

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної
та заочної форм здобуття освіти галузі знань 07 усіх спеціальностей

Електронний ресурс

Рецензенти:

В. І. Чобіток – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Г. В. Обруч – доктор економічних наук, доцент, заступник декана економічного факультету Українського державного університету залізничного транспорту.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 11 від 25 червня 2025 року)*

Лідерство та управління конфліктами : методичні вказівки до практичних занять для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти галузі знань 07 усіх спеціальностей [Електронний ресурс]/ уклад. О. М. Гавриш. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна 2025. – (PDF 27 с.)

Методичні вказівки до проведення практичних занять здобувачів розроблено з метою формування у студентів прикладних знань. Запропоновано плани семінарських занять, завдання для оцінювання здобутих знань і набутих навичок за кожною темою навчальної дисципліни та методичні рекомендації щодо їхнього виконання, питання для обговорення, а також ключові терміни для вивчення основних тем курсу.

Видання призначене здобувачам освіти ОС «магістр» денної та заочної форм навчання галузі знань 07 усіх спеціальностей і усіх освітніх програм.

УДК 658 (075.5)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Гавриш О. М., укл., 2025

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Лідерство та управління конфліктами» належить до вибіркової компоненти підготовки магістрів для усіх спеціальностей галузі знань 07. Курс спрямований на опануванні підходів до розуміння психологічних основ лідерства, конфліктології, практичних навичок лідерської поведінки професійної діяльності, прийняття адекватних управлінських рішень.

Лідерство та управління конфліктами – наука про взаємовідносини у трудовому колективі, роль лідера як психологічного феномену в управлінні групою, здатного організувати та спрямовувати їх роботу, а у разі виникнення конфлікту – здатність скеровувати його у конструктивне русло та успішно залагоджувати його наслідки.

Дане навчальне видання вирізняється своєю актуальністю і має практичне значення в сучасних умовах підготовки кадрів.

Відповідно до робочої навчальної програми дисципліни основними формами її вивчення є: лекції, практичні заняття, самостійна робота.

Семінарські/практичні заняття присвячуються виконанню кейсів, розгляду конкретних ситуацій, роботі в командах.

На практичних заняттях формуються практичні навички спрямовані на досягнення запланованих результатів. Студенти працюють з інформацією вдома, зокрема з використанням мережі Інтернет, під час занять виконують усні та письмові завдання, виступають з доповідями і презентаціями, підготовленими як групою так і індивідуально, моделюється поведінка у конкретних професійних ситуаціях

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Лідерство та управління конфліктами» охоплює теоретико-методичні основи системного формування знань, умінь та навичок щодо ефективного управління лідерства та управління конфліктами в умовах взаємодії управлінських структур з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств і організацій та різноманітними суб'єктами господарювання.

Мета практичних занять – закріплення теоретичних знань, які дозволяють формувати у студентів лідерські якості; опанування інструментів застосування лідерства для подальшого особистісного та професійного розвитку; розширення соціальної та комунікативної компетентностей студентів; розвиток навичок самоаналізу; виявляти природу конфліктів, визначати їх види і динаміку розвитку, методи прогнозування, діагностування та попередження конфліктів, формувати системи управління конфліктними ситуаціями в організації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**:

- основні теорії лідерства для вирішення управлінських завдань;
- зміст та психологічні особливості лідерства;
- основний категоріально-понятійний апарат з проблеми;
- розвиток конфліктологічних ідей за час існування людства;
- закономірності, функції, принципи та методи конфліктології;
- методи діагностики і аналізу конфліктів;
- прийоми і методи профілактики конфліктів в організаціях;
- методи та засоби забезпечення ефективного управління конфліктами;

вміти:

- творчо застосовувати знання та способи діяльності, засвоєні під час викладання навчальної дисципліни;
- виявляти власний лідерський потенціал;
- користуватися прийомами, методами придбання авторитету в колективі;
- діагностувати і аналізувати конфлікт з визначенням основних конфліктологічних

понять;

- використовувати творчий підхід до вирішення проблем;

- ефективно застосовувати різноманітні методи управління конфліктами у конкретних виробничих умовах

Теми практичних (семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Природа лідерства. Оцінка лідерських якостей	2
2	Тема 2. Структура образу лідера. Способи позиціонування лідерських якостей	2
3	Тема 3. Персональне лідерство. Формування іміджу лідера	2
4	Тема 4. Регуляція власного емоційного стану	2
5	Тема 5. Розвиток компетенції лідерства	2
6	Тема 6. Сутність конфлікту та його структура Види, конфліктів та причини їх виникнення	2
7	Тема 7 Процес управління конфліктами та комунікаціями	2
8	Тема 8 Технології, методи та форми управління конфліктами	2
9	Тема 9 Групові особливості виникнення конфліктів в організації	2
10	Тема 10. Соціальні аспекти управління конфліктами та комунікаціями	2
	Разом	20

Розділ 1. «Основи ефективного лідерства»

Тема 1. Природа лідерства. Оцінка лідерських якостей

Мета – сформуванати в здобувачі вищої освіти розуміння ключових завдань лідерства та командного управління в сучасному динамічному середовищі; сформуванати навички аналітичного мислення, виявлення ризиків та можливостей для командної роботи в умовах сучасних тенденцій і розроблення ефективних рішень для їх подолання.?

Основні питання:

- 1.1. Лідерство та його класифікації.
- 1.2. Лідерство, влада і вплив.
- 1.3. Лідерство і менеджмент.
- 1.4. Функції лідерства

Ключові слова: лідерство, управління командами, гнучкість лідерства, адаптивні методи управління, динамічне середовище, командна робота, принципи управління.

Практичні завдання

Завдання 1.

На думку різних учених, сьогодні існує більше 350 визначень «Лідерства». Лідерство визначається на рівні особистості, групи, організації. Поясніть етимологію поняття «лідерство». Запишіть не менше трьох дефініцій лідерства.

Завдання 2.

Наскільки взаємопов'язані між собою лідер і група. Чи може існувати лідер без прихильників? Прокоментуйте тезу, яку приписують стародавньому китайському філософу Конфуцію: «Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітнено, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми».

Завдання 3.

Про необхідність зміни парадигми лідерства ще на початку 80-х років ХХ ст. попереджали американські дослідники Т.Пітерс та Р.Уотерман, які

проголосили ідею комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою на основі концепції 7-С: стратегії, структури, системи, складу кадрів, стилю керівництва, суми навичок, спільних цінностей.

Із перелічених позицій визначте, які з них належать до старої, а які до нової парадигми лідерства: «контроль», «егоцентризм», «делегування владних повноважень», «одноманітність», «різноманітність», «більш високі цілі», «зміни й кризовий менеджмент», «стабільність», «конкуренція», «скромність», «співробітництво», «героїзм». Заповніть таблицю

Стара парадигма лідерства	Нова парадигма лідерства

Завдання 4.

Сучасна парадигма лідерства пов'язує ефективність лідерів з умінням делегувати владні повноваження. Подумайте й обґрунтуйте, чому сьогодні для ефективності лідера є важливим указане вміння?

Завдання 5.

Чи згодні Ви із твердженням, що лідерство більше пов'язано з людьми, аніж менеджмент? Вкажіть риси, якими можна охарактеризувати менеджера й лідера. Доповніть перелік рис.

Лідер	Риси, що характеризують лідера /менеджера	Менеджер
	Змінює існуючий порядок речей	
	Розвиває	
	Підтримує статус-кво	
	Управляє та регулює	
	Концентрується на системі та структурі	
	Копіює поведінку начальника	
	Опирається на тотальний контроль	
	Сіє довіру	
	Концентрується на людях	

	Розглядає все в найближчій перспективі	
	Має довготривалі плани	
	Проводить нововведення	
	Не боїться ризику	
	Породжує власні традиції, стиль поведінки та спілкування	

Завдання 6.

Чи є людина, яку Ви вважаєте для себе прикладом лідерства? Опишіть, що в ній Вам подобається. (Це може бути будь-який персонаж із життя, художніх творів, кіно тощо).

Тема 2. Структура образу лідера. Способи позиціонування лідерських якостей

Мета – Засвоїти особливості поведінкового та ситуаційного підходів до лідерства

Основні питання:

- 2.1. Сутність стилів лідерства та керівництва
- 2.2. Характеристика стилів керівництва
- 2.3. Складові структури особистості лідера.
- 2.4. Когнітивні відмінності.
- 2.5. Цінності та установки.

Ключові слова: стиль лідерства, керівництво, влада, вплив, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль, комбінований стиль, проактивний і реактивний фокуси впливу, когнітивні відмінності.

Практичні завдання

Завдання 1. Яка теорія лідерства, на вашу думку, найбільше відповідає сьогоденню? Аргументуйте свою точку зору.

Завдання 2. «Теорія рис», концепція «великої людини» довгий час досліджувались ученими для вияву основних характерологічних особливостей, якими має володіти людина, щоб стати лідером. Які ж риси мають бути притаманними лідеру? Чому учені прийшли до висновку, що не лише риси характеру визначають лідерство?

Завдання 3. Наскільки важлива, на ваш погляд, харизма керівника? Чому? Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку.

Завдання 4. Чи можливо поєднання стилів керівництва? Обґрунтуйте відповідь.

Тема 3. Персональне лідерство. Формування іміджу лідера

Мета – Засвоїти основні аспекти лідерства та вміння їх застосування .

Основні питання:

3.1. Складові структури особистості лідера.

3.2. Когнітивні відмінності.

3.3. Цінності та установки

Ключові слова: екстраверт, інтроверт, емоційна стабільність, відкритість досвіду, термінальні цінності, інструментальні цінності, Я-концепція

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте відповідь на запитання

Що таке харизма? Назвіть умови формування харизми.

Завдання 2. В чому може проявитися деструктивна сила харизми? Наведіть приклад.

Завдання 3. Як відомо, лідери мотивують і надихають аудиторію, вкладаючи у свої слова відповідну силу й потрібне значення. Спробуйте перефразувати нижчевказані речення так, щоб ваші прихильники захотіли працювати ще краще:

ПРОПОНОВАНИЙ ВАРІАНТ	ВАШ ВАРІАНТ
Я думаю, що скоро ми вирішимо проблему із продажами цих товарів	Я певен, що ми наблизились до того, щоб зробити прорив у підході до продажу цих товарів
Ви сьогодні добре виконали завдання	
У нас складні проблеми, але ми їх якось здолаємо	
Ігоре, пора продукувати нові думки	
Наші конкуренти наздоганяють наші результати	
Вчора наша команда запропонувала гарну пропозицію для виходу із кризи	

Завдання 4. Вас призначили керівником команди — відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в

цілому. Але Вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проєкті не зацікавлені. Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

Тема 4. Регуляція власного емоційного стану

Мета - дати уявлення про основні поняття і функції саморегуляції, про коло вирішуваних даними засобами проблем. Розвиток здібностей регуляції емоційного стану, освоєння способів саморегуляції.

Основні питання:

- 4.1. Проблема визначення поняття емоційного стану і його співвідношення з іншими семантично схожими поняттями
- 4.2 Поняття регуляції та саморегуляції особистості
- 4.3 Саморегуляція емоційних станів як складова емоційного інтелекту ...

Ключові слова: емоційний стан, регуляції та саморегуляції особистості, емоційний інтелект, емоція, професійний стрес.

Практичні завдання

Практична вправа

Мета: навчитися застосовувати комунікативну техніку “Я – повідомлення” при висловленні своїх бажань.

Студентам пропонується перетворити запропоновані “Ти–повідомлення” в “Я–висловлювання”, записуючи результати у праву колонку таблиці.

“Ти-повідомлення” “Я-висловлювання”

Ти завжди мене перериваєш

Ти завжди спізнюєшся

Ти постійно залишаєш папери на моєму столі

Ти постійно займаєш робочий телефон для вирішення особистих питань

Ти завжди на мене кричиш

Ти завжди повідомляєш про зміни в останню хвилину

Ти ніколи не виконуєш свої обов’язки, я мушу все робити замість тебе

Обговорення.

- Які переваги і недоліки застосування “Я-висловлювань”?
- Як використання “Я-повідомлень” може допомогти у саморегуляції емоцій?
- Деколи можна почути від учасників тренінгу такі думки: “Якщо я говоритиму про почуття, мене неправильно зрозуміють”, “Якщо говорити про свої переживання, співрозмовник зрозуміє мої слабкі місця” тощо.

P.S. З розвитком емоційної компетентності, негативні емоції послабляють свій вплив, з'являється можливість мислити чітко і ясно, приділяти увагу головному в житті.

Тема 5. Розвиток компетенції лідерства

Мета - розширення соціальної та комунікативної компетентності , розвиток навичок самоаналізу

Основні питання:

- 5.1. Лідерські компетенції в сучасних умовах ведення бізнесу
- 5.2. Творчість і креативність – складники портрета успішного лідера
- 5.3. Самопрезентація та майстерність публічного виступу

Ключові слова: лідерський потенціал, лідерські компетенції, адаптивність, залученність, далекоглядність, лідерські якості, креативний лідер

Практичні завдання

Тести для самоконтролю

1. Можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки – це:
 - а) лідерський потенціал;
 - б) лідерські компетенції;
 - в) лідерські навички;
 - г) правильної відповіді немає.
2. Складовими лідерського потенціалу є:
 - а) психофізіологічна;
 - б) соціальна;
 - в) інтелектуальна;

г) усі відповіді правильні.

3. Основними лідерськими компетенціями, які характерні найсильнішим лідерам, є:

а) сприйнятливість і відкритість;

б) адаптивність;

в) далекоглядність;

г) усі відповіді правильні.

4. Риси, які забезпечують здатність виділятися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми, – це:

а) лідерські якості;

б) лідерські компетентності;

в) лідерський потенціал;

г) правильної відповіді немає.

5. Сучасними методами розвитку лідерських компетенцій є:

а) квести;

б) командне навчання;

в) взаємне навчання;

г) усі відповіді правильні.

6. Глибоке внутрішнє переконання, що у лідера є особисте призначення і мета, які вибудовують його життя, – це:

а) лідерське покликання;

б) лідерські компетентності;

в) лідерський потенціал;

г) правильної відповіді немає

7. Основними ознаками креативного лідера є:

а) створює команди з високим рівнем довіри один до одного;

б) дає своїм співробітникам волю займатись іншими видами діяльності та сприяє реалізації ризикованих і спірних проєктів;

в) допомагає іншим аналізувати й розуміти зовнішнє середовище;

г) усі відповіді правильні.

8. Процес, під час якого відбувається управління сприйманням

навколишнього соціуму через привернення уваги для задоволення потреб, досягнення особистісних цілей, формування образу «Я», підтримки самооцінки – це:

- а) самопрезентація;
- б) публічний виступ;
- в) вертикальні комунікації;
- г) правильної відповіді немає.

9. Тактика тримання підписника «в орбіті» своїх зацікавлень:

поставити лайк чи залишити коментар, але водночас уникати прямого контакту – в повідомленнях, по телефону і, тим паче при особистій зустрічі, – це:

- а) бенчинг;
- б) касперинг;
- в) орбітинг;
- г) правильної відповіді немає.

10. Промова перед масовою аудиторією – це:

- а) самопрезентація;
- б) публічний виступ;
- в) вертикальні комунікації;
- г) правильної відповіді немає.

Розділ 2. Теоретичні основи та практичні засади управління конфліктами

Тема 6. Сутність конфлікту та його структура. Види конфліктів та причини їх виникнення

Мета - дати уявлення про сутність і природу конфлікту, вивчити основні прикладних аспектів конфліктів різного роду, та причин їх виникнення.

Основні питання:

- 6.1 Конфліктологія як наука
- 6.2 Природа конфлікту
- 6.3 Структура конфлікту

Ключові слова: конфлікт, конфліктна ситуація, ініціатор, організатор конфлікту, біполярні конфлікти

Практичні завдання

Завдання 1. Дайте характеристику найбільш поширеним видам комунікативних конфліктів та проведіть їх порівняння. Зробіть висновок.

Види комунікативних конфліктів	Характеристика
Відкритий конфлікт	
Прихований конфлікт	
Мотиваційні конфлікти	
Цільовий конфлікт	
Статусний конфлікт	
Індивідуальний конфлікт	
Груповий конфлікт	
Конфлікт вибору	
Конфлікт протилежного сприйняття	
Конфлікт потреби і соціальної норми	

Завдання 2. Проаналізуйте організаційні конфлікти в наведеній нижче ситуації і визначте зміст можливих варіантів їх розв'язання.

Ситуація 1. Працівники одного із підрозділів підприємства неодноразово заявляли керівництву про незадовільні умови праці, висловлювали побоювання за стан свого здоров'я (не приділяється належна увага забезпеченню безпеки праці). Два дні тому з одним із працівників на виробництві стався нещасний випадок. Їм уже більше трьох місяців не виплачували заробітну плату. У працівників увірвався терпець. Вони відмовилися від роботи і запросили на збори керівництво підприємства та профспілковий комітет.

Ситуація 2. Запровадження нових технологій у виробничий процес підприємства призвело до того, що, на думку головного технолога, існування однієї з дільниць стало недоцільним. На одній із нарад головний інженер висунув ідею про злиття цієї дільниці з іншою, суміжною по технологічній лінії. Пропозиція головного інженера викликала опір з боку керівника підрозділу і начальника дільниці, що підлягає реорганізації.

Тема 7 Процес управління конфліктами та комунікаціями

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

Основні питання:

7.1 Етапи і фази конфлікту

7.2 Модель процесу конфлікту

7.3 Формули конфліктів

7.4 Трансактний аналіз

Ключові слова: фази конфлікту, конфліктна поведінка, конфліктогени, формули конфліктів, безконфліктна взаємодія, трансакція, трансактний аналіз

Практичні завдання

Завдання 1.

Важкі переговори про співпрацю фірми з солідними партнерами успішно завершувалися. І раптом сталася прикрість: завжди охайна та старанна секретарка, наливаючи каву до філіжанки шефа, випадково хлюпнула декілька крапель напою на текст щойно підписаної угоди. Незважаючи на вибачення працівниці, шеф у присутності партнерів по переговорах різко вичитав їй за неохайність і наказав негайно роздрукувати на принтері нові примірники документа. Засмучена і розгублена секретарка дещо забарилася із виконанням розпорядження начальника, за що знову одержала публічне зауваження.

Після від'їзду гостей працівниця зі сльозами на очах написала заяву про звільнення. Керівник, який вже дещо заспокоївся після годин напруженої роботи, заяву не підписав і висловив жаль з приводу того, що сталося.

Класифікуйте конфлікт, що відбувся за:

- сферою виникнення;
- спрямованістю впливу;
- тривалістю;
- ступенем виразності;
- складом учасників;
- способом розв'язання .

Якого виду конфліктогени зумовили виникнення конфлікту

Завдання 2.

Кількість персональних комп'ютерів в організації не дозволяє забезпечити потреби усіх працівників. На час довготривалого відрядження Олександр дає дозвіл Борисові користуватися закріпленим за ним комп'ютером.

Після повернення Олександр помічає, що багато файлів уражені комп'ютерним вірусом, а Борис надмірно часто користується чужими USB-flash накопичувачами, які, на думку Олександра, і є носіями вірусів. Борис своєї вини не визнає, а натомість звинувачує Олександра, який, активно використовуючи електронну пошту, не завжди тестує вхідну кореспонденцію антивірусними засобами. Зрештою Олександр "лікує" комп'ютер і, ввівши пароль, позбавляє Бориса можливості увімкнути ПК. Борис скаржиться керівникові організації, якому доводиться докласти чималих зусиль для примирення колег.

Пригадайте формули конфліктів і складіть схему викладеного конфлікту, визначивши передконфліктну та конфліктну ситуації, інцидент і власне конфлікт.

Тема 8 Технології, методи та форми управління конфліктами

Мета - Розвиток навичок аналізу конфліктів між суб'єктами соціальної взаємодії на основі застосування формул та пошук варіантів вирішення конфліктних ситуацій.

Основні питання:

8.1 Процес управління конфліктом

8.2 Методи управління конфліктами

Ключові слова: діагностика конфлікту, учасники конфлікту, прогнозування конфліктів, стимулювання конфлікту, вирішення конфлікту

Практичні завдання

Тест «Его Стани» (методики вивчення особистості)

Оцініть кожне висловлювання в балах від 0 до 10. Результати записуйте у клітинках ліворуч від тверджень.

№	Оцінка	Висловлювання
1		Мені часом бракує витримки
2		Якщо мої бажання заважають мені, я вмю їх приборкати
3		Батьки як зрілі люди повинні влаштовувати сімейне життя своїх дітей
4		Я часом перебільшую свою роль у якихось подіях
5		Мене нелегко обдурити
6		Мені сподобалося б бути вихователем
7		Буває, мені хочеться попустувати як маленькому
8		Думаю, що я правильно розумію всі навколишні події
9		Кожний повинен виконувати свій обов'язок
10		Часто я роблю не так, як треба, а так, як хочеться
11		Приймаючи рішення, я намагаюся продумати його наслідки
12		Молодше покоління повинно вчитись у старших, як треба жити
13		Я, як і багато хто з людей, буваю вразливим
14		Мені вдається бачити в людях більше, ніж вони говорять про себе
15		Діти повинні беззаперечно виконувати вказівки батьків
16		Я — людина, схильна захоплюватися
17		Мій основний критерій оцінки людини — об'єктивність
18		Мої погляди непохитні
19		Буває, що я не поступаюся у суперечці лише тому, що не...
20		Правила виправдовують себе лише тоді, коли вони дають користь
21		Людина повинна дотримуватись усіх правил, незалежно від ...

Ключі

Підрахуйте суму балів окремо за такими трьома шкалами.

Позиція дитини (Дт): висловлювання 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.

Позиція дорослої, зрілої людини (Др): висловлювання 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.

Позиція батьків (Б): висловлювання 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Розташуйте результати (відповідні літери) в порядку їх зменшення і запишіть формулу своїх соціальних ролей.

При формулі Др-Дт-Б — у вас розвинене почуття відповідальності, ви в міру імпульсивні і несхильні до напучивань й повчань. Вам можна побажати зберегти ці якості й надалі. Вони допоможуть у будь-якій справі, пов'язаній зі

спілкуванням, колективною працею, творчістю.

При Б на першому місці — справа гірша. Категоричність та самовпевненість протипоказані, наприклад, педагогові, організаторові, словом, усім тим, хто має справу переважно з людьми, а не з машинами.

Наприклад, Б-Дт-Др може ускладнити життя тому, для кого характерна ця формула. «Батько» з дитячою прямоотою та безпосередністю «ріже» щирю правду, ні в чому не сумніваючись і не думаючи про наслідки. Але й тут немає причин засмучуватися. Якщо вас не приваблюють організаторська робота, галасливі компанії й ви віддаєте перевагу роботі наодинці з книжкою, за кульманом чи етюдником, то все гаразд. Якщо ж ні, і ви захочете пересунути своє Б на друге й навіть третє місце, то це цілком можливо.

Дт на першому місці — цілком прийнятний варіант, скажімо, для наукової роботи. Ейнштейн жартівливо пояснив причини своїх наукових успіхів тим, що він розвивався повільно й над багатьма питаннями замислювався лише тоді, коли люди, зазвичай, уже перестають про них думати. Але дитяча безпосередність добра тільки до певної міри. Якщо вона починає заважати справі, необхідно контролювати свої емоції.

Тест Томаса

Інструкція: із запропонованих варіантів А і Б виберіть той, який є для Вас найхарактернішим способом реагування у складних конфліктних ситуаціях.

Перевагу надавайте першій реакції.

ПИТАННЯ ТЕСТУ

- а. Інколи я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання;
 - б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимось, я намагаюсь звернути увагу на те, в чому ми між собою згодні.
- а. Я намагаюсь знайти компромісне рішення;
 - б. Я намагаюсь уладнати його (конфлікт) з урахуванням всіх інтересів іншої

людини і моїх власних.

3. а. Як правило, я наполегливо намагаюсь добитися свого;
б. Інколи я поступаюсь своїми інтересами заради інтересів іншої людини.
4. а. Я намагаюсь знайти компромісне рішення;
б. Я намагаюсь не образити почуття іншої людини.
5. а. Створюючи спірну ситуацію, я завжди прагну знайти підтримку в іншого;
б. Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути зайвого напруження.
б. а. Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе;
б. Я намагаюсь добитися свого.
7. а. Я намагаюсь відкласти рішення спірного питання для того, щоб пізніше вирішити його остаточно;
б. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися чогось іншого.
8. а. Як правило, я наполегливо намагаюсь добитися свого;
б. Я намагаюсь спочатку визначити суть спірних питань.
9. а. Вважаю, що не завжди слід хвилюватись через розходження, що виникають;
б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.
10. а. Я твердо намагаюсь досягти свого;
б. Я намагаюсь знайти компромісне рішення.
11. а. Насамперед, я намагаюсь чітко визначити, в чому суть всіх порушених інтересів та спірних питань;
б. Я намагаюсь заспокоїти іншого і, головне, зберегти наші стосунки.
12. а. Часто я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки;
б. Я надаю іншому можливість залишитись при своїй думці за умови, якщо він теж іде назустріч.
13. а. Я пропоную середню позицію;
б. Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму.
14. а. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди;

- б. Я намагаюсь показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
15. а. Я намагаюсь заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки,
б. Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження в стосунках.
16. а. Я намагаюсь не торкатися почуттів іншого;
б. Я звичайно намагаюсь переконати іншого в перевагах своєї позиції.
17. а. Звичайно, я наполегливо намагаюсь добитися свого;
б. Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути зайвого напруження.
18. а. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму;
б. Я дам іншому можливість залишитися при своїй думці, якщо він піде мені назустріч.
19. а. У першу чергу я намагаюсь визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання, з тим, щоб з часом вирішити їх остаточно;
б. Я намагаюсь відкласти спірні питання.
20. а. Я намагаюсь негайно подолати наші розбіжності;
б. Я намагаюсь знайти найкраще поєднання переваг і втрат для нас обох.
21. а. Проводячи переговори, намагаюсь бути уважним до іншого;
б. Я завжди схильюсь до прямого обговорення проблеми.
22. а. Я намагаюсь знайти позицію, яка посередині між моєю та позицією іншого;
б. Я відстоюю свою позицію.
23. а. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас;
б. Інколи надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. а. Якщо позиція іншої людини здається їй дуже важливою, я намагаюсь йти їй назустріч;
б. Я намагаюсь переконати іншого піти на компроміс.

25. а. Я намагаюсь переконати іншого у своїй правоті;
б. Проводячи переговори, я намагаюсь бути уважним до аргументів іншого.
26. а. Я звичайно пропоную середню позицію;
б. Я майже завжди намагаюсь задовольнити інтереси кожного з нас.
27. а. Часто намагаюсь уникнути суперечок;
б. Якщо це зробить іншу людину щасливою, я надам їй можливість наполягати на своєму.
28. а. Я наполегливо намагаюсь добитися свого;
б. Залагоджуючи ситуацію, я звичайно намагаюсь знайти підтримку в іншого.
29. а. Я пропоную середню позицію;
б. Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через виникнення розбіжностей.
30. а. Я намагаюсь не зачепити почуттів іншого;
б. Я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми спільно могли досягти успіху.

По кожному з 5-ти розділів опитувальника підрахувати кількість відповідей, що збігаються з ключем.

Одержані кількісні оцінки порівнюються між собою для виявлення переважної форми соціальної поведінки опитуваного в ситуації конфлікту, тенденції його взаємостосунків у складних умовах. Це допомагає правильно будувати взаємостосунки з урахуванням того, наскільки Ви схильні до суперництва чи співпраці, наскільки уникаєте конфліктів або намагаєтесь їх загострити.

Ця методика дозволяє оцінити сутність адаптації до спільної діяльності.

КЛЮЧ ДЛЯ ОПИТУВАЛЬНИКА

Суперництво: 3а, 6б, 8а, 9б, 10в, 13б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Співпраця: 2а, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромісна, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Уникнення: 1а, 5б, 7а, 9а, 13а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Пристосування: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Тема 9 Групові особливості виникнення конфліктів в організації

Мета - усвідомлення конфлікту як одного з негативних факторів взаємодії між людьми, розуміння способів вирішення конфліктів на прикладі афоризмів.

ідентифікування різних способів вирішення конфліктів на прикладі афоризмів, визначення переваг та недоліків цих способів.

Основні питання:

9.1 Розробка стратегій управління конфліктами.

9.2 Управління компетенціями співробітників

9.3 Управління поведінкою особистості для попередження конфлікту.

9.4 Процес узгодження очікувань в організації

Ключові слова: профілактика конфлікту, стратегія управління персоналом, попередження конфліктів, провокування конфлікту, примирення конфліктуючих сторін, компетенція, компетентність

Практичні завдання

Завдання 1. Робота з афоризмами

- Глибоко в нашій свідомості живе невтамована жага конфлікту. Ви боретеся не стільки зі мною, скільки з людською природою (Артур Конан Дойл).
- Основні теми для конфлікту – це ті, яким не знайшлося місця у власному мозку (Сабір Омуров).
- Якщо є готовність до конфлікту, привід для конфлікту знайдеться завжди (Ілля Шевельов).
- Внутрішній світ – початок усіх зовнішніх мирських конфліктів (Нестор Уваров)

Завдання 2.

- Уникнення. Якщо в житті є можливість зробити крок назад для того, щоб уникнути конфлікту – краще його зробити (Расім Мусабеков).

- Поступка, пристосування. Для того, щоб встояти на ногах у цьому житті, іноді доводиться наступати на горло власному «Я» (Аврелій Марк).
- Компроміс. Стояти на своєму часто означає проявляти впертість. Здатність до розумних поступок – ознака здорового глузду (Джейн Остін).
- Суперництво. Слово «конфлікт» зазвичай означає конфлікт між організаціями, кожен з яких прагне максимізувати власну виживаність (Річард Докінз).
- Співпраця. При діловому конфлікті відбувається обговорення проблеми. У психологічному конфлікті обговорюються особистості. Психологічний конфлікт призводить до взаємного знищення, а діловий – вирішує проблему й зближує партнерів (Михайло Литвак).

Завдання 3. На підставі виконаних завдань 1 і 2, заповніть таблицю

№	№ Спосіб	Сутність	Умови застосування	Недоліки
1	Суперництво			
2	Уникнення			
3	Поступка, пристосування			
4	Компроміс			
5	Співпраця			

Ситуаційні завдання:

1. Ви – керуючий відділом матеріально-технічного постачання підприємства. Три дні тому ви виявили партію товару, яка була поставлена на підприємство, але не відповідає визначеним критеріям якості. Ви подзвонили відповідальному менеджеру фірми - постачальника. У розмові відчувалась напруженість, назрівав конфлікт. Все ж ви домовились зустрітись. Як ви підготуєтесь до зустрічі, як побудуєте переговори?

2. Ваші сусіди вас затопили. Однак, на час виникнення такої неприємності їх дома не було (аварію локалізували працівники ЖЕКу за участю інших сусідів, у яких був ключ від квартири «винуватців»).

Очікується, що сусіди, які вас затопили, прийдуть завтра. Як ви підготуєтесь та побудуєте розмову?

Тема 10. Соціальні аспекти управління конфліктами та комунікаціями

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

Основні питання:

10.1 Соціальні конфлікти, їх класифікація.

10.2 Війна як найбільш гострий соціальний конфлікт.

10.3 Засоби попередження і вирішення конфліктів у сфері управління.

10.4 Комунікації в управлінні

Ключові слова: вербальна інформація, невербальна інформація, політичні конфлікти, соціальні конфлікти, сімейні конфлікти, міжетнічні конфлікти, конфлікти культур і духовних цінностей, юридичні конфлікти, економічні конфлікти

Практичні завдання

Завдання 1. Визначте алгоритм діяльності керівника з управління конфліктною ситуацією в такому прикладі. Ви – керівник дільниці, на якій є «одиниця», яка стала «баластом» для колективу. Практично забезпечити роботою цю людину неможливо, а звільнити – немає юридичних підстав. Вона негативно впливає на працівників, особливо – на молодь. У колективі створюється атмосфера бездіяльності, виникають конфлікти.

Завдання 2. Побудуйте модель прийняття науково обґрунтованого рішення з управління конфліктом у такій ситуації. Ви – керівник виробничого підрозділу. До Вас на роботу влаштовується працівник, якому Ви пообіцяли певні пільги в разі, якщо він проявить себе з кращого боку. Уже через півроку він продемонстрував свою високу кваліфікацію. Настала черга розподілу відпусток і цей працівник поскаржився керівнику, що йому запропонували для відпочинку найменш підходящий для його сім'ї місяць.

Потім Ви забули включити його до наказу про подяку, а путівку до будинку відпочинку, яку він просив виділити, отримав Ваш заступник. Ви просто забули про свої обіцянки щодо цього працівника. В результаті він подав заяву про звільнення.

Завдання 3. Визначте найбільш раціональні персональні методи управління конфліктами в таких ситуаціях. Ви критикуєте свою співробітницю, вона реагує на це дуже емоційно. Ви змушені кожного разу припиняти бесіду, не доводячи розмову до кінця. Ось і зараз після ваших зауважень вона розплакалась. Як донести до неї свої думки?

Завдання 4. Під час ділової зустрічі з Вами ваш співробітник з відділу реклами був дуже роздратований, не сприймаючи ваших зауважень з приводу ознайомлення з черговим рекламним проектом. Ви не можете дозволити підлеглому так поводитися, адже він підриває ваш авторитет. Якими будуть ваші дії?

Завдання 5. Проаналізуйте конфлікт у сфері управління з позиції форм дезорганізації управлінської взаємодії та визначте можливі дії до його розв'язання. «Ваш безпосередній керівник, обминаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже виконує інше відповідальне завдання. Ви і ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними».

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Войтко, С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник/ С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 95 с.
2. Докаш, В. І. Конфліктологія та медіація: навч. посібник/ В. І. Докаш; Чернігів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Львів: Новий Світ-2000, 2021. 249 с.
3. Конфліктологія: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів інж.-пед. спец./ Д. В. Коваленко [та інші]; Укр. інж.-пед. акад.. Харків: Точка, 2012. 221 с.
4. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посіб. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
5. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. Харків, 2017. 100 с.

Допоміжна література

1. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.
2. Етика лідерства : Модуль 4. Освіта заради справедливості: серія університетських модулів: Добročесність та етика. Відень, 2021. 30 с.
3. Кононенко А. М., Сахно К. С. Жіноче лідерство як ресурс розвитку громад : посібник для тренерів / Програми з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок «Голос жінки має силу 2020».
4. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Гавриш Ольга Миколаївна

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної
та заочної форм здобуття освіти галузі знань 07 усіх спеціальностей

В авторській редакції

Підписано до розміщення 25.06.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 1,81. Обсяг 0,524 Мб. Зам. № 220/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна