

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

**«ПСИХОЛОГІЯ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ»**

**Комплекс навчально-методичного забезпечення**

для підготовки аспірантів за спеціальністю

053 «Психологія»

очна форма навчання

*Рекомендовано Вченою радою ФСПП КПІ ім. Ігоря Сікорського*

КИЇВ –2016

Психологія управлінської взаємодії: комплекс навчально-методичного забезпечення для аспірантів напряму (спеціальності) 053 Психологія / Укл.: Г.В.Ложкін, О.В.Винославська, – К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2016. – 32 с.

Навчальне видання

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ**  
Комплекс навчально-методичного забезпечення аспірантів  
спеціальності 053 Психологія  
Очна форма навчання

Укладачі: Ложкін Георгій Володимирович, доктор психологічних наук, професор  
Винославська Олена Василівна, кандидат психологічних наук, професор

Відповідальний редактор: Воляннюк Наталія Юріївна, доктор психологічних наук, професор

Рецензент: Коваль Олена Аркадіївна, кандидат філософських наук, доцент

### **Анотація навчальної дисципліни «Психологія управлінської взаємодії»**

Предметом навчальної дисципліни «Психологія управлінської взаємодії» є психологічні закономірності та механізми, які регулюють взаємодію людей в організованих системах під впливом лідерів.

Навчальна дисципліна має на меті навчити аспірантів науковій орієнтації у міждисциплінарній галузі знань, якою є навчальна дисципліна; аналізу сучасних тенденцій управління організованими системами; визначенню лідерства як парадигми організаційної влади; оцінюванню ефективності взаємодії людей у різноманітних психологічних ситуаціях.

### **Аннотация учебной дисциплины «Психология управленческого взаимодействия»**

Предмет учебной дисциплины «Психология управленческого взаимодействия» – психологические закономерности и механизмы, которые регулируют взаимодействие людей в организованных системах под влиянием лидеров.

Учебная дисциплина имеет целью научить аспирантов научной ориентации в междисциплинарной области знаний, которой является учебная дисциплина; анализу современных тенденций управления организованными системами; определению лидерства как парадигмы организационной власти; оцениванию эффективности взаимодействия людей в разных психологических ситуациях.

### **Annotation of the subject matter «Psychology of administrative interaction»**

The subject of «Psychology of administrative interaction» is psychological peculiarities and mechanisms which regulate interaction of people in the organised systems under the influence of leaders.

The goal of subject matter is to teach post-graduates the scientific orientation in an interdisciplinary field of knowledge which the subject matter is; the analysis of modern tendencies in the management of organised systems; the leadership definition as the paradigm of organizational power; the evaluation of efficiency of people interaction in different psychological situations.

## З М І С Т

I.	Загальні відомості.....	5
II.	Розподіл навчального часу.....	5
III.	Мета і завдання навчальної дисципліни.....	6
IV.	Зміст навчального матеріалу.....	7
1.	Розподіл навчального часу за темами.....	7
2.	Лекційні заняття.....	8
3.	Семінарські заняття.....	20
4.	Самостійна робота аспіранта.....	22
5.	Індивідуальні завдання .....	23
V.	Контрольні роботи.....	24
VI.	Методичні вказівки.....	25
VII.	Рекомендована література.....	25
Додаток 1.	Рейтингова система оцінювання.....	26
Додаток 2.	Теми аналітичних оглядів .....	30
Додаток 3	Перелік питань до іспиту .....	31

## I. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Навчальна дисципліна «Психологія управлінської взаємодії» передбачена навчальним планом факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (КПІ ім. Ігоря Сікорського), розробленим відповідно до освітньо-професійної програми для аспірантів спеціальності 053 Психологія.

Предметом навчальної дисципліни є психологічні закономірності та механізми, які регулюють взаємодію людей в організованих системах під впливом лідерів.

Міждисциплінарні зв'язки: «Психологія управлінської взаємодії» є дисципліною за вибором аспірантів напряму «Психологія» і вивчається у 5 семестрі. «Психологія управлінської взаємодії» відноситься до циклу професійної підготовки і складає міждисциплінарний синтез психології, соціальної психології, конфліктології, організаційної психології. Навчальну базу дисципліни «Психологія управлінської взаємодії» становлять знання отримані при вивченні різноманітних курсів, що спрямовані на розкриття загальних закономірностей і методів управлінської взаємодії, а також формування вмінь науково-обґрунтовано пояснювати психологічні факти.

Завдяки засвоєнню змісту навчальної дисципліни аспіранти матимуть можливість передбачати шляхи досягнення успіху в управлінській діяльності, організовувати конструктивну взаємодію між людьми в ієрархічно організованих системах, здійснювати профілактику та розв'язання конфліктів в управлінській взаємодії, аналізувати та використовувати методичні прийоми визначення ефективності управлінської взаємодії, зокрема, підведення підсумків щодо внеску кожного члена трудового колективу.

Навчальна дисципліна «Психологія управлінської взаємодії» вивчається протягом одного семестру, в загальному обсязі 210 годин: аудиторної роботи – 20 години, з яких лекції – 12 годин, семінарські заняття – 10 годин; самостійна робота – 188 годин. Розподіл навчального часу та темами наведено у тематичному плані.

Методичні рекомендації містять плани лекційних та семінарських занять, що дає можливість аспірантам ознайомитися зі змістом навчального матеріалу, який опрацьовувався на відповідних заняттях. На консультаціях згідно зі встановленим графіком опрацьовується складний для засвоєння навчальний матеріал.

Навчальний матеріал занять, на яких аспіранти були відсутніми, вивчається ними самостійно; контроль засвоєння матеріалу при цьому здійснюється у формі співбесіди в час, призначений для проведення консультації, та в порядку, визначеному положенням про РСО.

Методика оцінювання рівня засвоєння матеріалу навчальної дисципліни передбачає використання рейтингової системи оцінювання. Шкала оцінювання – університетська. Формою семестрового контролю є екзамен.

## II. РОЗПОДІЛ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ

Форма навчання	Всього	Розподіл навчального часу за видами занять				Атестація
	Кредитів	Годин	Лекції	Семінарські заняття	СР	
Очна	7	210	12	10	188	екзамен

### **III. МЕТА І ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Метою навчальної дисципліни є формування у аспірантів *здатності*:

- наукової орієнтації у міждисциплінарній галузі знань, якою є учбова дисципліна;
- аналізу сучасних тенденцій управління організованими системами;
- визначення лідерства як парадигми організаційної влади;
- оцінки ефективності взаємодії людей у різноманітних психологічних ситуаціях.

#### **Основні завдання навчальної дисципліни**

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми аспіранти після засвоєння навчальної дисципліни мають продемонструвати такі результати навчання:

#### **Знати:**

- сучасні уявлення про управління як процесу взаємодії між людьми в ієрархічно організованих системах;
- про різні форми роботи управлінського персоналу: атестація, вибори на конкурентній основі, лідерські якості;
- методичні прийоми визначення професійної придатності управлінського персоналу і лідера;
- засоби досягнення цілі при управлінні організацією;
- оцінювати інформацію про роботу персоналу;
- методики експертної оцінки керівників трудового колективу;
- динаміку вимог до лідера в умовах економічних змін.

#### **Уміти:**

- систематизувати наукові напрямки з проблеми управлінської взаємодії;
- оцінювати переваги претендентів при психологічному дослідженні;
- створювати програми розвитку професійних якостей управлінців та лідерів;
- використовувати ділові ігри як метод оцінки та навчання майбутніх керівників та лідерів;
- проводити діагностику конфліктологічної компетентності майбутніх керівників;
- інтерпретувати результати психодіагностичного дослідження;
- користуватися шкалою експертної оцінки особистого вкладу лідера у роботу колективу.

#### **Досвід:**

- управління як процес взаємодії між людьми в ієрархічно організованих системах;
- різні форми роботи управлінського персоналу;
- організацію конструктивної взаємодії у колективі;
- методичні прийоми визначення професійної придатності управлінського персоналу і лідера.

#### IV. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ

Назва розділів, тем	Кількість годин			
	Всього	У тому числі		
		Лекції	Семінарські (практичні) заняття	СР
Тема 1. Феноменологія соціально-психологічного простору	18	2	-	16
Тема 2. Процеси та підстави категоризації особистістю соціального оточення	18	2	-	16
Тема 3. Емоційний інтелект та управління людьми	18	-	2	16
Тема 4. Соціально-психологічна дистанція у взаємодії з людьми	18	2	-	16
Тема 5. Організація спільної діяльності колективу	18	2	-	16
Тема 6. Авторитет керівника	18	-	2	16
Тема 7. Соціально-психологічна зрілість керівника	18	-	2	16
Тема 8. Лідерський потенціал керівника та його реалізація в управлінській взаємодії	20	2	2	16
Тема 9. Конфлікти в управлінській взаємодії	19	2	2	15
Підготовка аналітичного огляду	15	-	-	15
Екзамен	30	-	-	30
<b>Усього годин</b>	<b>210</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>188</b>

#### 1. Розподіл навчального матеріалу за темами

##### **Тема 1. Феноменологія соціально-психологічного простору**

Характеристика та види соціально-психологічного простору. Базові положення про формування соціально-психологічного простору. Функції соціально-психологічного простору.

##### **Тема 2. Процеси та підстави категоризації особистістю соціального оточення**

Соціальна поведінка суб'єкту. Критерії довіри та недовіри особистості у ділових відносинах. Фактори довіри та недовіри особистості до інших людей. Фактори поваги/неповаги до інших людей.

##### **Тема 3. Емоційний інтелект та управління людьми**

Структура емоційного інтелекту та його роль у процесах взаємодії. Компоненти: когнітивний, конативний, емоційний.

#### **Тема 4. Соціально-психологічна дистанція у взаємодії з людьми**

Функції соціально-психологічної дистанції у міжособистісній взаємодії та управлінні. Імпліцитні уявлення про психологічну дистанцію. Особистісна детермінація психологічної дистанції.

#### **Тема 5. Організація спільної діяльності колективу**

Поняття спільної та розподіленої діяльності. Розподіл ролей у трудовому колективі. Роль особистості керівника.

#### **Тема 6. Авторитет керівника**

Особистісні якості керівника трудового колективу. Експертна оцінка особистісних якостей ефективності керівника.

#### **Тема 7. Соціально-психологічна зрілість керівника**

Феномен психологічної зрілості. Рефлексивність. Ціннісно-смилова раціональність поведінки керівника.

#### **Тема 8. Лідерський потенціал керівника та його реалізація в управлінській взаємодії**

Поняття про психологічний та лідерський потенціал. Психологічна компетентність лідерів у контексті управління. Комунікативні бар'єри у взаємовідносинах.

#### **Тема 9. Конфлікти в управлінській взаємодії**

Феноменологія конфліктів. Конфліктогени керівника, міжособистісні конфлікти, субординація в управлінській взаємодії. Профілактика конфліктів та шляхи подолання.

## **2. Лекційні заняття**

### **Лекція 1. Тема 1. Феноменологія соціально-психологічного простору 2 год.**

#### Перелік основних питань:

1. Характеристики та види соціально-психологічного простору.
2. Базові положення щодо формування соціально-психологічного простору.
3. Функції соціально-психологічного простору.

#### Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте процес категоризації індивідом соціально-психологічного простору.
2. Розкрийте характеристики і види соціально-психологічного простору.
3. Проаналізуйте фактори соціально-психологічного простору.
4. Розкрийте базові положення щодо формування соціально-психологічного простору.
5. Проаналізуйте функції соціально-психологічного простору.

Література: Основна: 2; 4-5. Додаткова: 8.



### Конспект лекції

Психологічний простір людини є сформованою суб'єктом системою позитивно, нейтрально або негативно значущих об'єктів або явищ (включаючи його самого), що мають конкретні позиції в цій структурі, перебувають у специфічних зв'язках і відносинах один з одним і виконують деякі функції або ролі відповідно до певних норм і правил, стандартів й еталонів, закономірностей тощо. Значимі об'єкти або явища при цьому можуть як існувати, так і не існувати в реальному навколишньому світі, можуть сприйматися різними людьми принципово по-різному й виконувати в їхньому житті зовсім особливі функції.

Теоретичними підставами аналізу соціально-психологічного простору групи є соціометричний підхід, дослідження психології колективу, включаючи колективістичне самовизначення, роботи з організаційної культури, соціально-психологічному клімату й атмосфери, які були виконані вітчизняними та зарубіжними вченими. Істотним доповненням до теоретичних підстав вивчення соціально-психологічного простору групи й особистості є також сучасні дослідження соціальних мереж, соціальної підтримки тощо.

При дослідженні соціально-психологічного простору, поряд із значущістю, важливими феноменами виступають лідерство, референтність, авторитетність, повага. Дослідження цих феноменів особливо важливі, оскільки вони виступають вимірами, «координатними осями» соціально-психологічного простору поряд з іншими більш загальними феноменами: довірою й недовірою, соціальною й психологічною дистанцією й близькістю тощо. Результати вивчення ролевих і організаційних конфліктів також корисні для дослідження соціально-психологічного простору.

Найбільш близькими до соціально-психологічного простору феноменами є інші види психологічних просторів: буттєвий, екзистенціальний, життєвий, ментальний та деякі інші.

Базовими положеннями про формування, функціонування й розвиток соціально-психологічного простору є наступні:

- положення про розуміння соціально-психологічного простору як основи й результату самовизначення суб'єкта;
- положення про детермінацію соціально-психологічного простору соціальними зв'язками й відносинами;
- положення про індивідуальне вибіркове відношення до факторів середовища;
- положення про активність членів (елементів) соціально-психологічного простору суб'єкта або про його формування в процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії;
- положення про існування взаємодії між різними членами (об'єктами) соціально-психологічного простору особистості;
- положення про типовість, універсальність структури соціально-психологічного простору різних суб'єктів;
- положення про творчу активність (творчу самодіяльність) суб'єкта;
- положення про множинність соціально-психологічних просторів в одного суб'єкта;
- положення про різноманіття процесів формування соціально-психологічного простору й підстав категоризації його елементів;
- положення про різноманіття видів і структур соціально-психологічних просторів і ін.

Специфічним для кожного суб'єкта буде не тільки образ його взаємовідносин із соціальним оточенням (ментальний соціально-психологічний простір), але й існуюча в дійсності система взаємовідносин (реальний соціально-психологічний простір).

Формування, функціонування й руйнування соціально-психологічного простору може бути описане через значну сукупність психологічних процесів і механізмів. Серед них такі важливі для життєдіяльності суб'єкта процеси, як: сепарація від навколишнього світу, прайвасі або досягнення суверенітету й автономії, індивідуація й ідентифікація, формування соціального Я, формування базових відносин до світу, категоризація соціального оточення.

Безпосередньо до самого простору має відношення цілий ряд когнітивних процесів: формування його ментальної моделі, процеси пошуку й вибору об'єктів – представників окремих категорій простору (заповнення простору), поділ реальної й ірреальної частин простору тощо. В індивідуальній ментальній моделі соціально-психологічного простору є місце архетипічним об'єктам, окрім того значним є вплив культурно-історичних факторів і соціальних стереотипів. Іншими факторами, що визначають ментальну модель соціально психологічного простору особистості, є її власні очікування й побоювання, цінності й цілі на даному етапі життєдіяльності. У цьому зв'язку важливе місце у формуванні ментальної моделі простору й створенні реального простору відносин займають творчі процеси, що реалізуються поетапно: спочатку створення індивідуального, неповторного образу світу, в якому суб'єктові хотілося б жити, потім конструювання відповідного соціального й природного оточення, а в підсумку фактичне створення суб'єктом свого життя й навколишнього світу в цілому.

Необхідно зазначити, що в процесі життєдіяльності відбувається постійна доробка ментальної моделі соціально-психологічного простору. Особливо значуще вона змінюється в кризові моменти життя особистості й суспільства, а також з настанням значущих подій, при переході на новий етап життя. Проте, навіть виражені зміни середовища або негативні вчинки членів простору можуть ігноруватися суб'єктом, оскільки він використовує різні механізми психологічного захисту.

## **Лекція 2. Тема 2. Процеси та підстави категоризації особистістю соціального оточення 2 год.**

### Перелік основних питань:

1. Соціальна поведінка суб'єкту.
2. Критерії довіри та недовіри особистості у ділових відносинах.
3. Фактори довіри та недовіри особистості до інших людей.
4. Фактори поваги/неповаги інших людей.

### Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Проаналізуйте взаємодетермінацію соціально-психологічного простору і соціальної поведінки суб'єкту.
2. Охарактеризуйте критерії довіри й недовіри особистості у ділових відносинах.
3. Розкрийте фактори довіри та недовіри особистості до інших людей.
4. Охарактеризуйте фактори поваги/неповаги інших людей.

5. Проаналізуйте взаємозв'язок факторів довіри/недовіри й факторів поваги/неповаги інших людей.

Література: Основна: 2; 5; 7. Додаткова: 8.

### Конспект лекції

Соціальна поведінка характеризує поведінку суб'єкта в суспільстві в цілому або у його соціальному оточенні зокрема. Усі люди є включеними в певну систему взаємовідносин, але поводять вони себе в соціальному оточенні по-різному. Соціальна поведінка – це той спосіб, який суб'єкти обирають для того, щоб висловити свої бажання, здібності, можливості й установки.

На структуру соціальної поведінки можуть впливати: а) психологічний і емоційний стан суб'єкта суспільної взаємодії; б) особистісна зацікавленість у тому, що відбувається або відбуватиметься; в) необхідність адаптуватися до певних умов життя або спілкування; г) специфіка ситуації, що виникла, знання «правил гри»; г) моральні та етичні принципи, якими керується певна людина по життю; д) наявність цілі маніпулювати суспільством. Соціальна поведінка часто обумовлюється мотивацією і ступенем участі особистості в тому чи іншому процесі або дії.

Соціальна поведінка має 4 рівня: I – реакція людини на ті чи інші події; II – вчинки, які є звичними і вважаються частиною стандартного поведінки; III – послідовність вчинків, спрямованих на досягнення соціальних цілей; IV – втілення в життя стратегічно важливих цілей.

Довіру/недовіру і повагу/неповагу до інших людей варто розглядати як підстави категоризації особистістю соціального оточення.

Довіра як психологічне відношення включає: інтерес і повагу до об'єкта або партнера; уявлення про потреби, які можуть бути задоволені в результаті взаємодії з ним; емоції від передчуття їхнього задоволення й позитивні емоційні оцінки партнера; розслабленість і безумовну готовність проявляти стосовно нього добру волю, а також робити певні дії, що сприяють успішній взаємодії. У свою чергу, складовими недовіри виступають: усвідомлення ризиків; почуття небезпеки, страху в поєднанні з негативними емоційними оцінками партнера й можливих результатів взаємодії; настороженість і напруженість, а також готовність припинити контакт, відповісти на агресію або виявити випереджальну ворожість.

Критерії довіри й недовіри мають як подоби, так і відмінності. Для довіри найбільш значущими є критерії: сила, активність, оптимізм, сміливість, моральність, приязнь, надійність, відкритість, розум, освіченість, спритність, незалежність, організованість, ввічливість, загальне світосприйняття, близькість інтересів і життєвих цілей. Найбільш значущими критеріями недовіри виступають: аморальність, ненадійність, агресивність, балакучість, належність до ворожої соціальної групи, конфліктність, конкурентність, неввічливість, скритність, нерозумність.

Існує ряд характеристик оцінюваної людини, позитивний полюс яких має високе значення для довіри, а негативний – приблизно рівною мірою має значення для недовіри. Такими критеріями довіри/недовіри виступають, у першу чергу: моральність – аморальність, надійність – ненадійність, відкритість – скритність, розум – нерозумність, незалежність – залежність, неконфліктність – конфліктність.

Критерії довіри й недовіри для окремих соціальних категорій людей відрізняються. Незалежно від природи й змісту більшість позитивних

характеристик найбільш значущі для довіри близькій людині, а негативні характеристики – для недовіри незнайомій людині. У цьому проявляються особливості функцій довіри в різних системах міжособистісних і міжгрупових відносин, зокрема, функція збереження й відтворення соціально-психологічного простору суб'єкта.

Виділені фактори довіри можна умовно поділити на дві великі групи: фактори оцінки позитивних перспектив потенційного співробітництва або взаємодії в цілому (зацікавленість у довірі, цінність довіри, прогнозування результату довіри), а також фактори прогнозу успішності побудови довірчих відносин (прогнозування можливості й легкості/складності процесу побудови довіри). Останні підрозділяються на фактори суб'єктних властивостей (оцінка власних здібностей і можливостей у побудові довірчих відносин), властивостей партнера (його готовність) і, нарешті, характеристик самого процесу міжособистісної або міжгрупової взаємодії (розбіжність інтересів і позицій, вплив соціальних стереотипів тощо). Аналогічно й фактори недовіри також поділяються на: фактори оцінки негативних наслідків взаємодії (ризик відкритості), а також фактори прогнозу успішності захисту від них (прогнозування можливості й легкості/складності захисту). Для недовіри також є значущими властивості як самого суб'єкта й партнера по взаємодії, так і характеристики умов і процесу взаємодії.

Основні процеси довіри й недовіри: формування; виправдання; зниження, вгасання, а також посилення й поглиблення довіри й недовіри; підтримка довірчих відносин; подолання недовіри; втрата довіри й ін.

Довіра/недовіра справедливо розглядається сучасними дослідниками як підстава щодо організації соціальних відносин і оцінки їхньої якості. Однак існують і інші феномени, що виконують подібні функції. У їхньому ряді – повага/неповага. Повага/неповага має значення при категоризації соціальних об'єктів і взаємодіях з ними, часто – не менше значення, ніж довіра/недовіра. Повага/неповага лежить в основі багатьох видів і форм соціальних відносин, особливо тих, у яких мають місце розбіжності у формальних або неформальних статусах суб'єкта й партнера, наявність у партнера вагомих достоїнств або його виражена перевага по будь-яких параметрах, а також існування різних видів і форм влади. Повага/неповага досліджувалася А.Б. Купрейченко в контексті наступних феноменів: значимий інший, компетентність, керівництво, лідерство, влада. Повага, що являє собою підставу для поваги до іншого й звернена на себе, вивчається в контексті проблем self-esteem, self-respect і self-attitude.

Найбільш детально можливі підстави довіри викладені в роботах Е.Гобса, на думку якого, повага і неповага – це прояв цінності, яку ми надаємо один одному. Цінувати людину високо – означає поважати її; цінувати її низько – означає не поважати. Але високо й низько в цьому випадку слід розуміти в порівнянні з тією ціною, яку людина надає самій собі.

### **Лекція 3. Тема 4. Соціально-психологічна дистанція у взаємодії з людьми 2 год.**

#### Перелік основних питань:

1. Функції соціально-психологічної дистанції у міжособистісній взаємодії та управлінні.

2. Імплицитні уявлення про психологічну дистанцію.
3. Особистісна детермінація психологічної дистанції.

Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте основні підходи до вивчення психологічної дистанції.
2. Проаналізуйте функції соціально-психологічної дистанції у міжособистісній взаємодії та управлінні.
3. Охарактеризуйте імплицитні уявлення про психологічну дистанцію.
4. Розкрийте зв'язок психологічної дистанції з категоризацією особистістю соціального простору.
5. У чому полягає особистісна детермінація психологічної дистанції?

Література: Основна: 2; 5. Додаткова: 8.

Конспект лекції

Одним з факторів, що визначають відмінності у відносинах особистості до інших людей, є їхня приналежність до різних соціальних категорій, на які вона поділяє своє оточення. «Психологічна дистанція» є поняттям, за допомогою якого спочатку якісно, а потім кількісно можна оцінити відмінності в цих відносинах. Особливістю поняття «психологічна дистанція» є те, що в сукупність наукових понять воно було привнесено з повсякденного знання, здорового глузду. Традиційно в соціології й психології термін «дистанція» вживається з різними прикметниками (соціальна, психологічна, «симпатична» тощо). Однак, незалежно від використовуваної в літературі термінології (соціальна, психологічна, «симпатична» тощо дистанція), можна виділити три основних підходи.

Перший підхід характерний для вивчення міжособистісних відносин, він не розглядає приналежність до соціальних груп. Дистанція між людьми визначається в основному їхніми симпатіями й взаєморозумінням.

Другий підхід характерний для досліджень міжгрупових відносин. Дистанція визначається об'єктивними соціальними, економічними, національними та іншими відмінностями.

Третій підхід: у психології спілкування під дистанцією нерідко розуміють фізичну відстань, яку індивід прагне зберегти між собою й іншою людиною.

Спираючись на соціальні стереотипи, що закріплюють груповий досвід, і використовуючи власний досвід взаємодії із соціальними групами, індивід формує психологічне відношення до них. Упорядкувати інформацію про соціальне оточення, здійснити ідентифікацію, спростити вибір стратегії поведінки неможливо без використання такої стислої й у той же час місткої форми відносин до соціальних категорій, як психологічна дистанція. Окремі компоненти відносин особистості до різних соціальних груп можуть відрізнятися, однак психологічна дистанція при цьому може сприйматися як постійна; це означає, що дані групи належать до однієї соціальної категорії.

Вивчення імплицитних уявлень особистості про феномен психологічної дистанції показало, що у відносинах із психологічно близькими категоріями присутні: любов, розуміння, підтримка, комфорт, природність поведінки, турбота, взаємна довіра, спільні інтереси, загальні цінності, взаємодопомога, відчуття єдності, задоволеність контактами.

Для відносин із психологічно далекими категоріями характерні: відсутність турботи, уваги, розбіжність інтересів, ворожість, відсутність довіри, різні цілі, вимушена взаємодія, відсутність безпосередніх контактів, відсутність відповідальності, відчуженість, неприродність поведінки.

Отже, критерії категоризації соціального оточення багато в чому збігаються з факторами категоризації соціального оточення. Це статус, подібність атитюдів, мотиваційні фактори, емоційна оцінка. Другий важливий висновок: немає істотної різниці між рядами факторів категоризації найближчого оточення й віддалених груп.

Розгорнуте визначення психологічної дистанції виглядає таким чином. Психологічна дистанція – результат категоризації індивідом навколишнього світу, являє собою психологічне відношення до об'єкта соціального, матеріального, ідеального світу, яке представлене у свідомості індивіда в просторових емоційно забарвлених образах. Окремим випадком психологічної дистанції є соціально-психологічна дистанція, тобто відношення особистості до соціального об'єкта. Поняття психологічна й соціальна дистанція варто розмежовувати. Соціальна дистанція – об'єктивно існуюча відмінність в позиціях індивідів у соціальній системі (відмінність в статусах, ролях тощо). Як соціальна так і психологічна дистанція виникають на основі реальних соціальних, економічних, політичних, національних відмінностей між групами, до яких належать взаємодіючі індивіди. Однак психологічна дистанція припускає суб'єктивне сприйняття цих та інших відмінностей. Психологічна дистанція може відрізнятись й тоді, коли відмінностей у соціальній дистанції немає. І навивки: особистість може сприймати як однакову психологічну дистанцію до суб'єктів, що перебувають на різній соціальній дистанції.

На підставі теоретичного аналізу було зроблене припущення про існування єдиних факторів психологічної дистанції, як для міжособистісних, так і для міжгрупових відносин. Емпіричне дослідження імпліцитних уявлень про фактори психологічної дистанції підтвердило цю гіпотезу. Зокрема, проведений А.Б. Купрейченко аналіз дозволив виділити наступні фактори: приязнь, єдність, надійність, передбачуваність, відносини залежності, взаємні зобов'язання, повага тощо. Проте, структура факторів психологічної дистанції має потребу в подальшому уточненні. Наприклад, фактори єдності, підтримки (надійності) і передбачуваності багато дослідників вважають компонентами міжособистісної довіри. Отже, довіру варто розглядати як один зі структурних компонентів психологічної дистанції.

#### **Лекція 4. Тема 5. Організація спільної діяльності колективу 2 год.**

##### Перелік основних питань:

1. Поняття спільної та розподіленої діяльності.
2. Розподіл ролей у трудовому колективі.
3. Роль особистості керівника.

##### Завдання на самотійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Поясніть відмінність між поняттями спільної та розподіленої діяльності.
2. Охарактеризуйте феномени групи, на які впливає спільна діяльність.
3. Проаналізуйте особливості розподілу ролей у трудовому колективі.

4. Розкрийте роль особистості керівника в організації спільної діяльності.
5. Проаналізуйте особливості організації керівником спільної діяльності в умовах радикальних соціально-психологічних змін.

Література: Основна: 3; 11. Додаткова: 5; 6; 9; 10.

### Конспект лекції

Спільна діяльність є цілісним феноменом, у якому концентруються й інтегруються основні соціально-психологічні, організаційно-психологічні й економіко-психологічні явища. Саме в спільній діяльності найбільше повно представлені взаємозв'язок і взаємозалежність (через взаємодію й взаємовідносини) основних психологічних феноменів і понять: особистості, групи й діяльності, які утворюють «вершини теоретичного трикутника» (його сторони при цьому позначають взаємодії й взаємини, а площа – спільну діяльність).

Концепція спільної діяльності являє собою вдалу теоретичну схему, яка найбільше повно пояснює психологію саме стійких трудових колективів. Її теоретичний потенціал найбільше успішно реалізується в прикладних галузях, що мають справу із трудовими колективами в природних умовах їхньої життєдіяльності: наприклад, у психології різних видів спільної трудової діяльності, управління, в економічній психології.

У науково-практичних напрямках дослідження групових явищ, що інтенсивно формувалися в останні десятиліття, найбільш активно використовувалися такі найважливіші елементи концепції спільної діяльності, як «взаємодія», «група як суб'єкт», «колективний суб'єкт», «групова діяльність» тощо. До подібних науково-практичних напрямів можна віднести дослідження групової психотерапевтичної практики, групових форм навчання й професійної підготовки з використанням різних видів групового тренінгу, ділових ігор, комплектування трудових груп, формування управлінських команд, взаємодії організаційного консультанта й організатора спільної трудової діяльності (керівника) та ін. Багато в чому саме ці науково-практичні напрямки досліджень актуалізували теоретичну розробку психологічних проблем спільної активності колективного (групового) суб'єкта різних форм такої активності: діяльності, спілкування, відносин, поведінки, різних видів взаємодії тощо.

На відміну від спільної діяльності розподілена діяльність заснована на одночасному виконанні людиною декількох функцій або зв'язаних чи послідовних дій у фіксований час.

Спільна діяльність передбачає динамічний розподіл певних ділових ролей. Цей соціальний феномен групової динаміки вперше був розкритий М. Белбіним, дослідником лабораторії менеджменту в Кембриджі (Велика Британія). Розгаданий ним феномен полягає в тому, що кожний із членів організації відіграє подвійну роль. Перша роль є чисто функціональною й впливає з формальної структури організації. Але друга роль, яку Белбін назвав «роллю у групі», набагато менш очевидна, однак вона істотно важлива для успішної діяльності колективу. Шляхом великих і ретельно розроблених експериментів він виділив та описав усього вісім ділових ролей, які тільки й можуть грати члени колективу: «лідер», «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник», «душа колективу», «обробник або контролер».

Зазначимо, що не в кожену групу неодмінно має входити вісім членів – за кількістю ролей. Цілком можливо, а нерідко бажано та навіть необхідно, щоб

особа, яка входить у групу, відігравала більше однієї ролі. Важливо, що в успішно діючій групі кожна з восьми ролей грає принаймні одна людина, і всі вісім ролей роблять свій вплив у процесі життєдіяльності групи. На думку українського психолога Г.В. Ложкіна, розподіл ролей у процесі організації спільної діяльності трудового колективу обов'язково має включати такі як «генератор», «методист», «критик», «транслятор». При цьому результати спільної діяльності передбачають розподіл по методах: «зірка», «чарунка», «ланцюжок».

При формуванні організації в ній повинні бути представлені ті люди, особистісні характеристики яких охоплюють весь діапазон якостей, необхідних для того, щоб усі названі ролі були реалізовані. Якщо організація діє не дуже успішно, варто проаналізувати її склад у світлі розглянутих ролей. Можливо, виявиться, що в ній ніхто не грає яку-небудь із важливих ролей. Треба постаратись або змінити склад організації, поповнивши її відповідними співробітниками, або зорієнтувати певних членів організації на виконання відповідних ролей.

У процесі спільної діяльності роль керівника полягає в обміні інформацією з метою передачі даних щодо послідовності операцій і підведення підсумків про внесок кожного.

Характер взаємовідносин по вертикалі багато в чому визначається здатністю керівника враховувати на практиці динаміку сприймання, розуміння і ставлення до нього підлеглого колективу.

Для цього необхідно формувати у керівника рефлексивне відображення сприйняття підлеглими його основних якостей, без чого ділове і міжособистісне спілкування буде малоефективним, у той же час управлінські рішення будуть страждати деякою однобічністю. Емоційний компонент групових оцінок керівника впливає на атмосферу взаємодії в управлінні, а, отже, на соціально-психологічний клімат колективу. Діючи в комплексі, це впливає на формування авторитету керівника, трудову активність і зацікавленість членів колективу в ефективності діяльності.

У структурі особистості, стосовно до управлінської діяльності, виділено 3 основних рівня: психофізіологічний, психологічний, соціальний. Виділені рівні можуть бути доповнені так само соціально-психологічним рівнем, який за своїм змістом є проміжним між психологічним і соціальним. Соціально-психологічний рівень включає в себе, перш за все, установки особистості, її відносини, ціннісні орієнтації, комунікативні властивості й т.д. У діяльності керівника одночасно задіяні компоненти всіх рівнів структури, тому до кожного з них ставляться специфічні вимоги, що висуваються, конкретним змістом виконуваної управлінської діяльності.

Спеціальна структура особистості керівника включає чотири основні підструктури: 1. Професійну компетентність. 2. Організаторські здібності. 3. Педагогічні якості. 4. Моральні якості.

Керівник має бути, перш за все, висококваліфікованим фахівцем у своїй галузі, досконало знати свою спеціальність. Змістом професійної компетентності керівника трудового колективу є знання, вміння, а також досвід вирішення тактико-технологічних, економічних, організаційно-управлінських та інших питань функціонування організації. Обов'язковими елементами професійної компетенції керівників стали знання і досвід вирішення соціальних, правових, психологічних та педагогічних питань, що виникають у керованому колективі. Інтегральним показником професійної компетентності керівників є зміст, якість висунутих і



реалізованих управлінських рішень, в яких фокусуються всі перераховані вище прояви знань, умінь і досвіду керівних кадрів.

Проте, при укомплектуванні штатів не можна зосереджувати увагу тільки на керівниках та їх заступниках. Необхідно прагнути підібрати таких людей, щоби забезпечити можливо більш широке охоплення всіх ролей. Особливу увагу варто приділити підбору людей на ролі «лідера» та «генератора ідей». «Лідер» повинен бути владним, авторитетним і надихати, викликати довіру, вишукувати таланти та здатності у членів групи та знати, як їх використати на користь справи. Для того щоб група діяла успішно, у ній повинен бути один сильний «генератор ідей» (якщо у групі багато «генераторів», вона загрузне в марних дебатах і дискусіях).

## **Лекція 5. Тема 8. Лідерський потенціал керівника та його реалізація в управлінській взаємодії 2 год.**

### Перелік основних питань:

1. Поняття про психологічний та лідерський потенціал
2. Психологічна компетентність лідерів у контексті управління.
3. Комунікативні бар'єри у взаємовідносинах.

### Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Проведіть порівняльний аналіз понять «психологічний потенціал» та «лідерський потенціал».
2. Визначте лідерський потенціал керівника у соціальній групі.
3. Розкрийте базові взаємопов'язані характеристики лідерського потенціалу.
4. Охарактеризуйте основні лідерські якості керівника та їх зміст.
5. Проаналізуйте основні типи комунікативних бар'єрів у взаємовідносинах.

Література: Основна: 1; 6; 8; 9. Додаткова: 1; 10.

### Конспект лекції

Поняття «потенціал» трактується як можливість, тобто те, що існує в прихованому вигляді і може проявитися у відповідних умовах.

Стосовно лідерства, потенціал (лідерський потенціал) розглядається як можливість і готовність індивіда до ефективного лідерської поведінки.

На сьогодні у науковій літературі лідерський потенціал найчастіше представляють як:

– соціально-психологічну характеристику особистості, яка відображає як ситуаційно обумовлену, так і не залежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства;

– якісну характеристику особистості, яка відображає сукупність внутрішніх потреб, можливостей, ціннісного ставлення, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності і комунікативності, який забезпечує її провідний вплив на членів групи при спільному рішенні завдань в різних сферах життєдіяльності.

Враховуючи той факт, що в процесі лідерства беруть участь як мінімум дві сторони: «лідер» і «послідовники», можна дати наступне визначення лідерського потенціалу керівника: лідерський потенціал керівника в соціальній групі включає в себе сукупність його лідерських якостей, умов прояву лідерства, а також особливості його сприйняття даною групою, які визначають можливості керівника

зайняти лідерське становище і успішно використовувати лідерський ресурс в практиці управління.

Виділяють наступні базові взаємопов'язані компоненти структури лідерського потенціалу :

– Лідер і послідовники. Лідерство як соціально-когнітивний феномен може існувати тоді, коли є не тільки лідер, а й його послідовники, тобто люди, прихильні його цілям і вирішуваним завданням;

– Когнітивні компоненти лідера і послідовників. Лідер і послідовники так чи інакше сприймають себе і ідентифікують один одного;

– Компетентісно-поведінкові компоненти лідера і послідовників. Лідер і послідовники певним чином взаємодіють один з одним.

З іншого боку, лідерський потенціал керівника характеризується певним переліком індивідуально-психологічних особливостей, що включає не тільки професійні, але й особистісні якості. Порядність, чесність, професійність, відповідальність – це ті найважливіші особистісні якості, без яких лідер з часом стане неефективним.

У структурі лідерського потенціалу виділяють наступні сфери розвитку особистості:

- психофізіологічну (тип темпераменту, здоров'я),
- соціальну (комунікативні вміння, самостійність,
- адаптивну (поведінка, ініціатива і старанність, самооцінка),
- інтелектуальну (розвиток мови і дивергентного мислення),
- емоційну (вміння розуміти емоційний стан іншої людини й уміння співпереживати).

Зазначимо, що емоції є одним із засобів впливу керівника на інших людей. Щоб навчитися позитивно впливати на колектив, керівник повинен стати емоційно-інтелектуальним, тобто досягти віртуозності в керуванні чужими емоціями. Розуміння ролі емоцій у колективі відрізняє гідних лідерів від усіх інших. Перебуваючи в єдиному емоційному полі, трудовий колектив щохвилини «заряджається» від свого лідера. Емоційне лідерство мотивує людей і підтримує в них високу відданість справі, але воно може мати й руйнівну силу.

Під час управлінської взаємодії будь-яка людина (керівник або працівник), може одночасно виступати і як передавач, і як отримувач інформації. При цьому процеси комунікації можуть здійснюватися безпосередньо або за допомогою певних засобів зв'язку. Важливо, щоб усі учасники управлінської взаємодії своєчасно отримували чітку не викривлену інформацію. Але в процесі управлінської взаємодії можуть виникати численні комунікативні бар'єри, від наявності або відсутності яких залежить адекватність переданої інформації. У випадку, коли отриманню інформації перешкоджає її механічний обрив, неясність формулювань, неправильний виклад тощо, виникають так звані інформаційно-дефіцитні бар'єри. Емоційні комунікативні бар'єри виникають тоді, коли люди приділяють власним почуттям більше уваги, ніж реально існуючим фактам. Семантичні комунікативні бар'єри можуть бути пов'язані і з певними відмінностями в системах значень. Логічні комунікативні бар'єри виникають тоді, коли комунікатор використовує логіку міркувань, яку реципієнт не може або взагалі не здатний вловити. Соціально культурні комунікативні бар'єри можуть бути викликані різними політичними, культурними або життєвими поглядами

співрозмовників. Для керівника є важливим вчасно виявляти наявність комунікативних бар'єрів в управлінській взаємодії і вчасно сприяти їх усуненню.

Поєднання якостей професіонала та особистості – ось оптимальний портрет лідера, робота з яким приводить до ефективних результатів. Як лідер-професіонал, керівник повинен глибоко знати теорію та володіти кращими світовими практиками ведення справ у своїй галузі. А як особистість – користуватися таким авторитетом, щоб зацікавити і повести за собою команду.

### **Лекція 5. Тема 9. Конфлікти в управлінській взаємодії 2 год.**

#### Перелік основних питань:

1. Феноменологія конфліктів.
2. Конфліктогени керівника, міжособистісні конфлікти, субординація в управлінській взаємодії.
3. Профілактика конфліктів та шляхи подолання.

#### Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте типи конфліктів.
2. Наведіть класифікацію причин виникнення конфліктів.
3. Проведіть аналіз конфліктогенів керівника.
4. Розкрийте значення субординації в управлінській взаємодії.
5. Проаналізуйте заходи щодо профілактики конфліктів та шляхи їх подолання.

Література: Основна: 1; 6; 8; 9. Додаткова: 1; 10.

#### Конспект лекції

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій (потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів тощо) у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях та міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей.

Найчастіше виникають такі типи конфліктів: а) внутрішньоособистісні (інтраперсональні), які виникають на рівні однієї особистості (наприклад на рівні безпосередньо керівника або працівника); б) міжособистісні (інтерперсональні), які виникають між двома особистостями (наприклад між двома працівниками); в) внутрішньогрупові (інтрогрупові), які виникають всередині групи, зокрема між конкретним працівником і групою; г) міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як в середині організації, так і за її взаємодії з оточенням (наприклад, між двома відділами в організації).

Для конфліктів, що розгортаються в організаціях, характерною є об'єктивно-суб'єктивна природа виникнення: з одного боку, їх причинами виступають зовнішні, об'єктивні фактори (соціально-політична та економічна ситуація в суспільстві, стан розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

За причинами виникнення внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти класифікують наступним чином:

- конфлікти ролей – зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або декількома людьми (групами);
- конфлікти бажань – зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей декількох людей (груп) з приводу того самого бажання;
- конфлікти норм поведінки – зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Основними структурними елементами конфлікту виступають сторони конфлікту (учасники конфліктної ситуації), умови перебігу конфлікту (зовнішній контекст, в якому виникає і розвивається конфлікт), образи конфліктної ситуації (ідеальні картини, уявлення про конфліктну ситуацію, притаманні учасникам конфлікту); способи поведінки в конфлікті (конкретні дії учасників конфлікту).

Існує п'ять основних способів поведінки в конфлікті: відхід від конфлікту, боротьба, поступливість, компроміс, співробітництво. Реалізація того чи іншого способу в кожній конкретній ситуації залежить від: а) особливостей конфліктної ситуації (типу конфлікту, його змісту, кількості людей, які задіяні у конфлікті тощо); б) індивідуально-психологічних характеристик учасників конфлікту (їхніх потреб, інтересів, стилю спілкування, особливостей емоційної сфери тощо).

Запобігання конфліктам досягається здійсненням керівництвом організації спеціальних заходів стосовно її підрозділів (своєчасне інформування, видання спеціальних розпоряджень тощо), а також реалізації керівником кожного підрозділу власних заходів (спільне обговорення та аналіз у групі актуальних проблем організації; врахування потреб та можливостей кожного працівника; введення системи заохочень тощо).

Конфлікти відіграють не лише негативну, а й позитивну роль в діяльності організацій. Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації (чи переважатимуть в ньому лише негативні аспекти, чи він матиме й позитивне значення) значною мірою залежить від того, наскільки сторони конфлікту усвідомлюють значущість конфлікту і здатні керувати його протіканням.

### **3. Семінарські заняття**

Семінарські заняття мають за мету сформувати в аспірантів уміння систематизувати наукові напрямки з проблеми управлінської взаємодії; оцінювати переваги претендентів при психологічному дослідженні; створювати програми розвитку професійних якостей управлінців та лідерів; використовувати ділові ігри як метод оцінки та навчання майбутніх керівників та лідерів; проводити діагностику конфліктологічної компетентності майбутніх керівників; інтерпретувати результати психодіагностичного дослідження; користуватися шкалою експертної оцінки особистого вкладу лідера у роботу трудового колективу.

#### **Семінар 1. Тема 3. Емоційний інтелект та управління людьми 2 год.**

Мета. Засвоїти сучасні уявлення про емоційний інтелект та його роль у процесах управлінської взаємодії.

Основні питання:

1. Структура емоційного інтелекту.
2. Роль емоційного інтелекту у процесах взаємодії.
3. Характеристика компонентів емоційного інтелекту.

Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Розкрийте структуру емоційного інтелекту.
2. Проаналізуйте роль емоційного інтелекту у сфері життєдіяльності та самоздійснення особистості.
3. Визначте роль емоційного інтелекту у сфері спілкування.
4. Проаналізуйте роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника.
5. Охарактеризуйте модель емоційного лідерства.

Література: Основна: 1. Додаткова: 2; 4.

### **Семінар 2. Тема 6. Авторитет керівника 2 год.**

Мета. Проаналізувати особистісні якості керівника трудового колективу та процедури експертного оцінювання особистісних якостей та ефективності керівника.

Основні питання:

1. Особистісні якості керівника трудового колективу.
2. Експертна оцінка особистісних якостей ефективності керівника

Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Розкрийте поняття «авторитет керівника».
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок понять «авторитет» і «влада».
3. Проаналізуйте чинники, що сприяють становленню авторитету керівника.
4. Охарактеризуйте особистісні якості керівника трудового колективу.
5. Поясніть, у чому полягає експертне оцінювання особистісних якостей та ефективності керівника.

Література: Основна: 12. Додаткова: 7; 10.

### **Семінар 3. Тема 7. Соціально-психологічна зрілість керівника 2 год.**

Мета. Поглибити уявлення про критерії соціально-психологічної зрілості та значення рефлексивності у професійній діяльності керівника.

Основні питання:

1. Феномен психологічної зрілості.
2. Рефлексивність.
3. Ціннісно-сміслова раціональність поведінки керівника

Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте феномен психологічної зрілості.
2. Проведіть порівняльний аналіз зрілості особистісної, психологічної, соціальної.
3. Охарактеризуйте критерії соціально-психологічної зрілості.
4. Розкрийте значення рефлексивності у професійній діяльності керівника.
5. Проаналізуйте ціннісно-сміслову раціональність поведінки керівника

Література: Основна: 12. Додаткова: 8.

#### **Семінар 4. Тема 8. Лідерський потенціал керівника та його реалізація в управлінській взаємодії 2 год.**

Мета. Здійснити порівняльний аналіз понять «психологічний потенціал» та «лідерський потенціал», розглянути основні лідерські якості керівника та комунікативні бар'єри у взаємовідносинах.

##### Основні питання:

1. Поняття про психологічний та лідерський потенціал.
2. Психологічна компетентність лідерів у контексті управління.
3. Комунікативні бар'єри у взаємовідносинах.

##### Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Проведіть порівняльний аналіз понять «психологічний потенціал» та «лідерський потенціал».
2. Визначте лідерський потенціал керівника у соціальній групі.
3. Розкрийте базові взаємопов'язані характеристики лідерського потенціалу.
4. Охарактеризуйте основні лідерські якості керівника та їх зміст.
5. Проаналізуйте основні типи комунікативних бар'єрів у взаємовідносинах.

Література: Основна: 1; 6; 8; 9. Додаткова: 1; 10.

#### **Семінар 5. Тема 9. Конфлікти в управлінській взаємодії 2 год.**

Мета. Проаналізувати конфліктогени керівника, значення субординації в управлінській взаємодії, а також визначити можливі заходи щодо профілактики конфліктів та шляхів їх подолання.

##### Основні питання:

1. Феноменологія конфліктів.
2. Конфліктогени керівника, міжособистісні конфлікти, субординація в управлінській взаємодії.
3. Профілактика конфліктів та шляхи подолання.

##### Завдання на самостійну роботу:

Надати відповіді на питання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте типи конфліктів.
2. Наведіть класифікацію причин виникнення конфліктів.
3. Проведіть аналіз конфліктогенів керівника.
4. Розкрийте значення субординації в управлінській взаємодії.
5. Проаналізуйте заходи щодо профілактики конфліктів та шляхи їх подолання.

Література: Основна: 10. Додаткова: 3; 4; 10.

### **4. Самостійна робота аспіранта**

Самостійна робота аспіранта передбачає самостійне, на основі рекомендованої навчальної та наукової літератури, опрацювання та засвоєння окремих положень дисципліни. Особливу увагу слід звернути на першоджерела. Покращенню засвоєння такого матеріалу і з'ясуванню питань, що складають певні ускладнення у вивченні в процесі самостійної роботи аспіранта сприяють індивідуальні консультації. Перевірка рівня засвоєння матеріалу таких тем проводиться в процесі обговорення питань із логічно споріднених тем дисципліни на аудиторних заняттях.

### **Тема 3. Емоційний інтелект та управління людьми**

Метою самостійного опрацювання матеріалу є з'ясування питань щодо ролі емоційного інтелекту в процесах взаємодії та його структури, а також змісту його компонентів.

Питання для розгляду:

1. Роль емоційного інтелекту в процесах взаємодії.
2. Структура емоційного інтелекту.
3. Компоненти емоційного інтелекту: когнітивний, конативний, емоційний.

Література: Основна: 1. Додаткова: 2, 4.

### **Тема 6. Авторитет керівника**

Метою самостійного опрацювання матеріалу є з'ясування питань щодо особистісних якостей керівника трудового колективу та його ефективності.

Питання для розгляду:

1. Особистісні якості керівника трудового колективу.
2. Психологічна характеристика понять «авторитет» і «влада».
3. Експертна оцінка особистісних якостей та ефективності керівника.

Література: Основна: 12. Додаткова: 7, 10.

### **Тема 7. Соціально-психологічна зрілість керівника**

Метою самостійного опрацювання матеріалу є з'ясування питань щодо феномену психологічної зрілості та ціннісно-сислової раціональності поведінки керівника.

Питання для розгляду:

1. Феномен психологічної зрілості.
2. Рефлексивність.
3. Ціннісно-сислова раціональність поведінки керівника.

Література: Основна: 12. Додаткова: 8.

## **5. Індивідуальні завдання**

Для індивідуальної роботи пропонується підготовка аспірантом аналітичного огляду літературних джерел з навчальної дисципліни, дотичних до напрямку його наукової роботи.

### **Структура аналітичного огляду**

Стиль викладення матеріалу має бути науково-діловим.

Матеріал розподіляється рівномірно у відповідності до плану аналітичного огляду:

– вступ (мають бути обґрунтовані актуальність та практичне значення обраної теми аналітичного огляду, визначені мета та завдання роботи);

– основна частина (розкривається тема аналітичного огляду шляхом висвітлення основних питань). При цьому необхідно зосередити увагу на аналізі поставлених питань в літературі з висновками щодо їх теоретичної та практичної значущості;

– висновки (необхідно сформулювати: а) науково-теоретичні та практичні підсумки проведеного аналізу за проблематикою аналітичного огляду;

- б) теоретичні та практичні рекомендації, що впливають з проведеного аналізу. Вони мають логічно пов'язуватися із змістом викладеного матеріалу);  
– список літератури (містить використані джерела та публікації).

### **Вимоги до оформлення аналітичного огляду**

Планування та стиль.

Обсяг аналітичного огляду має складати – 10-15 сторінок. До загального обсягу роботи не входять додатки, глосарій, список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але всі сторінки зазначених елементів підлягають суцільній нумерації. У тексті обов'язково повинні бути посилання на літературу та інші джерела, що використовувалися при підготовці аналітичного огляду.

Текст аналітичного огляду викладається державною мовою на стандартних аркушах формату А-4(210 x 297).

Робота друкується шрифтом Times New Roman, 14 кеглем; вирівнювання – “За шириною”; міжрядковий інтервал –1,5 Lines; абзацний відступ – 1,25 см (має бути однаковим у всьому тексті); верхнє і нижнє поле – 2,0 см., ліве – 3,0 см, праве – 1,0 см.

Скорочення слів та словосполучень мають відповідати чинним стандартам з бібліотечної та видавничої справи (наприклад: Міністерство освіти і науки України (далі – МОН України)).

Розділи та підрозділи мають містити заголовки, які належить точно відтворювати у змісті. Заголовки розділів, як правило, розміщують посередині рядка. Назви розділів друкують великими літерами без розділових знаків у кінці, без підкреслень. Заголовки розділів слід починати з належного відступу.

Нумерація сторінок має бути наскрізною. Порядковий номер сторінки позначають арабською цифрою і проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки чи рисок. Титульний аркуш включається до загальної нумерації сторінок письмової роботи, але номер сторінки на титульному аркуші, як правило, не проставляють. Розділи слід нумерувати також арабськими цифрами.

При використанні літературних джерел в тексті письмової роботи можуть бути два варіанти посилань на них. Перший – це посторінкові посилання (виноски): коли на сторінці цитується джерело, то внизу цієї сторінки під основним текстом наводиться бібліографічний опис літературного джерела і вказується сторінка. Другий – коли в разі посилання на літературне джерело вказується у квадратних дужках його порядковий номер у списку літератури та конкретна сторінка, наводиться цитата, точні цифри, дані, наприклад [3, с. 17].

Ілюстративний матеріал – малюнки, графіки, схеми тощо слід розміщувати безпосередньо після першого посилання на нього в тексті. Якщо графік, схема, таблиця не поміщається на сторінці, де є посилання, їх подають на наступній сторінці. На кожний ілюстративний матеріал мають бути посилання в тексті.

### **V. Контрольні роботи**

Виконання контрольних робіт не передбачено.



## **VI. Методичні вказівки**

При вивченні дисципліни «Психологія управлінської взаємодії» аспірант має користуватися, в першу чергу, літературою, яка визначена в основному списку і є у фондах бібліотеки НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». Додатковим джерелом інформації мають бути конспекти лекцій. Також аспірантам рекомендується знаходити через систему Інтернет матеріали новітніх психологічних досліджень.

Зміст дисципліни реалізується через опанування трьох блоків: теоретичного, практичного та блоку самостійної роботи. Опанування теоретичного блоку здійснюється в процесі роботи на лекціях та опрацювання літератури. На семінарських заняттях відпрацьовуються конкретні вміння та навички аналізу сучасного стану виховання та освіти, формуються комунікативні здібності, вміння аргументувати та відстоювати власну точку зору.

Опанування дисципліни «Психологія управлінської взаємодії» передбачає комплексний підхід при виборі форм та методів навчання. Суть такого підходу полягає в поєднанні лекційних занять та різноманітних форм самостійної роботи, в тому числі: робота на семінарському занятті; підготовка доповідей та виступів з доповідями на семінарах.

Семінарське заняття дає можливість показувати, з одного боку, рівень підготовки до нього (виступ, участь в дискусії, висловлення власної думки), з іншого – засвоювати завдання модульного контролю. Критеріями оцінювання виконання завдань семінарського заняття є: логічна послідовність відповіді; повнота розкриття кожного питання; аналітичність міркувань у відповіді; посилення на джерела; обґрунтованість особистих висновків. Теми аналітичних оглядів мають бути узгоджені з викладачем навчальної дисципліни і науковим керівником аспіранта. У процесі роботи з літературою та конспектування важливо записувати бібліографічні відомості джерела та номери сторінок, з яких були запозичені думки для подальшого оформлення посилань на джерела. Підготовлені раніше матеріали обробляють, включають в роботу власний аналіз.

## **VII. Рекомендована література**

### **Основна**

1. Гоулман Д.. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Изд-во Альпина Паблишерз, 2010. – 300 с.
2. Журавлев А.Л. Нравственно-психологическая регуляция экономической активности / А.Л. Журавлев, А.Б. Купрейченко. – М.: Изд-во ИП РАН, 2003. – 436 с.
3. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности / А.Л. Журавлев. – М.: Изд-во ИП РАН, 2005. – 640 с.
4. Журавлев А.Л. Социально-психологическое пространство личности / А.Л. Журавлев, А.Б. Купрейченко. – М.: Изд-во ИП РАН, 2012. – 95 с.
5. Журавлев А.Л. Актуальные проблемы социально-ориентированных отраслей психологии / А.Л. Журавлев. – М.: Изд-во ИП РАН, 2011. – 560 с.
6. Занковский А.Н. Психология лидерства / А.Н. Занковский. – М.: Изд-во ИП РАН, 2011. – 290 с.
7. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия / А.Б. Купрейченко. – М.: Изд-во ИП РАН, 2008. – 46 с.

8. Латынов В.В. Психология коммуникативного воздействия / В.В. Латынов. – М.: Изд-во ИП РАН, 2013. – 368 с.
9. Ложкин Г.В. Лидерство: история и современность // Г.В. Ложкин, Н.Ю. Зубанова. – Персонал. Київ: МАУП. 2001. – 50 с.
10. Ложкин Г.В. Практическая психология конфликта / Г.В. Ложкин, Н.И. Повякель. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
11. Ложкін Г.В. Психологія праці: [навч. посібник] / Г.В. Ложкін, Н.Ю. Воляннюк. – Хмельницький, 2013. – 206 с.
12. Москаленко В. В. Соціальна психологія / Москаленко В. В. – [2-е вид., виправ. та доповн.] – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 688 с.

#### **Додаткова**

1. Адаир Д. Психология лидерства / Д. Адаир. – М. : Изд-во Эксмо, 2006. – 352 с.
2. Бондырева С.К. Толерантность (введение в проблему) / С.К. Бондырева, Д.В. Колесов. – М.: Изд-во МПСИ; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЕК», 2003. – 240 с.
3. Винославська О.В., Карамушка Л.М. Міжособистісні стосунки і конфлікти / О.В. Винославська, Л.М. Карамушка // Психологія / За наук. ред. О.В.Винославської. – 2-е вид., перероб. та доповн. – Київ: Фірма ІНКОС, 2007. – С. 225-232.
4. Винославська О.В., Малигіна М.П. Людські стосунки / О.В. Винославська, М.П. Малигіна. – 3-є вид., перероб. і доповн. – Київ : Комп'ютерпрес, 2010. – 142 с.
5. Воляннюк Н.Ю. Психология взаимодействия в системе «тренер-спортсмен» / Н.Ю. Воляннюк, А.И. Бузник, Г.В. Ложкин. – К.: ФФУ, 2009. – 66 с.
6. Карамушка Л.М. Формування команди як фактор забезпечення конкурентноздатності підприємців / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, С. М. Сіушкіна // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Економічна психологія. Організаційна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2005. – Ч. 15. – С. 55–61.
7. Коваленко А. Б. Соціальна психологія / А. Б. Коваленко, М. Н. Корнєв. – К. : Геопринт, 2006. – 400 с.
8. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу / Москаленко В. В. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 448 с.
9. Резник С.Д. Управление кафедрой: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 635 с.
10. Технології роботи організаційних психологів / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – Київ: «ІНКОС», 2005. – 363 с.

## Рейтингова система оцінювання результатів навчання

Рейтинг аспіранта з навчальної дисципліни «Психологія управлінської взаємодії» складається з балів, що отримуються за:

- 1) роботу на лекціях;
- 2) відповіді, вирішення задач та доповнення відповідей інших аспірантів у процесі дискусії на семінарах;
- 3) аналітичний огляд;
- 4) відповідь на екзамені.

Система рейтингових (вагових) балів та критерії оцінювання:

1. Робота на лекціях (максимальна кількість балів на лекціях складає 18):

Ваговий бал – 3. Максимальна кількість балів на всіх лекційних заняттях дорівнює **3 бали × 6 л. з. = 18 балів**

Оцінювання роботи кожного аспіранта здійснюється на кожному лекційному занятті за двома показниками – присутністю і активністю:

**а) присутність** **1 бал × 6 л. з. = 6 бали**

Критерії оцінювання:

- 1 – присутність на лекційному занятті;
- 0 – відсутність на лекційному занятті.

**б) активність** **2 бали × 6 л. з. = 12 балів**

Критерії оцінювання:

2 – висока активність, яка показує спрямованість на ґрунтовне засвоєння матеріалу;

- 1 – достатня активність, яка показує спрямованість на засвоєння матеріалу;
- 0 – низька активність, яка показує значне ухиляння від засвоєння матеріалу.

2. Робота на семінарах (максимальна кількість балів на семінарах складає 25):

Ваговий бал – 5. Максимальна кількість балів на всіх семінарських (практичних) заняттях дорівнює **5 балів × 5 с(п). з. = 25 балів**

Оцінювання роботи кожного аспіранта здійснюється на кожному семінарському (практичному) занятті за двома показниками – присутністю і активністю:

**а) присутність** **1 бал × 5 с(п). з. = 5 балів**

Критерії оцінювання:

- 1 – присутність на семінарському (практичному) занятті;
- 0 – відсутність на семінарському (практичному) занятті.

**б) активність** **4 бали × 5 с(п). з. = 20 бал**

Критерії оцінювання:

4 – аспірант добирає і логічно поєднує всі дані, що стосуються питань семінару. Робить обґрунтовані висновки, спираючись на дані;

3 – аспірант добирає і логічно поєднує більшість даних, що стосуються питань семінару. Робить обґрунтовані висновки, спираючись на дані.

2 – аспірант добирає і логічно поєднує близько половини даних, що стосуються питань семінару. Робить недостатньо повні висновки, спираючись на дані.

1-0 – аспірант добирає і логічно поєднує обмаль даних, що стосуються питань семінару. Робить неточні висновки, або не робить їх взагалі.

3. Аналітичний огляд (максимальна кількість балів за аналітичний огляд складає 17):

Кожний аналітичний огляд оцінюється, виходячи з аналізу сукупності таких критеріїв:

1. Актуальність теми.
2. План та зміст аналітичного огляду має системно розкривати обрану тему.
3. Особистий внесок оцінюється із наявності власних аналітичних висновків.
4. Використані джерела, тобто наявність достатньої кількості сучасних нормативних і наукових джерел.

Критерії оцінювання:

17-13 – тема аналітичного огляду актуальна, план та зміст аналітичного огляду системно розкривають обрану тему, є аналітичні висновки аспіранта, при підготовці аналітичного огляду використано достатню кількість нормативних та наукових джерел;

12-9 – тема аналітичного огляду актуальна, план та зміст аналітичного огляду системно розкривають обрану тему, немає аналітичних висновків аспіранта, при підготовці аналітичного огляду використано достатню кількість нормативних та наукових джерел;

8-5 – тема аналітичного огляду актуальна, але план та зміст аналітичного огляду не достатньо розкривають обрану тему, немає аналітичних висновків аспіранта, при підготовці аналітичного огляду використано достатню кількість нормативних та наукових джерел;

4-0 – тема аналітичного огляду актуальна, але план та зміст аналітичного огляду не розкривають обрану тему, немає аналітичних висновків аспіранта, при підготовці аналітичного огляду використано недостатню кількість нормативних та наукових джерел;

### ***Розрахунок шкали (R) рейтингу:***

Сума вагових балів контрольних заходів протягом семестру складає:

$$RC = 18 + 25 + 17 = 60 \text{ балів.}$$

Екзаменаційна складова шкали дорівнює 40% від R, а саме:

$$RE = 40 \text{ бали.}$$

Таким чином рейтингова шкала з дисципліни складає **R = RC + RE = 100 балів.**

Необхідною умовою допуску до екзамену є рейтинг (Rc) не менше 50% від RC, тобто 30 балів.

#### 4.Екзамен:

Екзаменаційне контрольна робота проводиться у письмовій формі протягом 90 хвилин.

Екзаменаційний білет складається з двох теоретичних питань за тематичними розділами курсу.

Вагомий бал кожного питання – 20.

*Приклади:*

#### **Варіант № 1**

1. Розкрийте базові положення щодо формування соціально-психологічного простору.

2. Проаналізуйте роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника.

#### **Варіант № 2**

1. Охарактеризуйте критерії довіри й недовіри особистості у ділових відносинах.

2. Проаналізуйте чинники, що сприяють становленню авторитету керівника.

Критерії екзаменаційного оцінювання:

20-15 – повна, чітка, викладена в логічній послідовності відповідь на запитання, що свідчить про глибоке розуміння суті питання, ознайомлення аспіранта не лише з матеріалом лекцій, але й з підручником та додатковою літературою; висловлення аспірантом власної позиції щодо дискусійних проблем, якщо такі порушуються у питанні;

10-14 – відповідь на запитання, але не зовсім повна або не достатньо чітка, що свідчить про правильне розуміння суті питання, ознайомлення аспіранта з матеріалом лекцій та підручника; певні неточності у відповіді;

5-9 – достатньо поверхова відповідь на запитання; суттєві помилки у відповіді;

0-4 – неправильна відповідь на запитання, що свідчить про незнання відповідного навчального матеріалу, але намагання висловити власне розуміння суті поставленого питання; відсутність відповіді.

Для отримання аспірантом відповідних оцінок (ECTS та традиційних) його рейтингова оцінка (RD) переводиться згідно з таблицею:

<b><math>RD = R_c + R_e</math></b>	<b>Оцінка ECTS</b>	<b>Оцінка традиційна</b>
95 – 100	A – відмінно	Відмінно
85 – 94	B – дуже добре	Добре
75 – 84	C – добре	
65 – 74	D – задовільно	Задовільно
60 – 64	E – достатньо (задовольняє мінімальні критерії)	
<b><math>RD &lt; 60</math></b>	<b>FX – незадовільно</b>	<b>Незадовільно</b>
<b><math>R_c &lt; 30</math></b>	<b>F – незадовільно (потрібна додаткова робота)</b>	<b>Не допущений</b>

**Теми аналітичних оглядів**

13. Вивчення соціально-психологічного простору в контексті парадигмального розвитку досліджень психології людини.
14. Взаємодетермінація соціально-психологічного простору і соціальної поведінки людини.
15. Фактори соціально-психологічної дистанції між особистістю та оточуючими.
16. Соціально-психологічний простір як регулятор відносин і поведінки суб'єкта.
17. Категоризація особистістю соціального оточення на підставі довіри і недовіри.
18. Проблема спільної діяльності в психологічній науці.
19. Застосування феномену групової динаміки при розподілі ділових ролей в організації.
20. Методологічні проблеми вивчення особистості керівника.
21. Теоретико-методологічний аналіз змісту емоційного інтелекту.
22. Напрями досліджень емоційного інтелекту в сучасній психології.
23. Психологія впливу керівника на підлеглих.
24. Проблема дослідження критеріїв соціальної зрілості особистості.
25. Ціннісно-сміслова раціональність поведінки керівника.
26. Особливості реалізації лідерського потенціалу керівника у соціальній групі.
27. Проблема вимірювання лідерського потенціалу керівника.
28. Сучасні дослідження конфліктогенів особистості в управлінській взаємодії.

**Перелік питань до екзамену**

1. Охарактеризуйте процес категоризації індивідом соціально-психологічного простору.
2. Розкрийте характеристики і види соціально-психологічного простору.
3. Проаналізуйте фактори соціально-психологічного простору.
4. Розкрийте базові положення щодо формування соціально-психологічного простору.
5. Проаналізуйте функції соціально-психологічного простору.
6. Проаналізуйте взаємодетермінацію соціально-психологічного простору і соціальної поведінки суб'єкту.
7. Охарактеризуйте критерії довіри й недовіри особистості у ділових відносинах.
8. Розкрийте фактори довіри та недовіри особистості до інших людей.
9. Охарактеризуйте фактори поваги/неповаги інших людей.
10. Проаналізуйте взаємозв'язок факторів довіри/недовіри й факторів поваги/неповаги інших людей.
11. Розкрийте структуру емоційного інтелекту.
12. Проаналізуйте роль емоційного інтелекту у сфері життєдіяльності та самоздійснення особистості.
13. Визначте роль емоційного інтелекту у сфері спілкування.
14. Проаналізуйте роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника.
15. Охарактеризуйте модель емоційного лідерства.
16. Охарактеризуйте основні підходи до вивчення психологічної дистанції.
17. Проаналізуйте функції соціально-психологічної дистанції у міжособистісній взаємодії та управлінні.
18. Охарактеризуйте імпліцитні уявлення про психологічну дистанцію.
19. Розкрийте зв'язок психологічної дистанції з категоризацією особистістю соціального простору.
20. У чому полягає особистісна детермінація психологічної дистанції.
21. Поясніть відмінність між поняттями спільної та розподіленої діяльності.
22. Охарактеризуйте феномени групи, на які впливає спільна діяльність.
23. Проаналізуйте особливості розподілу ролей у трудовому колективі.
24. Розкрийте роль особистості керівника в організації спільної діяльності.
25. Проаналізуйте особливості організації керівником спільної діяльності в умовах радикальних соціально-психологічних змін.
26. Розкрийте поняття «авторитет керівника».
27. Охарактеризуйте взаємозв'язок понять «авторитет» і «влада».
28. Проаналізуйте чинники, що сприяють становленню авторитету керівника.
29. Охарактеризуйте особистісні якості керівника трудового колективу.
30. Поясніть, у чому полягає експертне оцінювання особистісних якостей та ефективності керівника.
31. Охарактеризуйте феномен психологічної зрілості.
32. Проведіть порівняльний аналіз зрілості особистісної, психологічної, соціальної.
33. Охарактеризуйте критерії соціально-психологічної зрілості.

34. Розкрийте значення рефлексивності у професійній діяльності керівника.
35. Проаналізуйте ціннісно-смыслову раціональність поведінки керівника.
36. Проведіть порівняльний аналіз понять «психологічний потенціал» та «лідерський потенціал».
37. Визначте лідерський потенціал керівника у соціальній групі.
38. Розкрийте базові взаємопов'язані характеристики лідерського потенціалу.
39. Охарактеризуйте основні лідерські якості керівника та їх зміст.
40. Проаналізуйте основні типи комунікативних бар'єрів у взаємовідносинах.
41. Охарактеризуйте типи конфліктів.
42. Наведіть класифікацію причин виникнення конфліктів.
43. Проведіть аналіз конфліктогенів керівника.
44. Розкрийте значення субординації в управлінській взаємодії.
45. Проаналізуйте заходи щодо профілактики конфліктів та шляхи їх подолання.