми</b>	Безперервний професійний розвиток фахівців шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти	
<b>А</b>	<b>Мета</b>	
	полягає у вивченні суб'єктивної та об'єктивної природи виробничих конфліктів їх причин і мотивів, типів конфліктів та методів їх усунення засобами використання сучасних підходів до запобігання та розв'язання конфліктів	
<b>В</b>	<b>Характеристика типової програми</b>	
1.	Функціональна спрямованість	Розвиток умінь щодо вдосконалення організації освітнього процесу у закладах професійної освіти із застосуванням інноваційних методів запобігання та розв'язання конфліктів учасників освітнього та виробничого процесів
2.	Фокус Типової програми	Програма зорієнтована на безперервний професійний розвиток педагогів закладів професійної освіти, здатних до безконфліктних форм взаємодії при організації освітнього та виробничого процесів.
3.	Орієнтація Типової програми	Типова програма електронного курсу орієнтовна на розвиток конфліктологічних компетентностей педагогів в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти
4.	Особливості типової програми	Типова програма електронного курсу орієнтована на розвиток конфліктологічних компетентностей педагогів, які в недостатній мірі володіють професійними навичками безконфліктних форм взаємодії з подальшою метою підвищення успішності виконання своїх професійних обов'язків. Особливості електронного спецкурсу: - ознайомлення з конфліктом як продуктом соціально-



		<p>психологічної взаємодії;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ознайомлення з класифікацією конфліктних особистостей;</li> <li>- підвищення рівня конфліктологічної компетентності слухачів щодо підвищення ефективності організації освітнього та виробничого процесів;</li> <li>- ознайомлення із індивідуально-особистісними чинниками виробничих конфліктів;</li> <li>- підвищення рівня конфліктологічної грамотності шляхом впровадження у практичну діяльність сучасних методів запобігання та розв'язання конфліктів;</li> <li>- формування умінь щодо впровадження сучасних конфліктологічних технологій при підготовці кваліфікованих фахівців.</li> </ul> <p>Проходження навчання за кожною темою завершується відповідним видом контролю (проблемно-пошукові питання, завдання для самостійної роботи, тести).</p>
5.	Цільова група	Електронний курс розроблено для педагогів закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 «Освіта» на всіх етапах курсів підвищення кваліфікації за різними моделями навчання (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною).
<b>С</b>	<b>Професійні вимоги (компетенції) і продовження навчання</b>	
1.	Професійні вимоги (компетенції)	Визначає посадова інструкція фахівця
2.	Продовження навчання	Типова програма передбачає можливість подальшого розширення та поглиблення знань, умінь, навичок педагогів в системі неформальної та інформальної освіти.
<b>Д</b>	<b>Стиль і методика навчання</b>	
1.	Підходи до викладання і навчання	Розвиток конфліктологічних компетентностей педагогів ЗП(ПТ)О у процесі їх практичного застосування,

		оновлення і поповнення професійних знань. Навчання проходить за різними моделями (очною, заочною, очно-дистанційною, дистанційною) із використанням компетентнісного, андрагогічного, особистісно-орієнтованого, діяльнісного підходів та інноваційних методів розв'язання конфліктів, тестів тощо.
2.	Система оцінювання	Результати навчання за Типовою програмою оцінюються (зараховано/ не зараховано) на основі: підготовки відповідей на проблемно-пошукові питання, виконання тестових завдань.
<b>Е</b>	<b>Програмні компетентності</b>	
1.	Інтегральна компетентність	здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері виробничої діяльності або в процесі навчання, що передбачає проведення дослідження, використання теорій і методів, педагогіки і психології на практиці.
2.	Загальні компетентності <i>Освітлогічна</i>	здатність інтегрувати знання із різних напрямів психології, сучасної філософії та соціології освіти, освітньої політики й економіки освіти в цілісну стратегію професійної діяльності на засадах людиноцентризму, демонструвати відповідні цінності професійної діяльності.
3.	Спеціальні (фахові) компетентності	<b>андрагогічна компетентність</b> – уміння визначати освітні потреби і запити, ураховувати особливості мотивації, процесу навчання, застосовувати технології модерації, фасилітації, супервізії, визначати результати навчання, спонукати до рефлексії; <b>науково-методична компетентність</b> – здатність організовувати безперервний професійний розвиток у системі формальної і неформальної освіти;

оцінювати рівень професійної компетентності;

**інноваційно-дослідницька** – здатність інноваційно вирішувати наукові / практичні професійні завдання; планувати, організовувати та здійснювати експериментальні дослідження щодо визначення оптимальних умов функціонування освітніх організацій, розвитку суб'єктів виробничого процесу; психологічного супроводу й підтримки інноваційних освітніх форм і методів;

**компетентність з інформальної освіти та професійно-особистісного розвитку** – здатність організовувати професійний саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення і самореалізацію впродовж життя шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти; розвивати (саморозвивати) і вдосконалювати (самовдосконалювати) професійно важливі якості особистості, цінності, що спрямовані на всебічний розвиток особистості всіх суб'єктів освітнього процесу як найвищої цінності суспільства тощо;

**психологічно-фасилітативна компетентність** – усвідомлення ціннісної значущості фізичного, психічного і морального здоров'я суб'єктів освітнього процесу, здатність сприяти їхньому творчому становленню та індивідуалізації;

**цифрова компетентність** – здатність фахівця орієнтуватися в інформаційному просторі, отримувати інформацію та оперувати нею відповідно до власних потреб і вимог сучасного високотехнологічного інформаційного суспільства, нарощувати обсяги інформації;

**конфліктологічна компетентність** володіння системою знань про

		<p>конфлікт, формування прагнень застосувати отримані знання в професійній діяльності, для вирішення проблем самовдосконалення як індивідуального, так і професійного рівня, конструктивне ставлення до конфліктів, володіння навичками неконфліктного спілкування у складних ситуаціях, вміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають, наявність навичок управління конфліктними явищами, розвиток здатності до рефлексивного аналізу, вміння розвивати конструктивний початок конфлікту, що виникає, вміння передбачати можливі наслідки складних міжособистісних ситуацій, вміння конструктивно регулювати протиріччя і конфлікти, наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів</p>
<b>Ф</b>	<b>Програмні результати навчання</b>	
	<b>Знання і розуміння</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сутність та зміст методів запобігання та розв'язання конфліктів у освітньому процесі;</li> <li>- мету, завдання розвитку конфліктологічної компетентності у умовах сучасного виробництва;</li> <li>- місії, ролі і функцій сучасного толерантного педагога в системі сучасних закладів професійної освіти;</li> <li>- важливості використання інноваційних методів запобігання та розв'язання конфліктів у професійній діяльності.</li> <li>- .</li> </ul>
	<b>Розвинені вміння</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналізувати рефреймінг конфліктологічних проблем в умовах виробництва та закладах професійної освіти;</li> <li>- визначати перспективні напрями щодо запобігання та розв'язання конфліктів</li> </ul>

		<p>у освітньому та виробничому середовищі;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробляти програму діяльності з урахуванням фахових запитів, індивідуальних потреб, професійного досвіду учасників освітнього процесу;</li> <li>- моделювати програму власного саморозвитку в аспекті підвищення конфліктологічної компетентності у міжкурсовий період;</li> </ul>
	<p><b>Диспозиції (цінності, ставлення)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-морально-етичні (гідність, чесність, справедливість, турбота, повага до життя, повага до себе та інших людей);</li> <li>-соціально-політичні (свобода, демократія, культурне різноманіття, повага до рідної мови і культури, патріотизм, повага до закону, солідарність, відповідальність);</li> <li>-людиноцентризм;</li> <li>-готовність до змін, гнучкість, постійний професійний розвиток;</li> <li>-рефлексія власної професійної діяльності.</li> </ul>
<p>Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, конфліктогени, конфліктологія, педагогічний конфлікт, конфлікт деструктивний (дисфункціональний), мотив у конфлікті, запобігання конфліктів, розв'язання конфліктів, прогнозування конфліктів.</p>		

### 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИКЛАДУ ТА ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛІВ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

Зміст модулів	Кількість кредитів ЕКТС	Загальний обсяг годин	Загальний обсяг аудиторних годин	Аудиторні години				Спецкурси	Семінар-практикум	Самостійна робота	Самостійна робота (спецкурс)
				Лекції	Семінарські заняття	Тематичні дискусії	Науково-практичні конференції				
<i>1</i>											
Тема 1. Міжособистісні конфлікти.		2	2	2							
Тема 2 Розв'язання та профілактики виробничих конфліктів.		2	2		2						
<i>Разом</i>		4	4	2	2						

### 4. ЗМІСТ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ ЗА ТЕМАМИ

#### ТЕМА 1. МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ.

##### План лекції

1. Конфліктність особистості як фактор виникнення конфліктів.
2. Взаєморозуміння та міжособистісні конфлікти.
3. Означення та причини міжособистісних конфліктів.
4. Управління міжособистісних конфліктів на виробництві.
5. Вирішення міжособистісних конфліктів.

**Література:** 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9.

#### 1. Конфліктність особистості як фактор виникнення конфліктів.

Конфліктність особистості – це її інтегральна властивість, що відображає частоту вступу у міжособові конфлікти.

Конфліктна особистість – це людина із завищеною зарозумілістю, яка виражає постійну тривогу, незадоволеність, претензії і необґрунтовані зазіхання до іншої особи або колективу.

Конфліктність особистості визначається комплексною дією факторів: психологічних (темперамент; рівень агресивності; психологічна стійкість, рівень навіюваності, стомлюваність; рівень зазіхань; актуальний емоційний стан, відчуття невизначеності або невпевненості, стійкість настрою, збудливість; негнучкість, ригідність характеру; стиль мислення), соціально-психологічних (соціальні установки і цінності; відношення до опонента; спрямованість у взаємодії; компетентність у спілкуванні; саморегуляція; особистий ресурс); соціальних (умови життя і діяльності, життєвий досвід, манера поведінки, незадоволеність актуальної потреби; можливість релаксації; соціальне оточення; загальний рівень культури; можливості для задоволення потреб і соціального оточення).

Темперамент – це сукупність індивідуальних особливостей особистості, які характеризують динамічну та емоційну сторону поведінки. Всі люди за темпераментом діляться на чотири типи: холерики, сангвініки, флегматики, меланхоліки.

Ригідність – це здатність переносити поведінку, що суперечить власним принципам і ціннісним критеріям.

За стилем мислення особистості поділяються на: синтезаторів, ідеалістів, прагматиків, аналітиків, реалістів.

Екстраверсія – індивід зосереджує свої інтереси на зовнішньому світі, зовнішніх об'єктах, іноді, унаслідок зменшення особової значущості.

Інтроверсія – характеризується фіксацією уваги особистості на своїх власних інтересах і власному внутрішньому світі.

Розрізняють наступні спеціальні (функціональні) типи характеру: розумовий, емоційний, сенсорний та інтуїтивний.

## **2. Взаєморозуміння та міжособистісні конфлікти.**

Важливим аспектом успішності менеджменту, бізнесу є взаєморозуміння. Саме від взаєморозуміння між співробітниками організації залежить, яким буде морально-психологічний клімат в організації, а від взаєморозуміння між діловими партнерами – які будуть між ними стосунки. Відсутність взаєморозуміння є однією з причин конфліктів.

Зупинемось на аналізі психологічних аспектів поняття та феномена взаєморозуміння.

**Взаєморозуміння** – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Виділяють рівні взаєморозуміння [33] (рис. 6.3).

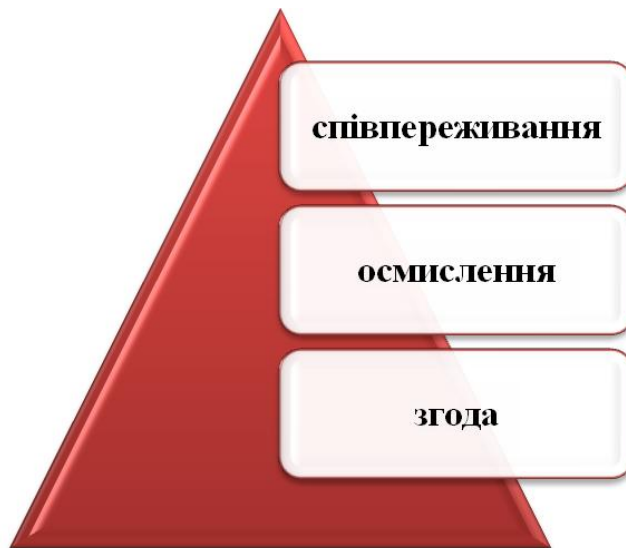


Рис. 6.3 – Рівні взаєморозуміння

**Згода** – достатньо взаємопогоджені ситуації та правила поведінки кожного учасника спілкування. Це зовнішній формальний рівень взаєморозуміння. Уміння зрозуміти ситуацію і підпорядкувати свої емоції та поведінку відповідно до ситуації та поведінки інших – необхідна умова спільної діяльності.

**Розуміння як осмислення** – це такий стан свідомості, коли у суб'єкта виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і дібраних засобів впливу.

**Взаєморозуміння як співпереживання** передбачає здатність урахувати стан співбесідника. К. Станіславський писав, що зрозуміти – означає відчувати.

Взаєморозуміння – це сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси та емоції, соціально-психологічні правила та етичні норми. Це не тільки розуміння інформації, її передавання, приймання, а й розуміння іншого як особистості з її потребами, інтересами, установками, переживаннями, досягненнями і недоліками, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою фігурою для них і т. ін.

### **Бар'єри на шляху до взаєморозуміння**

Розуміння інформації іншими залежить від бажання співрозмовника зрозуміти інформацію, що передається, повноти інформації, логіки викладення, вміння стимулювати іншого до роздумів. Якщо цього немає, на *шляху до взаєморозуміння виникають бар'єри* [33].

- Вони можуть виникати залежно від *характеру комунікації та індивідуальних особливостей людей*, які спілкуються, особливостей соціальних груп, до яких належать співбесідники та їх соціокультурних відмінностей.



- Людині необхідно прагнути давати *чітку і повну інформацію*, тому що те, що говорить один, може не зовсім зрозуміти інший, адже слова (символи) мають неоднакове значення для різних людей. Бажано з'ясувати “що є що”.
- *Відсутність зворотного зв'язку*. Одна людина дає інформацію, а інша соромиться з'ясувати те, що їй незрозуміло, а той, хто давав інформацію, не спромігся з'ясувати, чи адекватно сприйняли його інформацію. Наслідком цього є те, що людина зовсім не так зрозуміла інформацію, яку їй надавали.
- *Психологічне несприйняття* людини, що призводить до небажання зрозуміти іншу людину.
- *Хвилювання*, що призводить до нечіткості, теж може стати перешкодою в спілкуванні, неправильності у передачі інформації чи несприйнятті її.
- *Інтелектуальні бар'єри* виникають внаслідок особливостей у сприйманні, мисленні, пам'яті через різні інтелектуальні рівні розвитку людини.
- *Люди реагують на те, що вони сприйняли, а не на те, що відбувається*. Це залежить від досвіду, інтересів, емоційного стану, психологічних та моральних настанов особистості. (Наприклад, скептичне ставлення до політиків).
- *Осмислення інформації повинно бути двостороннім*, тому потрібно, щоб інтелектуальні рівні не розходились значно.

Бар'єри спілкування можуть виникати також тому, що співбесідники відносяться до різних соціальних груп: за віком, статтю, професією, національністю і т. ін.

Виникнення бар'єрів у взаєморозумінні і можливості їх подолання залежать від рівня культури, знання особливостей психології особистості.

### ***Механізми взаєморозуміння***

Важливим при спілкуванні повинно бути вміння обходити бар'єри, вміння вносити корективи у подальше спілкування. Важливо вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар'єрів, будувати тактику їх запобігання.

Прагнення до взаєморозуміння не тільки психологічна, а й етична проблема. Використання механізмів взаєморозуміння, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Механізми взаєморозуміння показано на рис. 6.4:



Рис. 6. 4– Механізми взаєморозуміння

- *Рефлексія* – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи;
- *Ідентифікація* – уподібнення себе іншому;
- *Емпатія* – уміння проникнути в переживання іншої людини, уміння співпереживати, співчувати.

### 3. Означення та причини міжособистісних конфліктів.

Міжособистісні конфлікти відносяться до найпоширеніших психологічних конфліктів. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин: сім'я; організація (колектив); суспільство (установи соціальної сфери (торгівля, сфера послуг та ін.), державні установи, суспільний транспорт, вулиця та ін.).

Особливість і значимість міжособистісних конфліктів в організації полягає в тому, що вони, з одного боку, можуть проходити незалежно від ділової сфери життя організації, а з іншого, вони є складовою та видом ділових конфліктів. Ділові конфлікти в кінцевому результаті проявляються як міжособистісні, набувають етичної та психологічної форми.

Тому знання особливостей міжособистісних конфліктів є важливою складовою у діловій (професійній, виробничій) діяльності будь-якої людини.

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти **причини виникнення міжособистісних конфліктів**. До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять:

- різниця в індивідуально-психологічних властивостях людей (темперамент, характер та ін.);
- різниця в поглядах, системі цінностей;
- різниця в цілях та інтересах;
- різниця в рівні освіти;
- відмінність в манері поведінки;

- психологічна несумісність;
- погана комунікація (“хибні образи конфліктів”), яка призводить до того, що при відсутності об’єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відносини мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щирість та ін.

#### 4. Управління міжособистісними конфліктами на виробництві.

Розглядають *зовнішні* та *внутрішні аспекти* управління міжособистісними конфліктами.

*Зовнішній аспект* полягає в виробничій діяльності керівника або іншого суб’єкта управління щодо конкретного конфлікту. Розглянемо зміст зовнішнього управління міжособистісним конфліктом [10]:

- **прогнозування конфлікту** (вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знання і аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту на стадії виникнення конфліктної ситуації (обмеження відносин, підкреслено-офіційна форма спілкування, критичні вислови на адресу суперника та ін.));
- **попередження конфлікту** (на основі аналізу причин та чинників конфлікту, що назріває, вживаються заходи щодо нейтралізації конфлікту: педагогічні (бесіда, роз’яснення, формування культури міжособистісних відносин) та адміністративні (зміна умов праці, переведення потенційних конфліктантів у різні підрозділи і т.п.));
- **регулювання конфлікту** (добитися визнання конфліктуючими реальності конфлікту; нагадати конфліктуючим про дотримання коректності в взаємостосунках; використовувати всі технології, обмежити число учасників конфлікту, не допустити залучення в конфлікт інших співробітників);
- **вирішення конфлікту** (виходячи з оцінки глибини конфлікту використати один з способів вирішення конфлікту: педагогічний або адміністративний).

*Внутрішній аспект* управління конфліктом полягає у вживанні ефективних способів поведінки у конфлікті одним з суб’єктів конфлікту.

- *Ухилення* – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною “нормальні” стосунки,

відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з'явитися).

- *Згладжування* – базується на реалізації принципу кота Леопольда “Давайте жити дружно!” або принципу “Не потрібно розхитувати човен!”. Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може наступити тимчасовий спокій. Рано чи пізно негативні емоції, які накопичуються, невирішення проблеми можуть призвести до вибуху та розгортання конфлікту.
- *Примушування* – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті.
- *Компроміс* – характеризується прийняттям, до певної міри, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення “половинним” рішенням і поновлення конфлікту.
- *Вирішення* (улагодження, розв’язання) – полягає у намаганні улагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі *співробітництва*, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво, не намагається досягти своєї мети за рахунок іншого, а шукає вирішення проблеми.

Важливим аспектом профілактики конфлікту, поведінки в конфліктних ситуаціях і вирішення конфлікту розглядає *асертивність* особистості. В психологічній літературі відсутнє чітке означення цього поняття. Асертивність ми можемо визначити як “неконфліктна поведінка”, “уміння вирішувати конфлікти”, поведінка людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей: 1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції; 2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію, невикористання відносно інших маніпулятивних технологій; 3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

## **5. Розв’язання міжособистісних конфліктів.**

Проблему вирішення міжособистісних конфліктів на виробництві також потрібно розглядати з точки зору зовнішніх та внутрішніх аспектів управління конфліктами.

**Зовнішній аспект** полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб'єкта управління щодо вирішення конкретного конфлікту. Зміст такого підходу до вирішення міжособистісного конфлікту.

Структурно він поділяється на два способи вирішення конфлікту: педагогічний та адміністративний.

**Педагогічний спосіб** передбачає відповідні заходи для вирішення конфлікту: врахування психології учасників, бесіда, прохання, переконання, принципи переговорів, психотренінг, психотерапія та ін.

**Адміністративний спосіб**, поділяється на організаційно-структурний та адміністративно-силовий.

**Організаційно-структурний** спосіб вирішення міжособистісного конфлікту включає такі заходи: чітке формулювання вимог, принцип єдиноначальності, постановка спільних цілей, система заохочення на основі ефективно продуманих критеріїв ефективності.

**Адміністративно-силовий** спосіб передбачає заходи: придушення інтересів конфлікуючих, перехід на іншу роботу, роз'єднання конфлікуючих адміністративними заходами, подолання конфлікту на основі наказу керівника або рішення суду.

**Внутрішній аспект** вирішення міжособистісного конфлікту полягає у вживанні ефективних методик вирішення конфлікту, основою яких є співробітництво. Розглянемо одну з можливих і, на нашу думку, ефективних методик вирішення міжособистісного конфлікту [20].

1. Повернутися до звичного особистісного стану, “стати самим собою”. (“Зняти маски” – відмовитися від схем поведінки, емоційного стану ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресивності тощо).

2. Виявити справжню причину конфлікту.

3. Відмовитися від принципу “перемога за будь-яку ціну”. В конфліктах не перемагають, їх вирішують (улагоджують).

4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.

5. Оцінити варіанти і вибрати кращий працюючий варіант.

6. Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що даний варіант є найоптимальнішим (“говорити щоб нас почули”, уміти “слухати” іншу сторону).

7. Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

**Основні поняття і ключові слова:** взаєморозуміння, рівні взаєморозуміння, бар'єри на шляху взаєморозуміння, механізми взаєморозуміння, міжособистісні конфлікти, управління міжособистісними конфліктами, вирішення міжособистісних конфліктів, асертивність.

## **Тема 2**

### **РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКА ВИРОБНИЧИХ КОНФЛІКТІВ.**

#### **Питання для обговорення семінарського заняття.**

1. Означення виробничих конфліктів.
2. Види конфліктів на виробництві.
3. Причини виробничих конфліктів.
4. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.
5. Психологічна робота по корекції поведінки членів колективу.
6. Розв'язання та вирішення конфліктів на виробництві.
7. Технологія розв'язання конфліктів.

**Література:** 1, 5, 6, 10, 13, 15

#### **1. Означення виробничих конфліктів.**

Особливо важливим є вміння аналізувати та вирішувати виробничі (ділові) конфлікти в організації. Конфлікти в організації можуть носити міжособистісний (емоційно-особистісний) та виробничий характер. Аналіз міжособистісних конфліктів був здійснений в попередньому розділі. Зупинемось на ділових конфліктах в організації.

Виробничі конфлікти в організації – це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової (виробничої) взаємодії в організації.

Генрі Форд (молодший), оцінюючи шляхи підвищення виробничої продуктивності, зазначав: “Якщо б навчитися розв'язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень”.

Вже ці слова підтверджують те, яку велику роль для ділових відносин має вміння попереджувати та вирішувати виробничі конфлікти.

Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони дають яскраво забарвлений негативний ефект, виконують і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на рішення

принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

У певних ситуація зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка навіть бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як висловився М.Вебер, “конфлікт очищує”. Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для співробітників джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

### ***Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту***

Для визначення ролі конфлікту у розвитку організації та вироблення ефективного способу управління конфліктом потрібно визначати відповідні наслідки конфлікту. Вирізняють ***функціональні*** та ***дисфункціональні*** наслідки конфлікту [10].

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

### ***Функціональні наслідки конфлікту:***

- є способом виявлення, фіксації та розв'язання суперечностей в організації;
- сприяє розвитку і змінам в організації;
- сприяє зніманню соціальної напруженості;
- виконує інтегративну, об'єднувальну функцію;
- допомагає понизити опір змінам;
- сприяє підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності;
- інтенсифікує й стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення задач, поставлених перед суб'єктами;
- зменшує негативні ефекти групового мислення і синдрому покірності;
- сприяє становленню групової солідарності, що дозволяє усунути причини внутрішнього розбрату і відновити єдність;
- у випадку, коли конфлікт вирішується шляхом, який прийнятний для всіх сторін, люди будуть більше відчувати свою причетність до рішення цієї проблеми;
- внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх складних ситуаціях;

- може стати джерелом виникнення нових норм спілкування та взаємодії між людьми.

### ***Дисфункціональні наслідки конфліктів***

До негативних, дисфункціональних наслідків конфлікту належать:

- підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі;
- незадоволеність, поганий психічний стан і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності;
- менший ступінь співпраці в майбутньому;
- перешкода здійсненню змін і упровадженню нового;
- висока відданість своїй групі, в результаті чого зростає непродуктивна конкуренція з іншими групами організації;
- уявлення про іншу сторону як про “ворога”, уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні;
- згортання взаємодії (спілкування) та збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами;
- конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу справжні інтереси сторін.
- конфлікт часто призводить до зниження рівня організації системи, зниження дисципліни і, як наслідок, до зниження ефективності діяльності;
- може викликати нові, більш деструктивні конфлікти.

## **2. Види конфліктів на виробництві.**

В основі типології конфліктів в організації лежать фактори класифікації: суб'єкти конфлікту, джерела конфлікту та тип функціональної системи [21].

В залежності від суб'єктів конфлікту визначають міжособистісні, міжгрупові та конфлікти типу “особистість-група”.

*Міжособистісні конфлікти:*

- по вертикалі (керівник-підлеглий);
- по горизонталі (між суб'єктами одного ієрархічного рівня)

*Міжгрупові конфлікти:*

- між структурними підрозділами;
- між групами співробітників одного підрозділу, між мікрогрупами;
- між керівництвом організації і персоналом;
- між адміністрацією і суспільними структурами

*Конфлікти «особистість-група»:*



- між керівником і колективом;
- між співробітником і колективом

В залежності від *джерел конфлікту* виникають структурні, інноваційні, позиційні, та динамічні конфлікти.

- *Структурні конфлікти* (конфлікти між підрозділами).
- *Інноваційні конфлікти* (конфлікти пов'язані з розвитком організації, її структурним зростанням).
- *Позиційні конфлікти* (конфлікти, що виникають з питань значущості суб'єктів соціальної взаємодії в організації).
- *Динамічні конфлікти* (конфлікти, що зумовлені соціально-психологічною динамікою організації).

В залежності від *типу функціональної системи* конфлікти бувають організаційно-технологічні, конфлікти в соціально-економічній системі організації, конфлікти в адміністративно-управлінській системі, конфлікти пов'язані з функціонуванням неформальної організації та конфлікти пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відношень.

- *Організаційно-технологічні* (формальні організаційні системи; технологічні процеси; баланс робочих місць).
- *Конфлікти в соціально-економічній системі організації* (заробітна плата; система стимулювання; нормування праці; розподіл ресурсів та фінансів).
- *Конфлікти в організаційно-управлінській системі* (система комунікації, управління економічними та соціально-технологічними процесами в організації; етика домовленостей; обіцянки керівництва).
- *Конфлікти пов'язані з функціонуванням неформальної організації* (формальні та неформальні відносини; формальні та неформальні інтереси; формальні та неформальні методи вирішення проблем).
- *Конфлікти пов'язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відношень* (система формальних та неформальних відносини; групові норми; лідерство; групові інтереси, цінності, цілі).

За значенням для організації виділяються *конструктивні* і *деструктивні* конфлікти.

**Конструктивний конфлікт** розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці. Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Вирішення такого конфлікту призводить до вдосконалення відносин між людьми і розвитку

соціальної групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації. Правильне розв'язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

**Деструктивний конфлікт** носить особистісний характер, його метою є досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг. Деструктивний конфлікт виникає у випадках, коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому та коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації.

### ***Функції конфліктів***

Конфлікт як спосіб соціальної взаємодії може бути носієм як творчих так і руйнівних тенденцій, бути добром і злом, приносити як користь так і шкоду. Цим і визначається позитивна та негативна спрямованість функцій конфліктів в організації.

Розглянемо функціональну спрямованість конфліктів в організації.

- ***Інтеграція персоналу.***

*Позитивна:* розрядження напруженості в міжособистісних і міжгрупових стосунках; узгодження індивідуальних і колективних інтересів; утворення й консолідація формальних і неформальних груп; поглиблення та стабілізація загальних інтересів.

*Негативна:* ослаблення організованості та єдності колективу; порушення балансу інтересів між особистостями й групами; прояв несумлінного відношення до справи і прагнення до вигоди для себе за рахунок інших; потурання егоїзму, свавілля, анархії.

- ***Активізація соціальних зв'язків.***

*Позитивна:* надання взаємодії співробітників більшої динамічності та мобільності; посилення узгодженості в досягненні цілей, функціонального й соціального партнерства.

*Негативна:* непогодженість у діях людей, зайнятих спільною справою; ослаблення взаємної заінтересованості в загальному успіху; установлення перешкод на шляху до співробітництва.

- ***Сигналізація про вогнища соціальної напруженості.***

*Позитивна:* виявлення невирішених проблем стимулювання роботи; виявлення недоліків в умовах і охороні праці; реалізація потреб, інтересів і цінностей колективу.

*Негативна:* різке вираження невдоволення діями адміністрації; протест проти зловживань із боку окремих посадових осіб; зростання невдоволеності працею.

### **3. Причини виробничих конфліктів.**

Для того щоб управляти конфліктом та успішно їх вирішувати, потрібно розуміти причини виникнення конфліктів.

Традиційно причини конфліктів визначаються несистемним переліком відповідних причин. Зміст та кількість причин авторами визначається по-різному. Узагальнено цей список зводиться до наступного переліку:

- об'єктивні та суб'єктивні фактори управління;
- умови праці (технологія, режим, нормування, безпека та ін.);
- система розподілу ресурсів (заробітна плати, витрачання коштів, розподіл отриманих прибутків, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації та ін.);
- взаємозалежність виробничих задач (виконання завдання, плану одним підрозділом підприємства залежить від роботи іншого підрозділу);
- протилежні вимоги до процесу виробництва (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо);
- невідповідність прав і обов'язків;
- нечіткість у розподілі обов'язків;
- низький рівень дисципліни;
- конфліктогенні організаторські структури, що породжуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації (керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо);
- суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий - за якість) та ін.

У наукових пошуках знаходимо спроби визначення системи та аналізу причин конфліктів в організації.

Виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-

психологічних і особистісних. Перші два фактори носять об'єктивний характер, третя і четверта – суб'єктивний.

*Об'єктивними причинами* конфліктів вважаються обставини соціальної взаємодії, що призводять до зіткнення думок, інтересів, цінностей і т. п. До таких обставин в організації відносяться *об'єктивні та організаційно-управлінські фактори*.

*Об'єктивні фактори:*

- обмеженість ресурсів;
- розходження з цілях (нераціональна організація праці);
- взаємозалежність завдань;
- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи;
- нестача життєво важливих благ;
- незадовільні комунікації;
- зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей та ін.

*Організаційно-управлінські фактори:*

- невідповідність структури організації вимогам діяльності, якою вона займається;
- погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням;
- нераціональна організація праці;
- помилки управління;
- слабка розробленість нормативно-правових процедур усунення суперечностей;
- низька заробітна плата;
- слабка згуртованість колективу;
- несумісність працівників;

*Суб'єктивні причини* конфліктів обумовлені індивідуально-психологічними особливостями індивідів та особливостями їх взаємодії в соціальних групах. До них відносяться *соціально-психологічні та особистісні фактори*.

*Соціально-психологічні фактори:*

- психологічна несумісність працівників;
- обмеження статусу, інтересів особистості;
- маніпулювання;
- невідповідність слів, оцінок учинків очікування.

*Особистісні фактори:*

- прорахунки в діях керівника;
- неправильні дії підлеглих;
- навісність в колективі “важких працівників”.

#### **4. Профілактика й запобігання виникненню конфліктів.**

Профілактику конфліктів поділяють на первинну та вторинну. *Первинна* профілактика полягає у психологічній освіті можливих учасників конфлікту. *Вторинну* профілактику пов'язано з проведенням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах. При цьому варто враховувати й аналізувати конфліктогени, тобто все те, що може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо).

Робота в організації по профілактиці та запобігання конфліктам вимагає використання системи заходів. Психологи акцентують увагу на використанні таких засобів [11]:

- ***Створення сприятливої обстановки для спілкування членів колективу між собою з метою запобігання конфліктам***

Підтримка й зміцнення співробітництва, відносини взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфліктів. Її вирішення носить комплексний характер і містить методи соціально-психологічного, організаційно-управлінського та морально-етичного характеру. Запобігання конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових стосунків, зміцнює взаємну повагу й довіру.

- ***Оптимальні управлінські рішення як умова запобігання виникненню конфліктів***

Однією з основних причин конфліктів, котрі виникають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми некомпетентних рішень, перш за все – управлінських. Такі рішення провокують конфлікти між їхніми авторами й виконавцями, а також іншими людьми, інтересів яких ці рішення торкаються. Конфліктогенними є не тільки некомпетентні рішення керівника, але й такі ж рішення підлеглого.

- ***Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації***

Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації пов'язано з такими моментами, як:

- уміння своєчасно усвідомити, що спілкування стало перед-конфліктним, і зрозуміти необхідність повернення до нормального спілкування;
- терпимість до інакомислення;
- уміння розуміти партнера;
- турбота про зниження ступеня своєї агресивності й тривожності;
- управління своїм психологічним станом, небажання вирішувати проблему, перебуваючи в стані збудження чи перевтоми;
- готовність до вирішення проблем шляхом співробітництва, компромісів, поступок, уникання зіткнень;
- розуміння необхідності відмови від занадто великих очікувань;
- прояв зацікавленості в партнері;
- здатність зберігати конструктивні способи взаємодії з людьми навколо нас у складних ситуаціях, тобто конфліктостійкість;
- збереження почуття гумору.

- ***Способи та прийоми впливу на поведінку опонентів***

Способи та прийоми впливу на поведінку опонента полягають у тому, щоб:

- не вимагати від усіх навколо неможливого, урахувати, що здібності кожного до різних видів діяльності різні;
- не прагнути перевиховувати людину через прямий вплив;
- оцінювати психічний стан партнера в процесі спілкування та уникати обговорення гострих проблем, якщо існує підвищена ймовірність його агресивної реакції;
- знати й використовувати закони кінетики (способи невербального передавання інформації за допомогою міміки, жестів, пози, рухів) для точнішого оцінювання психічного стану партнера;
- вчасно інформувати всіх навколо про обмеження своїх інтересів;
- не перебивати опонента під час обговорення проблеми;
- завчасно інформувати партнерів про свої рішення, котрі торкаються їхніх інтересів;
- не розширювати сферу протидії, не збільшувати кількості обговорюваних проблем;
- не критикувати особистісні риси опонента;
- не заганяти в глухий кут, не принижувати й не ображати опонента, дати йому можливість “зберегти своє обличчя”;
- прагнути прихилити до себе партнера, а для цього частіше посміхатися;
- використовувати конструктивну критику.

## 5. Психологічна робота по корекції поведінки членів колективу.

Із метою запобігання й профілактики конфліктів дуже ефективно використовувати методи психокорекції поведінки.

Люди в конфліктній ситуації зазвичай поведуться далеко не найкращим чином. Практика психокорекційної роботи показує, що зміна поведінки людини в конфлікті можлива.

Серед методів психокорекції конфліктної поведінки виділяють такі: соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психологічне консультування; аутогенне тренування; посередницьку діяльність психолога (соціального працівника); самоаналіз конфліктної поведінки.

- ***Розробка способів досягнення безконфліктних взаємин працівників у процесі трудової діяльності***

Невміння розрядити конфліктну ситуацію, зрозуміти та виправити помилки й прорахунки може стати причиною постійної напруженості.

У багатьох людей немає спеціальних навичок управління конфліктами, їм потрібні рекомендації та відповідна практика. У застосуванні основних рекомендацій щодо поведінки в конфліктних умовах можна вказати на такі орієнтири, як:

- *уміння відрізнити головне від другорядного.* Уміння відрізнити головне від другорядного повинно допомогти кожному знайти правильну лінію поведінки в конфліктах;
- *внутрішній спокій.* Це такий принцип ставлення до життя, що не виключає енергійності й активності людини. Навпаки, він дозволяє стати ще більш активним, реагувати на найменші відтінки подій і проблем, не втрачаючи самовладання навіть у критичні моменти.
- *емоційна зрілість і стійкість* – це, по суті, здатність і готовність до гідних учинків у будь-яких життєвих ситуаціях;
- *знання засобів впливу на події,* що означає здатність зупинити себе і не тиснути чи, навпаки, прискорити події для того, щоб володіти ситуацією та вміти адекватно реагувати на неї;
- *уміння підходити до проблеми з різних точок зору,* обумовлене тим, що одну й ту саму подію можна оцінити по-різному, залежно від позиції, яку займаєш. Важливо вміти оцінювати, зіставляти, поєднувати різні позиції;
- *готовність до будь-яких несподіванок, відсутність (чи стримування) упередженої поведінки* дозволять швидше перебудуватися, вчасно й адекватно відреагувати на зміну ситуації;

- *уміння сприймати дійсність такою, яка вона є, а не такою, якою людині хотілося б її бачити.* Цей принцип тісно пов'язано з попереднім, урахування його сприяє збереженню психічної стійкості навіть у тих випадках, коли все здається позбавленим внутрішньої логіки й змісту;
- *прагнення до виходу за рамки проблемної ситуації.* Як правило, із усіх безвихідних ситуацій кінець-кінцем можна знайти вихід, а зовсім безвихідних ситуацій не буває;
- *спостережливість*, необхідна не тільки для оцінювання людей навколо та їхніх учинків. Багато непотрібних реакцій, емоцій і дій відпаде, якщо навчитися неупереджено спостерігати за собою. Людині, яка вміє об'єктивно оцінити свої бажання, мотиви ніби з боку, набагато легше керувати своєю поведінкою, особливо в критичних ситуаціях;
- *далекоглядність як здатність не тільки розуміти внутрішню логіку подій, але й бачити перспективу їхнього розвитку.* Знання того, що до чого призведе, охороняє від помилок і неправильної лінії поведінки, запобігає виникненню конфліктної ситуації;
- *прагнення зрозуміти інших, їхні помисли та вчинки.* В одних випадках це означає примиритися з ними, в інших – правильно визначити свою лінію поведінки. Здатність зрозуміти (нехай навіть не приймаючи) протилежну точку зору допомагає передбачати поведінку людей у тій чи іншій ситуації;
- *уміння витягати досвід із усього що відбувається, тобто учитися на помилках, причому не тільки на своїх.* Таке вміння враховувати причини минулих помилок і невдач допомагає уникати нових.

## **6. Розв'язання та вирішення конфліктів на виробництві.**

Ключову роль у системі управління конфліктами на виробництві відіграє проблема розв'язання (подолання, вирішення) конфлікту.

Умовами розв'язання конфлікту є припинення конфліктної взаємодії, пошук спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій, зміна свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту.

Керівникові важливо уміти обирати способи подолання конфлікту, засвоїти процедуру, послідовність процесу розв'язання конфлікту й нюанси її реалізації у виробничих умовах. Безпосереднє розв'язання конфлікту являє собою процес, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування раціонального складу дій, реалізацію плану та уміння його коригувати, оцінку ефективності дій.



На практиці розв'язання конфлікту можливе способом переговорів (компроміс чи співробітництво), або через силове втручання (поступка опонента).

Переговори – спосіб розв'язання конфлікту, що полягає у використанні ненасильницьких засобів і прийомів розв'язання проблеми. Переговори ведуться з приводу продовження дії угод, нормалізації стосунків, перерозподілу, створення нових умов, подолання побічних ефектів. Психологічними механізмами переговорного процесу є узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

І лише за умови обґрунтування виробничої необхідності доцільне й можливе розв'язання конфлікту методом силового втручання.

### ***Правила поведінки в процесі розв'язання конфлікту***

Конфліктологами розроблені правила раціональної поведінки в процесі розв'язання конфлікту [8; 22].

1. Визнати наявність конфлікту.
2. Домовтеся про процедуру.
3. Окресліть конфлікт.
4. Досліджуйте можливі варіанти вирішення.
5. Контролюйте виконання спільно прийнятого рішення.
6. Критикуйте опонента доброзичливо.
7. Слід дотримуватися етичних норм спілкування в конфліктній ситуації.
8. Володійте своїми емоціями.

### ***Способи вирішення конфліктів***

Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні підходи до їх розв'язання.

Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх **причинами виникнення** визначають наступні [10].

**Мотиваційний.** Головною метою вважається усунування розбіжності в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю. Конфлітуючих необхідно переконати у тому, що разом діяти краще, ніж поодиночі.

**Когнітивний.** Основна мета: створити спільну інформаційну основу, знайти спільну точку зору, пізнати себе і один одного. Конфліктуючі повинні усвідомити: "Ми всі прагнемо одного".

**Діяльнісний.** Основна мета: організація співпраці з правильним і чітким розподілом функцій, вимог до учасників, ефективна взаємодія та управління на виробництві, у діяльності. Конфліктуючі розуміють, що виконують спільну справу.

Відомим та ефективним у менеджменті є поділ способів вирішення конфлікту в умовах організації на *міжособистісний* та *структурний*.

Суб'єкту управління не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просту відмінність у характерах людей. Звичайно, ця відмінність може виявитися причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вона – лише один з чинників, які можуть викликати конфлікт. Слід розпочати з аналізу фактичних причин, а потім використати відповідну методiku.

#### ***Структурні способи вирішення конфлікту:***

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- постановка загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

***Роз'яснення вимог до роботи.*** Полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу, хто надає і хто одержує різну інформацію, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначеної політики, процедур і правил організації.

***Координаційні та інтеграційні механізми.*** Вживання *координаційних* механізмів полягає у встановленні ієрархії повноважень («ланцюгу команд»), яка упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації.

До засобів *інтеграції* відносяться: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи, наради між відділами. Організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

***Постановка загальноорганізаційних комплексних цілей.*** Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

**Структура системи винагород.** Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід діяти у конфліктній ситуації, щоб це відповідало завданням організації.

Існує також типологія способів вирішення в основі якої **економічні, адміністративні та соціально-психологічні фактори:**

**Економічні:** підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо.

**Адміністративні:** чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, роз'єднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо.

**Соціально-психологічні:** роз'яснення вимог до роботи, упередження, бесіда, посилення згуртованості, спрацьованості, засудження чи ізоляція конфліктерів тощо.

## **7. Технологія розв'язання конфлікту.**

Розв'язання конфлікту являє собою багатоступеневий процес, який складається з системи послідовних **операцій, процедур:**

1. аналіз й оцінювання ситуацій;
2. вибір способу розв'язання конфлікту;
3. формування плану розв'язання конфлікту;
4. реалізація плану розв'язання конфлікту;
5. оцінювання ефективності дій.

Важливим елементом процедури є вибір *критеріїв розв'язання* конфлікту, які повинні визнаватися обома сторонами. До них належать: правові норми, моральні принципи, думка авторитетних осіб, прецеденти вирішення аналогічних проблем, традиції.

Для розв'язання конфліктів різного рівня (міжнародних, міжгрупових, міжособистісних) Ч. Осгуд запропонував **метод ПРИЗН (послідовні і реципрокні ініціативи у зниженні напруги)** [3; 11].

Метод ПРИЗН здійснюється за такими правилами:

- робити щирі, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту хоче зупинити ескалацію конфлікту;
- пояснювати, що кроки до примирення обов'язково буде здійснено;
- повідомити, що, як і коли буде здійснено;
- виконувати обіцяне;

- спонукати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх як умову виконання власних обіцянок;
- поступки повинні виконуватися протягом досить тривалого часу і навіть у тому випадку, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Вони не повинні призводити до збільшення вразливості сторони, що погоджується на них.

### ***Використання переговорів в процесі вирішення конфліктів***

Переговорний процес – це специфічний вид спільної діяльності. Його особливості: цілі, інтереси, позиції сторін не збігаються; на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим і змушений рахуватися з його діями. Тому переговори як соціально-психологічний процес мають психологічні механізми й особливу технологію проведення [3; 11].

Психологічні механізми являють собою цілісну сукупність психічних процесів, що забезпечують рух до результату в чіткій послідовності. Психологи виділяють такі механізми: узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

***Узгодження цілей та інтересів.*** Переговори стають процесом обговорення завдяки дії цього механізму. Результативність переговорів визначається мірою досягнутого узгодження цілей та інтересів. Сутність механізму: сторони на основі почергового висунення, обґрунтування своїх інтересів, обговорення їх сумісності виробляють узгоджену загальну мету. Узгодження буде більш ефективним за умови забезпечення: орієнтації сторін на вирішення проблеми; гарних чи нейтральних міжособистісних стосунків опонентів; поважного ставлення до опонента; розкриття сторонами позицій, пред'явлення чітких індивідуальних цілей; здатності до коригування своїх цілей.

***Прагнення до взаємної довіри сторін.*** Як соціально-психологічний феномен довіра являє собою єдність сприйняття іншої людини та ставлення до неї. Розрізняють потенційну й реальну довіру. Якщо одна людина говорить іншій, що вона їй довіряє, то це означає, що вона знає, як цей інший може вчинити в тій чи іншій ситуації, очікує позитивних дій стосовно себе і тому так до нього ставиться.

Коли конфлікт виник і триває, складно говорити про яку-небудь довіру сторін. Протидія, негативні емоції, отримання збитку можуть викликати тільки недовіру й очікування небезпеки. Але якщо сторони погодилися на переговори, значить протистовство припинено, нехай тимчасово. Усвідомлення сторонами необхідності вирішення проблеми мирним шляхом, тобто за допомогою переговорів, запускає механізм установаження взаємної

довіри. Звичайно, сторони ризикують, будучи змушеними довіряти недавньому супротивникові. Однак узгодження інтересів, кроки назустріч один одному, ослаблення негативних емоцій, виправлення перекрученого сприйняття сприяють розвиткові взаємної довіри.

***Забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.*** Це полягає в тому, що під час переговорів сторони прагнуть зберегти баланс сил, який установлюється, і контроль за діями іншої сторони. Важливе значення має влада однієї сторони стосовно влади іншої сторони, а також те, як кожен учасник оцінює можливості іншої. Іноді влада розглядається як ранг опонента. Влада визначає можливості впливу на іншого. Істотний вплив на баланс сил здійснюють реальні можливості іншої сторони та ступінь їхнього сприйняття. У переговорах кожна зі сторін намагається максимально використовувати свої можливості. Діапазон застосовуваних засобів широкий: від переконання до погроз і шантажу. Однак завдяки збереженню балансу влади і йдуть на переговори. Якщо ж одна зі сторін різко підсилить свою владу, то опонент або бере тайм-аут, або припиняє переговори. Можливе також поновлення конфліктних дій.

### ***Розв'язання конфлікту шляхом силового втручання***

Сутність методу силового втручання полягає в примусовому нав'язуванні одній зі сторін свого рішення. Використання силового втручання свідчить про більш високий рівень готовності до розв'язання конфлікту, принаймні, однієї зі сторін.

Силове втручання є продовженням застосування стратегії суперництва. Таким способом сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первісних вимог. Сторона, що поступилася і задовольняє вимоги опонента або ж вибачається за недоліки в діяльності чи в поведінці.

Для використання цієї тактики існують певні передумови, що сприяють її успіху:

- вирішальна перевага однієї зі сторін у наявних матеріальних і психологічних ресурсах;
- виникнення надзвичайної ситуації, що вимагає негайних дій;
- раптова необхідність ухвалення непопулярного рішення, яке буде свідомо негативно зустрінuto іншою стороною (наприклад, рішення адміністрації про зниження зарплати в умовах банкрутства, яке загрожує підприємству,);
- безперечна правомірність дій сторони, котра має силову перевагу, коли ці дії пов'язано із усуненням життєво важливих для даної структури проблем (наприклад, розголошення працівником комерційної таємниці);

- будь-які прояви деструктивних форм поведінки з боку членів організації (наприклад, пияцтво, наркоманія, розкрадання майна, прогули, порушення техніки безпеки тощо).

Силова тактика має специфічні форми прояву на рівні поведінки:

- використання переважно примусових, силових методів впливу за обмеженого залучення виховних засобів;
- застосування твердого, наказового стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторони конфлікту іншій;
- використання з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції (в основі якого метод «розділяй і пануй»).

## – 5. ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

### ТЕМА 2

### ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В РОБОТІ МАЙСТРА ВИРОБНИЧОГО НАВЧАННЯ

*Рекомендовані питання для обговорення.*

1. Означення виробничих конфліктів.
2. Види конфліктів на виробництві.
3. Причини виробничих конфліктів.
4. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.
5. Психологічна робота по корекції поведінки членів колективу.
6. Розв'язання та вирішення конфліктів на виробництві.
7. Технологія розв'язання конфліктів.

**Література:** 1, 5, 6, 10, 13, 15

#### Завдання до семінарського заняття

1. Опрацювати теоретичний матеріал з тематики питань семінарського заняття та дати відповіді на питання для самоконтролю до теми 2
2. Опишіть зовнішні проявами особистості за якими можна судити про рівень її розвитку та розвитку її конфліктологічної компетентності.
3. Розробіть таблицю де визначте врахування яких особливостей суб'єктів виробничого процесу необхідно для активізації мислення, здібностей і можливостей?
4. Обгрунтуйте можливість зменшення виникнення конфліктних ситуацій у виробничому середовищі процесі шляхом розвитку конфліктологічної компетентності.

## **6. ПРОБЛЕМНО-ПОШУКОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СЛУХАЧА**

### **Питання для самоконтролю до теми 1**

1. Охарактеризуйте основні види конфліктів?
2. Які існують причини міжособистісних конфліктів?
3. Розкрийте зміст методики аналізу та вирішення міжособистісного конфлікту
4. У чому полягає конструктивна роль конфліктів?
5. Проранжуйте за значущістю зовнішні та внутрішні фактори виникнення конфліктів.
6. Визначте типи поведінки особистості у конфліктній ситуації.

### **Питання для самоконтролю до теми 2**

1. Дайте означення поняття конфлікту.
2. Визначте та проаналізуйте види конфліктів.
3. Яка роль взаєморозуміння у ділових взаєминах?
4. Які існують рівні взаєморозуміння?
5. Які причини конфліктів в організації?
6. Визначте та проаналізуйте функціональні та дисфункціональні наслідки конфліктів в організації.
7. Розкрийте зміст системи профілактики конфліктів.
8. Проаналізуйте стратегічні підходи до вирішення конфлікту?
9. Які існують тактики поведінки в конфлікті?
10. Визначте та проаналізуйте фактори попередження виробничих конфліктів

## **7. КОМПЛЕКС ПРАКТИЧНИХ (ТЕСТОВИХ) ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

**Слово “конфлікт” перекладається з латинської мови**

- а) зіткнення;
- б) конфронтація;
- в) суперечність;
- г) зацікавленість.

**2. Основним змістом конфлікту є:**

- а) зіткнення інтересів;
- б) зіткнення потреб;
- в) конфліктна взаємодія;

г) бажання поспілкуватися

**3. Образи конфліктної ситуації належать до:**

- а) об'єктивної складової конфлікту;
- б) суб'єктивної складової конфлікту;
- в) не належать ні до об'єктивної, ні до суб'єктивної складової конфлікту;
- г) належність до об'єктивної, чи до суб'єктивної складової конфлікту залежить від предмету конфлікту.

**4. Стратегія та тактика поведінки в конфлікті співвідносяться між собою:**

- а) тактика — це спосіб реалізації стратегії;
- б) стратегія — це спосіб реалізації тактик;
- в) стратегія та тактика — незалежні одна від одної категорії;
- г) залежить від ситуації.

**5. Стадія виникнення об'єктивної конфліктної ситуації є:**

- а) відкритою;
- б) латентною (прихованою);
- в) може бути і відкритою, і прихованою;
- г) залежить від конфліктної ситуації.

**6. Конфлікти, які характеризуються вкрай негативним відношенням сторін:**

- а) бурхливі конфлікти;
- б) гострі довготривалі конфлікти;
- в) гострі швидкоплинні конфлікти;
- г) слабовиражені конфлікти, що протікають повільно.

**7. Конфлікти, в яких активною є лише одна зі сторін, а інша уникає**

**конфронтації:**

- а) гострі довготривалі конфлікти;
- б) гострі швидкоплинні конфлікти;
- в) слабовиражені конфлікти, що протікають повільно;
- г) слабовиражені конфлікти, що протікають швидко.

**8. За функціональною спрямованістю конфлікти можуть мати:**

- а) лише конструктивний характер;
- б) лише деструктивний характер;
- в) конструктивний і деструктивний характер;
- г) залежить від характеру конфлікту



**9. Стиль поведінки займає проміжне місце і означає врегулювання розбіжностей на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів:**

- а) компроміс;
- б) співпраця;
- в) пристосування

**10. Переговори — це:**

- а) стратегія поведінки в конфлікті, що характеризується прагненням протиборчих сторін спільними зусиллями розв'язати проблему, що виникла;
- б) процес пасивної неспівпраці, що характеризується відсутністю бажання як піти назустріч опонентові, так і захищати власні інтереси;
- в) процес, при якому партнери з різними точками зору, вимогами, очікуваннями приходять до укладення договору.

**11. Конфліктологія спрямована на:**

- а) утворення безконфліктного світу;
- б) поведіння під час конфлікту;
- в) витіснення конфлікту у сферу несвідомого.

**12. Якщо у конфліктній ситуації беруть участь більше ніж дві сторони, конфлікт називається:**

- а) простим;
- б) багатобічним;
- в) множинним.

**13. Ролі тих, хто явно або неявно підтримує учасників конфлікту класифікують як:**

- а) прямих і активних учасників;
- б) непрямих і допоміжних учасників;
- в) ініціатор і жертва.

**14. Конфлікти між особистістю і групою:**

- а) виникають у середовищі групових взаємин;
- б) виникають як зіткнення суперечностей між особами;
- в) характеризуються відсутністю суб'єктів конфліктного протистояння у вигляді окремих осіб або груп.

**15. Міжособистісні конфлікти — це:**

- а) конфлікти між особистістю і групою;
- б) зіткнення суперечностей між особами;

в) відсутність суб'єктів конфліктного протистояння у вигляді окремих осіб або груп.

## 8. ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ СЛІВ

**Колектив (staff)** – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

**Конфлікт (conflict)**- активна протидія протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії; сприйняття несумісності дій або цілей.

**Конфліктна ситуація (conflict situation)**– це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиборства між ними.

**Конфліктогени (konfliktogens)** – вербальні та невербальні компоненти поведінки особистості або групи, що сприяють виникненню та ескалації конфліктів.

**Конфліктологія (konfliktology)** – це система знань про закономірності та механізми виникнення й розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

**Колективний трудовий конфлікт** - неврегульовані розбіжності між робітниками та роботодавцями.

**Конфлікт деструктивний (дисфункціональний)** - конфлікт, що перешкоджає ефективній взаємодії та прийняттю рішень.

**Мотив у конфлікті** — спонування до вступу в конфлікт, що пов'язано з незадоволенням потреб учасника конфлікту; сукупність зовнішніх і внутрішніх умов і причин, які викликають конфліктну активність суб'єкта.

## 9. КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПУНКТ

За консультаціями чи уточненнями окремих питань електронного курсу можна звернутися до викладача Торба Наталія Григорівна за електронною поштою [torbang@ukr.net](mailto:torbang@ukr.net) або у вайбер за номером +38-050-612-42-66

## 10. ЦИФРОВА БІБЛІОТЕКА

1. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. - 2017. - №10. - с. 177 - 182.

[https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/33.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf)

2. Вокер, Н. Чому виникають конфлікти? : причини, етапи, розв'язання, наслідки .Х. : Віват, 2018. – 80 с.

[https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ps\\_19.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ps_19.pdf)

3. Гусєва К., Проценко Д. Як, коли, де працює діалог? : Практичний посібник, 2019. – 52 с. Режим доступу:

<https://www.osce.org/files/f/documents/3/c/422822.pdf>

4. Гусєв А.І. Технології когнітивно зорієнтованого спілкування // Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання: практичний посібник [Г. М. Бєвз, І. В. Петренко, А. І. Гусєв, В. І. Давидов, О. В.Івачевська, Н. С. Малєєва, О. Г. Цукур] / за наук. ред. Г. М. Бєвз, І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. - С. 78-91. Режим доступу:

<https://ispp.org.ua/2020/11/17/praktichnij-posibnik-socialnij-konflikt- innovacijni-komunikativni-texnologii%D1%97-vregulyuvannya/>

5. Жданюк А. Підготовка майбутніх юристів до запобігання конфліктам у професійній діяльності : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Дніпро, 2018. 349 с.

[https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic\\_Council/K\\_08\\_120\\_02/22926.pdf](https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic_Council/K_08_120_02/22926.pdf)

6. Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Марченко В.М. Психологія: схеми, опорні конспекти, методики. Навчальний посібник. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2018. -320с.

<https://skylots.org/6541827523/M+S+Korolchuk+V+M+Kraynyuk+V+M+Marchenko+Psihologiya+shemi+oporni+konspekti+metodiki+Psihologiya>

7. Конглер Д. Мистецтво переконання. К КНИГОЛАВ, 2017.-88с.

<https://www.osce.org/files/f/documents/5/c/422654.pdf>

8. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учеб. Пособие-2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2021.-256с.

[https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ps\\_17.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/ps_17.pdf)

*Додаткова література:*

1. Башук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2016. – № 3. – С.111–119.  
[https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_3\\_111\\_119.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_111_119.pdf)
2. Жданюк А. Підготовка майбутніх юристів до запобігання конфліктам у професійній діяльності : дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Дніпро, 2018. 349 с.  
[https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic\\_Council/K\\_08\\_120\\_02/23027.pdf](https://duan.edu.ua/images/head/Science/UA/Academic_Council/K_08_120_02/23027.pdf)
3. Криворучко Є.В. Аналіз конфлікта в колективі // Персонал. - 2018. - №4. - с. 124 - 130.  
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43272/1/%D0%91%D0%A0%D0%95%D0%A3%D0%A1.pdf>
4. Кругляк О.В. Конфликтные ситуации в общежитии. Пути их разрешения.  
[http://www.metodichka.org/news/konfliktnye\\_situacii\\_v\\_obshezhitii\\_puti\\_ikh\\_razresheniya/2016-10-15-778](http://www.metodichka.org/news/konfliktnye_situacii_v_obshezhitii_puti_ikh_razresheniya/2016-10-15-778)