



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encou

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Донецький державний університет управління**

А. В. Стойка

Лідерство в управлінні конфліктами в процесі взаємодії державних службовців



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Донецький державний університет управління**

А. В. Стойка

Лідерство в управлінні конфліктами в процесі взаємодії державних службовців

Навчальний посібник

Київ 2016

УДК 005.322:316.46]:005.574](07)
ББК 65.050.2я7+88.5я7
С81

Рекомендовано до друку Вченою радою
Донецького державного університету управління
(протокол № 6 від 30 червня 2015 р.)

Рецензенти:

С. Ф. Марова, доктор наук з державного управління, професор,
ректор ДонДУУ, м. Маріуполь;

С. О. Омельченко, доктор педагогічних наук, професор Донбаського
державного педагогічного університету, м. Слов'янськ.

Стойка А. В.

С81 Лідерство в управлінні конфліктами в процесі взаємодії державних службовців: навчальний посібник / А. В. Стойка. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
ISBN 978-617-7288-88-5

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

УДК 005.322:316.46]:005.574](07)
ББК 65.050.2я7+88.5я7

ISBN 978-617-7288-88-5

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)
© Стойка А. В., 2016

Опис модуля

Мета модуля – розвиток компетентності державних службовців в управлінні конфліктами в ході виконання службових обов'язків за рахунок використання навичок лідерства.

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники органів державного управління (керівники департаментів, відділів).

Тематичний план модуля:

- Тема 1. Сутність і чинники виникнення конфліктів у державній службі
- Тема 2. Управління конфліктами за різних стилів лідерства
- Тема 3. Емпатія як інструмент запобігання і розв'язання конфліктів

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

знати:

- сутність і чинники виникнення конфліктів у ході здійснення державним службовцем професійної діяльності;
- зміст основних підходів до розв'язання конфліктів;

вміти:

- адекватно оцінювати причини конфлікту в міжособистісних і міжгрупових відносинах;
- використовувати різні підходи і методи запобігання конфліктам та їх розв'язання у практичній діяльності;
- планувати командну роботу і координацію управлінських процесів для запобігання конфліктам;

володіти:

- навичками комунікації в процесі діагностики і розв'язання конфліктів;
- навичками використання емпатії як інструменту розв'язання конфліктів.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – лідерство в управлінні конфліктами в процесі взаємодії державних службовців
Мета модуля – розвиток компетентності державних службовців в управлінні конфліктами в ході виконання службових обов’язків за рахунок використання навичок лідерства
Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники органів державного управління (керівники департаментів, відділів)

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Сутність і чинники виникнення конфліктів у державній службі	<p>Розуміння сутності та чинників виникнення конфліктів у ході здійснення державним службовцем професійної діяльності</p> <p>Вміння адекватно оцінювати причини конфлікту в міжособистісних і міжгрупових відносинах</p>	<p>Лекція-презентація</p> <p>Практичне заняття «Місце конфліктів у координації управлінських процесів у державній службі»</p>	Тест
Тема 2. Управління конфліктами за різних стилів лідерства	<p>Знання основних підходів до розв’язання конфліктів</p> <p>Вміння використовувати різні підходи і методи запобігання конфліктам і їх розв’язання у практичній діяльності; планувати командну роботу та координацію управлінських процесів для запобігання конфліктам</p> <p>Здатність до аналізу (аналітичність) та інтерпретації</p>	Групове практичне заняття «Підходи до управління конфліктами та поведінка лідера»	Практичне завдання
Тема 3. Емпатія як інструмент запобігання і розв’язання конфліктів	<p>Вміння будувати комунікації в процесі діагностики та розв’язання конфліктів і використовувати емпатію як інструмент розв’язання конфліктів</p>	Групове практичне заняття «Управління комунікаціями в розв’язанні конфліктів»	Тест Практичне завдання

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

Тема 1. Сутність і чинники виникнення конфліктів у державній службі

Теоретичний матеріал

Термін «конфлікт» використовується при розробці проблем психології особистості, в загальній, медичній, соціальній психології, психотерапії, педагогіці й політології. Конфлікти розглядаються психологами переважно у дусі традицій психоаналітичного уявлення про природу індивіда (К. Хорні, Р. Саллівен, Е. Берн), з позицій когнітивної психології (К. Левін), з біхевіористської позиції (К. Л. Хялп), з позицій рольових підходів (Т. Сарбін, В. Гуд, Т. Ньюком, В. Мейсон та ін.). Відомі й такі теорії конфліктів, як теорія структурного балансу Ф. Хайдера, структурно-функціональний підхід Т. Парсонса, теорія соціального конфлікту Л. Козера, теорія конфліктології В. Ф. Лінкольна, когнітивна теорія М. Дойча, теорія стратегії поведінки в конфліктній ситуації К. Томаса.

У зв'язку з такою різноманітністю теорій, присвячених проблемам конфліктів, різні автори пропонують велику кількість визначень цього поняття, які залежать і від їх точки зору на природу біологічного і соціального, і від погляду на конфлікт як на індивідуальне або масове явище тощо. М. А. Робер і Ф. Тільман визначають конфлікт таким чином: «стан потрясіння, дезорганізації щодо попереднього розвитку. Конфлікт – це генератор нових структур». Останнє твердження в цьому визначенні вказує на позитивний характер конфліктів і відбиває сучасну точку зору, згідно з якою в ефективних організаціях конфлікти не лише можливі, але й бажані.

Визначення Дж. фон Неймана і О. Моргенштейна звучить так: конфлікт – це взаємодія двох об'єктів, що володіють несумісними цілями або способами досягнення цих цілей. Як такі об'єкти можуть розглядатися люди, окремі групи, армії, монополії, класи, соціальні інститути, діяльність яких так чи інакше пов'язана з постановкою і розв'язанням задач організації та управління, з прогнозуванням і ухваленням рішень, а також з плануванням цілеспрямованих дій.

К. Левін конфлікт характеризує як ситуацію, у якій на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані сили приблизно рівної величини. У своїх роботах він розглядає як внутрішньоособистісні, так і міжособистісні конфлікти. З точки зору *рольової теорії*, конфлікт розуміється як ситуація несумісних очікувань (вимог), до яких схильна особистість, що грає ту чи іншу роль. Зазвичай такі конфлікти поділяються на міжрольові, внутрішньорольові та особисто-рольові.

У *теорії соціального конфлікту* Л. Козера конфлікт – це боротьба з приводу цінностей і намагання через дефіцит статусу, влади і засобів, у якій цілі супротивників нейтралізуються, зазнають утиску або елімінуються їх суперниками. Автор акцентує увагу на позитивній функції

конфлікту – підтримання динамічної рівноваги соціальної системи. Якщо конфлікт, на думку Козера, пов'язаний з цілями, цінностями або інтересами, що не торкаються основ існування груп, то він є позитивним. Якщо ж конфлікт пов'язаний з найважливішими цінностями групи, то він небажаний, оскільки підриває основи групи і несе в собі тенденцію до її руйнування.

У вітчизняній психології виділяють, як правило, три види конфліктів: соціальні, міжгрупові та міжособистісні. Їх поєднання дає змогу визначити **конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, пов'язане з гострими негативними емоційними переживаннями.**

Конфлікт – це природна риса, властива будь-якій команді. В ідеалі конфлікт виявляється в команді таким чином, що це створює обстановку, яка стимулює та ініціює роботу думки. Конфлікти можуть бути зумовлені найрізноманітнішими причинами, наприклад, проблеми і стреси, характерні для різних стадій проекту, або особистісні риси членів команди. *За значенням для команди конфлікти поділяються на конструктивні (творчі, позитивні) й деструктивні (руйнівні, негативні).* Перші корисні для справи, другі – шкодять їй. Від перших відмовлятися не можна, від других – необхідно (табл. 1).

Таблиця 1

Конструктивні та деструктивні конфлікти, за В. Ф. Лінкольном

Конструктивні	Деструктивні
Позитивна дія	Негативна дія
конфлікт прискорює процес самосвідомості	є загрозою заявленим цілям команди
під впливом конфлікту затверджується і підтверджується певний набір цінностей, можливо, суперечливий і тимчасовий, але стійкий, щоб служити поставленим цілям	становить загрозу соціальній системі, що забезпечує рівноправність і стабільність
конфлікт сприяє усвідомленню спільності, оскільки може виявитися, що в інших схожі інтереси і що вони прагнуть однакових цілей і результатів	перешкоджає швидкому здійсненню змін, призводить до втрати підтримки

Продовження табл. 1

Конструктивні	Деструктивні
конфлікт приводить до об'єднання односторонців усередині команди	він такою мірою змінює пріоритети, що ставить під загрозу інші інтереси
сприяє розрядці або відсовує на другий план інші конфлікти	ставить людей або організації в залежність від публічних заяв, від яких неможливо легко і швидко відмовитися
сприяє розстановці пріоритетів	веде до швидкої дії замість ретельно зваженого рішення
відіграє роль запобіжного клапана для безпечного або конструктивного виходу емоцій	унаслідок конфлікту підривається взаємодовіра сторін
звертає увагу на незадоволеність або пропозиції, що потребують обговорення, розуміння, визнання, підтримки, юридичного оформлення і дозволу	конфлікт призводить до роз'єднаності серед тих, хто потребує єдності
приводить до виникнення робочих контактів з іншими людьми і командами	підривається процес формування союзів і коаліцій
стимулюється розробка систем справедливого запобігання, вирішення конфліктів і управління ними	має тенденцію до поглиблення і розширення

Природа державно-управлінської діяльності об'єктивно обумовлює виникнення конфліктів (рис. 1):

- кожний суб'єкт прийняття рішень унаслідок обмеженості компетенцій та повноважень має вступати у взаємодію з іншими суб'єктами з метою координації власних дій;
- у підсумку виконання функції державного управління залежить від результату субординації, координації та реординації управлінських дій у системі складних взаємодій між суб'єктами прийняття рішень різних рівнів.

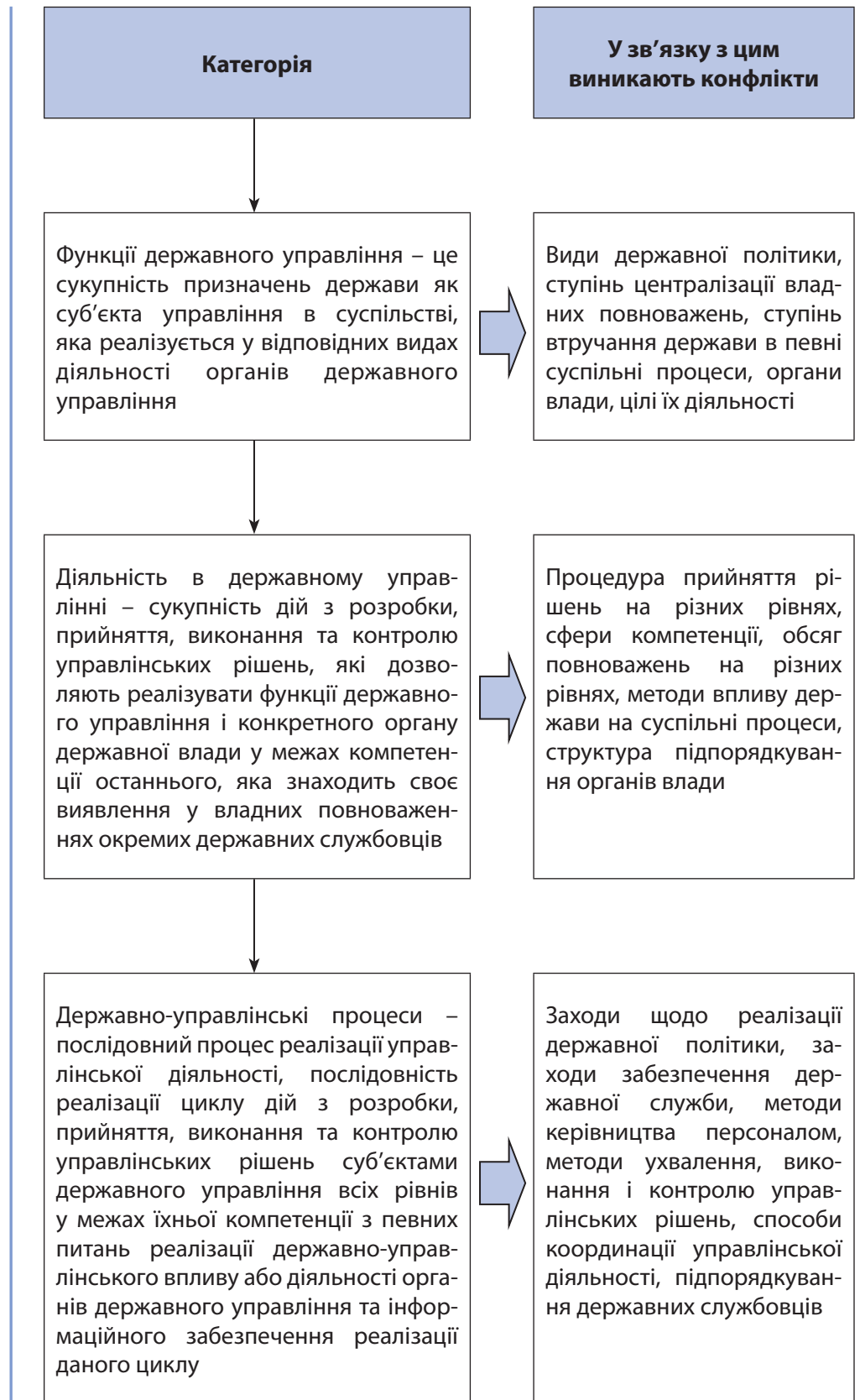


Рис. 1. Взаємозв'язок конфліктів з основними явищами державного управління

Крім того, передумовами необхідності координації управлінських процесів для забезпечення ефективності функціонування системи державного управління в цілому і системи управління державно-адміністративною діяльністю в межах окремого органу державного управління виступають:

- різниця в цільових установках: державне управління виходить з пріоритетів розвитку суспільства в цілому, як правило, довгострокового характеру і без однозначного мотиву підвищення результативності діяльності суспільства будь-якою ціною, в той час як управління на рівні окремої державної установи виходить серед іншого з окресленої функціональної мети та мотивів економічної ефективності реалізації власних функцій, що обумовлює функціональну суперечливість або навіть статусну і ресурсну конкуренцію окремих органів державного управління;
- різниця в правових засадах діяльності: державне управління в цілому, в т. ч. на рівні окремих суб'єктів-органів, реалізується на засадах публічного права (конституційного, адміністративного), тобто держава як така або в особі своїх органів має відносно вищий статус, ніж будь-які інші суб'єкти суспільних відносин, тоді як організаційні дії всередині системи управління певним державним органом ґрунтуються передусім на трудових відносинах і внутрішньому розпорядку;
- різниця в характері та обсягах впливу з боку контактних аудиторій: персоніфікація інститутів державного управління є значною мірою результатом політичних процесів, зміни громадської думки, очікувань виборців, тоді як кадровий склад окремих державних органів більш стабільний, особливо на місцях, формуючи усталений бюрократичний апарат;
- різниця в методах впливу: державне управління в цілому базується на легітимному примусі, тобто на створенні адміністративного простору, в якому рішення будуть нав'язуватися, а їх невиконання – каратися в межах адміністративного або силового примусу, тоді як у державних установах ефективність діяльності службовців значною мірою залежить від підвищення операційної ефективності за рахунок економічних, психологічних методів.

Практичне завдання

Вправа «Лабіринт»

Мета:

- дати змогу учасникам тренінгу виявити лідерські якості;
- обговорити й перевірити на практиці ефективність методів передачі та сприйняття інформації;
- зміцнити міжособистісні відносини у групі шляхом створення моделі, що потребує відповідальності за партнера, вміння зосередитися на його проблемах, виявлення емпатії;
- опрацювати в ігровій формі здатність реагувати на кризову ситуацію, поведінку в умовах невідомості.

Ресурси: велика кімната або будь-який матеріал для позначення меж поля. Дошка / фліп-чарт для запису результатів.

Час: 50 хв.

Перебіг вправи:

На підлозі позначається кольоровою клейкою стрічкою, креслиться крейдою, відмічається ланцюжком із покладених стільців (або в будь-який інший спосіб) маршрут. Він являє собою звивисту стежку довжиною чотири-шість метрів і шириною близько метра.

Інструкція:

Один з пари гравців починає гру як ведучий, іншому зав'язують очі – це ведений. Його мета – пройти маршрутом і не заплутатись у лабіринті. Ведучий дає словесні вказівки: ліворуч, праворуч, два кроки вбік і т. д. на свій вибір. Йому заборонено торкатися веденого руками і якимось, окрім слів, управляти діями партнера.

Після того, як ведений подолає маршрут, його результат записується на дошці. Потім у парі учасники міняються ролями і засікається час, за який інший учасник пройшов лабіринт. Визначається загальний час пари. Наприкінці можна назвати пару-переможницю, яка пройшла маршрут за найменший час.

– Отже, всі розбилися на пари та готові до гри. Скажіть, чи ви всі впевнені у своїх силах, надійності партнерів? Чи бувало, що у стані напруження ви втрачали над собою контроль і забували найпростіші речі? Наприклад, усі знають, де лівий, правий бік? Як рухатися вперед і назад? Покажіть, будь ласка, рукою ці напрямки! Ви впевнені, що навіть у складній ситуації не переплутаєте ці поняття? Що ж, чудово! Декілька речей, на які я хотів би звернути увагу учасників:

- ведучий несе повну відповідальність за веденого. Він чітко і вчасно попереджає його про можливі небезпеки та перешкоди;
- прохання до всіх без винятку учасників: запам'ятайте, будь ласка, свої відчуття, емоції у двох ролях – ведучого та веденого.

Завдання глядачам: успіх залежить і від вас. Дотримуйтеся тиші, щоб не заважати контакту між партнерами на майданчику. Зверніть особливу увагу, як змінюється у людини, яка пройшла лабіринт, мова тіла. Чому це відбувається? Хода, спина, руки розкажуть вам чимало про переживання героя. Запам'ятайте усі ці деталі до закінчення гри!

А зараз я запрошую на майданчик першу пару. Успіхів вам!

Закінчилася подорож лабіринтом. Оголошуються підсумки та переможці.

Питання до обговорення:

- Що відчували учасники? Що бачили глядачі?
- Хто запам'ятав і може продемонструвати на майданчику типову мову тіла крокуючого лабіринтом гравця? (Звертаємо увагу на те, як змінилася пластика людини, позбавленої можливості бачити оточуючий світ. Вона напружена, невпевнена, повільно пересувається у просторі).

Після завершення обговорення пропонуємо розбитися на пари або групи і даємо чергове завдання.

Придумайте та розіграйте сценку, у якій пройдений вами лабіринт перетворився на певну незвичну, небезпечну, невідому з попереднього досвіду територію. Це може бути вулиця вночі, околиця незнайомого міста, мінне поле, підвісний міст над прірвою, канат над ареною цирку, стежка крізь джунглі... Визначте не тільки місце дій, але й вирішіть, хто він – ваш герой. Чому опинився у цьому місці?

Куди прямує з якою метою?

Список рекомендованих джерел

Основні

1. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть [та ін.] ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
2. *Scannell Mary* (2010) *The Big Book of Conflict Resolution Games: Quick, Effective Activities to Improve Communication, Trust and Collaboration*, McGraw-Hill.
3. *Калагін Ю. А.* Конфліктологія : підруч. для слухачів, курсантів та студентів ВНЗ / Ю. А. Калагін, Л. В. Олійник, Ю. М. Широбок, В. Д. Кислий, В. С. Афанасенко; Харків. ун-т Повітряних сил ім. І. Кожедуба. – Харків : ХУПС, 2014. – 227 с.

Додаткові

4. *Скібіцька Л. І.* Конфліктологія: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 384 с.
5. *Войтович Р. В., Усаченко Л. М.* Управління конфліктами в органах державної влади : навч. посіб. / Р. В. Войтович, Л. М. Усаченко. – К. : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2013. – 111 с.
6. *Тимофієв В. Г.* Управління конфліктами в діяльності державних службовців: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / В. Г. Тимофієв ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Д., 2006. – 20 с.
7. *Тертишна О.* Конфліктологічні парадигми державного управління / Олена Тертишна // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2001. – Вип. 2(5). – С. 175–181.
8. *Тертишна О. А.* Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / О. А. Тертишна ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Д., 2010. – 20 с.

Тема 2. Управління конфліктами за різних стилів лідерства

Теоретичний матеріал

Активна робота з конфліктом – головна вимога для успішної команди. Залишений без уваги, конфлікт заважає розвитку ефективних міжособистісних відносин між членами команди. Для того, щоб успішно вирішувати конфлікти, властиві будь-якій команді, член команди повинен зрозуміти, яким є його власний переважний підхід до розв'язання проблем.

Д. Гоулман розвинув і популяризував концепцію емоційного інтелекту. Дослідження, проведене консалтинговою компанією Hay/McBer із залученням інформації про 3871 керівника, – випадкова вибірка з бази даних, що містить відомості про понад 20000 вищих керівників зі всього світу, – дало змогу розкрити таємницю ефективного лідерства. Гоулману вдалося виділити шість своєрідних стилів лідерства, кожен з яких характеризується різними домінуючими елементами емоційного інтелекту. Лідери-«диктатори» вимагають негайного виконання їхніх вказівок. «Авторитетні» мобілізують маси на здійснення своїх ідей. «Партнери» створюють атмосферу поради і згоди, встановлюють дружні відносини. «Демократи» залучають усіх до процесу роботи і добиваються єдності в поглядах. Лідери, які віддають перевагу зразковому стилю, показують підлеглим особистий приклад і очікують від них відмінної роботи і цілеспрямованості. І, нарешті, лідери-«наставники» готують усіх до успіхів у найближчому майбутньому. Як виявилось, кожен із цих стилів окремо певним чином впливає на атмосферу в компанії, відділі або команді, а також на фінансові показники цих колективів. Можливо, найважливіше те, що, за даними дослідження, керівники, які показують найкращі результати, не обмежувалися одним конкретним стилем лідерства. Згадане дослідження надзвичайно корисне практичного застосування. По-перше, в ньому детально аналізується, які можливості надають різні стилі лідерства при розв'язанні конфліктів. По-друге, воно дає чітке уявлення про те, у яких ситуаціях людина має переходити від одного стилю до іншого.

Основні підходи до розв'язання конфліктів представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Підходи до розв'язання конфліктів

Підхід	Сутність	Корисно застосовувати в таких ситуаціях	Можливими є такі негативні наслідки
Суперництво	«Пан або пропав!»	Використовувати, коли потрібний жорсткий стиль ведення переговорів	Може призвести до тривалої напруженості між членами команди
Уникнення	«А, нехай!»	Використовувати, коли конфлікт є неістотним і «ухилення» від нього допомагає йому спокійно нівелюватися	Не слід застосовувати в тих випадках, коли важлива проблема замовчується і її розв'язання не відбувається
Схильність домовлятися	«Хай інша сторона переможе!»	Дати іншій людині змогу виграти, щоб завоювати її прихильність в ім'я вирішення майбутніх важливих проблем	Члени команди можуть визнати вас дуже пасивним і нездібним на боротьбу
Співпраця	Об'єднання точок зору для того, щоб знайти рішення, при якому обидві сторони виявляться у виграші	Використовувати в ситуаціях, коли в позиціях обох сторін, що беруть участь у конфлікті, є переваги	Якщо одна з двох позицій помилкова, то спільне рішення виявиться дефектним
Компроміс	Поступитися в ім'я досягнення цілей на найближчий період	Використовувати в тих випадках, коли необхідні негайні дії	Якщо людина дуже легко поступається, її можуть сприймати як м'якотілу

Кожен з розглянутих стилів вирішення конфліктів може бути ефективним за умови, якщо він застосовується у відповідній ситуації.

Для вирішення організаційних конфліктів повсюдно використовуються і так звані структурні методи управління конфліктом усередині організації. Ці методи пов'язані з використанням змін у структурі організації для вирішення конфліктів, що вже набули розвитку. Вони спрямовані на зниження інтенсивності конфлікту. До групи цих методів входять:

- методи, пов'язані з використанням керівником свого положення в організації (наказ, розпорядження, директива тощо);
- методи, пов'язані з «розведенням» частин організації – учасників конфлікту («розведення» їх за ресурсами, цілями, засобами тощо) або зниженням їх взаємозалежності (диференціація і автономізація підрозділів);
- методи, пов'язані зі створенням певного «заділу» в роботі взаємозалежних підрозділів (запас матеріалів і комплектуючих);
- методи, пов'язані з впровадженням спеціального інтеграційного механізму для конфліктуючих підрозділів (спільний заступник, куратор або координатор і тощо);
- методи, пов'язані зі злиттям різних підрозділів і наданням їм спільного завдання.

В управлінні конфліктами важливо розуміти, що є певні ролі, виконавцям яких дуже складно впоратися з конфліктами (табл. 3).

Таблиця 3

Члени команди, яким важко впоратися з конфліктами

Тип члена команди	Проблеми
«Гарний парубок» (незалежно від того, чоловік це чи жінка)	Бажання всім подобатися сприяє тому, що член команди намагатиметься уникнути і мінімізувати конфлікт, а також зволікатиме з його розв'язанням
Член команди, який раніше зазнавав насильства	Людина, яка намагається уникати конфліктів, може надмірно засмучуватися через конфлікт
Член команди, надмірно схильний до суперництва або надмірно агресивний	У конфліктних ситуаціях агресивно використовує стратегію «пан або пропав», прагнучи в будь-який спосіб вийти з конфліктної ситуації «паном», тобто переможцем, навіть якщо суперечка сталася через незначну проблему
Пасивний і невпевнений в собі член команди	Низький рівень упевненості в собі сприяє тому, що під час конфлікту така людина покладатиметься на думку інших або капітулюватиме перед критикою

В управлінні поведінкою членів команди варто звернути увагу на дві проблеми.

Надмірна згода, яка досягається з метою кого-небудь не образити і уникнути конфлікту, відома як феномен, що набув назви «Парадокс Абіліна». Цей парадокс полягає в тому, що в групах люди для того щоб уникнути конфлікту часто роблять те, чого їм зовсім не хочеться робити. «Парадокс Абіліна» – це історія про групу людей, які погодилися один з одним поїхати до міста Абілін, хоча насправді ніхто не хотів цієї поїздки. Оскільки нікому не хотілося йти на конфлікт, висловивши своє заперечення проти цієї поїздки, група сприйняла це мовчання як знак згоди, і в результаті поїхали всі.

Проблема виконання – це така поведінка члена команди, яка заважає йому виконувати свою роботу, або заважає іншим членам команди виконувати їхню роботу. Проблеми виконання бувають гострими або хронічними. Гострими називають такі проблеми, які виникають в одиничних випадках, проте є досить серйозними для того, щоб приділити їм особливу увагу. Хронічні проблеми виконання –

виникають постійно і не можуть вирішитися самі по собі без зовнішнього втручання в тій або іншій формі. У подібних ситуаціях завдання лідера команди полягає в тому, щоб самому проявити ініціативу і використовувати активний підхід (табл. 4).

Таблиця 4

Дії лідера щодо розв'язання проблеми виконання

Проблемна сфера	Дії
Організація роботи	Спільна розробка плану покращення виконання з аналізом доступності ресурсів, постановкою задач і визначенням методів взаємодії
Кваліфікація	Аналіз і задоволення можливих потреб члена команди у навчанні або наставництві (допомозі)
Особистісний характер	Пошук та ідентифікація причин, які не мають прямого відношення до дій команди

Практичне завдання

Вправа «Без командира»

Мета:

- вивчити співпрацю як альтернативу конфлікту в груповій діяльності;
- вивчити переваги та недоліки колективної відповідальності;
- розвивати вміння та готовність брати відповідальність на себе, відпрацювати вміння продуктивно діяти у недирективному середовищі в умовах невизначеності.

Час: близько 20 хв.

Інструкція:

Нерідко нам доводиться зустрічатися з людьми, які, здається, тільки й чекають, щоб ними управляли. Їх хтось зобов'язаний організувати, спрямовувати, оскільки проявити власну ініціативу (і потім відповідати за свої рішення і вчинки) люди подібного типу бояться.

Є й інший тип – *невгамовні лідери*. Ці завжди знають, хто і що повинен зробити. Без їхнього втручання і турботи світ неодмінно загине!

Зрозуміло, що і ми з вами належимо або до ведених, або до лідерів, або до якоїсь змішаної – між тим та іншим типом – групи.

У завданні, яке ви спробуєте зараз виконати, важко буде і явним активістам, і крайнім «пасивістам», тому що ніхто і ніким не буде управляти. Абсолютно! Весь сенс вправи полягає в тому, що при розв'язанні тієї чи іншої задачі кожен з учасників зможе розраховувати винятково на свою кмітливість, ініціативу, на власні сили. Успіх кожного стане запорукою загального успіху.

Отже, з цієї хвилини кожен відповідає лише за себе! Слухайте завдання і намагайтеся якнайкраще його виконати. Будь-який контакт між учасниками заборонений: ані розмов, ані знаків, ані хапання за руки, ані обуреного шептання – нічого! Працюйте мовчки, максимум – погляд у бік партнерів: учіться розуміти один одного на телепатичному рівні!

Прошу групу стати у коло! Кожен чує завдання, аналізує його і намагається вирішити, що саме вам доведеться робити, щоб наприкінці група максимально швидко і точно стала в коло.

Дуже добре! Ви звернули увагу, що декому несила терпіти, так хотілось ким-небудь управляти. А багато хто з вас стояв у повній розгубленості, не знаючи, що зробити і з чого почати. Продовжимо тренувати особисту відповідальність. Вишикуйтесь, будь ласка:

- у колону за зростом;
- два кола;
- трикутник;
- шеренгу, в якій всі учасники шикуються за ростом;
- шеренгу, в якій всі учасники розташовані за кольором волосся: від найсвітліших, з одного боку, до найтемніших – з іншого;
- живу скульптуру «Зірка», «Медуза», «Черепашка»...

Питання до обговорення:

- Хто з вас лідер за характером?
- Чи легко було відмовитися від керівного стилю поведінки?
- Що ви відчували? Чи заспокоїв вас очевидний успіх групи у спробах самоорганізації? Тепер ви більше сподіваєтесь на товаришів, чи не так? Не забувайте, що і кожен з вас доклав зусиль до спільної перемоги!
- Які були відчуття людей, що звикли бути веденими? Важко залишитися раптом без будь-чиїх оцінок, порад, вказівок?
- Як ви розуміли, правильні ваші дії чи помилкові? Чи сподобалось вам відповідати за себе і приймати рішення?

Вправа «Ведучий дискусії»**Мета:**

- освоїти активний стиль спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких і ясних цілей діяльності;
- удосконалювати лідерські вміння управляти групою;
- вправлятися у риториці – науці переконувати.

Ресурси: фліп-чарт і маркери для запису обговорення, записки з вказівками прихованих ролей: «Ведучий дискусії», «Сперечальник», «Скептик», «Однодумець», «Філософ», «Дипломат», «Альтернативний лідер», «Байдужий».

Час: 60 хв.

Інструкція:

Спочатку групі роздають записки. Розгортаючи їх так, щоб ніхто не бачив написаного, кожен з учасників тренінгу зрозуміє, яку роль йому доведеться відіграти у майбутній дискусії. Потім визначається тема, яка цікавить усіх присутніх. Після стислого обговорення, пов'язаного з визначенням теми дискусії, прийнятий більшістю варіант записують на дошці або фліп-чарті. Тільки тепер ведучий тренінгу просить ведучого дискусії назвати себе. Вся повнота влади з цієї хвилини переходить до ведучого дискусії. Оголошується трихвилинна перерва для підготовки аудиторії, розстановки стільців; для того, щоб усі гравці зібралися з думками і з приводу обраної для обговорення теми, і в зв'язку з отриманою роллю. Дискусія продовжується зазвичай 15–20 хв. Потім група переходить до обговорення гри.

Питання до обговорення:

Обговорення буде відбуватися на декількох рівнях.

Перший рівень: усі висловлюються з приводу того, наскільки групі, кожному з виступаючих вдалося розкрити тему обговорення.

Другий рівень: самопрезентація та самооцінка учасників, яким дістались конкретні ролі-образи. Спочатку група намагається самостійно виявити, хто був «сперечальником», хто «альтернативним лідером», а хто «скептиком». Потім гравці «відкривають свої карти» і оголошують про отримані ролі. Вони аналізують свою поведінку, стиль гри. Чи відповідають вони ролі? У який момент дискусія змушувала їх захопитися і забути про запропоновану роль?

Третій рівень: самоаналіз і обговорення групою ролі ведучого дискусії. Що вдалося, а що – ні? Чи володів він аудиторією? Чи вдалося розкрити пасивних слухачів і оприлюднити думку меншості? У чому ви бачите промахи ведучого, а в чому – його безсумнівний успіх? Чи відповідали один одному мова тіла ведучого і зміст його промови? Чи підтримувався візуальний контакт з аудиторією? Які підбадьорливі знаки, стимулюючі висловлення слухачами власної думки, використовував ведучий?

Список рекомендованих джерел

Основні

1. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть [та ін.]; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
2. *Scannell Mary* (2010) *The Big Book of Conflict Resolution Games: Quick, Effective Activities to Improve Communication, Trust and Collaboration*, McGraw-Hill.
3. *Калагін Ю. А.* Конфліктологія : [підруч. для слухачів, курсантів та студентів ВНЗ] / Ю. А. Калагін, Л. В. Олійник, Ю. М. Широбок, В. Д. Кислий, В. С. Афанасенко; Харків. ун-т Повітряних сил ім. І. Кожедуба. – Харків : ХУПС, 2014. – 227 с.
4. Bass&Bass. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* / Bass&Bass. – 4th ed. – N.-Y. : Free Press, 2008.

Додаткові

5. *Скібіцька Л. І.* Конфліктологія: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 384 с.
6. *Войтович Р. В.* Управління конфліктами в органах державної влади : навч. посібн. / Р. В. Войтович, Л. М. Усаченко – К. : ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2013. – 111 с.
7. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман; [пер. с англ. А. П. Исаевой]. – М. : АСТ Москва, 2008. – 478 с.
8. *Стогній К.* Запобігання виникненню та розв'язання корпоративних конфліктів / К. Стогній // Науковий вісник. – 2015. – № 8. – С. 184–196.
9. *Пономарьов О. С.* Технологія управління : навч.-метод. посіб. для магістрів ден. та заоч. форм навчання спец. «Адміністративний менеджмент» / О. С. Пономарьов; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : Підручник НТУ «ХПІ», 2014. – 145 с.

Тема 3. Емпатія як інструмент запобігання і розв'язання конфліктів

Теоретичний матеріал

Основні кроки розв'язання конфлікту:

1. Визначення поточного стану команди і джерела конфлікту.
 - Конфлікт виник через брак необхідної інформації?
 - Чи має конфлікт функціональне підґрунтя?
 - Чи є даний конфлікт конфліктом осіб?
2. Вибір стратегії та методу розв'язання конфлікту і встановлення, чи є запропоноване рішення занадто забюрократизованим або надмірно обтяженим процедурними тонкощами?
3. Організація комунікації з розв'язання конфлікту.

Під час аналізу змісту соціального конфлікту О. Тертишна виокремлює мотиваційно-психологічні та поведінкові компоненти. У цьому випадку визначення соціального конфлікту, маючи сутнісні характеристики й параметри, не буде перешкоджати розробці класифікаційної схеми конфліктів і дозволить визначити такі три концептуальні моменти: по-перше, факт наявності будь-якої форми суперечності можна врахувати тільки як фундаментальну ознаку конфлікту; по-друге, потрібно виявляти специфіку конфлікту через його структурні елементи; по-третє, у відповідності з розв'язуваними задачами слід визначити рівні аналізу конфлікту (структурну детермінованість; сукупність умов, властивостей, характеристик і факторів). Для розуміння конфлікту, на думку О. Тертишної, продуктивним з методологічної точки зору є залучення поняття «соціальна дистанція», звернення до якого допомагає збагнути суть послідовних стадій конфлікту: передконфліктного стану, інциденту, завершення конфлікту.

Аналізуючи інцидент, якому властивий інтенсивний «викид» емоцій, який і вирізняє конфлікт з-поміж інших видів соціальної взаємодії, автор зауважує, що в ситуації інциденту соціальна дистанція між опонентами зникає: кожен залишається фактично «сам-на-сам» із власним безсиллям, яке парадоксальним чином об'єднує обидві сторони. Враховуючи, що в завершальній стадії соціальна дистанція відновлюється або переустановлюється, можна стверджувати, що, незалежно від причин конфлікту, його початкова фаза супроводжується дестабілізацією соціальної дистанції – наявної або очікуваної.

Для державного службовця, вимушеного через чітку визначеність його «координати» в інституційному просторі оперувати в межах вичерпного переліку дискретних соціальних дистанцій, дуже важливо вміти визначити «точку дестабілізації», зумовлену дистанціями між дійсним, уявним, фактичним і бажаним соціальними статусами опонента. Лише нівелювавши першу, можна перейти від особистісного

рівня спілкування до консенсусного, а далі – до формалізованого, розглядати проблему бажаного статусу з об'єктивної точки зору, визначеної інституційними позиціями сторін.

У складних ситуаціях лідеру, вимушеному вирішувати проблему з неадекватного виконання роботи членом команди, необхідно:

- проконсультуватися зі всіма зацікавленими особами, враховуючи функціонального менеджера – члена команди і менеджера з персоналу;
- чітко пояснити члену команди, який рівень виконання роботи вважається прийнятним;
- у спілкуванні з членом команди поводитися так, щоб той відчував вашу підтримку, але при цьому робити акцент на виконанні завдання, бути справедливим і твердим у своїх рішеннях;
- зосереджувати увагу на проблемах, пов'язаних з роботою, уникаючи природного в подібних ситуаціях бажання грати роль персонального консультанта члена команди; за участю менеджера з персоналу і, можливо, консультанта програми допомоги співробітникам допомогти членові команди знайти ті засоби, які можуть знадобитися для вирішення проблеми;
- через регулярні проміжки часу зустрічатися з членом команди для того, щоб почути від нього конкретні приклади, що свідчать про поліпшення виконання ним завдань; при цьому менеджер проекту повинен відверто висловлювати свою думку про те, наскільки рівень виконання члена команди відповідає потрібному.

Вчений К. Томас розробив двомірну модель для систематизації методів управління конфліктом, яка враховує інтереси не лише індивіда, але і його опонента. Залежно від цих двох вимірів учасник переговорів повинен вибрати один з методів урегулювання конфлікту. Якщо людину мало непокоїть, що вона матиме в результаті як для себе, так і для іншої сторони, слід вибрати, згідно з моделлю, стратегію уникнення. Якщо людина дуже зацікавлена в одержанні бажаного для неї результату і її мало непокоїть досягнення бажаних результатів іншою стороною, треба вибрати спосіб конкуренції, або тиску. Якщо зацікавленість однієї сторони у досягненні вигідних для себе результатів низька, а іншої сторони – висока, слід надати перевагу пристосуванню, або капітуляції. Якщо зацікавленість у результатах як однієї, так й іншої сторони висока, найбільш придатним способом буде співпраця. Нарешті, якщо зацікавленість у досягненні бажаного як для себе, так і для іншої сторони результату середня, то перевагу необхідно надати способу компромісу. Як компроміс будемо розглядати стратегію вирішення конфліктів, яку використовують для того, щоб насамперед відновити реальний процес обміну думками, пропозиціями між опонентами з метою вийти на вищий рівень відносин за рахунок взаємних поступок, часткового задоволення інтересів протилежно спрямованих сторін і взаємокоригування позицій обох сторін з обговорюваної проблеми, що створює базу для пошуку взаємоприйнятної позиції зі спірних питань.

Для досягнення компромісу можна рекомендувати техніку відкритої розмови, яка полягає в тому, щоб:

- заявити, що конфлікт не вигідний сторонам;
- запропонувати припинити конфлікт;
- визнати свої помилки, яких уже припустилися в конфлікті; вони, мабуть, є, і визнати їх для вас неважко;
- зробити поступки опоненту, де це можливо, навіть і в серйозних, але не принципових речах;
- висловлювати побажання про поступки з боку опонента; вони, як правило, стосуються ваших інтересів у конфлікті;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, у разі необхідності та можливості – коригувати їх;
- якщо вдалося домовитися, то треба у будь-який спосіб зафіксувати, що конфлікт вичерпано, або принаймні він є на такому рівні, коли на нього можна ефективно впливати і спрямувати у вигідне для обох сторін річище.

Отже, за допомогою техніки відкритої розмови, як бачимо, можна досягти компромісу. Однак сам по собі компроміс має суттєві недоліки: суперечки з приводу позиції кожної зі сторін призводять до урізаних угод; створюється підґрунтя для хитрування; можливе погіршення відносин, позаяк імовірні загрози, тиск, зрив контактів; за наявності декількох сторін торг ускладнюється.

Але поряд з цим варто пам'ятати і мудрого К. Меліхана, який зазначав, що можливість домовитися з протилежною стороною стане реальною, коли ми будемо настільки мудрими і витриманими, щоб ані відкидати позицію іншої сторони, ані захищати власну; відкидаючи позицію ваших опонентів, ви «зв'яжете» їх цією позицією, впертий захист своєї позиції зв'яже вас. Як можна запобігти виникненню циклу «дія – протидія»? Не тиснути у відповідь, коли інші визначають свої позиції, не відкидати їхні підходи. Коли атакують ваші ідеї, не захищати їх. Розірвати хибне коло можна тільки відмовою реагувати; ухиліться від удару у відповідь і спрямуйте його на проблему. Замість того, щоб відбивати натиск, спрямуйте свої зусилля на вивчення інтересів, вигадкування варіантів для взаємної вигоди. Коли інша сторона заявляє свою позицію, не заперечуйте, але і не приймайте її. Ставтеся до неї як до одного з можливих варіантів. Шукайте за цією позицією інтереси, принципи, які вона відображає, і подумайте про шляхи їх оптимізації.

Таким чином, компроміс необхідний, але тільки як тимчасовий захід, що створює умови для переходу до наступного етапу – інтеграції, коли починають формуватися принципи взаємодії та співпраці. Інтеграція відкриває нові можливості для обох сторін щодо взаємовигідної реалізації їхніх інтересів, коли ніхто ні для кого нічим не жертвує і водночас отримує бажане.

Практичне завдання

Вправа «Важка розмова»

Мета:

- вправлятися у здатності переконуватися у лідерській навичці;
- розвивати творче мислення учасників тренінгу, їхнє вміння розширювати поле проблеми та бачити різноманіття підходів до розв'язання задачі;
- допомогти учасникам групи розібратися у собі й зрозуміти природу своїх лідерських якостей;
- потренуватися у переговорному процесі як засобі розв'язання конфлікту.

Час: 50 хв.

Перебіг гри:

Тренер просить учасників уважно вислухати легенду гри.

Ви – керівник невеликого відділу великої фірми з політконсалтингу. На наступний день призначено вирішальну нараду, на якій ви зобов'язані надати замовнику – кандидату на виборну муніципальну посаду – стратегію його виборчої кампанії.

Замовник вимагає познайомити його з усіма елементами рекламної продукції: ескізами плакатів, агітаційних листів, текстами оголошення, статей.

За фатального непорозуміння готовий матеріал був стертий з пам'яті комп'ютера, тому і копірайтеру, і графіку необхідно відновити весь обсяг пропозицій замовнику. Ви лише зараз, у 18:30, зрозуміли, що сталося. Робочий день майже закінчився. На відновлення втраченого матеріалу потрібно щонайменше півтори-дві години.

Але є додаткові проблеми: ваш копірайтер за великі гроші дістав квиток на концерт гурту його мрії – «Металіка». Він справжній фанат важкого року, і вам відомо, що концерт починається через півтори години.

Крім того, ваша колега-графік святкує сьогодні першу річницю весілля. Вона поділилася з вами своїми планами зустріти чоловіка з роботи сюрпризом – романтичною вечерею на двох при свічках. Тож вже зараз вона з нетерпінням дивиться на годинник, щоб бігти додому та встигнути закінчити всі приготування до повернення чоловіка з роботи.

Що ж робити?!

Ваше завдання як керівника відділу – переконати співробітників затриматися та підготувати матеріали.

Інструкція:

Після ознайомлення із завданням пропонуємо трьом учасникам спробувати свої сили на сценічному майданчику, зігравши розмову керівника і його підлеглих. Можна зробити кілька спроб, у кожній з яких склад учасників буде іншим. Важливо, щоб після кожної вистави тренер перевіряв стан справ питанням, зверненим до глядачів:

– Чи вірите ви у те, що до ранку завдання буде виконано?

Питання до обговорення:

Як ця рольова гра допомогла зрозуміти секрети переговорного процесу?

Який був стиль розв'язання конфлікту?

Які індивідуальні особливості ведення перемовин розкрила гра в учасниках тренінгу?

Список рекомендованих джерел

Основні

1. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть [та ін.] ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
2. *Scannell Mary* (2010) *The Big Book of Conflict Resolution Games: Quick, Effective Activities to Improve Communication, Trust and Collaboration*, McGraw-Hill.
3. *Калагін Ю. А.* Конфліктологія : підруч. для слухачів, курсантів та студентів ВНЗ / Ю. А. Калагін, Л. В. Олійник, Ю. М. Широбок, В. Д. Кислий, В. С. Афанасенко; Харків. ун-т Повітряних сил ім. І. Кожедуба. – Харків : ХУПС, 2014. – 227 с.
4. Bass&Bass. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* / Bass&Bass. – 4th ed. – N.-Y. : Free Press, 2008.

Додаткові

5. *Скібіцька Л. І.* Конфліктологія : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 384 с.
6. *Войтович Р. В.* Управління конфліктами в органах державної влади : навч. посіб. / Р. В. Войтович, Л. М. Усаченко – К.: ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2013. – 111 с.
7. *Пономарьов О. С.* Технологія управління : навч.-метод. посіб. для магістрів ден. та заоч. форм навчання спец. «Адміністративний менеджмент» / О. С. Пономарьов; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : Підручник НТУ «ХПІ», 2014. – 145 с.
8. *Бережний А. І.* Емпатія як ефективний інструмент управління конфліктами в системі інноваційного розвитку закладів освіти / А. І. Бережний // Економіка будівництва і міського господарства. – Макіївка: ДонНАБА, 2013. –Т. 9. – № 3.– С. 229–234.
9. Державна служба : підручник: у 2 т. / ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Одеса : НАДУ, 2013. – [Т. 1. – 372 с.; Т. 2. – 348 с.].
10. *Ліпенцев А. В.* Розвиток емоційних компетенцій державних службовців / А. В. Ліпенцев, О. В. Тимошенко // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. – Вип. 6. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. – С. 130–136.

Тест

1. *До психологічної групи лідерських якостей належить:*
 - A** об'єктивність
 - B** прагнення до постійного самовдосконалення
 - C** здатність управляти емоціями
 - D** панорамність мислення

2. *Когнітивними лідерськими якостями є:*
 - A** професійна предметність
 - B** прагнення до постійного самовдосконалення
 - C** здатність управляти емоціями
 - D** здатність до екстраполяції

3. *Лідери, які ведуть за собою, — це:*
 - A** особи, здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність
 - B** особи, які добре знають психологію своїх послідовників
 - C** раціональний тип лідера, основні якості якого: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив

4. *Основні якості, які визначають успішність діяльності державного службовця:*
 - A** цілеспрямованість, ініціативність, доброзичливість, увага до оточуючих, зовнішній вигляд, грамотність
 - B** зухвалість, безкомпромісність, конфліктність, конфіденційність
 - C** доброзичливість, поступливість, увага до оточуючих, приємний зовнішній вигляд
 - D** люб'язність, делікатність, нерішучість, коректність

5. *Керівник-лідер на державній службі:*
 - A** повинен жорстко дотримуватися правил професійної етики
 - B** як лідер-новатор може порушувати професійні етичні заборони
 - C** сам установлює правила професійної етики в органі державної служби, тому змушений їх дотримуватись

6. *До складових управлінської компетентності відносяться такі різновиди:*
 - A** комунікативна, технологічна, лідерська
 - B** соціально-психологічна, змістовна, ресурсно-часова
 - C** змістовна, психологічна, техніко-економічна

7. *Управлінська компетентність керівника – це:*

- A** здатність до здійснення доцільного впливу на керовану систему з метою її організаційної оптимізації та досягнення мети
- B** система його внутрішніх ресурсів, необхідних для організації ефективного керівництва підлеглими та колективом відповідно до їхньої діяльності
- C** наявність організаційних рис і професійних умінь як умови доцільної реалізації керівних функцій

8. *Ступені прояву лідерства:*

- A** внутрішньогруповий, міжгруповий, міжособистісний
- B** емоційний, інтелектуальний, соціальний
- C** високий, середній, низький

9. *Типологію лідерів становлять:*

- A** організатори, тактики, бунтарі
- B** стратеги, тактики, організатори
- C** тактики, інтелектуали, емоційні

10. *До основних лідерських ролей належать:*

- A** організатор, координатор, комунікатор
- B** консультант, комунікатор, радник
- C** комунікатор, опозиціонер, конформіст

11. *Об'єктивні фактори стилю керівництва:*

- A** зміст виконуваної діяльності, умови виконання задач, способи і засоби діяльності
- B** соціально-політична ситуація, ступінь організованості підрозділу, матеріально-технічна забезпеченість
- C** спрямованість і зрілість колективу підлеглих, комплектація підрозділу та служби, способи і засоби діяльності

12. *Суб'єктивні фактори стилю керівництва:*

- A** соціально-психологічний клімат, професійно важливі якості, соціально-економічна забезпеченість
- B** властивості характеру, спрямованість, здатності людини, способи прийняття рішень
- C** властивості темпераменту, професійна майстерність підлеглих, способи впливу на підлеглих

13. *Креативність керівника – це:*

- A** творчий потенціал можливостей нестандартних рішень
- B** високий ступінь енергійності та активності керівника
- C** форма реактивного психічного розладу

14. *Мотиваційна спрямованість – це:*

- A** здатність керівника розуміти мотиви поведінки підлеглих
- B** прагнення особистості до будь-чого, стійка сукупність мотивів поведінки
- C** здатність об'єднати мотиви поведінки підлеглих для досягнення мети

15. *До компонентів професійної готовності керівника належать:*

- A** операційний, орієнтаційний, мотиваційний
- B** орієнтаційний, комунікативний, організаційний
- C** емоційно-вольовий, мотиваційний, регулятивний

16. *Складовими системи особистісних відносин є:*

- A** ставлення до об'єктивного та суб'єктивного світу
- B** ставлення до діяльності, до особистісного розвитку, до статусу в суспільстві
- C** ставлення до оточуючих, до себе, до діяльності

17. *Професійний досвід особистості складається з:*

- A** професійних умінь і стажу перебування на посаді
- B** професійних знань, умінь і навичок
- C** соціальної та професійно-службової зрілості

18. *До комунікативних професійно важливих якостей лідера належать:*

- A** толерантність, екстравертованість, психоемоційна стриманість
- B** екстравертованість, конформність, інтелект
- C** емпатія, симпатія, конкордація

19. *Професіоналізм особистості – це:*

- A** якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високу професійну кваліфікацію і компетентність; різноманітність ефективних професійних навичок і вмінь, у тому числі заснованих на творчих рішеннях
- B** властивість особистості, набута з досвідом, як вищий рівень професійних умінь у певній сфері, досягнутий завдяки гнучким навичкам і творчому підходу
- C** індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності
- D** якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високий рівень професійно важливих та індивідуально-ділових якостей, високий рівень креативності, адекватний рівень прагнень, мотиваційну сферу та ціннісні настанови

20. *Здібності – це:*

- A** індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності
- B** індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості, напруженості, врівноваженості, перебігу її психічної діяльності порівняно з більшою чи меншою стійкістю її настроїв
- C** сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється в рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої
- D** сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування, у типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них

21. *На думку більшості дослідників, ефективному політичному лідеру притаманні арбітражні здібності, що це:*

- A** вміння чітко визначити мету діяльності й власну політичну програму
- B** прагматичний розрахунок їх ціни та вміння формулювати виважені висновки
- C** уміння налагоджувати відносини з політичними конкурентами, уникати небажаних конфліктів
- D** здатність постійно продукувати нові ідеї, підходи до розв'язання важливих суспільних задач або удосконалювати, покращувати їх

22. *Метод спостереження – це:*

- A** отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти зі слів респондентів (опитуваних)
- B** метод, за допомогою якого визначають певні психологічні якості людини, наявність або відсутність певних здібностей (дидактичних, комунікативних, організаційних), навичок, умінь
- C** навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання в практичній діяльності
- D** одна з основних форм організації міжособистісної взаємодії, що характеризується досягненням індивідуальних або групових цілей, інтересів в умовах протистояння

23. *Нонконформізм – це:*

- A** надмірна захопленість людини будь-чим, супроводжувана зниженням контролю за своєю поведінкою, некритичністю в судженнях про об'єкт свого захоплення

- В** емоційно важке переживання людиною своєї невдачі, що супроводжується почуттям безвиході, катастрофи надій у досягненні певної бажаної мети
- С** прагнення завжди суперечити думці більшості й поводитись протилежним чином, не рахуючись ні з чим
- Д** відносини домінування й підпорядкування, впливи й проходження в системі міжособистісних відносин у групі

24. *Інтерференція – це:*

- А** стан спокою, розслабленості, що виникає в суб'єкта внаслідок зняття напруження, після сильних переживань або фізичних зусиль
- В** порушення нормального ходу одного процесу втручанням іншого
- С** здатність людини зберігати внутрішній спокій, діяти розумно й виважено в складних життєвих ситуаціях
- Д** вищий рівень психічного відбиття людиною дійсності, її представленість у вигляді узагальнених образів і понять

25. *Яка з указаних нижче рис є спільною як для керівника, так і лідера групи?*

- А** реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється різними способами
- В** наділення певною системою офіційно встановлених функцій
- С** надання законом певних прав і обов'язків

26. *З представником якого підходу ми зустрілися, якщо він переконаний, що лідером може бути людина, яка від народження володіє певним набором особистісних «лідерських» властивостей, здібностей?*

- А** прихильник харизматичної теорії (теорія рис)
- В** прихильник ситуаційної теорії лідерства
- С** прихильник системної теорії лідерства

27. *З представником якого підходу ми зустрілися, якщо він переконаний, що лідерство треба розглядати як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом?*

- А** прихильник харизматичної теорії (теорія рис)
- В** прихильник ситуаційної теорії лідерства
- С** прихильник системної теорії лідерства

28. З представником якого підходу ми зустрілися, якщо він переконаний, що лідером стає людина, яка має яскраво виражені здібності, необхідні за даних обставин?

- A** прихильник харизматичної теорії (теорія рис)
- B** прихильник ситуаційної теорії лідерства
- C** прихильник системної теорії лідерства

29. Особистісний авторитет як різновид авторитету базується на:

- A** правових можливостях
- B** індивідуальних якостях або професійній компетентності
- C** адміністративних можливостях

Навчальне видання

Стойка Андрій Васильович

**Лідерство в управлінні
конфліктами в процесі взаємодії
державних службовців**

Навчальний посібник

Літературні редактори: *Л. Ващенко*
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 300 пр. Зам. 499

ДП «НВЦ «Пріоритети»
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №3862 від 18.08.2010



Tempus



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encou

