

Рівненська обласна рада

Рівненська обласна державна адміністрація

**Обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації
працівників органів державної влади, органів місцевого
самоврядування, державних підприємств, установ та організацій**

**ШЛЯХИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ І
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В
РОБОТІ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ**



РІВНЕ – 2015

ББК 88.37

Руд. 83

Руденко Н.М. Шляхи попередження і управління конфліктами в роботі державних службовців

Навчально-методичний посібник – Рівне: Рівненський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, 2015. – 36с.

Проблема конфліктів є однією з найактуальніших у сучасному суспільстві. У посібнику вміщено теоретичні, практичні та методичні матеріали для підвищення конфліктної компетентності, як частини загальної комунікативної культури особистості державних службовців

Призначається для слухачів системи підвищення кваліфікації кадрів

Автор: Руденко Н.М., кандидат психологічних наук, доцент Рівненського державного гуманітарного університету

Укладач: Янчик Т.Я., методист навчально-організаційного відділу Рівненського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій

Схвалено навчально-методичною радою Рівненського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій

Протокол № 3 від 30 вересня 2015 року

ЗМІСТ

Інформаційні матеріали	4
1. Компетенційний підхід в діяльності державної служби	
2. Правила поведінки держслужбовців у конфліктній ситуації	
3. Шляхи попередження і управління конфліктами	
Необхідний психодіагностичний інструментарій.....	23
Ділові ігри з розвитку конфліктологічної компетентності держслужбовців.....	29
Список використаної та рекомендованої літератури.....	34

В останні роки важливим стає не лише оволодіння необхідними спеціальними навиками та вміннями, а властивість ці навички швидко опрацювати, поповнювати та застосовувати стосовно зміни обставин. Тільки властивість забезпечуватимуть уже не наявні професійні знання та вміння, а відповідні професійні компетенції – особистісні якості людини, знання та вміння, які в тій чи іншій мірі являються фундаментальною основою управлінської діяльності любого керівника. В останні роки значно зростає інтерес держави до проблем оцінювання, вимірювання та прогнозування ефективності роботи державних працівників. У зв'язку з цим у сфері управління людськими ресурсами компетенційний підхід набуває широкої популярності: спочатку в приватному, а згодом і в державному секторах.

Компетентність – головна цінність, на якій базується сучасне управління персоналом на державній службі в розвинутих країнах і тісно пов'язане з набуттям знань, вмінь та навичок. Компетенційний підхід в діяльності державної служби в нашій країні у всій своїй повноті ще недостатньо вивчено, не систематизовано, лише започатковано цю важливу справу завдяки розробці канадсько-українського проекту “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”.

Компетентність – здатність особи належним чином виконувати роботу. Національна рамка кваліфікацій визначає компетентність/компетентності як здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, вміння, цінності, інші особисті якості, через розуміння причин професійних проблем і шляхів їх вирішення. Ці якості працівника потрібні для ефективного виконання ним роботи на певній посадовій позиції. Керівник виступає в ролі експерта-аналітика.

Актуальність розробки та впровадження системи компетенцій в практику роботи керівників державної служби підкреслюється як зовнішніми чинниками, пов'язаними із діяльністю держави, особливістю функціонування економіки, стану ринку праці, так і наступними основними характерними особливостями професійної діяльності держслужбовців:

1. дуже високою інтенсивністю контактів суб'єкта управління з іншими людьми – співробітниками, працівниками місцевих органів державної влади, представниками інших зацікавлених організацій. Кожний із подібного роду контактів вимагає від керівника, держслужбовця уваги, специфічних знань, навиків та вмінь по їх застосуванню;

2. наявністю високого рівня ризиків, які мають значення не лише для самого керівника, але й для окремих підлеглих його колективу, для організації в цілому а також для багаточисельних клієнтів. Це теж накладає відбиток високої відповідальності як на діяльність державної служби в цілому, так і на її керівників зокрема. Робота посадових осіб здійснюється в обстановці швидкої зміни пріоритетів і планів. Як керівнику, йому наказують сьогодні зробити одну справу, а завтра – зовсім іншу, а післязавтра – ще зовсім іншу. Причому одночасно він займається багатьма питаннями і справами. Він і його команда має дуже швидко відповідати на нові вимоги своєю діяльністю. При цьому часу на обдумування, на стратегічне планування обмаль. Небагато часу лишається й на управління персоналом.

3. особливими (підвищеними) вимогами, які пред'являються до рівня професіоналізму суб'єкта управління, до його знань, навиків, вмінь їх застосовувати в своїй діяльності, підвищеною його відповідальністю за наслідки своєї діяльності та діяльності підпорядкованого колективу. У випадку негативних наслідків своєї

діяльності мова йтиме не лише про моральну відповідальність, а й про можливу адміністративну (а інколи і кримінальну) відповідальність. Це вимагає мати не лише відповідні знання для успішної професійної діяльності як керівників так і всього колективу, а й вміння ці знання правильно застосовувати на практиці і підкреслює важливу потребу керівників в необхідних знаннях та вміннях по управлінню

4. наявністю значного конфліктного потенціалу (конфліктологічна компетентність) у взаємодії керівника та підлеглих працівників, керівника та колективу, між керівниками різних організацій, між різними організаціями. І цей потенціал потрібно враховувати та вміти його не допускати до критичних ситуацій, до конфлікту, а у випадках прояву конфліктних ситуацій – вміти їх гармонізувати та вирішувати без втрат для всіх його сторін, при цьому вміти мати здатність зберігати свої правильні та необхідні для загальної справи наміри в будь-яких зовнішніх умовах, при будь-якій поведінці партнерів, в т. ч. в умовах стресу та конфлікту. І як це робити, яку поведінку при цьому проявляти керівнику – на це повинні давати чітку відповідь відповідні компетенції, які повинні формувати здатність керівника швидко сприймати нову реальність і діяти в складних і конфліктних ситуаціях, якщо вони вже сталися.

Слово "**конфлікт**" багатозначне, походить від лат. *Conplictus* – зіткнення. Має наступні основні значення (за Н.В. Грішиною, 2000):

- Стан відкритої боротьби, війна, битва;
- Дисгармонія у відносинах людей, зіткнення протилежностей;
- Психічна боротьба між взаємовиключними можливостями;
- Протиборство героїв у творах художньої літератури, кіно;
- Емоційна напруга внаслідок непримиренності внутрішніх настанов з вимогами ситуації.

Узагальнює ці семантичні нюанси значення "зіткнення протилежних опозиційних сторін".

Конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання. Анцупов і Шипілов не погоджуються з цим і пропонують наступне визначення: "Під конфліктом розуміється найбільш гострий спосіб розв'язання значимих суперечностей, які виникають під час взаємодії, що полягає у протидії суб'єктів і звичайно супроводжується негативними емоціями" [Анцупов А., Шипілов А., 2002]. Дискутуючі сторони, проте, мають і спільне, погоджуючись у тому, що конфлікт супроводжується негативними емоціями, до яких належать агресивність, ворожість тощо.

У процесі конфліктного спілкування опоненти, як правило, обирають наступні стратегії (за Скотт Д.Г., 1991; Орбан-Лембрик Л., 2003):

Таблиця 1. Стратегії конфліктного спілкування

Тип стратегії	Характерні особливості	Можливість застосування
1	2	3
Конкуренція	Супроводжується суперництвом Учасників спілкування, відкритою боротьбою за свої інтереси, протиборством. Обов'язково передбачає переможця і переможеного. Під час такого спілкування люди задовольняють власні	Ефективна тоді, коли: учасник конфлікту наділений певною владою (він знає, що його рішення чи підхід є правильними, і має змогу наполягати на них); учасник конфлікту не зацікавлений у співробітництві з іншими, здатен на вольові рішення; учасник конфлікту відчуває, що у

	інтереси на шкоду інтересам інших, змушуючи їх приймати саме своє рішення	нього немає іншого вибору, йому нічого втратити та ін.
Уникання	Супроводжується ухилянням, втечею, намаганням людини вийти із конфліктної ситуації, не розв'язуючи її, не поступаючись своїм, але і не наполягаючи на ньому. Людина не відстоює свої права, не співпрацює з партнером по взаємодії для вироблення певного рішення	Використовують тоді, коли: проблема не дуже важлива для людини і вона не хоче витратити сили на її розв'язання; учасник конфлікту розуміє, що перебуває у безнадійному становищі; учасник конфлікту відчуває правоту свого опонента; співрозмовником є «важка» людина; за відсутності серйозних підстав доводиться контактувати з іншою особою; напруженість занадто велика і учасник конфлікту відчуває необхідність її послаблення
Пристосування	Це – стратегія згладжування суперечностей. Супроводжується поступками інтересів однієї зі сторін: людина не намагається відстоювати свої інтереси і погоджується робити те, що хоче інший	Застосовується, коли: для учасника конфлікту результат справи не такий важливий, як для протилежної сторони; учасник конфлікту не може претендувати на першість, оскільки його опонент має більшу владу; учасник конфлікту відчуває, що, поступившись, він мало втрачає;

		<p>потрібно пом'якшити ситуацію; а надалі індивід зможе повернутися до цього питання й відстояти свою думку чи позицію та ін.</p>
Співробітництво	<p>Вважається найпродуктивнішою стратегією, адже спрямоване на пошук рішення, котре б задовольняло інтереси обох сторін. Дотримуючись цієї позиції, індивід бере активну участь у розв'язанні конфлікту і захищає свої інтереси, але прагне при цьому співпрацювати з протилежною стороною. Порівняно з іншими стратегіями співробітництво вимагає тривалої роботи, оскільки необхідно спочатку «викласти» потреби, турботи та інтереси обох сторін, а потім – обговорити їх. За наявності часу і значущості проблеми ця стратегія є гарним способом вироблення взаємовигідного рішення</p>	<p>Особливо ефективно, коли: розв'язання проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче його уникати; в однієї сторони міцні, тривалі й взаємозалежні стосунки з іншою стороною; у сторін є час для роботи над проблемою; сторони обізнані з проблемою і їх бажання відомі; сторони мають намір обговорити деякі ідеї і попрацювати над виробленням рішення; обидва опоненти спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного; обидві сторони наділені однаковою владою</p>

Компроміс	Проблема врегулюється шляхом взаємних поступок: обидві сторони поступаються чимось, що забезпечує спільне розв'язання проблеми	Найефективніший тоді, коли: Обидві сторони наділені однаковою владою і мають взаємовиключні інтереси; Учасник конфлікту хоче прийняти рішення швидко, оскільки не має часу або вважає це найекономішним і найефективнішим способом; учасника конфлікту може задовольняти тимчасове рішення; учасник конфлікту може скористатися короткочасною вигодою; інші підходи до розв'язання проблеми неефективні; задоволення власного бажання для учасника конфлікту є суттєвим, і він може дещо змінити свою мету та ін.
------------------	--	---

Дуткевич Т.В. пропонує наступні **правила поведінки** держслужбовців у конфліктній ситуації:

1. Дайте партнеру "випустити пару".

Якщо він роздратований і агресивний, то потрібно допомогти йому знизити внутрішню напругу. Поки це не трапиться, домовитися з ним важко або неможливо. Під час його "вибуху" слід поводитися спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Якщо людина агресивна, значить, вона переповнена негативними емоціями. У хорошому настрої люди не

кидаються один на одного. Якнайкращий прийом у ці хвилини – уявити, що навкруги тебе є оболонка (аура), через яку не проходять стріли агресії. Ти ізольований, як у захисному коконі. Небагато уяви, і цей прийом спрацює.

2. Зажадайте від нього спокійно обґрунтувати претензії.

Скажіть, що враховуватимете тільки факти і об'єктивні докази. Людям властиво плутати факти і емоції. Тому емоції нейтралізуйте питаннями: "Те, що ви говорите, стосується фактів, або враження чи вигадки?".

3. Знизуйте агресію несподіваними прийомами.

Наприклад, попросіть довірливо поради. Задайте несподіване питання, зовсім про інше, але значуще для нього. Нагадайте про те, що вас зв'язувало у минулому і було дуже приємним. Зробіть комплімент ("Ваш гнів набагато менший, ніж я чекав, ви такі холонокровні в гострій ситуації..."). Виразіть співчуття, наприклад, тому, що він (вона) втратив дуже багато. Головне, щоб ваші прохання, спогади, компліменти переключали свідомість розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

4. Не давайте йому негативних оцінок, а говоріть про свої почуття.

Не говоріть: "Ви мене одурюєте", краще звучить: "Я відчуваю себе обдуреним". Не говоріть: "Ви груба людина", краще скажіть: "Я дуже засмучений тим, як ви зі мною розмовляєте". Цей прийом прийнято називати "Я-висловлювання".

5. Попросіть сформулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюг перешкод.

Проблема – це те, що треба вирішувати. Ставлення до людини – це фон або умови, в яких доводиться вирішувати. Неприязне ставлення до клієнта або партнера можуть примусити уникати рішення. А ось цього

робити не можна! Не дозволяйте емоціям управляти вами! Визначте разом з ним проблему і зосередьтеся на ній.

6. Запропонуйте клієнту висловити свої міркування щодо залагодження виниклої проблеми і свої варіанти її рішення.

Не шукайте винних і не пояснюйте положення, що утворилося, шукайте вихід з нього. Не зупиняйтеся на першому прийнятному варіанті, а створюйте спектр варіантів. Потім з нього виберіть кращий. При пошуку шляхів рішення пам'ятайте, що слід знайти взаємоприйнятні варіанти рішення. Ви і партнер повинні бути задоволені взаємно. І ви обидва повинні стати переможцями, а не переможцем і переможеним. Якщо не можете домовитися про щось, то шукайте об'єктивну міру для угоди (нормативи, закон, факти, існуючі положення, інструкції).

7. У будь-якому випадку дайте партнеру "зберегти самоповагу".

Не дозволяйте собі розпускатися і відповідати агресією на агресію. Не зачіпайте його гідності. Він цього не пробачить, навіть якщо і поступиться натиску. Не зачіпайте його особистості. Давайте оцінку тільки його діям і вчинкам. Можна сказати: "ви вже двічі не виконали свою обіцянку", але не можна говорити: "ви – необов'язкова людина".

8. Відзеркалюйте значення його висловів і претензій.

Здається, що все ясно, та все ж: "Чи правильно я вас зрозумів?", "Ви хотіли сказати...?", "Дозвольте, я перекажу, щоб переконатися, чи правильно я вас зрозумів, чи ні". Ця тактика усуває непорозуміння і, крім того, вона демонструє повагу до людини. А це теж зменшує її агресію.

9. Тримайтеся як на вістрі у позиції "на рівних".

Більшість людей, коли на них кричать або їх звинувачують, теж кричить у відповідь або прагне поступитися, промовчати, щоб згасити

гнів іншого. Обидві ці позиції (зверху – "батьківська", або знизу – "дитяча") неефективні. Тримайтеся твердо у позиції спокійної впевненості (позиція на рівних – "доросла"). Вона утримує і партнера від агресії, допомагає обом не втратити свою особистість.

10. Не бійтеся вибачитися, якщо відчуваєте свою провину.

По-перше, це обеззброює клієнта, по-друге, викликає у нього пошану. Адже до вибачення здатні тільки впевнені й зрілі особи.

11. Нічого не треба доводити.

У будь-яких конфліктних ситуаціях ніхто ніколи і нікому нічого не може довести. Навіть силою. Негативні емоційні дії блокують здатність розуміти, враховувати і погоджуватися з "ворогом". Робота думки зупиняється. *Якщо людина не думає, раціональна частина мозку вимикається.

12. Замовкніть першим.

Якщо так вже вийшло, що ви втратили контроль над собою і не помітили, як вас втягнули в конфлікт, спробуйте просто замовкнути. Не від "супротивника" вимагайте: "Замовкни!... Припини!", а від себе. Добитися цього найлегше. Ваше мовчання дозволяє вийти зі сварки і припинити її. У будь-якому конфлікті беруть участь звичайно дві сторони, а якщо одна зникла – з ким сваритися?

13. Не характеризуйте стан опонента.

Всіляко уникайте словесної констатації негативного емоційного стану партнера: "Ну ось, поліз у пляшку! ... А чого, ти нервуєш, чого злишся?... Чого ти скаженієш?". Подібні . "заспокійливі" слова тільки укріплюють і посилюють розвиток конфлікту.

14. Йдучи, не грюкайте дверима.

Сварку можна припинити, якщо спокійно і без жодних слів вийти з кімнати. Але якщо при цьому грюкнути дверима або перед цим сказати щось образливе, можна викликати ефект страшної, руйнівної сили.

Відомі трагічні випадки, викликані саме образливим словом "під завісу".

15. Говори, коли партнер заспокоївся.

Якщо ви замовкли, і партнер розцінив відмову від сварки як капітуляцію, краще не спростовувати цього. Тримайте паузу, поки він не заспокоїться. Перемагає не той, хто залишає за собою останній разючий випад, а той, хто зуміє зупинити конфлікт спочатку, не дасть йому розгону.

16. Незалежно від результату вирішення суперечності прагніть не руйнувати відносин.

Вирізайте партнеру свою пошану і прихильність. І якщо ви збережете відносини і дасте партнеру "зберегти самоповагу", ви набагато легше відновите з ним нормальне спілкування. Знайти нового, надійного, неконфліктного опонента – теж справа не з легких [Дуткевич Т.В., 2005].

Для проведення ефективного безконфліктного спілкування в психологічній літературі пропонуються п'ять *універсальних принципів ведення ділових бесід*:

1. Привернути увагу співрозмовника (початок бесіди). Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіщо взагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати.

2. При передачі інформації - розбудити в нашому співрозмовнику зацікавленість. На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь.

3. Детальне обґрунтування (аргументація). Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводитьсь обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією).

4. Виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень).

5. Перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення (прийняття рішень).

Х. Корнеліус , Ш. Фейр пропонують наступний варіант **пам'ятки самоаналізу шляхів попередження і управління конфліктами** [Корнеліус Х., Фейр Ш., 1992]:

1. У чому мої справжні потреби, в чому їх потреби, чи хочу я сприятливого розв'язання для обох;

2. Творчий підхід – які нові можливості розкриваються в ситуації. Замість того, щоб думати, "як це могло б бути", бачити нові можливості в тому, "що є";

3. Емпатія – як би я почувався на їх місці, що вони намагаються сказати, чи вислухав я їх як слід, чи знають вони, що я їх чую;

4. Оптимальне самоствердження – що я хочу змінити, як я можу їм це сказати без звинувачень, чи відображає ця заява мої почуття, а не мою думку про те, хто винен. Будь м'яким з людьми і жорстким з проблемою;

5. Спільна влада – чи не зловживаю я владою, чи не роблять цього вони, чи не можемо ми співробітничати;

6. Як керувати емоціями – що я відчуваю, чи покладаю я на когось провину за свої почуття, чи допоможе це справі, якщо я розповім їм про

свої почуття, що я хочу змінити, чи позбавився я бажання покарати їх, що я можу зробити, щоб краще володіти моїми емоціями (висловити на папері, поговорити з другом, прибрати в квартирі);

7. Готовність розв'язати конфлікт – чи хочу я розв'язати конфлікт, чим викликана моя образа:

- минулим, але болючим інцидентом;
- певною потребою, в якій я відмовляю собі;
- тим, що мені в них не подобається, бо я не хочу визнати це за собою;

8. Картографія конфлікту;

9. Розробка альтернатив, навіть фантастичних. Будьте винахідливі;

10. Переговори – чого я хочу досягти, як досягти справедливого результату при взаємному виграші, що вони можуть дати мені, що можу їм дати я, чи ігнорую я їх заперечення, які питання я хочу включити в угоду, що я можу запропонувати, щоб вони зберегли своє обличчя;

11. Посередництво – чи потрібен посередник, хто може виконати роль посередника, чи підходить мені роль посередника, чи можу я створити атмосферу, щоб люди знайшли спільну мову;

12. Розширення кругозору – чи бачу я повну картину, який вплив може мати конфлікт на подальші події і життя.

Ступінь задоволеності або незадоволеності сторін укладеними домовленостями на переговорах залежатиме від таких факторів:

- наскільки кожній із сторін вдалося в ході конфлікту і подальших переговорів досягти бажаної мети;
- якими методами і способами велася боротьба;
- наскільки великі втрати сторін;
- наскільки було враженим почуття власної гідності кожної сторони;

- чи вдалося в результаті зняти емоційну напругу сторін;
- які методи були покладені в основу переговорного процесу;
- наскільки вдалося збалансувати інтереси сторін;
- чи досягнутий компроміс був нав'язаний (однією із сторін чи третьою силою) або був результатом взаємного пошуку;
- яка реакція оточуючих на результати виходу з конфлікту.

Сформулювати **правила полеміки** на усі випадки життя неможливо, тому що існує безліч різновидів і відтінків манери сперечатися, конфліктувати. Однак існує цілий ряд рекомендацій, що сприяють успіху в суперечці, підвищують його ефективність. Одну із систем таких правил, що дозволяють схилити людей до вашої точки зору, запропонував американець Д. Карнегі – автор численних публікацій, присвячених взаєминам між людьми [Карнегі Д., 2011].

Правило 1. Єдиний спосіб одержати верх у суперечці — це ухилитися від неї.

Правило 2. Виявляйте повагу до думки вашого співрозмовника. Ніколи не говоріть людині, що вона не права.

Правило 3. Якщо ви не праві, визнайте це швидко і рішуче.

Правило 4. Із самого початку дотримуйтеся дружнього тону.

Правило 5. Примусьте співрозмовника відразу ж відповісти вам "так".

Правило 6. Нехай велику частину часу говорить ваш співрозмовник.

Правило 7. Нехай ваш співрозмовник вважає, що дана думка належить йому.

Правило 8. Щиро намагайтеся дивитися на речі з погляду вашого співрозмовника.

Правило 9. Відносьтеся співчутливо до думок і бажань інших.

Правило 10. Намагайтеся розкривати більш шляхетні мотиви.

Правило 11. Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.

Правило 12. Кидайте виклик, зачіпайте за живе.

Деякі з цих правил мають потребу в поясненні, інші цілком прийнятні і не викликають сумнівів. Приведені правила можуть принести визначену користь у суперечці, тому що є свого роду психологічною тактикою впливу на свідомість і поведження людей. Однак правила Д. Карнегі носять прагматичний характер Їхня основна мета — схилити людину до вашої точки зору, зробити його своїм союзником у ділових відносинах, вплинути на його вчинки, досягти успіху, не претендуючи на що-небудь більше.

Приведемо ще одну систему **правил ведення полеміки**, викладену в роботі В.А. Шенберга, у якій логічні вимоги сполучаються з логічними і моральними рекомендаціями:

- не слід вступати в полеміку без особливої необхідності;
- сперечайся, озброївши фактами й аргументами.;
- кожна зі сторін має право на сумнів і на помилку. Будь здатний визнати себе неправим;
- відокремлюй висловлення від людини, критикуй висловлення, але не людину,
- сперечайся тільки про те, що тобі досить добре відомо, інакше не домогтися основної мети полеміки — перемогти супротивника;
- сперечатися можна тільки щодо єдиної теми. Інакше, суперечка безпредметна. При переході до інших проблем слід спеціально домовитися про це;
- будь непоступливий, але тільки в тому випадку, якщо упевнений у своїй правоті і можеш її обґрунтувати. Однієї впевненості недостатньо.

Не можна не погодитися і з **рекомендаціями стосовно ведення суперечки, полеміки**, розробленими теоретиком судової практики

П. Сергеїчем:

- не доводити очевидного;
- якщо вам удалося знайти яскравий доказ чи сильне заперечення, не починайте з них і не висловлюйте їх без відомої підготовки. Рішучий довід варто вводити для завершення перемоги;
- відкиньте всі посередні і ненадійні доводи, тільки самі міцні і переконливі докази повинні входити в розмову;
- важлива якість, а не кількість. Кожен слабкий довід підриває довіру до всіх інших;
- не бійтеся погодитися із супротивником, не чекаючи заперечення;
- намагайтеся якнайчастіше підкріплювати один доказ іншим, не намагайтеся пояснити те, що самі не цілком розумієте;
- не намагайтеся доводити більше, коли можна обмежитися меншим. Не слід ускладнювати своєї задачі;
- не допускайте протиріччя у своїх доводах.

У психологічній літературі надаються **практичні рекомендації з проведення безконфліктної бесіди**. Розглянемо їх детальніше.

1. Уважно вислухайте співрозмовника до кінця. Це не тільки знак поваги до нього, але й професійна необхідність.

2. Ніколи не забувайте про можливість упереджень у Вашого співрозмовника. Багато людей перебувають під впливом різних забобонів. Згадаємо свій власний досвід: часто наша думка складається ще до того, як ми ретельно зважимо всі факти. І для Вас, і для Вашого співрозмовника буде краще, якщо - усвідомлюватимете це.

3. Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень. Ваш виклад має бути чітким, наочним, систематизованим, стислим і зрозумілим. Багато ділових бесід виявлялися марними через заплутаний,

несистематизований незрозумілий виклад. Тому щоб уникнути непорозумінь і помилкових тлумачень пояснюйте співрозмовникові значення термінів і виразів, а при будь-якій неясності в його промові відразу ж запитуйте, що він має на увазі.

4. Поважайте співрозмовника. Техніка ведення бесід - це мистецтво спілкування з людьми. Будьте уважні до співрозмовника, цінуйте його аргументи, навіть якщо вони слабкі. Ніщо так негативне не впливає на атмосферу ділової бесіди, як презирливий жест, який означає, що одна сторона відкидає аргументи іншої без найменших зусиль зрозуміти їх зміст.

Якщо ми маємо справу зі співрозмовником, посада якого нижча за нашу, було б просто нерозумно демонструвати свою особисту або професійну перевагу. У цьому випадку результатом буде лише антипатія й нетерпимість. Якщо особи керівного складу зневажливо ставляться до своїх співробітників, то підлеглі неминуче переносять своє негативне ставлення до керівництва і на сферу ділових відносин.

5. Завжди будьте ввічливі, дружньо налаштовані, дипломатичні й тактовні. Нагадаємо, що ввічливість запобігає внутрішньому опору співрозмовника. Звичайно, при цьому вона не повинна перерости в лестощі чи підлабузництво. Тому треба бути ввічливим в міру. Дружня прихильність збільшує шанси на успішне завершення ділової бесіди. Варто також додати, що дипломатична поведінка передбачає припускає обережність, кмітливість і просту чемність.

6. Якщо це необхідно і важливо, будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, якщо "температура" бесіди піднімається. Не сприймайте як трагедію те, що співрозмовник дасть волю своєму гніву. Досвідчена і загартована у дискусіях людина збереже в цій ситуації спокій і не образиться.

7. Будь-яким способом намагайтеся полегшити співрозмовнику сприйняття Ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями й реальними можливостями, щоб він міг "зберегти своє обличчя", як кажуть японці. Важливо не демонструвати враження, що співрозмовник здався або відступив від своїх позицій: він повинен мати можливість зберегти свою гідність. Оптимальним буде досягнутий за допомогою спільного обговорення проблеми (ситуації) успіх, якщо співрозмовник прийме пропозиції, тому що ми поступово переконували його. Це означає, що ми не нав'язуємо співрозмовникові готове рішення, а разом з ним пробиваємо шлях до певної мети. Крім того, ми повинні дати йому достатньо часу, щоб він сам переконався в правильності наших настанов.

8. Продумайте тактичні прийоми ведення бесіди. Звичайно, важко під час обговорення важливих питань пам'ятати тактичні прийоми, про які говорилося вище, але треба намагатися дотримуватися хоча б деяких з них (залежно від того, з ким і про що Ви говорите). І поступово Ви накопичите досвід ведення ділових бесід і з керівниками, і з підлеглими, і з клієнтами (контрагентами).

9. Спробуйте під час бесіди досягти своєї мети або щонайменше знайдіть прийнятний компроміс. Не завжди в діловій бесіді вдається домогтися всього, що було заплановано. Часто доводиться задовольнитися згодою лише з деяких важливих пунктів, тобто досягти часткового компромісу. Це схоже на те, як двоє про щось сперечаються, висловлюючи діаметрально протилежні точки зору, а істина знаходиться десь посередині. У багатьох випадках розмова розцінюється як поступка в одному питанні, аби співрозмовник поступився в іншому.

Діяльність державного службовця, яка належить до сфери «людина - людина», через перенасиченість її стресогенними факторами вимагає

від спеціаліста потужних резервів самовпорядкування і саме тому, як свідчить низка наукових досліджень, вона належить до найбільш напружених в емоційному плані видів праці. Вивчення шляхів попередження і управління конфліктними ситуаціями в роботі державних службовців надає можливість запровадити цільову програму його психопрофілактики, яка враховує психологічні особливості виникнення та перебігу цього явища.

Завдання *психопрофілактики конфліктної взаємодії* державних службовців потребує розв'язання, з одного боку, **проблем психологічної підготовки працівника, який**

- володіє необхідними психологічними знаннями щодо конфліктів,
- усвідомлює свою соціальну відповідальність,
- постійно дбає про своє особистісне і професійне зростання,
- вміє досягати поставлених цілей.

З іншого боку, необхідним є вирішення **проблем підтримки психологічного здоров'я працівника**, що передбачає:

- орієнтації працівника на здоровий спосіб життя,
- орієнтації на творчу діяльність,
- емоційно-ціннісне ставлення до навколишнього світу, в тому числі і до об'єктів своєї діяльності,
- емоційно-ціннісне ставлення до свого здоров'я (сприйняття власного здоров'я як цінності),
- орієнтації на стимулювання особистих досягнень інших, на сприяння їхній самореалізації.

НЕОБХІДНИЙ ПСИХОДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

АНКЕТА ПСИХОФІЗИЧНОГО КОМФОРТУ

Інструкція: Вам запропоновано 21 запитання, на кожне із яких ви повинні відповісти «так» або ні».

1. Чи втомлюєтеся ви останнім часом більше, ніж раніше?
2. Чи помічаєте ви, що останнім часом погіршилася пам'ять?
3. Чи помічаєте ви, що останнім часом погіршилася увага, важко зосередитись?
4. Чи відволікають вас від роботи сторонні розмови, шуми, чи заважають зосередитись?
5. Чи надовго виводить вас із рівноваги зауваження, на яке не заслуговуєте?
6. Чи помічаєте ви за собою, що стали більш дратівливі, ніж раніше?
7. Чи помічаєте ви, що новий матеріал почав засвоюватися гірше, ніж раніше?
8. Чи помічаєте ви за собою сльозливість, коли з незначного приводу на очах з'являються сльози?
9. Чи погіршився останнім часом апетит?
10. Чи буває у вас головний біль, причина якого незрозуміла?
11. Чи спостерігається часом сильне серцебиття, особливо після хвилювання?
12. Чи завжди у вас вологі долоні?
13. Чи завжди ви червонієте при хвилюванні?
14. Чи відчуваєте ви тремтіння рук або всього тіла перед відповідальним заходом?

15. Чи помічаєте ви, що останнім часом стали погано засинати?
16. Чи прокидаєтесь ви серед ночі, а потім не можете довго заснути?
17. Чи часто ви просинаєтесь серед ночі?
18. Чи часто ви відчуваєте після нічного сну сонливість, втому, важкість у голові?
19. Чи заважає вам заснути сторонній шум, світло?
20. Чи часто бувають у вас жахливі сни?
21. Чи вважаєте ви, що у вас поганий сон?

Обробка результатів:

Кожне «так» оцінюється в 1 бал. Розділіть тест на 3 частини по 7 питань в кожній.

Відповіді на перші 7 питань дозволяють говорити про ступінь психічного комфорту або дискомфорту.

Відповіді на наступні сім питань – стан фізіологічного комфорту.

Останні 7 питань – виявлення стану сну.

Якщо ви набрали до 3 балів, то можна вважати, що ви психічно здорова людина.

Якщо від 4 до 5 балів – то потрібне аутогенне тренування, розвантаження, зняття психоемоційного напруження.

Якщо від 6-7 балів – потрібно звернутися до психолога.

ВИЗНАЧЕННЯ САМООЦІНКИ КОНФЛІКТНОСТІ

Інструкція. Виберіть до кожного твердження один із трьох варіантів відповіді.

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається суперечка.

Що ви застосуєте?

- а) уникаю втручання у суперечку;
- б) я можу втрутитися, встати на бік потерпілого, того, хто правий;

в) завжди втручаюсь і до кінця відстоюю свою точку зору.

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки?

а) ні;

б) так, але залежно від мого особистого ставлення до керівника;

в) завжди критикуєте за помилки не тільки начальство, а й тих, хто його захищає.

3. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями?

а) тільки з тими, хто не ображається і коли суперечки не псують наші відносини;

б) так, але за принциповим, важливим питанням;

в) я сперечаюсь зі всіма і з будь-якого приводу,

4. Уявіть, що розглядається проект, у якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що від вашої думки буде залежати доля цієї роботи. Як ви вчините?

а) відзначу позитивні сторони проекту і запропоную надати автору можливість продовжити його розробку;

б) висловлюсь і про позитивні, і про негативні сторони цього проекту;

в) почну критикувати: щоб бути новатором, не можна допускати помилок,

5. Уявіть, що теща (мати) говорить вам про необхідність економії та бережливості, про ваше марнотратство, а сама те й робить, що купує дорогі старовинні речі. Вона хоче знати вашу думку про свою останню купівлю, Що ви їй скажете?

а) схвалюю купівлю, якщо вона принесла їй задоволення;

б) у цієї речі немає художньої цінності;

в) постійно сварюся, сперечаюся з нею через це,

6. На вулиці, у транспорті вам наступили на ногу. Як ви реагуєте?

а) збурено подивитесь на кривдника;

б) сухо зробите зауваження;

в) висловитесь, не соромлячись у виразах.

7. Ви сперечаєтесь зі своїм підлеглим і переконуєтесь, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку?

а) так, визнаю;

б) постараюсь примирити наші погляди;

в) ні.

Обробка результатів:

Кожну першу відповідь оцініть у 4 бали, другу – 2 бали, третю – 0 балів. Підрахуйте суму.

Інтерпретація результатів:

Від 20 до 28 балів – ви тактовні, не любите конфліктів, уникаєте критичних ситуацій. Коли ж вам доводиться вступати в суперечку, то ви враховуєте, як це відіб'ється на вашому становищі чи приятельських стосунках. Ви прагнете бути приємним для оточуючих.

Від 10 до 18 балів – про вас кажуть, що ви – конфліктна особа, але насправді ви конфліктуєте лише тоді, коли немає іншого виходу і всі засоби вичерпані. Ви наполегливо відстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це відіб'ється на вашому становищі, при цьому не виходите за рамки конкретності. За це вас поважають.

8 і менше балів – ви шукаєте привід для суперечок, велика частина яких зайві, дріб'язкові. Любите критикувати, але тільки тоді, коли це вігідно вам. Ви прагнете нав'язувати свою думку, якщо навіть не впевнені, що праві.

ЧИ ВМІСТЕ ВИ ПРОВОДИТИ ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ

Інструкція: Вам запропоновано 16 запитань, на кожне із яких ви повинні відповісти «так» або ні».

Якщо ви володієте секретами вмілого проведення бесіди, то це може вам допомогти у спілкуванні з оточуючими і в досягненні своїх цілей навіть в умовах конкуренції. Запропонований нижче текст, першому наближенні, чи обдаровані ви такими вміннями, або вам потрібно терміново прикласти зусилля, щоб опанувати, як найменше дипломатичними навиками.

1. Чи буває таке, що вас дивує реакція людей, з якими ви бачитесь у перший раз?
2. Чи є у вас звичка закінчувати фрази, які початі вашим співрозмовником, оскільки вам здається, що ви вгадали його думку?
3. Чи часто ви скаржетесь, що вам не дають усього необхідного для того, щоб успішно завершити отриману (задану) вам роботу?
4. Коли критикують думку, яку ви розділяєте, чи заперечуєте ви (або хоча б виникає у вас таке бажання)?
5. Чи здатні ви передбачати, чим ви будете займатись найближчих 6 місяців?
6. Якщо ви потрапили на раду, де є незнайомі вам люди, намагається ви стримати вашу особисту думку, що стосується питань, які обговорюються?
7. Чи погоджуєтесь ви з тим, що в будь-яких переговорах завжди хтось стає переможцем, а хтось обов'язково програє ?
8. Чи кажуть про вас, що ви настирливі і твердолюбі?
9. Чи погоджуєтесь ви з тим, що на переговорах завжди потрібно вимагати вдвічі більше того, що ви хочете отримати в кінцевому результаті?

10. Чи важко вам приховувати поганий настрій, наприклад коли ви граєте з друзями в карти і програєте?

11. Чи вважаєте ви за потрібне заперечувати за усіма пунктами тому, хто на зустрічі висловив думку, протилежну вашій?

12. Чи є неприємною для вас часта зміна видів діяльності?

13. Чи займали ви ту посаду і чи отримували ту заробітну плату, про яку мріяли декілька років тому?

14. Чи погоджуєтесь ви з тим, що необхідно користуватися слабкістю інших для досягнення своєї мети?

15. Чи впевнені ви у тому, що можете легко знайти аргументи, які можуть переконати інших у вашій правоті?

16. Чи старанно готуетесь ви до зустрічей і засідань, у яких вам потрібно приймати участь?

Оцінка результатів.

За кожную відповідь, яка співпадає з контрольною, зараховуйте собі по 1 балу.

Контрольні відповіді

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	ні	так	так	так	так	ні	ні	ні

Сума балів від 0 до 5 підтверджує те, що ви не готові для проведення переговорів. Вам потрібно трішки попрацювати над собою.

Сума балів від 6 до 11 підтверджує, що в цілому ви підготовлені до проведення переговорів, але є загроза, що в переговорному процесі у відповідальний момент можуть проявитися властиві для вас риси характеру. Вам слід продовжувати роботу над собою. Головне - навчитись добре «тримати себе в руках».

Сума балів від 12 до 16 підтверджує, що ви володієте високою підготовленістю до проведення переговорів і можете вести їх легко і

невимушено. Але вам слід мати на увазі, що партнери по переговорах можуть подумати, що за цією легкістю і невимушеністю приховується нечесність і не щирість.

ДИЛОВІ ІГРИ З РОЗВИТКУ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

ДИЛОВА ГРА «ПЕСИМІСТ, ОПТИМІСТ, БЛАЗЕНЬ»

Мета: створення цілісного ставлення людини до проблемної або конфліктної ситуації, отримання досвіду розгляду проблеми з різних точок зору.

Матеріал: аркуші паперу, інструкції групі критиків і аналітиків-експертів.

На першому етапі розподіляються ролі серед учасників: Оптимісти, Песимісти, Жартівники, Критики, Експерти-аналітики.

1. Тренер пропонує учасникам описати на окремих аркушах в декількох реченнях ситуацію з клієнтами, підлеглими, яка викликала сильні негативні емоції. Речення не повинні містити ніяких емоційних описів - лише факти та дії.
2. Далі учасникам пропонується здати свої листки з написаними історіями тренеру для подальшої роботи (можлива анонімність).
3. Тренер зачитує на групі всі варіанти конфліктних ситуацій і група обирає 3 найбільш типові, що мають значення для всіх.
4. Тренер пропонує групі розділитися на 3 підгрупи і роздає кожній підгрупі по одній історії. Завдання для підгрупи наступне: треба запропонувати рішення проблеми з точки

зору емоційного забарвлення Песиміста, Оптиміста і Жартівника (блязня).

5. Далі, від імені запропонованих персонажів кожна група зачитує свою емоційну версію подій.

Інструкція для групи «Критики»

Критика - це гнучкий і універсальний інструмент діяльності людей, який може посилити мотивацію співробітника до поліпшення результатів його роботи, а може і навпаки призвести до демотивації як окремого працівника, так і колективу в цілому.

Конструктивна критика повинна викликати бажання виправити помилки і поліпшити стан справ; підвищувати самооцінку і віру в свої сили; кінець кінцем мотивувати співробітника до виконання завдання. Мета ефективної критики - виправлення ситуації і виключення її повторення в майбутньому. Критика не означає тільки негативний відгук. У роботі кожного співробітника завжди є позитивні моменти. Похваліть його! Це створить довірчу атмосферу, розрядить обстановку і додасть об'єктивності вашим судженням (раз ви знаєте про досягнення, значить, вмiсте бачити не тільки мiнуси - до вашої думки варто прислухатися), а також знизить напругу співрозмовника, розташує його до конструктивної розмови.

Однак важливо дотримувати балансу між позитивною і негативною оцінкою. Похвала повинна бути як мінімум обґрунтована, доречна і пов'язана з конкретними прикладами дій або результатів, бажано в схожій ситуації. Будьте щирі! Використання похвали з метою маніпуляції швидше за все відразу буде розпізнано співрозмовником і тільки погіршить атмосферу спілкування, зустрічі, створивши загрозу довірі і конструктивного діалогу. Під час розмови не відхиляйтеся від головної теми. Аналізуйте конкретну ситуацію в чітких термінах і не

соромтеся отримувати підтвердження того, що вас зрозуміли. Чітко визначайте, чого ви хочете досягти, яких результатів чекаєте і як будете їх вимірювати. Рекомендації повинні бути ясними і недвозначними, щоб їх можна було повторити.

Критика повинна бути спрямована на вчинки і результат діяльності людини, а не на його особу. Справа в тому, що найчастіше, як тільки починається критика будь-яких дій людини, включаються природний механізм психологічного захисту. Захист може бути гнучким або жорстким, виглядати, наприклад, виправданнями чи відповідними нападками у бік того, хто критикує.

Психологічно приймати похвалу значно простіше, ніж критику. Похвала в кінці розмови розгладжує ефект критики і залишає у людини позитивне відчуття від розмови, дозволяючи тим самим людині «переварити» отриману інформацію і замість виправдань і інших захистів - відразу почати діяти, змінюючи стратегію поведінки на рекомендовану.

Правила конструктивної критики

- Уникати несправедливої критики, не критикувати відсутніх.
- Вказуючи людині на помилку, необхідно почати з похвали і широкого визнання достоїнств людини.
- Спочатку слід поговорити про власні помилки, а потім критикувати співрозмовника.
- Краще вказати на конкретні помилки, ніж говорити загальні фрази.
- Критикувати конкретні дії, а не особистість що провинилася.
- Критикуючи важливо пояснити, як можна виправити ситуацію.

Інструкція групі «Експерти-аналітики»

Експерт (від лат. expertus — досвідчений) — фахівець, який здійснює експертизу. Експерт — особа, що володіє спеціальними знаннями, яку залучають розгляду певних справ, для проведення експертизи.

Основні показники експертного потенціалу людини:

1. Високий рівень інтелекту.
2. Значний досвід роботи.
3. Визнання колег.
4. Активна наукова і виробнича діяльність.
5. Існування публікацій у престижних виданнях.
6. Престижна освіта.
7. Високий особистий статус.

Рекомендується:

1. Уникати несправедливої оцінки, не критикувати відсутніх.
2. Вказуючи людині на помилку, необхідно почати з похвали і щирого визнання достоїнств людини.
3. Краще вказати на конкретні помилки, ніж говорити загальні фрази.
4. Аналізувати конкретні дії, слова, а не особистість.
5. Важливо пояснити, як можна виправити ситуацію.— не доводити очевидного.
6. Якщо вам удалося знайти яскравий доказ чи сильне заперечення, не починайте з них і не висловлюйте їх без підготовки. Рішучий довід варто вводити для завершення перемоги.
7. Відкиньте всі посередні і ненадійні доводи, тільки самі міцні і переконливі докази повинні входити в розмову.

8. Важлива якість, а не кількість. Кожен слабкий довід підриває довіру до всіх інших.
9. Не бійтеся погодитися із супротивником, не чекаючи заперечення.
10. Намагайтеся якнайчастіше підкріплювати один доказ іншим, не намагайтеся пояснити те, що самі не цілком розумієте.
11. Не намагайтеся доводити більше, коли можна обмежитися меншим. Не слід ускладнювати своєї задачі.
12. Не допускайте протиріччя у своїх доводах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А.Я. Конфликтология. /А.Я. Анцупов , А.И. Шипилов – М.: ЮНИТИ, 2002. - 591 с.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. /Н.В. Гришина - СПб.: Питер, 2000. - 464 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. /Т.В. Дуткевич - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 456 с.
4. Карнегі Д. Як здобувати друзів і впливати на людей./ Д. Карнегі.– К.: Країна Мрій, 2011.
5. Корнелиус Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М. : Стрингер, 1992.
6. Корнелиус Х. Картография конфликта [Электронный ресурс] / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. // Хрестоматия по конфликтологии – Режим доступу: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Konflikt/20.php
7. Орбан-Лембрик Л. Соціальна психологія: Посібник. /Л. Орбан-Лембрик – К.: Академвидав, 2003. – 448 с.
8. Сергеич П. Искусство речи на суде [Электронный ресурс]/ П. Сергеич .– Режим доступу: [proconflict/ wordpress.com](http://proconflict.wordpress.com)
9. Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления. /Д.Г. Скотт – К.: Внешторгиздат, 1991. –191с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бандурка А. М. Конфликтологія / А. М. Бандурка, В. А. Друзь. – Харьков : Университет внутрєнних дел, 1997.
2. Доценко Е. Л. Психологія манипуляції: феномени и механизмы защиты / Доценко Е. Л. – М. : Че Ро, 1997.
3. Емельянов С. Практикум по конфликтологии / Емельянов С. – СПб. : Питер, 2003.
4. Захарченко М.В. Історія соціології (від античності до початку ХХ ст.) / М. В. Захарченко, О. І. Погорілий. – К. : Либідь, 1993. – 336 с.
5. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Герасіна Л. М., Панов М. І., Осипова Н. П. та ін. – Харків : Право, 2002.
6. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию / Козырев Г. И. – М. : Владос, 1999.
7. Ликсон Ч. Конфликт: семь шагов к миру / Ликсон Ч. – СПб. : Питер, 1997.
8. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты / Линчевский Э. Э. – М. : Экономика, 2000.
9. Масленбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Масленбрук У. – М. : Инфра-М, 1996.
10. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии / Под. ред. проф. М. К. Тутушкиной. – СПб. : Дидактика плюс, 1999.
11. Соціологія : короткий енциклопедичний словник [уклад. Волович В. І., Тарасенко В. І., Захарченко М. В. та ін.; за заг. ред. Воловича В. І.] – К. : Укр. центр духовної культури, 1998.
12. Соціологія: терміни, поняття, персоналії. Навчальний словник-довідник / [за заг. ред. В. М. Пічі]. – К. : Каравела, 2002.

13. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Уткин Э. А. – М. : «Тандем» ЭКМОС, 1998.
14. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990.
15. Шапарь В.Б. Психология манипулирования. Из марионетки в кукловоды. / В.Б. Шапарь – Харьков: Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2013. – 352 с.
16. Шейнов В.П. Психология манипулирования. – Минск, 2009.
17. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / Шей-нов В. П. – Минск : Амалфея, 1996.
18. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек- манипулятор. /Э. Шостром – Минск, 1992.