

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



Криштанович С. В.

Тренінг 13

РЕЗУЛЬТАТИВНИЙ КОНФЛІКТ

з навчальної дисципліни

„КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень освіти – бакалавр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри економіки,

менеджменту

“31” серпня 2020 року № 1

Зав.каф _____ Н. Ф. Павленчик

Тема 13. Результативний конфлікт

Мета: розвинути навички довірливого спілкування в учасників тренінгу; активізувати творчий пошук пасток конфлікту та досвід учасників тренінгу щодо їх подолання; створити доброзичливу, довірливу атмосферу в групі, вивчити особливості профілактики конфліктів. Розробити стратегії врегулювання конфлікту. Навчити учасників перетворити конфлікт на результат.

Основні завдання:

- розкрити суть соціально-психологічної характеристики конфлікту. Природа та джерело конфлікту. Причини та привід конфлікту;
- розглянути як розвивається конфлікт та різновиди конфліктів. Основні риси кризової ситуації. Класифікація конфліктів;
- ознайомитися з пастками конфлікту;
- охарактеризувати компетентну поведінку в конфлікті;
- розглянути стратегії врегулювання конфлікту.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скоч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, мультимедійний проектор.

Тривалість: 120 хв.

Інтерактивні методи навчання: невербальна рухлива вправа «Привітання по колу», міні-лекція, опитування по колу (5 слів), мозковий штурм, рольова гра «Конфліктна ситуація», вправа «Мої відчуття», тест.

Міні-лекція

1. Сутність конфлікту

За своє суттю конфлікт не є чимось поганим. Це природний, фундаментальний компонент життя усього людства. Це те, що стається, коли одна річ протистоїть іншій, коли стикаються різні інтереси, смаки, переконання, цінності, ідеї чи розуміння правди.

Конфлікт не потрібно сприймати з негативних позицій, асоціюючи його з ворожнечею і болем. Це не обов'язково негативне явище. Нерідко конфлікти

допомагають учасникам трудового процесу краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів.

Види конфліктів:

- 1) Конфлікт функціональний.
- 2) Дисфункціональний конфлікт.
- 3) Конструктивний конфлікт.
- 4) Деструктивний конфлікт.

На перебіг та результати конфлікту впливають три чинники:

- інтенсивність конфлікту;
- структура конфлікту;
- прозорість конфлікту.

Влада є номер-один-фактором загострення та ускладнення конфлікту.

2. Види конфліктів

В залежності від співвідношення параметрів конфлікту можливі різні метаморфози взаємодії в спілкуванні.

Основними рисами кризової ситуації є:

- а) неможливість досягнення поставленої мети попередніми засобами;
- б) протиріччя між метою та засобами;
- в) протиріччя між тактикою та стратегією;
- г) зміна мети при незмінних засобах;
- д) виникнення нових осередків напруженості;
- е) докорінна переоцінка обставин або докорінна зміна обставин.

Види конфліктів:

1. Відкритий та прихований конфлікт.
2. Мотиваційні конфлікти.
3. Комунікативний конфлікт.
4. Цільовий конфлікт.
5. Статусний конфлікт.
6. Індивідуальний та груповий конфлікти.

Можна виділити багато часткових різновидів конфліктів: конфлікт вибору, конфлікт протилежного сприйняття, конфлікт потреб, конфлікт потреби і соціальної норми.

Багато людей мають відчуття страху і причин для цього може бути багато. Але є три причини, які змушують розглядати цей психічний стан в контексті комунікації.

Перша – це та, що люди, які відчувають страх, стають некомунікабельними, замкненими. Спілкування з ними стає важким, якщо взагалі можливе.

Відчуття страху може бути причиною конфліктів, так само як це відчуття може бути результатом їх несприятливого вирішення.

Палітра страху широка:

- страх втратити власне «я»;
- страх бути неправильно зрозумілим;
- страх неправильно зрозуміти питання.

3. Пастки конфлікту.

Багато конфліктів, що стаються в нашому житті, не можна прирівняти до поодиноких випадків спілкування з незнайомцями. Йдеться про контакти між тими, хто перебуває у постійних відносинах. Емоційне підґрунтя цих стосунків (позитивне, негативне або поєднання двох) визначає характер нашої поведінки під час конфліктів.

Що є важливим для людей під час конфліктів?

Є чотири речі:

- їхнє ставлення до бажаних результатів;
- їхнє ставлення до себе під час переговорів;
- їхнє ставлення до процесу переговорів;
- їхнє ставлення до складних взаємин з іншими учасниками.

Отже, керують **емоції!**

Емоції закладають фундамент для конфліктів.

По-перше – негативні та конфліктні моменти є корисними та потрібними.

По-друге – ефект негативності (негативні емоції та негативний досвід здійснюють набагато довший та сильніший вплив на людей, ніж позитивні).

По-третє – фонд емоцій (Наш емоційний досвід щодо інших людей, відносин чи конкретної ситуації накопичується у резервуарах позитивних та негативних емоцій нервової системи.). Саме емоційний фонд є найголовнішим чинником, який слід брати до уваги. Він визначає як сприйматиметься конфлікт: конструктивно чи деструктивно.

Конфліктні пастки по низхідному вектору влади:

– **Влада та психічні вади.** Люди з більшою владою починають сприймати інформацію абстрагованіше, розглядають людей лише, як інструменти, зорієнтовані на цілі, самовпевнені та активніші за тих, хто має менше влади.

Висновок: носії влади не повинні довіряти очам, потрібно звіритися з поглядами інших та переконатися у правильності розуміння ситуації.

– **Куленепробивна пастка.** Супероптимізм – форма самовпевненості чи зарозумілості, коли люди з владою почуваються так, ніби їм дозволено робити і говорити все, що заманеться, та задовольняти власні забаганки, навіть якщо для цього потрібно порушити певні правила.

Висновок: така поведінка призводить до небажаних та необдуманих ризиків, які можуть заподіяти шкоду вам та вашій групі, віддалити від вас інші групи та зацікавлені сторони.

– **Невидимі підлеглі.** Високі владні повноваження, зменшують здатність цінувати думки та почуття інших. Представники вищих ланок не бачать і не чують людей знизу – це завжди негативно позначається на моралі та позитивності, що тільки загострює конфлікт.

Висновок: втрачається важлива інформація, досвід і зворотній зв'язок.

– **Влада? Яка ще влада?** Верховна влада дозволяє їм бути головними в переговорах, а отже, вони не звертають увагу на ті конкретні важелі впливу, які могли застосувати їхні супротивники з нижчих ланок. Часто буває, що сторони з меншою владою є набагато сильнішими, ніж це здається на перший погляд, а сторони з більшою владою є слабшими, ніж вони думали.

Висновок: важко передбачити результати конкретних переговорів за обсягом влади кожної зі сторін.

– *До дідька правила.* Одним з побічних ефектів тривалого перебування при владі є думка про те, що правила існують для дурнів, до якої починають згодом схилитися носії влади.

Висновок: така пастка є палицею на два кінці. З одного боку, порушення правил та неповага до інших негативно відображаються на вас і на тих, із ким ви сперечаєтесь. З іншого боку, це закладає прекрасний ґрунт для непокори.

– *Командувати та контролювати.* Люди з високою владою можуть задовольнятися лише владним та контролюючим стилем розв'язання конфлікту, втрачаючи здатність реагувати на ситуацію інакше. Носії влади стають домінантами.

Висновок: домінантність не дає можливості поводитися в переговорах більш гнучко.

– *Сліпі амбіції.* Влада може створити відчуття свободи дій. Люди, засліплені власними амбіціями, неспроможні помічати, що коїться довкола них. Вони не здатні вловити емоції, реакції та інтереси інших, тому що закохані у себе.

Висновки: влада у поєднанні зі сліпими амбіціями може посилити жорстокість тактики.

Пастки висхідного конфлікту:

– *Тримай голову опущеною.* Люди наділені меншою владою, схильні мати менші сподівання та прагнення, витрачають менше часу на роздуми та планування. Люди з меншою владою втрачають свою індивідуальність, невимушеність, їм видається, що їх не чують.

– *Тягар занижених очікувань.* Занижені сподівання з боку представників вищих ланок можуть накласти серйозні психологічні обмеження на працівників нижчих ланок, що в подальшому обмежуватиме їхні прагнення, сподівання, поведінку під час конфлікту та поповнюватиме фонд негативних емоцій на роботі.

– **Відсутність влади псує.** Безправність може спричинити сильне почуття внутрішнього опору та гніву, зменшуючи здатність працівника конструктивно подивитися на конфлікт. Це може призвести до проблем із здоров'ям, посилити агресивність, підштовхнути до саботажу та підірвати авторитет керівництва.

– **Розділяй і владарюй.** Люди та групи з нижчих ланок, які зазнають тиску з боку вищих ланок, вважають за простіше виплеснути емоції розчарування на працівників інших рівноправних із ними груп. Таким чином, людям із більшою владою стає легше маніпулювати ними, щоб потім розділити їх та керувати.

– **Ілюзія рівноправності.** Деякі працівники нижчих ланок відкидають чи ігнорують різницю у владі та статусах між собою і керівником. Але вертикальна ієрархія та накази згори можуть все зіпсувати.

– **Статус жертви.** Почуватися жертвою під час конфлікту означає посилювати впевненість лише у своїй правоті, грубе поводження та небажання знайти вихід.

Пастки рівноправності:

– **Глухий кут у рівноправних.** Сподіваються, що люди з більшою владою схилять шальки терезів.

– **Битва титанів.** Як утримати свій статус, а не дійти згоди.

– **Боротьба за рештки.** Збереження свого невисокого статусу.

4. Компетентна поведінка у конфлікті.

Існують **три головні деталі конфлікту**, на які ми інстинктивно звертаємо увагу:

- *Наскільки важливими для мене є решта учасників спору?*

- *Вони на моєму боці чи проти мене (чи те й інше)?*

- *Я маю більше влади чи менше влади, ніж вони, чи ми рівноправні?*

Об'єднавши ці три нюанси – відносини, спільні цілі та різницю у владі – створили **модель сімох найголовніших типів ситуацій**, що виникають під час конфліктів:

– **Відповідальність із розумінням:** ви маєте вищу владу стосовно інших учасників спору, з ними ви поділяєте спільні цілі та переживання, а також

розумієте, що відносини з ними для вас є важливими і що їх треба підтримувати («батьки-діти», «керівник-підлеглий», «вчитель-учень»).

– **Командувати та контролювати:** ви володієте вищою владою і маєте виключно конкурентні цілі або потреби, але при цьому вам треба залишатися у відносинах із рештою й надалі.

– **Взаємозалежність:** ви володієте нижчою владою стосовно учасників спору, поділяєте спільні робочі або інші цілі, а також маєте велику потребу залишатися в добрих відносинах із ними.

– **Нерадісна терпимість:** ви володієте нижчою владою, маєте виключно суперницькі цілі, однак вам конче потрібно зберегти відносини з рештою учасників спору.

– **Незалежність:** у вас є або мінімальна, або немає жодної потреби залишатися у відносинах із рештою учасників спору.

– **Партнерство:** ви наділені відносно однаковою владою з іншими, поділяєте більшість спільних робочих цілей та відчуваєте потребу залишитися у добрих стосунках з іншими.

– **Територія ворога:** ви залишаєтеся рівноправним з іншими учасниками спору, однак ваші цілі є виключно конкурентними чи суперницькими, але при цьому вам конче потрібно зберегти відносини з рештою.

Для кожної із цих ситуацій відповідає конкретна ментальна установка, яка є найдоречнішою для чітко визначеного конфлікту:

- **Доброзичливість** (реакція на ситуацію, де відповідальність поєднується зі співпереживанням).
- **Підтримка** (реакція на ситуації взаємозалежності).
- **Домінування** (реакція на ситуації, де командують і контролюють).
- **Поступливість** (реакція на ситуації з нерадісною терпимістю).
- **Самостійність** (реакція на ситуації з незалежністю).
- **Кооперація** (реакція на ситуацію з ознаками партнерства).
- **Змагання** (реакція на ворожу територію).

Проходимо тест «Яке ваше ставлення до конфлікту?» (10 хв.)

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Для прийняття результативних рішень необхідна команда, учасники якої взаємно доповнюють один одного. Чи Ви з цим згодні? Чому так або чому ні? Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 2. Пригадайте розмову, яка тривала надто довго попри намагання швидко закінчити обговорення. Опишіть розмову, яка, на Вашу думку, мала тривати довго, проте дуже швидко закінчилася.

Завдання 3. Опишіть ситуацію, у якій Ви порушили певні правила мимоволі, не здогадуючись про їхнє існування, й почувалися збентеженими.

Завдання 4. «Мені байдуже, чи довіряєте Ви мені, чи Ви мене поважаєте. Поводьтеся так, ніби все це є в наших стосунках».

Чи має сенс така філософія? Чому так або чому ні? Обґрунтуйте відповідь.

Рекомендована література

Основна:

1. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с

2. Васильченко М.Ю, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко.– Полтава : ПолтНТУ, 2018 – 228 с.

3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник 2017 – 312 с.

4. Професійні комунікації : навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.

5. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

6. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник / Т. О. Чистіліна. – ЦУЛ, 2017. – 304 с.

Допоміжна:

1. Антипцева А. Комунікативний менеджмент : навч.-метод. посібник / А. Антипцева. – Харків, 2013. – 53 с.

2. Афонченкова Т.М., Булюк О.В., Масенко Б.П., Панченко Ю.В., Федотова Н.В. Менеджмент і маркетинг туризму. Навч. посібник / за ред.. О.Є. Лугініна. – К.: Видавництво Ліра-К, 2012 -364 с.

3. Дахігг. Ч. Сила звички / Чарлз Дахігг ; пер. з англ. Ганни Лелів. – Нью-Йорк : Random House, 2012. – 400 с.
4. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 368 с
5. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Сполом, 2013. – 264 с.
6. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Сполом, 2013. – 264 с.
7. Коулман П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон ; пер. з англ. Інна Софієнко. – 2-ге вид. – К.: Наш формат, 2017. – 312 с.
8. Криштанович С. В. Акмеологічний підхід в підготовці сучасного спортивного менеджера / С. В. Криштанович // Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 16–17 листопада 2017 року). – Львів, 2017. – С. 150–152.
9. Криштанович С. В. Мистецтво добору персоналу як запорука успіху організації / С. В. Криштанович // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 51–53.
10. Криштанович М. Ф. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді / М. Ф. Криштанович, С. В. Криштанович // Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. - Львів : Львівська політехніка, 2019. - С. 234-236.
11. Криштанович С. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями / С. Криштанович, А. Бойко // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез між нар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 313-315.
12. Криштанович С. В. Формування компетентностей менеджера в сучасній Україні/ С. В. Криштанович, В. Беспала // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 55–57.
13. Комунікативний менеджмент : силабус курсу освітнього ступеня "бакалавр" / розроб. Криштанович С. В. - Львів, 2020. - 6 с.
14. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник – К.: Знання, 2012.- 343 с.
15. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб вам аплодували стоячи / Р. О. Кушнір. – Дрогобич : Коло, 2013. – 258 с.
16. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом / Н. Павленчик // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

17. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 311 с.
18. Приступа Є. Н. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту / Приступа Є. Н., Криштанович С. В. // Modern Science and Practice : зб. наук. пр. XV Міжнар. наук.-практ. конф. — Варна, 2020. — Р. 226–228.
19. Роберт А. Ром. Позитивная типология личности / Доктор Роберт А Ром, предисловие Зига Зиглера, 196 с.
20. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. — Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. — 208 с.
21. Феррацці К. Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Дмитра Кушніра. — Нью-Йорк, 2014. — 400 с.
22. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Ірини Грипи. — Нью-Йорк, 2014. — 400 с.
23. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. — Бостон, 2015. — 288 с.
24. Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers / N. Pavlenchuk, S. Kryshtanovych, A. Pavlenchuk, M. Kryshtanovych, O. Romanchuk // Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers : International Business Information Management Association Conference : 35th Conference on 1–2 April 2020. — Seville, 2020. — Р. 487–497.

Інформаційні ресурси інтернет:

1. Законодавство України. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
 2. [Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського](http://www.nbuv.gov.ua). — Режим доступу: www.nbuv.gov.ua
 3. Репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського. — Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
 4. Вербальна комунікація : вікіпедія. — Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація
 5. Вербальна комунікація : навч. матеріали он-лайн : психологія .— Режим доступу: http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya
 6. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн : менеджмент.— Режим доступу: http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya
- Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка : менеджмент.— Режим доступу: http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi