

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ

Методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів
з дисципліни «Лідерство та управління конфліктами»

Галузь знань:	07 «Менеджмент і адміністрування»
Спеціальність:	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійні програми:	Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

Укладачі д.е.н., проф. Тетяна Л. МОСТЕНСЬКА
к.е.н. Тетяна Г. МОСТЕНСЬКА

Методичні рекомендації розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Протокол № _____ від «___» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри _____ Оксана КИРИЛЕНКО

Київ – 2023

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ СТУДЕНТАМИ

МОДУЛЬ 1. «ЛІДЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗДІЙСНЕННЯ ВПЛИВУ НА ПОСЛІДОВНИКІВ»

Тема 1.1: Лідерство: Визначення лідерства. Еволюція поглядів

Теоретичне обґрунтування теми:

Лідер - це той, у кого є послідовники. Якщо люди за вами не йдуть, а лише підкоряються вам - ви керівник, управлінець, менеджер, але не лідер.

Розвиток менеджменту як науки забезпечував вивчення лідерства на різних етапах. Відомі науковці визначали лідерство через розуміння особливостей формального та неформального лідерства.

П. Друкер зазначав, що менеджмент – це мистецтво досягати необхідного, а лідерство – мистецтво визначати, чого необхідно досягти, маючи на увазі, що існує відмінність між управлінням в рамках заданої системи та здатністю змінювати саму систему.

Основні риси, притаманні лідерам, наведено у табл.1.

Таблиця 1. Основні риси лідерів

№№	Автор	Риси лідера
1	Бауер М.	Чесність. Стриманість та безпосередність. Вміння слухати. Уміння ввійти у стан іншого. Ініціативність. Співчуття.
2	Шегда А.	Відчуття перспективи Емоційна захопленість Впевненість Наполегливість Інтелект Стійкість поглядів Ерудованість Здатність розуміти людей

Ефективний лідер – той, хто дійсно приймає рішення. Він може мати власну роль в організаційній структурі, а може і не мати. Він може знаходитись

на другому плані, але саме він є найважливішою особою у індивідуальній структурі. Психологічний лідер - це той, хто має найбільший вплив на приватну структуру членів групи.

Сучасні українські науковці визначають лідерство наступним чином:

- лідерство – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації (О.Є Кузьмін та О.Г Мельник).
- лідерство – це істотна складова діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи (Г.В. Осовська).

Визначаючи основні засоби впливу та риси поведінки лідера, в навчальній літературі акцентується увага на трьох основних підходах:

- підхід з позиції особистих якостей, що базується на виявленні властивостей та особистісних характеристик “ефективних” керівників;
- підхід з позиції поведінки, згідно з яким ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника;
- ситуаційний підхід, в основі якого лежить визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

Основна характеристика лідера – це здатність здійснювати вплив. Вплив - це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо іншого індивіда. Для менеджера вплив є основним інструментом реалізації діяльності організації щодо досягнення цілей.

Три основні форми впливу:

- безпосередній вплив на оточуючих;
- правильність наказів;
- вплив на групи.

Підхід, запропонований А.Маслоу, характеризує лідерство з двох позицій: В-лідерство та D-лідерство.

D-лідерство. Людина прагне до влади над іншими людьми.

D-лідерство. Людина прагне - до влади, яка може дозволити їй вирішити певне завдання.

V-влада (влада другого рівня). V-влада - влада, що потрібна для здійснення того, що належить здійснити, для виконання вимагає виконання роботи, для вирішення реально існуючої проблеми або, кажучи іншими словами, влада, потрібна для реалізації, збереження і посилення всіх цінностей другого рівня (V-цінностей) : істини, блага, краси, справедливості, досконалості, порядку тощо.

Лідери і менеджери. Розрізняють формальне та неформальне лідерство. Формальні лідери наділені владними повноваженнями в межах визначеної відповідальності. Менеджери – формальні лідери, які діють в межах визначених повноважень та відповідальності та досягають запланованих результатів за допомогою використання владних інструментів впливу. Менеджерів призначають на посаду, натомість неформальними лідерами стають за рішенням групи (колективу) і вплив неформального лідера здійснюється через авторитет, який має неформальний лідер та більш глибоким розумінням потреб членів групи.

Пітер Друкер зазначав, що менеджмент – це мистецтво досягати необхідного, а лідерство – мистецтво визначати, чого необхідно досягти, маючи на увазі, що існує відмінність між управлінням в рамках заданої системи та здатністю змінювати саму систему. П.Друкер вважав, що менеджери мають бути, перш за все, лідерами. Замість того, щоб встановлювати суворі години роботи та перешкоджати інноваціям, він пропагував більш гнучкий підхід, що базується на співпраці.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Що слід розуміти під терміном «лідерство»?
2. Охарактеризуйте роль лідерів в організації.
3. Дайте визначення впливу та охарактеризуйте основні форми впливу.
4. Наведіть відмінності між менеджерами та лідерами.
5. Заповніть табл. 2, визначивши, які із характеристик відносяться до менеджера, а які визначають лідера.

Таблиця 2. Основні характеристики лідерів та менеджерів

Характеристика	Менеджер	Лідер
Інструменти впливу		
Вирішення проблем		
Ставлення до цілей		
Ставлення до виконання завдань		
Ставлення до особистого розвитку		
Ставлення до групи (колективу)		
Ставлення членів групи		
Оцінювання членами групи		
Орієнтація		
Ставлення до ризику		
Організаційний розвиток		
Сфера дії		

Авторитет та розуміння потреб членів групи

Активне ставлення до цілей з можливістю змінювати цілі

Визнання

Вирішення проблеми лише тоді, коли повністю її розуміють

Владні повноваження

Досягнення цілей, визначених керівництвом або власниками

Ефективність Розширення можливостей

Зосередженість на відносинах

Зосередженість на процесах

Наставник

Організаційний розвиток визначається будь-якою спільнотою людей

Організаційний розвиток визначається рамками законів, суспільства, держави, організації

Орієнтація на людей

Орієнтація на результати

Повага

Розвиток власних навичок та навчання персоналу

Саморозвиток та розвиток членів групи на інноваційних засадах

Ставлення до групи (колективу) як до послідовників

Ставлення до групи (колективу) як до співробітників

Ставлення до проблеми як до нових можливостей

Ставлення до ризику як до проблеми

Управлінець

Швидке вирішення проблеми без повного розуміння причини її виникнення

Література

1. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства (MIM). Book Chef, 2021 – 368 с.

2. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Фаула, 2019. – 240 с.

3. Новак, В.О., Мостенська, Т.Л., Льєнко, О.В. (2013). Організаційна поведінка : Підручник. Київ : Кондор-Видавництво. 2014 - 498 с.

4. Bass B.M., Ruth Bass. *The Bass Handbook of Leadership*. 4-th edition. Free Press, 2009. – 1276 p.

5. Benmira, S, Agboola, M. (2021). *Evolution of leadership theory*. *BMJ Leader* P. 3–5. URL: <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

6. 39. Nguyen Thanh Nhan (2020). *The Untold Differences Between a Leader and a Manager. Are you a leader or a manager?* URL: <https://medium.com/swlh/the-untold-differences-between-a-leader-and-a-manager-730c193c9869>

Методичні рекомендації

1.Опрацювати літературу і відповісти на питання. Підготувати презентацію, обравши один із підходів до еволюції лідерства.

2.

3. На основі опрацьованої літератури підготувати відповіді на питання для самоконтролю.

Питання для самоконтролю

1. *Охарактеризуйте витоки лідерства.*
2. *Наведіть погляди українських науковців на лідерство.*
3. *Визначте основні результати досліджень лідерства Р.Лайкертом.*
4. *Охарактеризуйте процес психологічного впливу та основні його складові.*
5. *Наведіть основні положення розвитку лідерського потенціалу*

Тема 1.2: **Теорії лідерства.**

Теоретичне обґрунтування теми:

В теорії лідерства виділяють такі підходи:

- 1) з позиції особистісних якостей;
- 2) поведінковий;
- 3) ситуаційний;
- 4) лідерство на основі емоційного інтелекту. Резонансне лідерство;
- 5) лідерство через конфлікт;
- 6) лідерство, засноване на принципах;

Відповідно до підходу до лідерства з позиції особистісних якостей, видатні лідери мають певний набір особистісних якостей, наприклад таких, як: рівень інтелекту, яскрава зовнішність, здоровий глузд, ініціативність, впевненість в собі, надійність, активність та ін.

Підхід з позиції особистісних якостей. В межах цього підходу розрізняють теорію героїв та теорію рис.

Ф. Гальтон висунув ідею спадковості в природі лідерства, започаткувавши новий напрям у теорії лідерства – теорію рис.

Певні психологічні якості та властивості (риси) роблять людину лідером. Лідер в межах цієї теорії розглядається через сукупність певних рис (факторів), які дозволяють йому бути лідером.

Поведінковий підхід. Вивчення лідерства з точки зору статусу, взаємодії, сприйняття і поведінки індивідів по відношенню до інших членів групи. Цей підхід розглядає лідерство як міжособистісні відносини, а не як характеристика окремого індивіда.

Р. Кеттел запропонував розглядати лідерство як динамічну взаємодію між цілями та потребами лідера, цілями та потребами послідовників, де функція лідера зводиться до вибору і досягнення групових цілей.

Поведінковий підхід передбачає, що ефективність лідера визначається стилем керівництва - манерою поведінки керівника по відношенню до

підлеглих. Курт Левін описує три стилі керівництва (поведінки лідера): авторитарний, демократичний, ліберальний.

Теорія «Х» і теорія «У» Д.МакГрегора.

Розвиток теорія МакГрегора одержала у роботах Оучі.

Теорія «Z». У.Оучі побудована на обґрунтуванні колективних принципів мотивації. На мотивацію працівників повинні впливати цінності всієї організації.

Модель лідерства Лайкерта. Лайкерт розробив модель лідерства, згідно з якою існує дві орієнтації керівника: на роботу та на людину.

Теорія гуманістичного спрямування. Лідер повинен забезпечити свободу для досягнення власних цілей співробітників і задоволення потреб таким чином, щоб вони забезпечили здійснення внеску у реалізацію цілей і потреб організації.

Мотиваційна теорія С. Мітчела, С. Еванса. Основні положення - ефективність лідера залежить від:

- його впливу на мотивацію послідовників,
- на здатність послідовників до продуктивного виконання завдання
- на задоволення, що одержуються послідовниками у процесі роботи.

Ситуаційний підхід в лідерстві. Ситуаційний підхід визначає необхідність врахування сукупності низки факторів, що впливають на лідерство у конкретний момент. В якості ситуаційних змінних в літературі з лідерства розглядають: особистісні характеристики підлеглих, специфіку діяльності структурного підрозділу та організації, внутрішнє середовище та чинники впливу зовнішнього середовища організації.

А. Філлах і Р. Хаус зазначають, що на ефективність формального лідерства здійснюють вплив наступні ситуаційні змінні: історія розвитку організації; термін роботи керівника на даній посаді; особистісні характеристики лідера (вік, попередній досвід); характеристики суспільства функціонування організації; специфіка виконуваної роботи; організаційний клімат; розмір групи; ступінь кооперації групи при виконанні завдань; культурні очікування членів групи; особистісні характеристики членів групи; умови прийняття рішень (час на прийняття рішень, відповідальність тощо).

Фідлер визначив такі фактори, що характеризують сприятливість ситуації для лідера: взаємини між керівником і підлеглими; структура завдання; сила влади лідера, що визначається офіційною позицією керівника в організації.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Назвіть теоретичні підходи до лідерства.
2. Визначте особливості ранніх теорій лідерства.
3. Охарактеризуйте поведінкові теорії лідерства.

4. Охарактеризуйте мотиваційні теорії лідерства.

Література

1. Віллінк Дж. Стратегія і тактика лідерства (MIM). *Book Chef*, 2021 – 368 с.
2. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Фаула, 2019. – 240 с.
3. Новак, В.О., Мостенська, Т.Л., Ільєнко, О.В. (2013). *Організаційна поведінка : Підручник*. Київ : Кондор-Видавництво. 2014 - 498 с.
4. Bass В.М., Ruth Bass. *The Bass Handbook of Leadership. 4-th edition. Free Press*, 2009. – 1276 p.
5. Buchanan, D.A., Guczynski, A.A. (2019). *Organizational Behavior. 10-th ed. Pearson*. 835 p.

Методичні рекомендації

1. Опрацювати літературу і підготувати презентацію щодо основних положень одного із підходів теорії лідерства.
2. На основі опрацьованої літератури підготувати відповіді на питання для самоконтролю.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть основні підходи теорій лідерства.
2. Наведіть основні теорії, що розвивались в межах поведінкового підходу теорії лідерства.
3. Охарактеризуйте особливості поведінкового підходу теорії лідерства
4. Визначте основні положення ситуаційного підходу теорії лідерства.
5. Принципи формування принцип-центричного лідерства

Тема 1.3: Емоційне лідерство. Принцип-центричне лідерство.

Теоретичне обґрунтування теми:

Емоції лідерів володіють великою силою.

Лідер направляє колективні емоції в потрібне русло, створює дружню атмосферу, запобігає негативним настроям.

Лідер володіє максимальною можливістю впливати на емоції кожного члена колективу, оскільки підлеглі чекають від лідера емоційної підтримки, шукають у нього співчуття.

Пробудження у людей позитивних емоцій називається резонансом. Коли лідери викликають негативну реакцію, то ініціюють дисонанс,

підриваючи емоційні основи, на яких ґрунтується доброзичливість колективу. Емоційне лідерство може бути або конструктивним (резонансним) або деструктивним (дисонансним). Лідер встановлює певний емоційний стандарт, на який рівняються інші. Емоційний стан впливає на ефективність роботи.

Чим сильніше збігаються емоційні «вібрації» людей, тим менше непорозумінь в їх спілкуванні: резонанс мінімізує перешкоди в системі.

Сигнали роздратування або презирства різко змінюють емоційний фон того, кому вони призначені.

Розрізняють такі типи дисонансних лідерів: тирани, які принижують людей; маніпулятори, які маніпулюють почуттями та ставленням; недосвічені - ті, які посилюють оптимістичні сигнали у ситуаціях, коли вони не знаходять відклику; демагоги – це лідери, які викликають суміш страху і гніву у підлеглих, використовуючи деструктивні емоції.

Принцип-центричне лідерство побудоване на бажанні лідерів до успішного розвитку та самореалізації.

Вісім відмітних ознак, що притаманні принцип-центричним лідерам: постійне навчання; орієнтованість на служіння; віра в інших людей; випромінення позитивної енергії; збалансованість всіх сфер життя; сприйняття життя як пригоди; вміння відділяти людей від проблем; здатність займатися самооновленням.

Орієнтація на лідерство на принципах забезпечує достатній рівень ефективності, що визначається: безпекою, мудрістю та владою. Чотири фактори - безпека, курс, мудрість та влада – взаємозалежні.

Принцип-центричне лідерство здійснюється зсередини назовні на чотирьох рівнях:

- 1) особистому (стосунки із самим собою);
- 2) міжособистісному (відносини та взаємодія з іншими людьми);
- 3) управлінському (відповідальність за те, щоб робота була виконана іншими людьми);
- 4) організаційному (необхідність організувати людей – наймати, навчати, оплачувати працю, створювати команди, вирішувати проблеми, створювати узгоджені структури, стратегії та системи

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Проаналізуйте ситуацію, що наведена в кейсі (додаток 1) і дайте відповідь на поставлені запитання:

1.1. Визначити риси дисонансного лідерства

1.2. Визначте чинники, що спричинили виникнення дисонансного лідерства.

1.3. Охарактеризуйте вплив дисонансного лідерства на послідовників

1.4. Визначте вплив дисонансного лідерства на ефективність організації

2. Визначте передумови виникнення принцип-центричного лідерства

2.1. Охарактеризуйте фактори принци-центричного лідерства

- 2.2. *Визначте характеристики принцип-центричних лідерів*
- 2.3. *Основні принципи побудови принцип-центричного лідерства*

Література

1. *Віллінг Дж. Стратегія і тактика лідерства (MIM). Book Chef, 2021 – 368 с.*
2. *Крейг Н. Лідерство починається з призначення. Фаула, 2019. – 240 с.*
3. *Новак, В.О., Мостенська, Т.Л., Ільєнко, О.В. (2013). Організаційна поведінка : Підручник. Київ : Кондор-Видавництво. 2014 - 498 с.*
4. *Bass B.M., Ruth Bass. The Bass Handbook of Leadership. 4-th edition. Free Press, 2009. – 1276 p.*
5. *Buchanan, D.A., Guczynski, A.A. (2019). Organizational Behavior. 10-th ed. Pearson. 835 p.*
6. *Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee. (2013). Primal Leadership Learning to Lead with Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press. – 336 p.*

Методичні рекомендації

1. Опрацювати літературні джерела та відповіді на питання теми.
2. Опрацювати літературні джерела і охарактеризувати емоційне лідерство з позиції взаємин між лідером та послідовниками.
3. Опрацювати літературні джерела і охарактеризувати лідерство, побудоване на принципах з позиції розвитку як лідера, так і послідовників.

Питання для самоконтролю

1. *Визначте роль емоцій в лідерстві*
2. *Охарактеризуйте резонансне та дисонансне лідерство*
3. *Охарактеризуйте типи дисонансних лідерів та визначте їх особливості*
4. *Побудуйте власне колесо життя, використовуючи розмірну шкалу від 1 до 10.*

Тема 1.4: Лідерство на конфліктах.

Теоретичне обґрунтування теми:

Основні причини конфліктів в організаціях викликаються наступним:

- погане спілкування. Відсутність спілкування робить конфлікт скритим;
- різні цінності. Конфлікт виникає, коли ці відмінності не приймаються та не розуміються сторонами конфлікту;

- різні інтереси;
- нестача ресурсів. Дефіциту ресурсів викликає конфлікти;
- зіткнення особистостей;
- низька продуктивність.

З точки зору лідерства на конфліктах існує два види конфліктів:

- гарячий конфлікт - виявляється у сильних емоціях, крику та явній напрузі.

- холодний конфлікт - характеризується пригніченими емоціями, напруженим мовчанням і невидимим стресом. Здатний призвести до руйнівних наслідків.

Інструментами лідерства через конфлікт виступають: цілісне бачення, системне мислення, присутність, дослідження, свідоме спілкування, діалог, побудова мостів, інновація

З позиції управління конфліктами розрізняють три типи лідерів

- демагоги,
- менеджери,
- посередники.

Демагоги - спеціалісти у створенні ідеології, що ґрунтується на негативних стереотипах по відношенню до тих, хто не входить до складу групи чи має інші переконання.

Менеджери - створюють внутрішню атмосферу довіри, без якої неможливо досягти оптимального результату, і вони є каталізаторами підвищення загальної продуктивності в рамках своєї сфери відповідальності.

Посередники – лідери, які конфліктну ситуацію перетворюють у засіб розвитку організації і колективу.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. Проаналізуйте ситуацію, що наведена в кейсі (додаток 2) і оберіть один із варіантів поведінки:

- звільнити Девіда
- дорікнути Девіду.

Як ви обґрунтовуєте своє рішення?

2. Проаналізуйте поворот подій у ситуації (додаток 3) і обґрунтуйте рішення, яке б ви прийняли.

Література

1. Новак, В.О., Мостенська, Т.Л., Ільєнко, О.В. (2013). Організаційна поведінка : Підручник. Київ : Кондор-Видавництво. 2014 - 498 с.
2. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с Conflict Management: Definition, Strategies, and

- Styles [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/articles/conflict-management>
3. Conflict Management Styles [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>
 4. Gerzon M. Leading Through Conflict. How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 2006. – 388 p.

Методичні рекомендації

1. Опрацювати літературні джерела та відповісти на питання теми.
2. Опрацювати літературні джерела і охарактеризувати конфлікти.
3. Опрацювати літературні джерела і охарактеризувати лідерство, побудоване на конфліктах.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте причини конфліктів.
3. Наведіть характеристики інструментів лідерства на конфліктах.
4. Охарактеризуйте кожен із типів лідерства, побудованого на конфліктах.
5. Оберіть один із типів лідерства на конфліктах і представте матеріали у вигляді презентації.

Модуль № 2 «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ»

Тема 2.1. Теорії конфліктів. Визначення та особливості конфліктів

Теоретичне обґрунтування теми:

Теорії конфліктів присвятили свої праці Зигмунд Фрейд (1856-1939 рр.) – автор першої концепції людської конфліктності, Карл-Густав Юнг (1875-1961 рр.) - засновник школи аналітичної психології, Ерік Берн (1902-1970 рр.) – автор теорії транзактного аналізу, Ральф Дарендорф (1929-2009 рр.)- прибічник діалектичної теорії конфліктів, Льюїс Козер (1913-2003 рр.) – автор концепції «конфліктного функціоналізму».

Конфліктологія до початку 70-х років 20 століття існувала як галузь пошуку засобів усунення конфліктів та їх послаблення, переважали теоретичні засади.

З 1970-их років 20 століття починає домінувати практичний напрям із врегулювання конфліктів на рівні організацій.

Р.Фішер і У.Юрі розробили Гарвардський метод «принципових перемовин»

Дж.Скотт, Шарон і Гордон Боуер та ін. стали приділяти все більше уваги розробці перемовних методик вирішення конфліктів.

В.Лінкольн, Л.Томпсон, Р.Рубін, Ф.Форсайт та ін. розробили методика перемовин за участі посередників – медіаторів.

Конфлікт – це соціальне явище.

З соціальної точки зору в контексті аналізу суспільних взаємин між особистостями, соціальними групами, класами, державами.

З психологічної точки зору конфлікт є загострення міжособистісних стосунків, внутрішньоособистісних суперечностей, зіткнення особистісних вірувань, позицій, потреб різних індивідів, їхніх амбіцій.

Існують три характерні ознаки конфлікту:

1) наявність ситуації, яку сприймають учасники як конфліктну;
2) неподільність об'єкта конфлікту між учасниками конфліктної взаємодії;

3) бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із ситуації що склалася.

Предмет конфлікту – це об'єктивна існуюча чи уявна проблема, яка служить причиною суперечності між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, першості...).

Суб'єкт конфлікту – це активна сторона, що здатна створити конфліктну ситуацію та впливати на хід конфлікту залежно від своїх інтересів.

Учасник конфлікту може свідомо взяти участь у конфлікті, а може випадково бути втягнутим у конфлікт.

У ході розвитку конфлікту статуси учасників (суб'єктів конфлікту) можуть помінятися місцями.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. *Визначте особливості психологічних теорій конфліктів*
2. *Визначте особливості соціальних теорій конфліктів*
3. *Наведіть підходи до визначення конфліктів.*
4. *Визначте характеристики та особливості конфліктів*

Література

1. *Новак, В.О., Мостенська, Т.Л., Ільєнко, О.В. (2013). Організаційна поведінка : Підручник. Київ : Кондор-Видавництво. 2014 - 498 с.*
2. *Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с*
Conflict Management: Definition, Strategies, and Styles [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/articles/conflict-management>
3. *Conflict Management Styles [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>*

4. Gerzon M. *Leading Through Conflict. How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities.* Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 2006. – 388 p.

Методичні рекомендації

1. Визначте особливості розвитку теорій конфліктів.
2. Опрацювати літературні джерела і охарактеризувати одну із теорій конфліктів.

Питання для самоконтролю

1. Дайте загальну характеристику теорій конфліктів та наведіть їх особливості.
2. Визначте особливості та характеристики конфліктів.

Тема 2.2: Класифікація конфліктів. Структура та функції конфліктів.

Теоретичне обґрунтування теми:

Існує багато підходів у науковій літературі щодо класифікації конфліктів.

За формою прояву (приховані, явні, згладжені, гострі).

За сферою, якої торкаються конфлікти (ділові, неофіційні, міжособові відносини).

За сторонами учасників (внутрішньоособистісні, між окремими членами колективу, між групами, між групою і окремими її членами, між групою і будь-ким поза групою).

За змістом (розходження оцінок і думок, взаємна антипатія, ображена гідність, образа, заздрість або ревності).

За тривалістю (короткочасні, тривалі, безнадійно затяжні).

За масштабами розповсюдження (глобальні, приватні).

За розбіжністю інтересів (справжній – істинний, хибний – викликаний викривленням інформації або хибне розуміння інтересів, намірів, цінностей іншої сторони, зміщені – явний конфлікт приховує інший невидимий конфлікт, що зумовлює явний).

За наслідками і функцією, що реалізується конфліктом (конструктивні та деструктивні).

За характером перебігу (гострі, хронічні, латентні, відкриті).

За характером виникнення (стихійні, заплановані – розпочаті навмисно).

За характером затухання (ті, що припиняються спонтанно. ті, що припиняються під дією засобів, які знайдені конфліктуючими сторонами; ті, що вирішуються завдяки втручанням зовнішніх сил).

За рівнем регулювання (керовані, слабо керовані, некеровані).

За рангом опонентів (горизонтальні – між працівниками одного рангу, вертикальні – між керівником та підлеглим або між керівником і групою підлеглих).

Для ефективного управління конфліктами необхідно розуміти структуру конфліктів, стадії розвитку конфліктів та функції конфліктів. Структура конфліктів визначає об'єкт (предмет спору); суб'єкти (окремі індивіди, групи, організації); умови протікання конфлікту; масштаб конфлікту (міжособистісний, локальний, регіональний, глобальний); стратегії та тактики поведінки сторін; результати конфліктної ситуації (наслідки, результати, їх усвідомлення).

Функції конфлікту: діалектична, конструктивна, деструктивна.

Конфлікт проходить у своєму розвитку декілька послідовних стадій: Передконфліктна ситуація; усвідомлення передконфліктної ситуації; конфліктна взаємодія; вирішення конфлікту; післяконфліктна ситуація

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. *Оберіть одну із класифікаційних ознак конфліктів та охарактеризуйте конфлікти, виходячи із класифікаційної ознаки.*
2. *Охарактеризуйте структурні складові конфлікту.*
3. *Охарактеризуйте функції, які виконують конфлікти.*
4. *Охарактеризуйте перебіг конфліктів, керуючись послідовністю стадій.*

Література

1. *Новак, В.О., Мостенська, Т.Л., Ільєнко, О.В. (2013). Організаційна поведінка : Підручник. Київ : Кондор-Видавництво. 2014 - 498 с.*
2. *Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с**Conflict Management: Definition, Strategies, and Styles [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/articles/conflict-management>*
3. *Conflict Management Styles [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>*
4. *Gerzon M. Leading Through Conflict. How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 2006. – 388 p.*

Методичні рекомендації

1. Підготуйте презентацію, що характеризує підхід до розвитку конфлікту.

Питання для самоконтролю

1. *Наведіть класифікацію конфліктів за декількома класифікаційними ознаками .*
2. *Визначте підходи до структури конфліктів.*
3. *Охарактеризуйте функції конфліктів.*
4. *Визначте особливості перебігу конфліктів на різних стадіях (етапах) конфлікту*

Тема 2.3: **Управління конфліктами**

Теоретичне обґрунтування теми:

Управління конфліктом можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому та зовнішньому.

Внутрішнє управління конфліктами полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії.

Зовнішнє управління конфліктами передбачає, що суб'єктом управління може бути керівник (менеджер, лідер тощо).

Дії з управління конфліктом залежать від типу конфлікту, які фахівцями розділені на групи:

- між роботодавцем та персоналом;
- між підрозділами в організації;
- міжособистісні.

Управління конфліктами буде ефективним, якщо дотримуватись певної послідовності дій:

1. Встановлення гарних взаємин із конфліктуючими сторонами (завоювання авторитету).

2. Визначення взаємовідносин сторін (офіційне, неофіційне лідерство, кількість людей, втягнутих у конфлікт, інтенсивність конфлікту, природа конфлікту тощо).

3. Підтримка рівного ставлення до кожної із сторін.

Дарендорф пропонує форми подолання конфлікту звести до трьох основних можливостей:

1. Придушення конфлікту.
2. «Відміна» конфлікту.
3. Регулювання конфліктів.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. *Визначте особливості підходів до управління конфліктами.*
2. *Охарактеризуйте дії з управління конфліктами.*

Література

1. Новак, В.О., Мостенська, Т.Л., Ільєнко, О.В. (2013). *Організаційна поведінка : Підручник*. Київ : Кондор-Видавництво. 2014 - 498 с.
2. Петрінко В.С. *Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник*. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. *Conflict Management: Definition, Strategies, and Styles* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.coursera.org/articles/conflict-management>
3. *Conflict Management Styles* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.valamis.com/hub/conflict-management-styles>
4. Gerzon M. *Leading Through Conflict. How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities*. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 2006. – 388 p.

Методичні рекомендації

1. Опрацюйте літературу та наведіть основні форми подолання конфліктів.
2. Опрацюйте літературу та наведіть основні принципи управління конфліктами

Питання для самоконтролю

1. *Визначте підходи до управління конфліктами.*
2. *Наведіть основні дії менеджерів з управління конфліктами.*
3. *Визначте роль лідера в управлінні конфліктами.*
4. *Наведіть форми подолання конфліктів за Дарендорфом.*
5. *Визначте роль корпоративної культури на зменшення конфліктності в організаціях.*

Тема 2.4: Поведінка людей у конфлікті

Теоретичне обґрунтування теми:

Концепція Томаса-Кіллена описує п'ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації:

- 1) стратегія домінування (суперництва, конкуренції, боротьби);
- 2) стратегія уникнення (ігнорування, відходу);
- 3) стратегія пристосування (поступливості);
- 4) стратегія співробітництва (кооперації, інтеграції);
- 5) стратегія компромісу.

Тактики конфліктної взаємодії. Тактика - це сукупність прийомів впливу на опонента, засіб реалізації стратегії. Розрізняють такі тактики конфліктної взаємодії: *тактики суперництва, тактика «зваблювання», тактика*

«скуповдження пір'я», тактика «приховані докори», тактика «переконлива аргументація», тактика погроз, тактика незмінних (позиційних) зобов'язань.

Технології розв'язання конфліктів можна визначити таким чином:

- Комунікативні.
- Інформаційні.
- Соціально-психологічні.
- Організаційні.

Існує три типи конфліктів А,Б, В, які характеризуються різними причинами виникнення конфліктних ситуацій.

Особливості конфліктів керівник-підлеглий. Серед причин конфліктності відносин керівника та підлеглого виділяють такі дві групи:

- 1) об'єктивні;
- 2) суб'єктивні.

Питання (завдання) для самостійної роботи

1. *Оберіть одну із стратегій поведінки людей у конфлікті та придумайте ситуацію із використанням цієї стратегії.*

2. *Оберіть одну із тактик поведінки людей в конфлікті та запропонуйте приклад такої поведінки.*

Література

1. *Sudhakar, Goparaju, A Review of Conflict Management Techniques in Projects (December 29, 2015). Brazilian Journal of Operations & Production Management, Vol. 12, Issue 2, pp. 214-232, 2015, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2708981>*
2. Eisenhardt K., Kahwajy J., Bourgeois L.J. III (1997). How Management Teams Can Have a Good Fight. Harvard Business Review Blog. Retrieved August 17, 2014, from <http://hbr.org/1997/07/how-management-teams-can-have-a-good-fight/ar/1>.
3. Thomas K.W., Kilmann R.H. (1974, 2007). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.
4. Mountain View, CA: CPP Inc, Partly retrieved on August 18, 2014, from
5. <http://www.kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-modeinstrument-tki>.
6. Thomas K.W. (2006). Making conflict management a strategic advantage. Retrieved August 20, 2014, from http://www.psychometrics.com/docs/conflictwhitepaper_psychometrics.pdf.
7. Thomas K.W., Thomas G. F. (2008). Conflict styles of men and women at 6 organizational levels. INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT, 14(2), 01-12.
8. Daria Prause, Bahaudin G. Mujtaba. (2015). Conflict Management Practices for Diverse Workplaces/ Journal of Business Studies Quarterly. Vol. 6, Num. 3.

<https://www.proquest.com/openview/a5b3884d6973bc811daab8221938d63b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>

Методичні рекомендації

1. Опрацюйте літературу та наведіть основні перепони на шляху подолання конфліктів.
2. Визначте особливості застосування тактик управління конфліктами при виникненні різних типів конфліктів.
3. Визначте особливості протікання конфліктів керівник-підлеглий.

Питання для самоконтролю

1. *Наведіть стратегії управління конфліктами та надайте їх характеристики.*
2. *Визначте тактики управління конфліктною взаємодією.*
3. *Охарактеризуйте технології розв'язання конфліктів.*
4. *наведіть приклади конфліктогенів.*
5. *Опишіть конфлікти ьтипів А,Б,В.*
6. *Визначте причини виникнення конфліктів керівник-підлеглий.*

Дисонансне лідерство

Економіст Едуардо щойно отримав підвищення: його призначили керівником великої філії відомої міжнародної неурядової організації.

Едуардо треба було вирушити в одну із країн третього світу, в якій нещодавно було сформовано демократичний уряд, але політична ситуація в цій країні й досі залишалася нестабільною: до правлячої коаліції увійшли лідери протидорчих угруповань, які зуміли, нарешті, через десять років війни дійти хиткого компромісу.

Перед підрозділом, який очолив Едуардо, стояло завдання допомогти новоствореним міністерствам якнайшвидше налагодити узгоджену роботу, адже новоспеченим органам влади треба було будувати демократію в розореній війною, бідній країні. Штат підрозділу складався з ятидесяти осіб - представників місцевого населення, міцних професіоналів.

Ці люди користувались авторитетом у суспільстві, а чимало із них також чудово володіли мистецтвом дипломатії. Загалом, команда була відмінно підготовлена до спілкування з «клієнтами» - міністрами, які іще вчора були політичними супротивниками, готовими буквально перестріляти один одного.

До цього призначення кар'єра Едуардо розвивалася стрімко: за останні шість років він встиг попрацювати на двох континентах і побувати на трьох відповідальних посадах, причому на кожному новому місці досягав незаперечних успіхів.

Ця людина завжди була орієнтована на результат і прагнула якнайшвидше досягти мети. Так було і цього разу. Спочатку здавалося, що Едуардо все робить правильно. Він познайомився з новими підлеглими і постарався налагодити з ними хороші інші відносини. Він розділив персонал на функціональні групи, розподілив завдання, встановив стандарти якості та становив робочий план. Він проводив переговори, зустрічався з ключовими міністрами та лідерами громадських об'єднань.

Однак незабаром його ентузіазм вичерпався, і Едуардо став ставитись до своєї місії з відомим скепсисом. Йому здавалося, що люди зацікавлені у млявому розвитку подій і не хочуть швидкого прогресу. Спілкуючись із підлеглими без сторонніх, Едуардо відверто піднімав на сміх тих, хто вважав, що місцеві лідери справді можуть допомогти стабілізувати ситуацію. Народи з міністрами зазвичай сильно затягувалися, і Едуардо вважав їх марною тратою часу. Що ж до бурхливих емоційних дебатів, вони взагалі не викликали у нього нічого, крім роздратування.

Едуардо був переконаний, що необхідно діяти оперативно і швидше допомогти уряду визначити політичну програму на майбутнє. Він розробив дослідницький проект, який дозволяв проаналізувати та узагальнити цілі суспільного розвитку та перешкоди на шляху до їх досягнення, а також врегулювати міжкультурні конфлікти, що дісталися країні у спадок від минулого.

Едуардо поставив жорсткі терміни реалізації проєкту. Він проводив на роботі дуже багато часу, суворо контролював результати і того ж вимагав від решти співробітників. Не минуло й місяця, як ті почали працювати у виснажливому темпі і майже цілодобово. Для Едуардо в цій ситуації не було нічого надзвичайного: саме такий метод у минулому вже неодноразово приносив йому успіх. Однак незабаром стали помітні ознаки розладу.

Втомлені люди ледве приховували роздратування. У відносини закралася відчуженість. Спілкування полягало в сухому обміні інформацією. Подобиці не обговорювалися. До усмішок та люб'язностей нікому вже не було справи. У результаті в колективі почалися сварки і запанувала хвора тяжка атмосфера.

За той недовгий період, що тривало дослідження, співробітники місії кілька разів приходили до Едуардо. Вони намагалися розповісти начальнику, що їм вдалося дізнатися про справжні потреби нового уряду, і відкрити йому очі на те, як в уряді сприймають методи роботи їх організації.

Вони вважали за необхідність встановити більш продуктивні відносини з міністрами та головами громадських рухів. Едуардо ж, який до цього часу вже відчував себе спустошеним, вичитував підлеглих за марну трату часу і уїдливо називав їх засідання «курячими посиденьками», від яких ніякої користі, «одне кудахтання». Зрештою, щоб робота велася ефективніше, він навіть заборонив своїм співробітникам відвідувати влаштовані урядом прийоми і взагалі спілкуватися з чиновниками на теми, не пов'язані з дослідницьким проєктом.

Не дивно, що незабаром Едуардо став помічати: співробітники, як можуть, пручаються його підходу до роботи. У відповідь на це він почав працювати з потрібною енергією і вимагати від підлеглих ще більшої старанності.

Тепер це була надзвичайно дратівлива людина, яка не бачила навколо себе нічого, крім несумлінності та профнепридатності. А тим часом Едуардо і не здогадувався про те, що урядовці та інші громадські діячі ставлять під сумнів не тільки правильність обраної ним тактики, а й чистоту його намірів.

Багато хто вважав, що він надто переймається власними кар'єрними проблемами і мало вболіває за загальну справу. Насправді все було не зовсім так. Едуардо був щиро відданий своїй роботі. Проблема виявилася в іншому: він погано відчував ситуацію, не вловлював потреби людей, для яких працює, і переважна більшість підлеглих, не могла порозумітися з ними. Натомість оточуючі болісно сприймали його уїдливість та неконтактність. Минуло зовсім небагато часу, і тривога та невдоволення переросло у відкрите обурення, а Едуардо, як і раніше, не помічав, що його поведінка викликає і у партнерів, і у підлеглих несприйняття. Незабаром багато співробітників пристали на бік чиновників та остаточно віддалилися від свого начальника.

Менш як за рік Едуардо зняли з посади. Ті небагато працівників, які відкрито проголошували себе його прихильниками, опинилися в опалі.

Підготовлений ними стратегічний план так і не став у нагоді. Організацію було дискредитовано, а міністри не домоглися необхідної підтримки. І що найприкріше, уряду, як і раніше, було не зрозуміло, як розподіляти бюджетні кошти, в країні зростала кількість сутичок і збройних зіткнень, а системи охорони здоров'я та освіти повністю були відсутні.

ПОЧАТОК СЕЗОНУ

Центр лідерства Теда Роджерса (Ted Rogers Leadership Centre)

Вас щойно підвищили до менеджера рафтингової компанії, в якій ви працювали останні три літа.

Як орієнтир, найбільшою проблемою, яку ви бачите, є те, що багато гідів з'являються, щоб розпочати свій робочий день о 9:30, а не о 9:00 ранку. Коли гіді запізнюються, робота з підготовки плотів припадає на двох осіб, і це затримує початок денної роботи. Ви вирішуєте, що почнете рік з вирішення цього питання. Ваше повідомлення таке: "Запізнення не допускатиметься, а екскурсоводи припиняють роботу через запізнення більше ніж на 30 хвилин". Ви чітко повідомляєте це правило роботи всім гідам під час їх одноденного тренінгу, який проводиться за тиждень до початку літнього сезону.

В ніч перед першим днем відкриття всі капітани плотів, які перебудовуються, влаштовують велику вечірку на пляжі. Оскільки ви очікуєте, що велика група із 200 студентів з Монреалю прибуде на майданчик наступного дня, ви нагадуєте всім екскурсоводам перед вечіркою, що час початку роботи наступного дня - 9 година ранку, і всі повинні бути готові вчасно запустити плоти.

Планується, що десять гідів почнуть наступного дня о 9 ранку.

Проте о 9 годині ранку з'являються дев'ять гідів, готових до початку робочого дня.

Девід, гід ветеран і один із найкращих, з'являється лише о 9:32.

ПОЧАТОК СЕЗОНУ

(поворот)

Центр лідерства Теда Роджерса (Ted Rogers Leadership Centre)

Ви звільнили Девіда.

Екскурсиводи збираються разом і повідомляють вам, що всі вони захворіють наступного дня, саме тоді, коли приїде інша велика група.

Екскурсиводи скаржаться, що ваш стиль керівництва створює недружнє та вороже робоче середовище.