**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ**

**«РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК»**

**Укладачі: Богоявленська Ю.В., Суходольська А.С.**

**2019-2020 навч. рік**

**Змістовний модуль 1. Теоретичні аспекти розвитку комунікативних навичок**

**Тема 1. Комунікативні навички: сутність, типи та важливість їх розвитку**

1. Сутність поняття комунікативні навички.

2. Комунікативна компетентність.

3. Емоційний інтелект в аспекті розвитку комунікативних навичок.

**Тема 2. Поняття комунікацій та їх види в груповій або командній роботі**

1. Поняття комунікацій.
2. Типи комунікацій.
3. Види і форми комунікацій.
4. Комунікаційні бар`єри.

## Тема 3. Спілкування як комунікація

1. Сутність спілкування в аспекті розвитку комунікативних навичок.

1. Комунікативний аспект спілкування.
2. Інтерактивний аспект спілкування.
3. Перцептивний аспект спілкування.

**Тема 4. Вербальні та невербальні засоби комунікацій та мовленнєвий етикет**

1. [Що означає мовленнєве спілкування або вербальна комунікація](http://subject.com.ua/psychology/ethics/42.html).

2. [Культура слухання](http://subject.com.ua/psychology/ethics/43.html) та говоріння.

3. [Поняття про невербальну комунікацію](http://subject.com.ua/psychology/ethics/49.html).

4. [Класифікація невербальних засобів спілкування](http://subject.com.ua/psychology/ethics/50.html) ([кінесика](http://subject.com.ua/psychology/ethics/51.html), [паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування](http://subject.com.ua/psychology/ethics/52.html), [контакт очей](http://subject.com.ua/psychology/ethics/53.html), [проксеміка](http://subject.com.ua/psychology/ethics/54.html)).

5. Комунікативна етика.

**Змістовний модуль 2. Прикладні аспекти розвитку комунікативних навичок**

**Тема 5.** **Публічний виступ, ефективна презентація, індивідуальна бесіда**

* 1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання. Види публічного мовлення.
	2. Презентація: поняття, види та основні характеристики.
	3. Індивідуальна бесіда: підготовка, етапи, особливості проведення.

**Тема 6. Теорія аргументації і переконання**

1. Доведення: логічний зміст, правила і помилки.

## Правила й помилки аргументів.

## Мистецтво аргументації. Мовні засоби переконування.

**Тема 7. Колективне обговорення ділових проблем**

1. Поняття та види ділових переговорів.
2. Стратегії ведення переговорів.
3. Етапи ведення ділових переговорів.

**Тема 8. Конфлікти: поняття, причини виникнення та стратегії їх вирішення в професійних комунікаціях**

1. Сутність та характерні риси конфлікту.
2. Причини міжособистісних конфліктів.
3. Ділові конфлікти в організації.
4. Управління конфліктами в діловій сфері.

**Змістовний модуль 1. Теоретичні аспекти розвитку комунікативних навичок**

**Тема 1. Комунікативні навички: сутність, типи та важливість їх розвитку**

1. Сутність поняття комунікативні навички.

2. Комунікативна компетентність.

3. Емоційний інтелект в аспекті розвитку комунікативних навичок.

1. Дослідники по-різному підходять до визначення поняття комунікативні навички. Однак, спільним у підходах є взаємозв’язок комунікативних умінь з системою психічних та практичних операцій, які зумовлюють здійснення міжособистісної взаємодії, дають змогу моделювати та регулювати процес спілкування залежно від поставленої мети й умов, в яких воно здійснюється. Комунікативні навички, в першу чергу, навички ефективного спілкування людей.

Комунікативні вміння – це здійснення безпосередньої та опосередкованої взаємодії, уміння правильно та влучно пояснювати свою думку й адекватно сприймати інформацію від партнера в спілкуванні

Комунікативні навички – автоматизовані свідомі дії, що сприяють швидкому відображенню в свідомості особистості комунікативних ситуацій, визначають успішність сприйняття, розуміння об’єктивного світу й відповідного впливу на нього в процесі спілкування. [*Кліш П.А., Хом’як А.П. Комунікативні вміння й навички як важлива складова професіоналізму педагога*]

Комунікативні навички – це характеристика, яка показує як людина взаємодіє з іншими людьми під час спілкування, як вона їх розуміє, чи вірно передає інформацію, отриману від оточуючих, світу та самого себе.

**Комунікативні навички в професійній самореалізації допомагають:**

* влаштуватись на роботу,
* взаємодіяти з колегами, клієнтами,
* вести перемовини,
* продавати товари та послуги,
* презентувати свої ідеї публіці – потенційному роботодавцю, потенційному покупцю, викладачу тощо.

**Комунікативні навички, застосовані для особистої та соціальної реалізації, допомагають**

* знайти нових друзів,
* пізнати себе через спілкування з собою та іншими,
* ефективно вирішувати конфлікти,
* владнати складні емоційні ситуації,
* відчувати себе впевнено,
* відкрити свою креативність світу.

Якщо володіти певними елементарними (найпростішими) комунікативними навичками та вміннями, це сприятиме кращій адаптації (пристосуванню) до професії та в соціальному житті.

**Перелік елементарних комунікативних навичок:**

* знання культурних норм спілкування, прийнятих в існуючому оточенні – наприклад, професійний жаргон, правила ввічливого спілкування тощо,
* знання традицій і звичаїв місцевості, де працюєш, живеш або проводиш час,
* знання і дотримання правил етикету,
* вихованість,
* розвиток комунікативних здібностей та вміле застосування правил ефективного спілкування. *[Комунікативні навички (навчальна практика) (Кафедра ІНВ ВНТУ)]*

2. Переходячи до аналізу комунікативних умінь, слід зазначити, що розглядаючи структуру комунікативних умінь, Ю. М. Жуков, зокрема відмічає, що «одні мають на увазі під уміннями передусім поведінкові навички, інші здатність розуміти комунікативну ситуацію, треті – здатність оцінювати свої ресурси і використовувати їх для вирішення комунікативних завдань». За Г. М. Андрєєвою кожна група умінь відповідає одній з трьох сторін спілкування (комунікативному, перцептивному й інтерактивному). Аналізуючи спілкування як комунікативний обмін, Л. А. Петровська виділяє цілий спектр комунікативних умінь, і, передусім, називає уміння вислуховувати співрозмовника. А. В. Мудрик виділяє складові комунікативних умінь: уміння орієнтуватися в партнерах, об'єктивно сприймати людей (розуміти їх настрій, характер); розбиратися в ситуації спілкування (знати правила, встановлювати контакти); співпрацювати в різних видах діяльності (ставити цілі, планувати їх досягнення; аналізувати досягнуте). Загальні та специфічні комунікативні вміння, які дозволяють успішно встановлювати контакт із іншою людиною, адекватно пізнавати її внутрішні стани, керувати ситуацією взаємодії з нею, застосовувати конструктивні стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях, відносять до конативного компоненту комунікативної компетентності.

Поняття «комунікативна компетентність» (з лат. communico – роблю загальним, зв'язую, спілкуюся і competens (competentis) – здатний) означає сукупність знань про норми і правила ведення природної комунікації – діалогу, суперечки, переговорів та ін.

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Якщо структуру комунікативної компетентності розглядати через призму психологічної структури спілкування, що включає перцептивний, комунікативний й інтерактивний аспекти, то її можна вважати складовою спілкування. Тоді комунікативний процес варто розуміти як «інформаційний процес між людьми як активними суб'єктами, з урахуванням відносин між партнерами». Тобто, виникає «вузьке» поняття «комунікація». Однак, часто «комунікацію» розуміють як синонім спілкування, підкреслюючи, що «комунікативний вплив є ... психологічним впливом одного комуніканта на іншого з метою зміни поведінки останнього». Це означає, що відбувається зміна самого типу відносин, який склався між учасниками комунікації. Окрім цього, існує й широке розуміння поняття «комунікація», що застосовується у зв'язку з розвитком системи масових комунікацій у суспільстві.

До складових комунікативної компетентності належать:

– орієнтованість у різноманітних ситуаціях спілкування, заснована на знаннях і життєвому досвіді індивіда;

– спроможність ефективно взаємодіяти з оточенням завдяки розумінню себе й інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин, умов соціального середовища;

– адекватна орієнтація людини в самій собі – власному психологічному потенціалі, потенціалі партнера, ситуації;

– готовність й уміння будувати контакти з людьми;

– внутрішні засоби регуляції комунікативних дій;

– знання, уміння і навички конструктивного спілкування;

– внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Отже, комунікативна компетентність являє собою структурний феномен, що містить як складові цінності, мотиви, установки, так і соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння й навички.

На думку Н. Моревої, людей з високою комунікативною компетентністю характеризують такі зовнішні, поведінкові прояви:

– швидке, своєчасне і точне орієнтування в ситуації взаємодії та партнерства;

– прагнення зрозуміти іншу людину в контексті вимог конкретної ситуації;

– установка в контакті не тільки на справу, але й на партнера; шанобливе, доброзичливе ставлення до нього, урахування його стану й можливостей;

– впевненість у собі, розкутість, адекватна включеність у ситуацію;

– суттєве задоволення спілкуванням і зменшення нервово- психічних затрат у процесі комунікації;

– уміння спілкуватися у різних статусно-рольових позиціях, встановлювати і підтримувати необхідні робочі контакти незалежно, а інколи і всупереч відносинам, які складаються;

– високий статус і популярність у тому чи іншому колективі;

– уміння організувати дружну сумісну роботу, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, досягати високого результату діяльності. [*Балахтар В.В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція*]

3. Дослідники досить неоднозначно трактують феномен емоційного інтелекту, розробляють різні моделі щодо його вивчення. У широкому розумінні емоційний інтелект трактується як здатність диференціювати позитивні й негативні почуття, а також знання про те, як змінити свій емоційний стан з негативного на позитивний. Для визначення поняття «емоційний інтелект» було використано дві основи: неоднорідність поняття «інтелект» і здійснення інтелектуальних операцій з емоціями. Термін «емоційний інтелект» є досить новим. Перші публікації з цієї проблеми належать Дж. Майєру і П. Саловею. У своїх спільних статтях автори вперше запропонували визначення емоційного інтелекту і показали, що його можна виміряти.

Модель емоційного інтелекту Майєра-Саловея-Карузо містить чотири складники (сприйняття емоцій, використання емоцій для стимуляції мислення, розуміння емоцій, управління емоціями), модель Деніела Гоулмана – п’ять (самопізнання, саморегуляція, соціальні навички, емпатія, мотивація). Водночас Рувен Бар-Он у 1996 р. запропонував розширену модель емоційного інтелекту із 15-ти компоненів: самоповага – здатність розуміти й оцінювати себе, бачити свої можливості й обмеження, сильні й слабкі сторони, і приймати себе разом зі своїми сильними й слабкими сторонами; емоційна усвідомленість – здатність людини розпізнавати у себе наявність емоції в конкретний момент, розрізняти свої емоції та розуміти причини їх виникнення; асертивність / самовираження – здатність ясно й конструктивно висловлювати свої почуття та думки, а також здатність мобілізувати свою емоційну енергію, проявляти у разі потреби твердість переконань, стояти на своєму; незалежність – здатність покладатися на себе й емоційно не залежати від інших; емпатія – вміння розпізнавати, усвідомлювати й розуміти почуття інших людей; соціальна відповідальність – здатність ідентифікувати себе як члена соціальної групи, конструктивно співпрацювати з іншими людьми, проявляти турботу і брати на себе відповідальність за інших людей; міжособистісні відносини – здатність конструктивного спілкування через вербальні та невербальні комунікації, здатність встановлювати і підтримувати взаємовигідні стосунки, засновані на почутті емоційної близькості, вміння відчувати себе вільно й комфортно в соціальних контактах; стресостійкість – здатність ефективно управляти своїми емоціями, швидко знаходити вихід із ситуації; контролювання імпульсів – здатність стримувати свої емоції, утримуватися від спокуси; оцінка дійсності – здатність звіряти свої думки й почуття з об’єктивною зовнішньою реальністю; гнучкість – здатність швидко коригувати свої почуття, думки, уявлення і поведінку відповідно до мінливих обставин; рішення проблем – здатність встановлювати й формулювати проблему, а також знаходити для неї потенційно ефективне рішення; самоактуалізація – здатність встановлювати цілі й прагнути їх досягнення, реалізовувати свій потенціал; оптимізм – здатність зберігати надію та позитивне ставлення навіть у складних обставинах; щастя / благополуччя – здатність відчувати задоволеність собою, іншими та життям загалом.

Комунікативні уміння включають здатність розуміти свою поведінку та поведінку партнерів за взаємодією, тому, можна упевнено стверджувати, що адекватна самооцінка здібностей бути гарним співрозмовником сприяє підвищенню ефективності взаємодії з іншими. Проте, переоцінка своїх здібностей бути гарним співрозмовником, призводить до виникнення самовпевненості, ослабляється емоційний самоконтроль, що може перешкодити подальшому розвитку комунікативних здібностей, умінь особи. Уміння слухати, як центральне комунікативне перцептивне уміння, формується на основі емоційної саморегуляції особи. Певною мірою, формуванню вищеозначених якостей особистості сприяє високий рівень емоційного інтелекту та окремі його складові. [*Головньова І.В. Милославська О.В. Взаємозв’язок емоційного інтелекту та комунікативних умінь у студентів*]

**Тема 2. Поняття комунікацій та їх види в груповій або командній роботі**

1. Поняття комунікацій.
2. Типи комунікацій.
3. Види і форми комунікацій.
4. Комунікаційні бар`єри.

1. Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома чи більше людьми.

Основна мета комунікативного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є:

* дані – це неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності;
* інформація – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія – це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій.

Після того, як повідомлення закодоване, його передають відповідними засобами зв`язку (каналами). Звичайні засоби зв`язку в організаціях – це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається декодування у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові.

Таким чином, у процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

* Відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її.
* Повідомлення – власне інформація, що закодована за допомогою символів.
* Канал – засіб передачі інформації.
* Одержувач – особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Крім того, комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом або розмовою людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, невірна адреса електронної пошти тощо. *(матеріали взято з електроного ресурсу. Режим доступу: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/)*

2. Сьогодні поширені такі типи комунікацій у організаціях: міжособові комунікації; комунікації в системах зв`язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій.

Окрім того, комунікації можуть бути усними та письмовими.

**Усні комунікації** відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв`язок і взаємний обмін.

Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо).

**Письмові комунікації** – це звіти, записки, листи, записи тощо. Недоліком цих комунікацій є те що вони затримують зворотній зв`язок та взаємообмін, крім того вони складніші за усні й потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося.

Вибираючи засіб комунікації, менеджери повинні зважати на всі аспекти.

**Комунікативні зв`язки в організаціях**

Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішньою середою, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілки, повинна підтримувати зв`язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілки в цій організації відсутні, вона може контактувати зі своїми робітниками, аби профспілки не з`явилися. Це лише один приклад з усього різноманіття факторів, на які організація повинна реагувати через комунікації.

Комунікативні схеми – це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв`язки в організаціях.

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть – і повинні бути – двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв`язком) є ефективніші, ніж однонаправлені.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

**Комунікації між рівнями організації (вертикальна структура)**

Інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Наприклад, віце-президент з виробництва може повідомити керуючого заводом (керівник середнього рівня) про найближчі зміни у виробництві продукту. У свою чергу, керуючий заводом повинен проінформувати підлеглих йому керівників про особливості змін, що відбудуться.

Окрім обміну по спадній, організації необхідні комунікації по висхідній. Наприклад, службовець банку може помітити, що нова ЕОМ іноді вимушує клієнта чекати на декілька хвилин довше, ніж досі, оскільки машина періодично «зайнята»або відключається. Службовці можуть зробити висновок, що очікування нервує деяких клієнтів.

Припустимо, банк ефективно проінформував кожного службовця про те, що «обслуговування клієнта – наша першочергова турбота». У цьому випадку службовці готові повідомити своєму безпосередньому керівникові про проблему, що виникла. Цей керівник, у свою чергу, повинен проінформувати керівника операціями, а останній – віце-президента з банківських операцій.

Передача інформації з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність. Мескон наводить реальний приклад, коли інженер розробив ефективніший спосіб розкроювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосереднього керівника. Якщо цей керівник вирішив підтримати інновацію інженера, він повідомить про це на наступний, ще вищий рівень управління.

Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника заводу або керуючого виробничими операціями на більш високому рівні. Таким чином, ми маємо ситуацію, коли певна ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок збільшення продуктивності.

До речі, на будь-якому з вищих рівнів могло бути прийнято рішення про відхилення нової ідеї. Якщо припустити, що ідея дійсно була цінною, повідомлення інженера про її відхилення фактично проінформувало б його про те, що організація не стимулює його до пошуку новаторських пропозицій. У результаті організація може лишитися без серйозних можливостей підвищення продуктивності й отримання економії. Зважаючи на те, що цей реальний приклад за 5 років приніс заводу економію в 13,5 млн. доларів, комунікації «знизу – вверх» є досить важливими в організації та є одним із засобів стимулювання працівників.

**Комунікації керівник – підлеглий**

Напевно, найбільш наочним компонентом комунікацій у організації є відносини між керівником і підлеглим. Ці відносини є елементом по горизонтальній схемі, але часто їх виділяють окремо, оскільки вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника. Досліди показали, що 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють.

До сфери цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема делегування, поставлення задач, пріоритетів і очікуваних результатів. Через ці комунікації в значному обсязі реалізуються функції мотивації та контролю.

**Комунікації між різними підрозділами (горизонтальна структура)**

Додатково до обміну інформацією по спадній або висхідній організації ще потребують горизонтальні комунікації. Майже всі організації складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації задач і дій. Оскільки організація – це система взаємно пов`язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали пов`язано для просування організації в необхідному напрямі.

Наприклад, представники різних кафедр та відділів в Українській академії банківської справи періодично обмінюються інформацією по таких питаннях, як розклад занять, методичні вказівки та рекомендації тощо. У лікарнях обслуговуючий і лікуючий персонал повинен обмінюватися інформацією щодо розподілення ресурсів, координації діяльності окремих відділень, нових методів лікування та багато іншого.

У сфері роздрібної торгівлі регіональні керівники збуту можуть періодично зустрічатися для обговорення спільних проблем, координації стратегії збуту й обміну інформацією про продукцію. За кордоном для обміну інформацією часто створюються комітети або спеціальні робочі групи, які періодично збираються для обговорення питань щодо свого підрозділу й співпраці з іншими подібними робочими групами.

**Неформальні комунікації**

Як відомо, будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток.

Сфера розповсюдження чуток – це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки по каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації.

Часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, від 80 до 99% чуток є правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не варто звертати увагу на чутки про чиєсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

Письмові комунікації є у формах планової та звітної документацій, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Визначають такі переваги письмових комунікацій:

* якісне збереження інформації;
* можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
* ґрунтовність підготовки;
* можливість доведення інформації до багатьох працівників.

Недоліками письмових комунікацій вважаються:

* складність поновлення;
* об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

Письмові комунікації – це передача інформації на паперових чи інших носіях (зокрема, магнітних, лазерних). Використовуються тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно. Найчастіше служать для складання планів та звітів, написання доповідей та публікації оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені та газети тощо). Перевагами їх є те, що 8 вони дають можливість ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу, даючи можливість за необхідності знову повертатись до неї, вивчати, доповнювати чи вносити інші необхідні корективи.

В той же час письмові комунікації мають суттєві вади.

По–перше, вони потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладена інформація сприймалася адресатом однозначно, саме так, як того хотів відправник.

По–друге, зворотний зв'язок при таких комунікаціях уповільнений. Якщо у листі виявиться незрозуміла інформація чи помилка, то можна витратити кілька днів, щоб з’ясувати її і уточнити. Письмові комунікації в межах організації створюють систему її документообігу, призначення якого – впорядкувати і спростити процес збору, опрацювання, передачі і зберігання інформації. Документи, що мають стандартний вигляд, полегшують збір і систематизацію інформації, легко читаються і зручні для опрацювання.

Вони можуть бути складними і простими, типовими та індивідуальними, мати службово– інформаційне призначення (службові листи, пояснювальні записки, телефонограми, акти), організаційно– розпорядче (накази, циркуляри, вказівки, інструкції, постанови, протоколи), спеціальне (фінансова, бухгалтерська, планова, звітна, інша подібна документація) або носити особистий характер (автобіографія, заява, доручення). Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням та зберіганням називається діловодством.

До його функцій входять:

– попередній розгляд і облік документів;

– довідково– інформаційне обслуговування;

– контроль виконання;

– удосконалення (раціоналізація) документообігу;

– експедиційна обробка і транспортування документів.

Системи діловодства можуть бути централізованими, коли вся документація спрямовується у єдиний центр (наприклад, канцелярію); децентралізованими (документи надходять за призначенням у відповідні підрозділи) та змішаними. Більшість фірм має спеціальні служби, призначені для роботи з документацією – канцелярія та архів. *(матеріали взято з «Менеджмент» Н.В. Дикань, І.І. Борисенко) (матеріали взято з електронного ресурсу. Режим доступу: http://megalib.com.ua/content/1948\_63\_Tipologiya\_komynikacii.html)*

Суттєвий вплив на комунікації в організаціях мають ***електронні засоби комунікацій***. Інформаційні технології можуть використовувати комп`ютери, комп`ютерні мережі, телефони та інше устаткування. Існує шість найпоширеніших видів інформаційних систем:

* операційно-виконавча система – з її допомогою виконують рутинні та поточні операції;
* інформаційна система менеджменту – збирає дані, організовує й систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, а тоді забезпечує цих менеджерів інформацією, необхідною для їх роботи;
* система підтримки рішень – автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для специфічних рішень;
* адміністративна інформаційна система – призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;
* інтранет-мережі – комунікаційні мережі, які діють у межах однієї організації;
* експертні системи – створені за принципом визначення усіх можливостей «якщо-тоді», які стосуються конкретної ситуації.

Останні досягнення в галузі інформаційних технологій можуть сприяти покращенню обміну інформації в організаціях. Персональний комп`ютер уже зробив великий вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і працівники розсилають і отримують.

Електронна пошта дає працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-якій особі в організації. Це має зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того електронна пошта – ефективний засіб зв`язку між людьми, що вони знаходяться в різних приміщеннях, різних містах і навіть різних штатах і країнах.

Суттєвою відмінністю на користь електронної пошти є можливість відправляти одне повідомлення великій кількості одержувачів. Також на багатьох підприємствах дозволяють працівникам користуватися Інтернет-пейджером ICQ як відносно дешевого й миттєвого засобу зв`язку. А в ході відеоконференцій люди, що знаходяться в різних місцях і навіть у різних країнах, обговорюють різноманітні проблеми й при цьому бачать одне одного в обличчя. *(матеріали взято з «Методичні вказівки для самостійної роботи студентів з дисципліни «Групова динаміка і комунікації» для студентів спеціальності 121 «Інженерія програмного забезпечення» усіх форм навчання / [укл. Н.О.Маслова, О.А.Золотухіна]. - Покровськ : ДонНТУ, 2017. – 55 с.*

4. Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях.

До бар`єрів на шляху міжособових комунікацій відносять:

* перешкоди, що зумовлені сприйняттям;
* семантичні бар`єри;
* невербальні перешкоди;
* поганий зворотній зв`язок;
* невміння слухати.
* Перешкодами в організаційних комунікаціях є:
* викривлення повідомлень;
* інформаційні перевантаження;
* незадовільна структура організації.

**Перешкоди на шляху комунікацій між особами**

Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як дійсне. Приділення уваги до деяких факторів, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікацій, своєчасно викинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям.

Одна з таких перешкод виникає з причини конфлікту між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача. Люди можуть інтерпретувати одну ту саму інформацію по-різному залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відкидається, або викривляється в залежності з цим досвідом або поняттями. Як наслідок, ідеї, закодовані відправником, можуть виявитися викривленими й не повністю зрозумілими.

**Семантичні бар`єри.** Коли ми вступаємо в інформаційний контакт, ми використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінюватися інформацією й домагатися її розуміння. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найуживанішими символами в повсякденному житті є слова.

Оскільки слова (що є символами) можуть мати різні значення для різних людей, тому те, що хтось намагається повідомити, необов`язково буде інтерпретоване й зрозуміле таким же чином одержувачем інформації. Прикладом може слугувати англійське слово tip (кінчик). Офіціантом це слово може бути інтерпретоване як чайові; азартним гравцем на перегонах – персональна інформація; для поліграфіста tip – це спеціальний пристрій, наконечник.

Семантичні варіації часто стають причиною невірного розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник.

Наприклад, керівник, що каже підлеглому, що звіт він вважає "адекватним", може мати на увазі, що він повен і відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати слово "адекватний" у тому значенні, що він простий і потребує значного покращення. Також можуть бути випадки, коли одержувач не знає значення якогось слова чи мовного звороту відправника. Наприклад, коли підлеглий каже керівникові, що партнери були «сатисфіковані» (тобто залишилися задоволені), то керівник може просто не зрозуміти значення цього виразу й подумати, що зустріч закінчилася провалом.

Семантичні бар`єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма General Motors, випустивши на латиноамериканський ринок модель Chevy Nova, не отримала очікуваного рівня збуту. Після дослідження фірма встановила, що слово «нова» іспанською означає «вона не їде»!

Невербальні перешкоди. Хоча вербальні символи (слова) – головний наш засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів.

Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки й виразу несхвалення тощо – усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб показати щось, прикриття роту рукою, доторкання, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми проголошуємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми проголошуємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Питання «Чи маєте ви якісь ідеї?» – на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме питання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді може бути витлумачене таким чином: «Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм».

Як і семантичні бар`єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцю, що його вважають несуттєвою людиною.

Поганий зворотній зв`язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв`язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв`язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє приймати повідомлення. Нажаль, у розумінні більшості слухати – означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Поради як ефективно слухати:

* Облиште говорити – неможливо слухати, говорячи.
* Допоможіть мовцю почувати себе вільніше.
* Покажіть мовцю, що ви готові його слухати – необхідно виглядати й діяти зацікавлено.
* Усуньте фактори, що роздратовують – не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери тощо.
* Намагайтеся відчути проблеми мовця.
* Будьте терпеливими – не економте час, не переривайте мовця, не робіть кроків у бік дверей.
* Стримуйте свій характер – розлючена людина надає словам невірний зміст.
* Не допускайте суперечок або критики – це примушує мовця зайняти захисну позицію, він може замовкнути або розлютитися. Не сперечайтеся. Саме перемагаючи в спорі, ви програєте.
* Задавайте питання – це показує мовцю, що ви його слухаєте, й допомагає просуватися вперед у вирішенні проблеми.
* Облиште говорити! – ця порада йде і першою, і останньою, оскільки всі інші залежать від неї. Підкреслюється, що ви не зможете ефективно слухати, якщо будете говорити.

**Перешкоди в організаційних комунікаціях**

Викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділу направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються.

Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об`єднуються й спрощуються перед тим направленням повідомлень у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною непопадання важливої інформації до іншого сектору організації або попадання інформації туди з суттєвим викривленням змісту.

Повідомлення, що відправляються "вгору", можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему, оскільки «не бажає повідомляти керівникові погані новини».

Далі, оскільки підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи. *(матеріали взято з електронного ресурсу. Режим доступу: http://megalib.com.ua/content/1948\_63\_Tipologiya\_komynikacii.html)*

## Тема 3. Спілкування як комунікація

1. Сутність спілкування в аспекті розвитку комунікативних навичок.

2. Комунікативний аспект спілкування.

3. Інтерактивний аспект спілкування.

4. Перцептивний аспект спілкування.

1. Науковці виокремлюють найчастіше такі основні підходи до класифікації спілкування (залежно від ролі, яку відіграє інша особа в даному процесі): *моносуб’єктивний, полііндивідний, інтеріндивідний та суб’єкт-суб’єктний.*

*1. Моносуб’єктивний* підхід розглядає людину як повністю самотню, інші люди не відіграють для неї помітної роли.

2. *Полііндивідний* підхід стосовно спілкування полягає у тому, що індивід є один з-поміж інших. Особистостями можуть стати тільки окремі люди – «керівники».

3. *Інтеріндивідний* підхід означає однакове розуміння співрозмовниками ситуації. Люди починають пристосовуватись один до одного, однак, якщо людина буде відстоювати лише власні погляди, ігнорувати співрозмовника, він стане об’єктом спілкування. Якщо ж Інший є для співрозмовника унікальною та неповторною особистістю, то спілкування набуватиме характер суб’єкт-суб’єктного. Цей підхід ще розглядають як діалогічний.

Спілкування характеризують найчастіше як:

*• комунікація, приймання і передання інформації;*

*• взаємодія, обмін інформацією, даними, думками, ідеями та цінностями;*

*• сприймання та розуміння, що полягає у пізнанні себе та інших (часто через себе).*

*Спілкування* – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо) [1].

Основою спілкування є встановлення міжособистісного контакту для узгодження інтересів та досягнення певної мети, результату.

Особливістю *ділового* спілкування є “справа”, з приводу якої взаємодія і виникає.

*Характеристики ділового спілкування*:

– співрозмовники є особистостями, вагомими один для одного;

– вони взаємодіють щодо конкретної справи;

– найголовніше завдання даного спілкування – продуктивна та ефективна співпраця

Потреба у спілкуванні є природною, психологи зазначають про важливість розуміння людьми один одного для самовизначення. Ще до року дитина прагне спілкуватися, до трьох – формуються навички спілкування, які в подальшому удосконалюються. Культурі спілкування та її навичкам людина навчається все життя через взаємовідносини з іншими. Сама потреба у спілкуванні залежить від темпераменту та характеру людей, спрямованості «на себе» або «на оточення».

Структура спілкування найчастіше розглядається на трьох рівнях: макро, мезо і мікрорівні.

Класифікацій функцій спілкування існує надзвичайно багато. Найчастіше в літературі наводять наступні групи функцій: інформаційно-комунікативна, регулятивно-комунікативна та афективно-комунікативна.

Перша група пов’язана не лише з передаванням і прийманням інформації, але і з передачею значень у психологічному аспекті. З цим класом функцій пов’язані зокрема способи впливу людей одне на одного: переконання, навіювання, наслідування та ін. Це регулятивно-комунікативна функція. Афективно-комунікативні функції належать до емоційної сфери людини.

Існують і наступні функції спілкування: організація спільної діяльності, взаємне пізнання людьми одне одного, перебіг міжособистісних взаємин.

Обмін інформацією можливий максимально ефективно тоді, коли люди спілкуються «однією» мовою та націлені на досягнення певного позитивного результату від взаємодії.

Люди під час спілкування впливають один на одного, оцінюють дії, сприймають або не сприймають спрямовані на них думки, оцінки, почуття.

Розрізняють два основних види міжособистісної взаємодії: співробітництво, або кооперацію (досягнення мети одним із суб’єктів сприяє або не заважає реалізації цілей решти суб’єктів), і суперництво, або конкуренцію (досягнення мети одним із суб’єктів ускладнює або взагалі виключає досягнення цілей іншими суб’єктами) [11, с. 52]. Також для позначення даних видів взаємодії зустрічаємо наступні терміни: згода та конфлікт, пристосування та опозиція, асоціація та дисоціація.

Класифікації видів спілкування:

1) залежно від специфіки суб’єктів (особистість чи група): спілкування людини з собою (деякі науковці виокремлюють такий вид), міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне спілкування, спілкування між особистістю та групою;

2) за кількісними характеристиками суб’єктів: само- спілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;

3) за характером спілкування: опосередковане, безпосереднє, діалогічне і монологічне;

4) за цільовою спрямованістю: анонімне, рольове, неформальне.

Основні рівні спілкування:

– маніпулювання (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають іноді навіть приємний характер);

– конкуренція, суперництво (від спілкування, коли “людина людині – вовк”, до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);

– співробітництво (“людина людині – людина”). На цьому останньому рівні можливе саме олюднення людини, тобто спілкування, в якому проявляються гуманістичні установки, високий рівень його культури.

Розрізняють такі основні сторони спілкування:

1) комунікативна – відбувається обмін ідеями, думками, інформацією, розвиток співрозмовників;

2) інтерактивна – в основі організована взаємодія для досягнення мети спілкування;

3) перцептивна – взаємопізнання співрозмовниками один одного.

2. Розглядаючи інформаційний бік спілкування, ми перш за все маємо на увазі обмін різними знаннями, уявленнями, ідеями, почуттями, установками.

Потреба у нових враженнях – одне з найважливіших людських потреб. Інформаційний голод, духовну спрагу ми звичайно угамовуємо за допомогою інших людей.

Інформація може бути двох типів: спонукальна та констатуюча. Спонукальна інформація виявляється у формі наказу, поради або прохання. Вона повинна викликати, стимулювати якусь дію. Спонукальна інформація передбачає активізацію (коли слухач починає діяти у заданому напрямку); інтердикцію (заборону небажаних видів діяльності) та дестабілізацію (порушення деяких форм поведінки).

Констатуюча інформація виявляється у формі повідомлення й не передбачає безпосередньої зміни поведінки. Ми щодня слухаємо новини по радіо або телебаченню, але це не означає, що у нашій поведінці щось змінюється. Під час розмови кожен учасник поперемінно то розмовляє – віддає інформацію, то слухає – сприймає її. Людину, яка передає інформацію, називають комунікатором, а ту, яка сприймає інформацію, – реципієнтом.

Для передачі будь-якої інформації співрозмовникам потрібні якісь засоби, бо інформація не предмет, який можна передати з рук в руки. Що ж є носієм інформації? Передати інформацію можна за допомогою знаків. Виділяють два види знаків, що несуть інформацію, – це слова (мовлення) та жести. Щоб розділити шляхи передачі інформації, їх відповідно назвали вербальною й невербальною. Вербальна комунікація використовує як знакову систему людське мовлення. Під мовленням тут розуміється звичайна звукова мова, тобто система фонетичних знаків, що включає два принципи: лексичний та синтаксичний.

Мовлення – це діяльність спілкування (впливу, повідомлення) за допомогою мови. Мовлення – це мова у дії, або вербальна комунікація.

Засобами вербальної комунікації виступають слова. Слова вживаються по-різному: ми можемо вимовити їх вголос, про себе, написати, позначити особливим жестом.

Залежно від того, як ми вживаємо слова, а також від умов, в яких відбувається спілкування, виділяють різні види мовлення.

Внутрішнє мовлення – це мовлення для себе. Відмінна риса цього мовлення, що його не чують інші й зрозуміло воно тільки одній людині – вам.

Зовнішнє мовлення – його ще називають усним, його чують інші – це мовлення, призначене для людей, що знаходяться поруч з вами.

Основна задача окличного мовлення – повідомити всім про ваш стан або про ваше ставлення до оточуючих.

Монолог промовляє одна людина, діалог – спілкуються двоє та полілог – одна людина спілкується з групою людей.

Невербальна комунікація – це своєрідна мова почуттів. Невербальні засоби спілкування: міміка, жести, пози, положення тіла у просторі. Данізасоби старші за вербальні, але попередником звука був жест. Невербальні засоби дуже часто супроводжують вербальні, вони посилюють, уточнюють та навіть заміщують вербальну інформацію.

Існують такі форми невербальної комунікації:

* + - кінесика – жести, міміка, пантоміміка;
		- паралінгвістика й екстралінгвістика – тональність, тембр голосу, темп мовлення, паузи;
		- проксеміка – місце та час спілкування;
		- такесика – доторкання;
		- візуальне спілкування – контакт очима.  *[матеріали взято з «Конспект лекцій з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» Н. В. Острянська; Харьк. нац. акад.. міськ. госп-ва – Х. : ХНАМГ, 2009. –24 с.]*

У рамках комунікативного аспекту спілкування психологічне взаємодія партнерів концентрується навколо проблеми контакту. Цю проблему не слід зводити тільки до умінням і навичкам комунікативної поведінки і до використання засобів спілкування. Головне в успіху контактів полягає в сприйнятті партнерами один одного.

Психологічний контакт починається з конкретно-чуттєвого сприйняття зовнішнього вигляду партнерів за допомогою органів чуття. У цей момент домінують психічні відносини, пронизані емоційною реакцією один на одного як на психофізичну даність. Реакції прийняття-неприйняття проявляються в міміці, жестах, позі, погляді, інтонації, які свідчать про те, подобаємося ми один одному чи ні. Обопільні або односторонні реакції відкидання можуть виражатися ковзанням погляду, відсмикування руки при потиску, відверненням тіла, відгороджуються жестами, «кислою міною», метушливістю, униканням і т. д. І навпаки, ми звертаємося до тих, хто посміхається, дивиться прямо і відкрито, розгортається анфас, відповідає з бадьорою і веселою інтонацією і т.п.

На стадії виникнення контакту помітна роль належить зовнішній привабливості людини, завдяки якій він набуває особливого, більш високий, комунікативний потенціал. Тому люди, як правило, ревниво ставляться до свого зовнішнього вигляду і приділяють йому багато уваги. Існує такий собі збірний образ представника професії, регіону (москвичі і петербуржці), етносу, і це часто визначає наше ставлення до людини.

Суб'єктивна оцінка партнерів по зовнішньому вигляду відбувається за шкалою «подобається – не подобається». Якщо людина нам подобається, він легше вступає з нами в контакт, якщо ні, йому доводиться долати наше негативне емоційно-естетичне ставлення до його зовнішнього вигляду. На цьому шляху йому необхідно продемонструвати інші, настільки ж цінні для гідності своєї особистості, якості. Це можуть бути як привабливі психологічні якості (розум, доброта, чуйність і багато інших), так і ділові якості, соціальний статус, які проявляються в різних формах невербального і вербального поведінки. У них виражаються всі сторони людської привабливості, які спричиняють привабливість особистості.

Зворотній зв'язок як процес взаємоспрямованих відповідних дій служить підтримці контакту. Однак її наявність не завжди свідчить про міцність і психологічній глибині спілкування. Так, при фактичному спілкуванні зворотний зв'язок носить чисто зовнішній демонстраційний характер. Партнер підтакує своєму співрозмовникові, не вникаючи в те, що йому говорять. Він всього лише демонструє процес слухання, залишаючись психологічно байдужим до змісту і змістом розмови. Це свідчить про відсутність або спаді інтересу до мовця, його проблем, про психологічну роз'єднаності. Такий контакт неміцний. Зникнення психологічної взаємності призводить до того, що мовець починає втрачати нормальну інтонацію, підвищувати голос, прискорювати мова, виявляти агресивність та інші порушення комунікативної поведінки. Психологічна спільність партнерів зміцнює їхні контакти і призводить до розвитку взаємозв'язку і разом з тим до перетворення їх особистих відносин у бік усвідомлення групової єдності. У процес підтримки взаємозв'язку включаються нові опосередковані та технічні засоби комунікації, які утворюють інфраструктурні комунікатив ві мережі. Внутрішньогрупові контакти набувають характеру соціальної взаємодії в різних формах інформаційно-комунікативної діяльності.

3. Сутність інтеракції полягає в тому, що в процесі спільної діяльності і спілкування між людьми виникає контакт, обумовлений індивідуальними особливостями суб'єктів, соціальною ситуацією, домінуючими стратегіями поведінки, цілями учасників взаємодії і можливими протиріччями. Поняття інтеракції дало назву цілому напрямку соціальної психології - ін-теракціонізму, для якого характерне вивчення життєдіяльності особистості в контексті соціальної взаємодії. Інтерактивний аспект спілкування включає в себе різноманітні проблеми взаємодії людей. Відповідно до теорії інтеракціонізму, розвиток особистості здійснюється в процесі спілкування індивіда з членами певної соціальної групи в ході спільної діяльності. При цьому дії кожного індивіда завжди орієнтовані на іншу людину і залежать від нього. Незважаючи на те що спілкування у психології як вид діяльності, цілком припустимо виділити його особливо. Спілкування завжди супроводжує будь-яку діяльність взаємодіючих індивідів і є, таким чином, «діяльністю в діяльності». Продуктивне спілкування сприятливо позначається на спільній діяльності. Непродуктивне спілкування може навіть перервати сам процес діяльності.

Продуктивність спілкування багато в чому залежить від сумісності суб'єктів взаємодії. Сам процес сумісності людей може бути розглянуто на різних рівнях, частина яких регулюється свідомістю. Російський психолог Н. Н. Обозов вважав, що різні рівні сумісності включаються до спілкування в залежності від конкретних типів взаємодії, і чим більш тісним є така взаємодія, тим більше число рівнів в нього включається. Так, наприклад, подружні відносини припускають опосередковане включення різних рівнів сумісності - фізіологічного (віково-статеві особливості індивідів, особливості метаболічних процесів, особливості темпорітміческой організації, властивості нервової системи), психофізіологічного (взаємодія особливостей темпераменту, потреб індивідів), психологічного (взаємодія характерів, мотивів поведінки), соціально-психологічного (узгодження соціальних ролей, інтересів, ціннісних орієнтацій).

Психологічна сумісність – важливий фактор успішного спілкування суб'єктів взаємодії. В умовах спільної діяльності різні люди поводяться по-різному. Одні успішно працюють у відносному самоті - їм заважає присутність колег; інші можуть добре виконувати свої функції тільки у співпраці; деякі здійснюють ефективну діяльність, лише підпорядкувавши собі оточуючих; хтось працює заради ефективності групи в цілому.

Під психологічною сумісністю в соціальній групі розуміють ефект взаємодії, що полягає в такому поєднанні людей, яке дозволяє здійснити їх максимально можливу взаємозамінність і взаємодоповнюваність. Причому, як показали дослідження, в цьому випадку легко вирішуються гомеостатичні завдання взаємодії, тобто психологічна напруга відсутня або вона легко знімається при спілкуванні індивідів.

При вивченні психологічної сумісності людей особлива увага приділялася індивідуальним особливостям учасників взаємодії. Було виявлено, що найбільш сумісними виявилися, по-перше, люди, які мають високу потребу в спілкуванні (особливо важливим це є на першому етапі взаємодії), по-друге, емоційні, неврівноважені (афективні) люди, які віддають перевагу мати справу із собі подібними; по-третє, особи, які мають сильну нервову систему, схильні до взаємодії з тими, у кого більше слабка нервова система, по-четверте, суб'єкти з різним практичним інтелектом.

Спілкування – це не тільки обмін інформацією, але й організація спільних дій. Воно завжди припускає досягнення певного результату.

Інтерактивне спілкування передбачає взаємодію людей, пристосування один до одного у сумісній праці, навчанні, на відпочинку. Це вже не обмін інформацією (комунікативне спілкування), а спільна діяльність, спрямована на реалізацію загальних для певної групи цілей, це взаємний вплив один на одного у спілкуванні. Існує два види взаємодії: кооперація та конкуренція. Крім кооперації й конкуренції виділяють згоду та конфлікт, пристосування й опозицію, асоціації та дисоціації.

Кооперація, або кооперативна взаємодія: означає координацію одиничних сил учасників (упорядкування, комбінування, підсумовування цих сил). Кооперація – необхідний елемент сумісної діяльності. Важливим показником кооперації є включеність в неї усіх учасників процесу. Основна відмінність кооперації – взаєморозуміння учасників спілкування. Взаєморозуміння залежить від знання самого себе й партнерів по спілкуванню, адекватної самооцінки й оцінки оточуючих, саморегулювання психічного стану та самоорганізації діяльності, що сприяє налагодженню стосунків з іншими людьми.

Конкуренція, тут найчастіше аналіз сконцентрований на конфлікті, зіткненні цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, яка включає або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, або протилежні цілі або засоби їх досягнення у даних обставинах, або розбіжності інтересів, бажань, захоплень опонентів.

Людська взаємодія дуже різноманітна, тому вчені намагаються якось упорядкувати типи взаємодій, створити цілісну картину, що моделює багатство спілкування. Психологи конкретизують загальні типи спілкування, виділяють у них прості види взаємодій, котрі потім можна буде використати як одиниці спостереження. Найбільш відома спроба такого роду Р. Бейлза, який розробив схему, що дозволяє за єдиним планом реєструвати різновиди взаємодій у групі. Він виходив з того, що будь-яку взаємодію можна описати за допомогою 4 галузей. Які фіксують її виявлення у галузі позитивних емоцій, негативних емоцій, постановки проблем та вирішення цих проблем. У кожній з цих галузей він виділяв 3 типи поведінки.

Таблиця 1

Галузі взаємодії

|  |  |
| --- | --- |
| Галузі взаємодії  | Основні вияви поведінки  |
| 1. Галузь позитивних емоцій
 | Солідарніст;Зняття напруження;Згода; |
| 1. Галузь вирішення проблем
 | Пропозиція, вказівка;Думка;Орієнтація інших; |
| 1. Галузь постановки проблеми
 | Прохання про інформацію;Прохання висловити думку;Прохання про вказівку; |
| 1. Галузь негативних емоцій
 | Незгода;Створення напруженості;Демонстрація антагонізму.  |

Крім теорії Р. Бейлза існують інші, які пояснюють внутрішні механізми міжособистісної взаємодії. Найбільш популярними в психології є: 1) теорія обміну Дж. Хоманса; 2) психоаналітичний підхід З. Фрейда; 3) теорія управління враженнями Е. Гофмана; 4) концепція символічного інтеракціонізму Дж. Міда, Г. Блумера.

Причини (мотиви) взаємодії з оточуючими:

* мотив кооперації;
* мотив альтруїстичний (допомога літнім людям).

Типи поведінки при взаємодії:

* співробітництво;
* протиборство;
* однонаправлене сприяння;
* контрастна взаємодія;
* компромісна взаємодія.

Жодна теорія взаємодії не обходить таких понять, як норма, соціальний контроль, соціальна роль.

Загальні уявлення, що регулюють поведінку людей, виробляються у суспільстві називають соціальною нормою.

**Норма** (від лат. пошта – провіднийпочаток, точне розпорядження, зразок) – сукупність правил та вимог, що існують у суспільстві.

З точки зору різних груп людей норми можуть бути позитивними (підготовка до занять, тиша на парах, допомога тим, хто відстає) та негативними (ті, що заважають нормальному процесу навчання: прогули, списування, будь-яке порушення дисципліни).

**Норма поведінки** – це дуже широке поняття. Воно включає в себе звичаї, моральні норми, закони – все те, що дозволяє людям регулювати свої стосунки й тим полегшувати собі життя.

Будь-якому суспільству, групі людей значно легше існувати, якщо вони контролюють поведінку своїх членів. Тому порушення норм неминуче включає механізми соціального контролю, який забезпечує корекцію, зміну поведінки, відхилення від норми. Щоб процес взаємодії відбувся максимально ефективно, у дусі порозуміння, завжди слід мати на увазі дотримання так званих соціальних ролей. Соціальна роль – нормативно ухвалений зразок поведінки людини, яка виконує ту або іншу соціальну функцію. Головна умова безконфліктності спілкування – відповідність між соціальною роллю та соціальною нормою, яку ця роль передбачає. Інша причина конфліктів – непорозуміння партнерів, неспівпадання мети дії, цінностей та заходів досягнення мети.

4. Процес сприйняття однією людиною іншої виступає як обов'язкова складова частина спілкування і складає те, що називають перцепцією . Оскільки людина вступає в спілкування завжди як особистість, остільки він сприймається і іншою людиною – партнером по спілкуванню – як особистість. На основі зовнішньої сторони поведінки ми, за словами С. Л. Рубінштейна, як би читаємо іншу людину, розрізняємо значення його зовнішніх даних. Враження, які виникають при цьому, відіграють важливу регулятивну роль у процесі спілкування. По-перше, тому, що, пізнаючи іншого, формується сам пізнає індивід. По-друге, тому, що від міри точності «прочитання» іншої людини залежить успіх організації узгоджених з ним дій.

Соціальний перцептивний процес має дві сторони: 1) суб'єктивну (суб'єкт сприйняття - людина, яка сприймає), 2) об'єктивну (об'єкт сприйняття - людина, яку сприймають). При взаємодії і спілкуванні соціальна перцепція є взаємною. Люди сприймають, інтерпретують і оцінюють один одного, і вірність цієї оцінки не завжди очевидна.

Процеси соціального сприйняття істотно відрізняються від сприйняття несоціальних об'єктів. Ця відмінність полягає в тому, що соціальні об'єкти не є пасивними і байдужими по відношенню до суб'єкта сприйняття. Крім того, соціальні образи завжди мають смислові та оціночні інтерпретації. У певному сенсі сприйняття - це інтерпретація. Але інтерпретація іншої людини або групи завжди залежить від попереднього соціального досвіду сприймає, від поведінки об'єкта сприйняття в даний момент, від системи ціннісних орієнтацій сприймає і від багатьох факторів як суб'єктивного, так і об'єктивного порядку.

Виділяють механізми соціальної перцепції – способи, за допомогою яких люди інтерпретують, розуміють і оцінюють іншу людину. Найбільш поширені механізми - емпатія, атракція, каузальна атрибуція, ідентифікація, соціальна рефлексія.

Емпатія – розуміння емоційного стану іншої людини, розуміння його емоцій, почуттів і переживань. У багатьох психологічних джерелах емпатію ототожнюють з співчуттям, співпереживанням, симпатією. Це не зовсім так, оскільки можна розуміти емоційний стан іншої людини, але не ставитися до нього з симпатією і співчуттям. Добре розуміючи погляди і пов'язані з ними почуття людей, які йому не подобаються, людина нерідко надходить ним всупереч. Люди, яких ми називаємо маніпуляторами, дуже часто володіють добре розвиненою емпатією і використовують її у своїх, часто корисливих, цілях.

Суб'єкт здатний розуміти сенс переживань іншої тому, що він сам колись переживав ті ж емоційні стани. Однак якщо людина ніколи не відчував подібних почуттів, то йому значно важче розуміти їх зміст. Якщо індивід ніколи не переживав афекту, депресії або апатії, то він, швидше за все, не зрозуміє, що переживає інша людина в цьому стані, хоча і може мати певні когнітивні уявлення про подібні явища. Для осягнення справжнього сенсу почуттів іншої недостатньо мати когнітивні уявлення. Необхідний і особистий досвід. Тому емпатія як здатність розуміти емоційний стан іншої людини розвивається в процесі життя і у літніх людей може бути більш виражена.

Цілком природно, що у близьких людей емпатія по відношенню один до одного розвинена сильніше, ніж у людей, які знайомі відносно недавно. Люди, що належать до різних культур, можуть володіти слабкою емпатією по відношенню один до одного. У той же час існують люди, що володіють особливою проникливістю і здатні розуміти переживання інших людей навіть у тому випадку, якщо вони прагнуть їх ретельно приховати. Є деякі види професійної діяльності, що вимагають розвиненої емпатії, наприклад лікарська, педагогічна, театральна. Майже будь-яка професійна діяльність у сфері «людина-людина» вимагає розвитку даного механізму перцепції.

Атракція – особлива форма сприйняття і пізнання іншої людини, заснована на формуванні стосовно неї стійкого позитивного почуття. Завдяки позитивним почуттям симпатії і прихильності можуть вирішуватися навіть дуже складні конфліктні ситуації. За образним висловом представника гуманістичної психології А. Маслоу, такі почуття дозволяють побачити людини «під знаком вічності», тобто побачити і зрозуміти найкраще і гідне, що в ньому є. Атракція як механізм соціальної перцепції розглядається зазвичай у трьох аспектах: 1) процес формування привабливості іншої людини, 2) результат даного процесу; 3) якість відносин. Результатом дії цього механізму є особливий вид соціальної установки на іншу людину, в якій переважає емоційний компонент.

Атракція може існувати тільки на рівні індивідуально-вибіркових міжособистісних відносин, що характеризуються взаємною прихильністю їх суб'єктів. Ймовірно, існують різні причини того, що до одних людей ми ставимося з більшою симпатією, ніж до інших. Емоційна прихильність може виникнути на підставі спільних поглядів, інтересів, ціннісних орієнтацій або як вибіркове ставлення до особливої зовнішності людини, її поведінки, рис характеру і т. д. Цікаво, що такі відносини дозволяють краще розуміти іншу людину. З певною часткою умовності можна сказати, що чим більше нам людина подобається, тим більше ми його знаємо і краще розуміємо його вчинки (якщо, звичайно, мова не йде про патологічних формах прихильності), тим легше нам вирішувати з ним конфліктні ситуації.

Атракція значима також і в ділових відносинах. Тому більшість психологів, що працюють у сфері бізнесу, рекомендують професіоналам, пов'язаним з міжособистісними комунікаціями, висловлювати до клієнтів саме позитивне ставлення навіть у тому випадку, якщо насправді вони не відчувають до них симпатії. Зовні виражена доброзичливість має зворотну дію - відношення дійсно може змінитися на позитивне. Таким чином, фахівець формує у себе додатковий механізм соціальної перцепції, що дозволяє отримати велику інформацію про людину. Однак слід пам'ятати, що надмірне і штучне вираз радості не стільки формує атракцію, скільки руйнує довіру людей, формує конфліктний потенціал. Доброзичливе ставлення далеко не завжди можна висловити за допомогою посмішки, особливо якщо вона виглядає фальшивою і занадто стійкою. Так, телевізійний ведучий, усміхнений протягом півтори години, навряд чи залучить до себе симпатії телеглядачів.

Одним з найпростіших способів розуміння іншої людини є уподібнення (ідентифікація) себе йому, дуже популярне в міжетнічних відносинах.

Це, зрозуміло, не єдиний спосіб, але в реальних ситуаціях взаємодії люди користуються таким прикладом, коли припущення про внутрішній стан партнера будується на основі спроби поставити себе на його місце.

Встановлено тісний зв'язок між ідентифікацією і іншим близьким за змістом явищем – емпатією. Емпатія також визначається як особливий спосіб сприйняття іншої людини. Тільки тут мається на увазі не раціональне осмислення проблем іншої людини, як це має місце при взаєморозумінні, а прагнення емоційно відгукнутися на її проблеми.

Процес розуміння один одного «ускладнюється» явищем рефлексії. Під рефлексією розуміється усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню. Це вже не просто знання або розуміння іншого, але знання того, як інший розуміє тебе, своєрідно подвоєний процес дзеркальних відображень один одного, глибоке, послідовне «взаємовідбиття», змістом якого є відтворення внутрішнього світу партнера, причому в цьому внутрішньому світі, в свою чергу, відбивається Ваш внутрішній світ.

Велике значення для більш глибокого розуміння того, як люди сприймають і оцінюють один одного, має каузальна атрибуція – пояснення причин і методів поведінки інших людей. Процеси казуальної атрибуції підкоряються наступним закономірностям, які впливають на розуміння людьми один одного:

1. Ті події, які часто повторюються і супроводжують спостережуване явище, передуючи йому, зазвичай розглядаються як його можливі причини.

2. Якщо той вчинок, який ми хочемо пояснити, незвичайний і йому передувало яке-небудь унікальна подія, то ми схильні саме його вважати основною причиною скоєного вчинку.

3. Невірне пояснення вчинків людей має місце тоді, коли є багато різних можливостей для їх інтерпретації і людина, що пропонує своє пояснення, вільний вибирати влаштовує його варіант.

Ефективне спілкування неможливе без правильного сприйняття, оцінки, взаєморозуміння партнерів. Процес спілкування починається із спостереження за співрозмовником, голосом, особливостями поведінки. Ця важлива й обов’язкова складова спілкування називається перцептивною. Перцепція трактується як процес та результат срийняття людиною явищ оточуючого світу й самого себе.

Соціальна перцепція – це складний процес, який включає в себе низку простих: сприйняття, розуміння, пояснення вчинків іншої людини.

Одним з найпростіших засобів розуміння іншої людини є уподібнення – ідентифікація себе їй. При – ідентифікації ми ставимо себе на місце партнера по спілкуванню. Ідентифікація тісно пов’язана з іншим близьким за змістом явищем – емпатією. Це особливий спосіб розуміння іншої людини, але мова іде про емоційну чутливість або сопереживання їй, а не про раціональне рішення її проблем. Емпатія є основою сприяння, допомоги один одному.

Атракція – особлива форма пізнання та сприйняття іншої людини, яка базується на виникненні до неї позитивних почуттів: від простої симпатії до глибокого кохання.

Для того, щоб правильно зрозуміти партнера по спілкуванню, треба знати його ставлення до нас, як він сприймає та розуміє нас. Здатність людини уявляти те, як вона сприймається партнером по спілкуванню, називається рефлексією ( це знання того, як інший розуміє мене ).

З урахуванням рефлексії та взаємного відображення партнерів у спілкуванні беруть участь не дві, а як би шість осіб:

* «я», яким я є у дійсності;
* «я»,яким я бачу самого себе;
* «я», яким мене бачить партнер по спілкуванню.

Відповідно ці три позиції можна спостерігати й у партнера по спілкуванню. Коли одна група людей намагається зрозуміти, як вона оцінюється іншими, то рефлексія називається груповою.

Стереотипізація – класифікація форм поведінки людини та інтерпретація їх причин шляхом віднесення людини, з якою спілкуєшся, до вже відомих або тих, що вважаються відомими, типів людей. Стереотип – образ людини, що використовується у повсякденному житті як своєрідний штамп. Він складається на базі неповноти інформації та висловлювань інших людей про дану людину.

Ефект ореолу – надання позитивної оцінки людині завдяки першому доброму враженню.

Як стереотип, так і ефект ореолу деформують процес сприйняття.

Критерій оцінки – вчинки людей, з якими відбувається спілкування.

*[Матеріали взято Платонов Ю. П. Психологія конфліктної поведінки]*

*[Матеріали взято з «Конспект лекцій з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» Н. В. Острянська]*

**Тема 4. Вербальні та невербальні засоби комунікацій та мовленнєвий етикет**

1. [Що означає мовленнєве спілкування або вербальна комунікація](http://subject.com.ua/psychology/ethics/42.html).

2. [Культура слухання](http://subject.com.ua/psychology/ethics/43.html) та говоріння.

3. [Поняття про невербальну комунікацію](http://subject.com.ua/psychology/ethics/49.html).

4. [Класифікація невербальних засобів спілкування](http://subject.com.ua/psychology/ethics/50.html) ([кінесика](http://subject.com.ua/psychology/ethics/51.html), [паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування](http://subject.com.ua/psychology/ethics/52.html), [контакт очей](http://subject.com.ua/psychology/ethics/53.html), [проксеміка](http://subject.com.ua/psychology/ethics/54.html)).

5. Комунікативна етика.

1. Мовленнєве спілкування – засіб, у якому як знакову систему використовують мовлення (систему фонетичних знаків, що містить два принципи: лексичний та синтаксичний) [1].

Його особливість полягає в тому, що воно за формою і за змістом спрямоване на іншу людину, включене в комунікативний процес, є фактом комунікації. Вербальна комунікація мало бути спрямована на окрему людину, певну групу (чи навіть не мати конкретного адресата), але в будь-якому разі вона має діалоговий характер і являє собою постійні комунікативні акти.

У процесі спілкування мовлення виконує також інформативну функцію. Виділяють інформацію інструментальну, що стосується безпосередньо засобів розв'язання певного завдання, та експресивну, що торкається оцінок, самооцінок, емоційних зв'язків між членами групи (тобто цей вид інформації має соціально-емоційний характер). Інструментальна інформація більше пов'язана з регуляцією власне діяльності. З допомогою експресивної інформації активно регулюється взаємодія між членами групи. Між цими двома видами інформації важко провести чітке розмежування, може йтися скоріше про перевагу одного з цих видів, що визначається конкретними умовами діяльності та взаємодії.

Мовлення є засобом емоційного впливу, який стимулює або гальмує дію певного члена групи. Емоційно-позитивний вплив (заохочення) та емоційно-негативний вплив (покарання) регулюють спільні дії партнерів. Це сприяє кращому розумінню ситуативних цілей, що поліпшує ефективність групової діяльності. Без застосування комунікативних категорій «схвалення» та «несхвалення» неможлива ніяка координація спільної діяльності.

Акт вербальної комунікації - це діалог, що складається з промовляння та слухання. Вміння промовляти є давнім предметом дослідження. Існує спеціальна наука – риторика, викладається спеціальна дисципліна – ораторське мистецтво. Але в сучасній літературі з питань спілкування велика увага приділяється вмінню слухати. Результати досліджень показують, що достатніми навичками вміння слухати володіє небагато людей. І. Атватер вказує на те, що слухати дуже важко. Ми насамперед зайняті власним мовленням. Крім того, якщо людина в процесі діалогу замовкла, то це ще не означає, що вона слухає. Слухання – активний процес, що вимагає уваги. Але уточнюючи, оцінюючи чи аналізуючи інформацію під час діалогу, людина більше увага приділяє своїм справам, ніж тому, що їй говорять. Особливо це виявляється в ситуаціях конфліктного спілкування.

Щоб комунікативний акт був успішним, на етапі орієнтації треба звернути увагу на код і контекст. Це сприймання та розуміння ситуації контакту і добір стратегії спілкування. У цьому разі увага концентрується на адресаті (співбесідникові), а не на собі. На етапі виконання контролюються вже власні дії, конструюються повідомлення і підтримується контакт.

2. Дослідження вчених свідчать, що високою культурою слухання відзначаються лише деякі з тих людей, що спілкуються. Водночас невміння слухати нерідко є основною причиною неефективного спілкування, непорозумінь і навіть конфліктів.

Важливе значення мають як вербальні, так і невербальні аспекти слухання, передусім слухання “всім тілом”.

Розрізняють два види слухання: нерефлексивне і рефлексивне [1]. У першому випадку йдеться про уважне слухання з мінімальним мовним втручанням. Нерідко це допомагає людям виразити свої почуття та емоції.

Розрізняють чотири види реакцій людини під час слухання: з’ясування, перефразування, відбиття почуттів і резюмування.

Побудова висловлювання – це розв’язання конкретних комунікативних завдань відповідно до мети мовлення і особливостей ситуації. Для цього за допомогою мовлення треба стимулювати співрозмовника до створення внутрішнього образу, подібного до того, який йому передається.

Монолог і діалог мають психолого-ситуативні та мовні особливості. На відміну від діалогу монолог наче передбачає реакції співрозмовника. Висловлювання тут більш розгорнуті, свідоміше добираються слова й вибудовуються речення, меншу роль відіграють міміка та жести. У діалозі велике значення мають так звані діалогічні відносини, про які так переконливо писав М. М. Бахтін: “Діалогічна реакція персоніфікує всяке висловлювання, на яке реагує” [2, с. 31]. У двоголосому слові, в репліках діалогу чуже слово, позиція враховуються, на них реагують. І саме це є основною, порівняно з монологом, характеристикою діалогу.

Питання про роль та значення переконуючого впливу в мовленнєвому спілкуванні розглядається багатьма спеціалістами. Проте найцікавіші результати отримали соціальні психологи, автори експериментальної риторики Йєльського університету [10]. Ідеться про так звану переконуючу комунікацію.

Важливий висновок експериментальної риторики полягає в тому, що вплив особистості може певним чином “накладатися” на вплив повідомлення, змінюючи його остаточний результат. Як зазначалося, для прийняття нової думки її спочатку треба сприйняти та зрозуміти. Виявилося, що особистість відправника (комунікатора) не впливає на розуміння та запам’ятовування повідомлення адресатом. Навпаки, якщо комунікатор – авторитетна особа, то аргументація на користь висловленої ним думки гірше запам’ятовується і засвоюється адресатом (немає потреби відслідковувати процес мислення відправника, бо йому довіряють).

3. Невербальне спілкування відбувається, як правило, неусвідомлено, мимовільно. Хоча люди певним чином контролюють своє мовлення, можна шляхом аналізу міміки, жестів, інтонації оцінити правильність, щирість мовної інформації. Для розуміння невербальних елементів спілкування необхідне, як правило, спеціальне навчання.

Невербальні засоби передання інформації людина освоює раніше, ніж вербальні. Немовля починає розрізняти емоційні стани матері, реагує на інтонацію голосу, вираз обличчя, жести, дотики. У дорослих при контактах з незнайомими перше враженнями виникає саме завдяки засобам невербального спілкування (візуальний контакт, експресія).

Одним з важливих параметрів, що характеризують невербальну комунікацію є міжособистісний простір – дистанція, яку неусвідомлено встановлюється в процесі безпосереднього спілкування між людьми. Чим тісніше стосунки між людьми, тим менша просторова дистанція між ними в процесі спілкування. Ця дистанція залежить від національних еталонів поведінки, соціального статусу, віку, психологічних особливостей. Надто близька, як і віддалена дистанція негативно відбувається на ефекті спілкування.

«Найближче» спілкуються близькі знайомі, родичі. Збільшення міжособистісного простору може викликати неприємні почуття. Зацікавлені один в одному співрозмовники зменшують дистанцію спілкування, психічно тривожні намагаються збільшити відстань.

Жінки схильні перебувати дещо ближче до співрозмовника, ніж чоловіки. Середньоєвропейські межі дистанції між співрозмовниками-друзями становлять 0,5–1,2м (міжособистісний простір), для неформальних соціальних та ділових стосунків – 1,2–3,7м (соціальний простір); простір, більший ніж 3,7 м, дає можливість утриматися від спілкування або перевести його в площину формальних стосунків.

Міжособистісний простір впливає на візуальний контакт (контакт очима). Найінформативніший елемент зовнішнього вигляду людини – обличчя. Тому візуальний контакт є надзвичайно важливим у невербальному спілкуванні. Фіксація погляду на іншому означає не тільки зацікавленість, а й зосередженість. Але пильний тривалий погляд на людину викликає в неї відчуття збентеженості і може сприйматися як ознака ворожості. Взаємний візуальний контакт легше підтримувати, обговорюючи приємні питання. З того, як люди дивляться один на одного, можна з'ясувати, які між ними стосунки. Ми схильні довше дивитися на тих, ким захоплюємося, уникаємо погляду в ситуації суперництва.

Підтримання візуального контакту допомагає партнеру відчути ставлення до нього співрозмовника. Погляд може регулювати розмову. Коли один з учасників діалогу закінчує говорити, то він дивиться на співрозмовника, очікуючи на продовження бесіди.

Під час спілкування інформативну функцію виконують експресивні реакції (від лат. expressio – виразність). До них належать: міміка, пантоміміка, жести, інтонація голосу. Вони характеризують інтенсивність вияву переживань людини. Характерною ознакою міміки (експресивних рухів м'язів обличчя) є її універсальність та специфічність для вираження різних емоцій. Інтерпретація емоцій пов'язана з подвійною природою міміки.

З одного боку, міміка зумовлена природженими факторами відображення універсальних емоцій на обличчі, таких як жах, радість, біль. Вони зрозумілі людям різних культур. З іншого – міміка залежить від особливостей певної соціальної культури, конкретних норм, еталонів. Національні, етнічні, культурні стандарти відбиваються на мімічних реакціях, зумовлюють певну форму їх протікання. Посмішка означає позитивне ставлення до іншої людини, сльози є універсальною ознакою скорботи, одначе форма вияву цих реакцій - коли, як, як довго слід посміхатися чи плакати - залежить від національних, соціокультурних особливостей. Позитивні емоції досить рівномірно відбиваються на обох боках обличчя, негативні емоції - чіткіше на лівому боці. Найбільш експресивними є губи людини, її брови, рухи м'язів у нижній частині обличчя.

Емоційні переживання людини можна визначити з її пантоміміки: жестів, пози, рухів. Жести, міміка, інтонація допомагають людині, яка говорить, зосередити увагу співрозмовника, виразити своє емоційне ставлення до інформації, яку вона передає. Набір жестів, котрі застосовує людина у спілкування, дуже різноманітний. Загальні з них такі:

- комунікативні жести - замінюють мовлення у спілкуванні й можуть уживатися самостійно: привітання та прощання; погрози, привертання уваги, запрошення, заборони; стверджувальні, питальні, заперечувальні, подячні; брутальні й дратівні;

- підкреслюючі жести – супроводжують мовлення людини й посилюють мовний контекст;

- модальні жести – виразні рухи, що означають оцінку, ставлення до ситуації. До них належать жести невпевненості, страждання, роздумів, зосередженості, розпачу, відрази, здивування, незадоволення тощо.

Аналіз засобів невербальної комунікації дає змогу виявити такий аспект комунікаційного процесу, як наміри його учасників. Вони справляють суттєвий вплив на характер міжособистісних стосунків.

Говорячи в загальному про невербальну комунікацію можна сказати, що вона посідає дуже важливе місце в нашому спілкуванні, адже 38% інформації сприймається тим, як говоряться слова, які несуть цю інформацію, а 55% - самим виразом обличчя. *[Матеріал взято* [*https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/9851/*](https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/9851/)*]*

4. Невербальна (несловесна) комунікація – це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80% комунікації. Причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% – через інтонацію та модуляцію голосу.

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали.

Доцільно зауважити, що невербальна комунікація справді залежить від типу культури.

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати оптико-кінетичну систему, що складається з жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла (кінесики). Далі виокремлюють паралінгвістичну та екстралінгвістичну системи. Паралінгвістична система – це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. Екстралінгвістична система – це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо). Традиційно вважалось, що ці види засобів є навколомовними прийомами, які доповнюють семантично значущу інформацію. Зауважимо, що різні спеціалісти в термін “паралінгвістична та екстралінгвістична комунікація” вкладають різний зміст.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – проксеміка. Ідеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийняті в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу.

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербаліки є жест. Саме класифікації і характеристиці жестів присвячено чи не найбільше праць з проблеми цього виду комунікації.

Окрім оптико-кінетичних засобів спілкування існує комплекс акустичних засобів – екстралінгвістичних і паралінгвістичних сигналів. У першому випадку – це швидкість мови, висота голосу, його тональність і діапазон. Дослідженнями встановлено, що 60-90% правильних суджень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифровувати характеристики голосу й манеру говорити.

Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам’ятає про значення візуального контакту. Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Можна почути таке: “очі бігають”, “очі випромінюють блискавки”, “затьмарені очі”, “недобрі очі” і т. ін.

 Щоб встановити або підтримати контакт з людиною, потрібно не лише дивитися їй в очі, а й триматись на певній відстані від неї. Відомий антрополог Є. Холл був першим ученим, який звернувся до просторових потреб людини. На початку 60-х років він увів навіть спеціальний термін для цього напрямку досліджень – “проксеміка”. Виявилося, що кожна людина прагне мати як свою територію певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від ряду факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо заселена, то й люди під час спілкування перебувають близько один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Отже, невербальні засоби спілкування дають змогу працювати свідомо з несвідомим і допомагають досягти позитивних результатів.

Нові дані, одержані у сфері невербаліки, свідчать про те, що є два самостійних канали системи спілкування, які працюють одночасно і мають специфічні функції та механізми, – вербальний і невербальний. Згідно з новим припущенням невербальні засоби спілкування призначені для безпосереднього передавання смислових установок через поведінку людини, а мова – для передавання значень, закладених у словах. З’являється дедалі більше даних про те, що невербальні засоби і несвідомі механізми психіки відіграють значно більшу роль як у процесі мислення, так і спілкування, ніж вважалося раніше. [*Матеріал взято Бралатан В. П. Професійна етика: навч. посібник*]

5. Комунікативна (дискурсивна) етика є важливим соціокультурним явищем, що виявляє сутність людини. Передбачає суб’єкт-суб’єктний зв’язок і визнання людини суверенною особистістю. Складові комунікативної етики – комунікативна дія і дискурс. Під комунікативною дією розуміють мовлення, обмін інформацією (без додаткової рефлексії). Завдяки їй комуніканти мають змогу ступити за межі стереотипних уявлень, заснованих на цілераціональності. Комунікативна дія – засіб етичного діалогу, котрий постає у вищій формі як етичний дискурс (Ю. Габермас, М. Рідель, В. Фукс). Дискурс – форма колективної рефлексії і реконструкція проблематичних припущень, які виявляються, обговорюються або відхиляються у процесі аргументованої діяльності. Це – засіб соціалізації, освіти, виховання у школі та сім’ї. Дискурс спонукає людей до взаємного визнання: висловлювання іншого усвідомлюються, рефлексуються, інтерпретуються, уточнюються, приймаються або заперечуються. Завдяки відкритості комунікації твердження кожного перевіряються на істинність чи хибність (К.О. Апель, Ю. Габермас, А. Єрмоленко, Б. Марков й ін.). Через зворотний зв’язок у дискурсі, обмін інформацією, цінностями інша людина сприймається як партнер, з котрим потрібно порозумітися (Л. Озадовська). Українські дослідники пристають на думку Ю. Габермаса, що дискурс є практикою комунікативних відносин для досягнення соціальної згоди. У процесі інтерсуб’єктивного, вільного й аргументованого дискурсу випрацьовуються етичні норми, які стають регулятивними принципами поведінки комунікантів. Відтак особистість бере собі за обов’язок дотримуватися “власних” норм і нести відповідальність за їх виконання (К.О. Апель). Тож комунікативну (дискурсивну) етику ще називають етикою відповідальності, за якої твориться нова форма раціональності в суб’єкт-суб’єктній взаємодії – комунікативної раціональності (Л. Ситниченко). Сформовані в процесі сімейного дискурсу морально-етичні норми, ціннісні орієнтації стають принципами поведінки, котрі добровільно покладають на себе відповідальність за їх виконання. Етичний дискурс дає змогу спільно обґрунтувати правила сімейної життєдіяльності. Завдяки відкритому представленню своїх позицій учасники комунікації досягають взаєморозуміння. У дискурсі, на думку дослідників, кожен вільний дотримуватися своїх переконань, позицій та визнає таке право за іншими, засвідчуючи свою гідність через визнання гідності співрозмовника. Засобами комунікативної етики мінімізується виникнення і розгортання у колективі суперечливої, проблемної, кризової і конфліктної ситуацій та деструктивного конфлікту. [*Горпинюк В.П. Комунікативна етика як форма запобігання насильства між батьками і дітьми*]

**Змістовний модуль 2. Прикладні аспекти розвитку комунікативних навичок**

**Тема 5.** **Публічний виступ, ефективна презентація, індивідуальна бесіда**

* 1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання. Види публічного мовлення.
	2. Презентація: поняття, види та основні характеристики.
	3. Індивідуальна бесіда: підготовка, етапи, особливості проведення.

1. Публічний виступ – це усне монологічне висловлення з метою впливу на аудиторію.

**Види:** ділова доповідь, звітна доповідь, промова, ділова промова, виступ, повідомлення, лекція.

Кожен з перелічених видів має відповідне призначення, тобто переслідує певну мету – проінформувати, переконати чи створити настрій у відповідної аудиторії. Інформативними бувають найчастіше **доповіді, лекції.** Будуються вони за схемою: що, для чого, як, у який спосіб.

**У вступі** викладається проблема, окремі її складові; виклад розвивається від простого до складного. Закінчення містить як теоретичні висновки, так і практичні пропозиції. Промовець ставить перед собою завдання - переконати аудиторію, звертаючись і до розуму, і до почуттів своїх слухачів. Успіх його залежить від добору аргументів і вміння розташувати їх у порядку наростання переконливості. У кінці виступаючий, як правило, ще раз наголошує на головних аспектах теми й закликає до певних дій чи до прийняття певних рішень.

**Види публічного виступу**

**Ділова промова** вирізняється більшою стриманістю в проявах емоцій, орієнтацією на логічний, а не на емоційний її вплив, аргументованістю.

**Звітна доповідь** – це особливо важливий і відповідальний публічний виступ, адже доповідач зобов'язаний правдиво, об'єктивно висвітлити факти й переконати слухачів у необхідності певних висновків і пропозицій. Для цього потрібно чітко окреслити мету, характер і завдання доповіді; до кожного положення майбутньої доповіді необхідно дібрати переконливі факти, цифри, приклади, цитати; слід продумати й скласти загальний план доповіді, а до найважливіших пунктів цього плану підібрати й опрацювати фактичний матеріал;

**Лекція** є формою пропаганди наукових знань. У ній, як правило, йде мова про вже вирішені наукові проблеми, до того ж більш загальні. Усі види лекцій об'єднують те, що вони несуть слухачам певну суму знань і є процесом спілкування між промовцем і слухачем. Дуже важливою для успіху лекції є її вступна частина, в якій - переконливо, дохідливо, цікаво – треба пояснити, чому тема лекції є актуальною і в ній необхідно розібратися, чому вона потрібна саме цій аудиторії.

**Наукова дискусія** - це обговорення будь-якого сумнівного наукового питання. Найважливіше в науковій дискусії – точно визначити головну проблему й навколо неї зосередити увагу. Добре, якщо виступаючий уміє передбачити можливі контраргументи і вже у своєму виступі спробує спростувати їх. У середовищі вчених надзвичайно високо цінують час.

**Повідомлення** – невелика доповідь на певну тему.

2. Поширеним нині жанром публічного виступу є презентація.

Презентація – це публічне представлення чого-небудь нового, що нещодавно з'явилося чи було створено.

Метою презентації може бути представлення досягнень організації або окремої особи, висвітлення різноманітних заходів, перспектив розвитку інформаційних технологій, реклама певної продукції тощо.

Презентації проводять під час конференції та семінару, у навчальних аудиторіях, в торговельних залах та офісах, демонструють по телебаченню, транслюються на радіо.

В аудиторії презентація здебільшого використовується під час пояснення нового матеріалу, для супроводу усного повідомлення на практичному занятті чи лекції, доповіді на конференції, під час захисту навчального проекту чи науково-дослідної роботи.

Зазвичай на презентацію приходять не за власним бажанням, а людей спеціально запрошують. Обов'язкова умова презентації – забезпечити відвідувачеві відчуття «бажаного гостя» Для цього треба ретельно готувати персонал. Це мають бути привабливі, доброзичливі, відкриті особи, які добре володіють словом, своїм голосом та невербальними засобами: жестами, мімікою, виразом очей тощо. Відвідувачі презентації чекають від доповідача:

* знання предмета презентації і певної підготовки;
* недвозначних і зрозумілих формулювань, чітко висловленої ідеї;
* вміння висловлюватися стисло;
* поєднання запропонованої ідеї з практичним застосуванням;
* уміння зосереджувати увагу слухачів на обговорюваній темі;
* чіткої організації інформації всієї презентації.**(матеріали взято взято з «Ділове мовлення для державних службовців» С.В. Шевчук)**

Презентацію здійснюють через три канали: вербальний – те, що я говорю; вокальний – те, як я говорю; невербальний – вираз очей, жести, рухи. Вплив на аудиторію суттєво посилюється завдяки володінню вокальним і невербальним засобами.

Презентація може бути успішною і неуспішною.

*Успішна* – це презентація, під час якої досягнуто поставлену мету;

*Неуспішна* – аудиторію не вдалося переконати, підсумком стало розчарування як аудиторії, так і презентатора.

*Основними причинами неуспішної презентації є:*

* нездатність подолати хвилювання перед великою аудиторією;
* недоліки у плануванні й підготовці презентації;
* погано організований, неструктурований зміст;
* недостатній контакт з аудиторією;
* неуважність до деталей;

*У* відсутність відчуття часу;

* неефективне використання наочних засобів;
* перевантаження інформацією.

Важливим для успіху презентації є її планування.

*План презентації*

1. Мета і завдання презентації.

2. Тема і предмет презентації.

3. Аудиторія, на яку спрямована презентація.

4. Початок і тривалість виступу.

5. Місце проведення презентації.

Сучасному фахівцеві часто доводиться готувати і виголошувати публічні виступи як у межах своєї установи, так і поза нею. Ефективній підготовці сприяють засоби PowerPoint, що є складовою пакета Microsoft Office. Вони дають змогу за допомоги комп'ютера досить швидко підготувати набір слайдів, що супроводжує виступ. Цей набір називається презентацією.

Слайди можна подати як у чорно-білій гамі, так із використанням різних кольорових схем і видів оформлень, створених як професійними дизайнерами, так і автором презентації. Слайди можуть містити: текст, таблиці, діаграми, рисунки, відеокліпи, звуковий супровід тощо.

*Розрізняють такі види презентацій:*

*Презентація за сценарієм* – це традиційна презентація зі слайдами, доповнена засобами показу кольорової графіки й анімації з виведенням відеоматеріалу на великий екран або монітор.

Використання анімаційного тексту в поєднанні з діаграмами, графіками та ілюстраціями дає змогу зосередити увагу слухачів на основних твердженнях і сприяє кращому запам'ятовуванню інформації. Озвучує матеріал зазвичай сам ведучий.

*Інтерактивна презентація* – це діалог користувача з комп'ютером. Користувач приймає рішення, який матеріал для нього важливий, і вибирає на екрані потрібний об'єкт за допомоги миші або натисненням на клавіші. У цьому випадку видається інформація, на яку є запит.

Інтерактивна презентація дає змогу здійснювати пошук інформації, заглиблюючись в неї настільки, наскільки це було передбачено розробником презентації. Така презентація захоплює користувача і утримує його увагу.

*Автоматична презентація* – це закінчений інформаційний продукт, перенесений на відеоплівку, дискету, компакт-диск і розісланий потенційним споживачам з метою виявлення їхньої зацікавленості.

*Навчальна презентація* призначена допомогти викладачеві забезпечити зручне і наочне викладання теоретичного і практичного матеріалу.

Навчальні презентації переділяються на такі види:

* презентації-семінари;
* презентації для самоосвіти;
* презентації-порадники.

У навчальних можуть використовуватися всі інші види презентацій. Успіх будь-якої презентації, незалежно від її мети, типу, теми, складу аудиторії, визначається умінням доповідача презентувати свій задум.

Структурні компоненти презентації

* *Експозиція* – це встановлення миттєвого контакту з аудиторією, створення атмосфери доброзичливості, утримування уваги та спонукання інтересу до теми презентації. Вона повинна бути короткою, захопливою, оригінальною.
* *Вступ,* якому відводиться 5-10% від перебігу всієї презентації, можна умовно переділити на 2 блоки: початок і вступ. Завдання - встановлення (якщо не вдалося під час експозиції) чи закріплення контакту з аудиторією, виклад лаконічних зауважень стосовно теми презентації.

Вступна частина презентації передбачає такі етапи:

1) привітання, вступні зауваження;

2) пояснення мети презентації;

3) огляд основних етапів презентації, використання допоміжних засобів;

4) пропозиція ставити запитання після або під час презентації.

Вступ повинен допомогти аудиторії знайти відповіді на такі запитання, як: Що я почую, побачу?, У якій послідовності я це почую?, Чому це мені буде цікаво?.

* *Основна частина* – це серцевина виступу, плануючи яку доцільно виокремити ключові положення, переходи-зв'язки. Будь-яке велике повідомлення для того, щоб бути засвоєним, повинно містити один, іноді два і зрідка три пункти (ключових тез). Це дозволяє логічно структурувати матеріал, аби він був зручним для сприймання.

Основна частина становить 70-85 % презентації. Завдання її – схарактеризувати ситуацію, подати можливі засоби для її покращання й обов'язково запропонувати власний варіант її реалізації – кульмінація презентації. При цьому варто спонукати аудиторію до прийняття рішень і дій, вказавши на переваги своєї пропозиції.

Залежно від типу презентації за цільовим критерієм *(інформаційна, спонукальна, переконлива),* різняться і методи розгортання презентації: інформаційна презентація послуговується хронологічним, географічним чи просторовим, індуктивним, причинно-наслідковим, дефініційним викладом; спонукальна та переконлива – методами індукції, дедукції, аналогії, причинно-наслідкового зв'язку чи за певною схемою (теорія і практика, обов'язок і вигода, факт і його практичне значення). Здебільшого використовують змішаний тип композиції, за якого презентатор комбінує різні методи викладу матеріалу, що дозволяє зробити структуру основної частини більш оригінальною.

Для роботи на цій стадії доповідачеві необхідно уміти аналізувати ситуацію та поведінку аудиторії, пояснювати матеріал і аргументувати викладену думку.

* *Резюме* підсумовує сказане, ущільнює зміст і свідчить про те, що презентація наближається до завершення.
* *Висновок* - вихід з контакту, завершення спілкування. Це не тільки висловлення подяки за увагу, а ще одна фінальна спроба переконати аудиторію, тобто досягти мети презентації. Висновок має бути виразним, коротким й обов'язково оптимістично-мажорним.

Відомо, що промовця слухають більш уважно на початку й наприкінці презентації, це називають «законом краю». Продумуючи експозицію та висновок, важливо виявити почуття міри, бо занадто яскравий, образний початок зобов'язує витримати цю тональність упродовж усієї презентації.

Способи завершення презентації: неочікуване завершення, резюме, жарт, оптимістичний або спонукальний заклик, заклик до дії, комплімент на прощання, висловлення вдячності.

Презентація не закінчується тоді, коли все викладено, а коли сказали про її завершення. **[матеріали взято з «Українська мова за професійним спрямуванням» С.В Шевчук, І.В. Клименко]**

3. Бесідою називається форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Вона сприяє тому, щоб партнери активізували свої зусилля для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного.

Бесіди виконують такі функції:

• обмін інформацією;

• формування перспективних заходів і процесів;

• контроль і координація вже розпочатих дій;

• взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань;

• підтримання ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав;

• пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей;

• стимулювання людської думки в новому напрямку;

• розв´язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації тощо.

За різними ознаками виділяють такі різновиди бесід: – за метою спілкування та змістом: ритуальні, глибинно-особистісні та ділові.

Ритуальні бесіди вимагають дотримання певного мовленнєвого етикету. Ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв (людина повинна знати, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і що мають говорити інші).

Глибинно-особистісні бесіди використовуються для спілкування між батьками, дітьми, коханими, друзями тощо (спілкуючись з близькими людьми, кожен сподівається на те, що його і зрозуміють, і захистять, і нададуть допомогу).

У ділових бесідах обговорюються конкретні справи. Розрізняють такі ділові бесіди: інформаційні; виклад своєї позиції.

За професійною спрямованістю розрізняють бесіди управлінські, педагогічні, правові, медичні тощо. Професійні справи, трудові акції здійснюються за допомогою ділових бесід.

За кількістю учасників бесіди поділяються на індивідуальні та групові.

В індивідуальній бесіді беруть участь два учасники. Кожен із них прагне досягти певної мети: установити контакти, "посіяти" довіру і взаєморозуміння, визначити позицію співрозмовника, знайти пояснення його дій. Результат бесіди залежить від обох партнерів.

Індивідуальні бесіди найчастіше використовують керівники в роботі з підлеглими. Бесіди можуть бути: довготривалі, спокійні і напружені. їх проводять при зарахуванні на роботу, при звільненні, з метою заохочення і покарання, для вирішення виробничих питань (обговорення нових ідей, планів, перспектив зростання працівників тощо) і для того, щоб ближче познайомитися. Ці бесіди допомагають керівникові бути обізнаним (дізнатися про хід і результат виконання завдань), він може вчасно дати підлеглим потрібні розпорядження, а також оцінити роботу співробітників. Бажано, щоб під час зустрічі керівник сформував у підлеглого бажання творчо працювати, тому розпорядження керівника мають бути дані тактовно, чітко, спокійно, без приниження людської гідності підлеглого. [матеріал взято з Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування]

**Тема 6. Теорія аргументації і переконання**

1. Доведення: логічний зміст, правила і помилки.

## Правила й помилки аргументів.

## Мистецтво аргументації. Мовні засоби переконування.

1. Аргументацією називається спосіб міркування, який складається із доведення і спростування, в ході яких формується переконання в істинності чи хибності якогось положення як у самого автора, так і в опонентів. Доведенням і спростуванням широко користуються в різних науках та сферах людської діяльності. Але лише в логіці розкривається їх природа, описується структура, формулюються спеціальні правила.

Важливу роль у здобутті істини відіграє доведення (доказ). Доведення – процес мислення, що полягає в обґрунтуванні деякого твердження за допомогою інших тверджень, істинність яких установлено раніше.

Будь-яке доведення складається з трьох частин:

* тези – це твердження, істинність якого необхідно довести;
* аргументів (основи) – це думки або положення, що їх наводять для доведення тези;
* демонстрації – це спосіб логічного зв’язку тези з основою.

Можна сказати і так: демонстрація – це міркування, в процесі якого із аргументів виводиться істинність або хибність тези.

**Теза у доведенні.** Як тези можуть поставати найрізноманітніші судження, якщо вони не очевидні і потребують доведення. У науках це різноманітні твердження (теореми – в геометрії, факти й обставини – у юридичній практиці), у повсякденні – певні переконання, чужі і власні думки. Тезу може бути сформульовано як на початку суперечки, так і в будь-який її момент.

Сформулювати тезу можна у кілька способів:

* за допомогою вступного словосполучення «Я стверджую...», «На мою думку...», «Моя теза полягає у...» тощо;
* опосередковано – шляхом надання певному судженню категоричної форми;
* через постановку прямого чи риторичного запитання.

**Аргумент.** У ролі аргументу може бути будь-яке судження, що відповідає двом правилам:

* це судження має бути безпосередньо пов’язане з тезою;
* це судження має бути істинним, причому його істинність має бути беззаперечною або раніше доведеною.

Формами аргументів є:

а) факти дійсності;

б) аксіоми й закони науки;

в) норми законодавства;

г) визначення (дефініції) понять.

Саме факти у доведенні мають найбільшу силу. Скажімо, під юридичними фактами розуміють обставини, що слугують за основу виникнення чи припинення конкретних правових стосунків. Крім фактів, іншим універсальним видом аргументів є визначення (дефініція). Наприклад, у геометрії дефініції понять «точка», «лінія», «площина» тощо мають фундаментальне значення для подальших доведень. Наукові закони й теорії, коли вони використовуються як аргументи, розкривають родові та видові якості предмета доведення. Демонстрація, що встановлює зв’язок демонстрація між тезою й аргументом, за формою являє собою дедуктивний або індуктивний умовивід. Наявність тези й аргументів іще не означає, що доведення здійснено. Наприклад, якщо ми маємо купу автомобільних деталей, то це ще не означає, що ми маємо готове авто. Для того щоб доведення було завершеним, необхідно встановити логічний зв’язок тези з аргументами.

2. Правила й помилки в доведенні, що стосуються аргументів, такі:

1). Аргумент має бути істинним. Як логічну помилку варто розцінювати використання свідомо помилкових аргументів чи аргументів імовірних, істинність яких іще потребує доведення.

2). Аргумент має бути достатньою підставою для тези.

Порушення цього правила призводить до таких помилок:

помилка недостатнього обґрунтування, коли аргумент не випливає з тези;

помилка підміни часткового загальним, відносного – абсолютним, коли аргумент, істинний лише у певних умовах, застосовується з будь-якого приводу. Наприклад, гасло боротьби з корупцією в сучасній Україні часто слугує за аргумент на користь необхідності неодмінно посадити за грати того чи іншого високопоставленого чиновника попереднього режиму;

помилка замкненого кола, коли істинність аргументів базується на припущенні про істинність тези, яку вони насправді покликані доводити.

Типові помилки, що їх припускаються під час аргументації (як доведення, так і спростування), підлягають класифікації.

Вони поділяються на:

софізми – логічні помилки, зроблені навмисне;

паралогізми – ненавмисні помилки;

 парадокси – певною мірою обґрунтовані судження, але такі, що суперечать або здоровому глузду, або загальнопоширеним думкам;

антиномії – поєднання суперечливих за змістом висловлювань про предмет, які мають однаково переконливі логічні обґрунтування. *[матеріали взято з електронного ресурсу. http://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/163/mod\_resource/content/1/Tema\_5.Logichni\_osnovi\_teoriji\_argumentaciji.pdf]*

3. Переконування – це головний метод дії. Під ним розуміється, з одного боку, різносторонній вплив на особу з метою формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з іншого - спонукання до певної дії.

Ефект переконуючого впливу залежить, насамперед, від:

власної справжньої переконаності суб'єкта впливу у тому, в чому він хоче переконати інших;

наявності у нього мотиву «переконати», а не якогось іншого;

внутрішньої психологічної готовності суб'єкта до застосування переконуючого впливу;

зовнішніх умов, необхідних для здійснення переконування;

визнання суб'єктом впливу права об'єкта впливу на власні переконання, на критичну позицію і опір;

врахування суб'єктом впливу загального рівня підготовленості і готовності об'єкта до сприйняття переконуючого впливу

Основним етапом і змістом переконання є аргументація. У найбільш широкому розумінні термін «аргументація» можна визначити як процес обґрунтування людиною певного з метою переконання в його істинності, слушності.

На першій, початковій стадії формулюється основна мета аргументації, ті завдання або проблема, які належить обґрунтувати і тим самим переконати аудиторію в їх істинності, доцільності, корисності тощо.

Друга стадія аргументації пов'язана з пошуком, оцінкою і аналізом тих фактів, свідчень, спостережень, експериментів, даних.

Третя, заключна фаза аргументації пов'язана з встановленням і обґрунтуванням логічного зв'язку між даними і отриманим на їх основі результатом.

Такий результат може представляти безспірний висновок, виведений з посилок як аргументів. Здебільшого ж укладення аргументації є результатами, отриманими за допомогою недедуктивних міркувань, які з тим або іншим ступенем підтверджують висновок і можуть тому оцінюватися з тим або іншим ступенем ймовірності

**Тема 7. Колективне обговорення ділових проблем**

1. Поняття та види ділових переговорів.
2. Стратегії ведення переговорів.
3. Етапи ведення ділових переговорів.

1. До форм колективного обговорення належать наради, збори, мітинги, переговори, дискусії, різні форми активного навчання (зокрема, “мозковий штурм”, ділові та рольові ігри).

Дуже важливою і широко вживаною формою обговорення є дискусія. Набули поширення зустрічі “за круглим столом”, коли кілька учасників дискутують між собою в присутності слухачів. Така дискусія дає змогу ознайомити людей з різними поглядами фахівців на якусь проблему і стимулювати до активного мислення, самостійних висновків. Інколи колективне обговорення має форму диспуту, під яким розуміють публічну суперечку на наукову чи суспільно важливу

Переговори – це обмін думками, який зазвичай відбувається з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер. Про особливості переговорів з іноземцями йтиметься далі.

На практиці склалося кілька стратегій, підходів до ведення переговорів залежно від індивідуальних психологічних якостей їх учасників [11, с. 21-32].

Наради – один з найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя. Вони дають змогу спільно аналізувати важливі питання й висловлювати свої думки та пропозиції, приймати найоптимальніші рішення. Крім того, на нараді керівництво може поінформувати працівників про свої плани. Проблема, яка виноситься для обговорення на нараду, може мати будь-який характер: виробничий, дисциплінарний, організаційний тощо. На нараді виявляються погляди зацікавлених сторін на проблему.

Оптимальна кількість учасників наради як однієї з колективних форм обговорення – 10-12 осіб. Якщо людей менше, а отже, менше різних поглядів на проблему, то й користі від такої наради буде мало. Якщо кількість учасників перевищує 16-18, то, як правило, не всі зможуть взяти участь в обговоренні. Якщо учасників понад 20, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп [10]. Нарада навряд чи пройде успішно, якщо її не буде заздалегідь підготовлено. Причому, чим краще це буде зроблено, тим менше помітною для учасників наради буде попередня робота.

Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є збори, що проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких об’єднує якийсь інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.).

Дискусія – форма колективного обговорення, мета якої – виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв’язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

Мозковий штурм” – це спільне розв’язання творчої проблеми, яке забезпечується особливими прийомами. Ця форма обговорення виникла ще наприкінці 30-х років і спрямована на активізацію творчої думки з використанням засобів, які знижують критичність і самокритичність людини, а отже, підвищують її впевненість у собі й готовність до творчого пошуку. Під час “мозкового штурму” на першому його етапі – генерації ідей – кожний учасник вільно висуває свої пропозиції щодо вирішення поставленого завдання. Ця форма обговорення базується цілковито на дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм. На першому етапі обговорення критика повністю забороняється. А відтак усі учасники можуть спокійно висловлювати свої думки, знаючи, що їх не назвуть смішними або недоречними.

2. Стратегії ведення переговорів

Перша стратегія ведення переговорів зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів. Учасники переговорів, котрі будь-яку ситуацію розглядають як змагання волі й не йдуть на поступки, дотримуються жорсткої стратегії. Ті самі учасники, які заради уникнення конфлікту йдуть на поступки, внаслідок чого їхні інтереси обмежуються, дотримуються м'якої стратегії. Стратегія, при якій кожна сторона в перего­ворах займає певну позицію й жорстко захищає її, називаєть­ся позиційним торгом. Чим більше людина захищає певну позицію, тим більше вона себе з нею пов'язує. Такий торг при­зводить до укладення нерозумних угод або до конфронтації.

Позиційні стратегії переговорів мають такі особливості:

– вони можуть не привести до згоди, навіть тоді, коли цьо­го бажають обидві сторони, оскільки кожна захищає свою по­зицію;

– вони можуть прийти до згоди, але ця згода матиме ме­ханічний характер, оскільки не враховуються інтереси сторін;

– той, хто займає більш жорстку позицію, спочатку отри­мує більший шматок пирога і поступово щось віддає, намага­ючись все ж значнішу частину залишити собі;

– позиційний торг приводить до конфліктів, сварок тому, що кожний намагається силою вирвати поступку в іншого;

– ці переговори займають багато часу, бо учасники йдуть на поступки лише перед загрозою їх припинення;

– якщо одна зі сторін перемогла, то в іншої виникає гнів та образа.

Друга стратегія переговорів передбачає розв'язання про­блем, виходячи із їхнього змісту, а не торгів з приводу позиції, яких кожна зі сторін жорстко дотримується. Ці переговори називаються принциповими. В їх основі лежать чотири поняття[14]:

– люди (треба відділяти людину від проблеми й обговорю­вати проблему, а не один одного);

– інтереси (слід зосередитись на інтересах, а не на пози­ціях учасників переговорів);

– варіанти (доцільно продумати найбільш вигідні для обох сторін варіанти);

– критерії (при обговоренні слід використовувати тільки об'єктивні критерії).

Особливості принципових переговорів.

При принципових переговорах їхні учасники прагнуть вра­хувати інтереси обох сторін та отримати такий результат, який був би обґрунтований справедливими нормами і критеріями незалежно від волі жодної зі сторін. Ця стратегія передбачає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до учасників переговорів і дає змогу прийняти справедливе рі­шення з позиції етики, яке б задовольнило обидві сторони. Іно­ді думають, що позитивний результат переговорів — поразка однієї сторони і перемога іншої (але в такому разі переможена сторона більше не буде мати з вами справу). Найкращий ва­ріант — компромісне рішення, коли виграш має кожна сторо­на, тобто "перемога — перемога".

3. **Основні етапи ведення переговорів.** Ділові переговори – це динамічний процес, що складається з окремих етапів.

**Етап аналізу ситуації.**На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасника (чи учасників) переговорів, їхніх можливих намірах і цілях. Особливу увагу необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації, на тих реальних труднощах, що ймовірно виникнуть під час переговорів. Важливо також:

– визначити етапи зустрічі й основні ідеї, які необхідно обов'язково донести до опонента;

– вивчити людей, що ведуть переговори: їхні потреби, інтереси, позиції: вивчити ступінь готовності партнера вести переговори;

– вивчити плани, підходи, варіанти ведення переговорів, які можна чекати від протилежної сторони;

– мати перелік необхідних і досить вагомих аргументів, доказів, документів, які ви повинні мати під рукою в процесі ведення переговорів.

**Центральне завдання будь-яких переговорів** – це спільне вирішення проблеми. Але для того, щоб вона була вирішена, потрібні продумані аргументи, що зведуть розбіжності сторін до мінімуму.

Ефективність переговорів у великій мірі залежить від уміння спілкуватися з людьми і регулювати свій психічний стан і поведінку.

**Етап планування.**На цьому етапі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних, а також і запасних варіантах ходу ведення переговорів. При цьому варто подумки програти весь можливий хід ведення переговорів, врахувати інтереси протилежної сторони, можливі компроміси. Тобто, спрощуючи, скажемо, що йде пошук оптимального шляху вирішення проблеми і його детальне вивчення. Плани залежать від мети і засобів. При цьому засоби – це не тільки фінансові фонди чи матеріальні допоміжні ресурси, але і люди, що реалізують прийняті рішення. Предметом вивчення повинні стати і обставини, що супроводжують те чи інше рішення. Чи немає правових протипоказань? Які можливі наслідки? Чи не виходимо ми за рамки вже наявних рішень? Чи використовується не перевірена інформація?

На всі ці запитання до початку переговорів повинна бути відповідь. Рішення приймається, коли всі обставини вивчені.

"Переговори – це не місце для поривів, це місце для дипломатії", – стверджує французьке прислів'я. Професіонал зобов'язаний бути дипломатом. Тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти і відмички, що дозволяють відкривати серця партнерів, знімати їхній опір, нейтралізувати їхні "нечесні" дії. У процесі переговорів обидві сторони хочуть: домогтися взаємної домовленості по питанню, у якому, як правило, зіштовхуються інтереси; гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси, не руйнуючи при цьому стосунків.

Щоб задовольнити такі бажання, треба вміти: вирішувати проблему; налагоджувати міжособистісну взаємодію; керувати емоціями.

Будь-які уміння виявляються в діях, що можуть бути правильними або неправильними. Правильні, психологічно грамотні дії приводять до того, що бажана мета досягається. Неправильні дії ведуть часом до результату, протилежному бажаному.

Здатність ефективно спілкуватися, контролювати себе і спостерігати за партнером, щоб в разі необхідності тут же своєчасно підкоригувати свою поведінку, є найважливішим компонентом психологічної культури особистості.

Тепер варто подумати про те, як реалізувати свої плани. Добре підготовлений до переговорів той, хто продумав наступні питання:

– наскільки мета партнера з переговорів відрізняється від вашої власної;

– наскільки шляхи вирішення проблеми, що може вибрати партнер, відрізняються від вашого варіанта;

– на які параметри власного плану (терміни, засоби, люди) може опиратися партнер;

– наскільки партнер обмежений часовими рамками, чи володіє він інформацією, якої немає у вас, або навпаки;

– наскільки можуть бути реальними його можливості організаційного забезпечення свого варіанта рішення.

Тільки тоді, коли потенційний клієнт побачить переваги, що можуть бути йому надані вами і відповідають його "егоїстичним" намаганням, можна сказати, що і ви досягли успіху, отримавши нового партнера.

**Етап активної дискусії (суперечки).**Найдинамічніша фаза переговорів, на якій важливо вибрати правильний стиль і темп, прийоми і техніку. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникнути поспішних рішень і недоцільних поступок.

Цей етап переговорів (власне переговори) можна розбити на наступні складові:

1) уточнення позицій;

2) їхнє обговорення;

3) узгодження позицій.

Під час переговорів треба шукати те в позиціях, що об'єднує, а не те, що розділяє.

Техніка проведення переговорів містить у собі:

• установлення контакту зі співрозмовником;

• ведення переговорів у потрібному напрямку;

• спостереження за реакцією партнера, уміння слухати;

• прогнозування його відповідей;

• корекцію своєї поведінки при взаємодії:

• сприяння своєю поведінкою мовній активності партнера:

• уміння розуміти та поважати думку партнера;

• використання міміки і жестів, знаків уваги;

• уміння передбачити можливі варіанти відповідних реакцій партнера.

Ефективність переговорів полягає в здійсненні самоконтролю в ході співбесіди: у виборі умов проведення зустрічі; у черговості запитань/відповідей.

**Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди.**Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об'єктивних умовах переговорів, необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятої угоди (договору, контракту). На цьому етапі варто знову звернути увагу на людей, що ведуть переговори, заручитися якщо не дружнім схваленням прийнятого рішення, то хоча б взаєморозумінням і задоволенням від спільно проробленої роботи.

Що означає успішно завершити переговори? Це означає досягти заздалегідь наміченої і запланованої мети переговорів. Для цього потрібно переконатися: чи веде ваша діяльність до одержання потрібного результату? Чи були ваші аргументи приведені у відповідність з інтересами партнера, чи, можливо, вони були переконливими лише для вас самих? Чи зміг партнер зрозуміти зміст ваших пропозицій повною мірою з усіма наслідками, що випливають?

Наприкінці переговорів вирішуємо:

– чи досягли ми основної або в найнесприятливішому випадку запасної (альтернативної) мети;

– чи забезпечили сприятливу атмосферу наприкінці переговорів;

– чи стимулювали партнера до виконання намічених дій;

– чи забезпечили в разі потреби подальші контакти з партнером і його колегами;

– чи склали всеосяжне резюме переговорів, зрозуміле для всіх присутніх, з чітко виділеним головним висновком.

Вирішення цих завдань, звичайно, вимагає логіка і форма завершення ділових переговорів.

**Тема 8. Конфлікти: поняття, причини виникнення та стратегії їх вирішення в професійних комунікаціях**

1. Сутність та характерні риси конфлікту.
2. Причини міжособистісних конфліктів.
3. Ділові конфлікти в організації.
4. Управління конфліктами в діловій сфері.

1. Поняття “конфлікт” трактується неоднозначно, існує багато його визначень. Зокрема конфлікт це:

* зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб’єктів – сторін взаємодії (Ложкін);
* суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв’язання і викликає активність щодо її подолання (Дуткевич);
* найбільш гострий спосіб розв’язання значимих суперечностей, які виниакають під час взаємодії, що полягає в протидії суб’єктів і супроводжується негативними емоціями (Анцупов, Шипілов) тощо.

На основі узагальнення означень конфлікту дамо таке визначення поняття.

**Конфлікт** (з лат. сonflictus – зіткнення) – стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб’єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі “індивід-група”, взаємодіях груп і  який пов’язаний з гострими  негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах,  незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей.

**Предмет конфлікту** – об’єктивно наявна чи уявна проблема, яка ставши суперечністю, служить  причиною зіткнення та протиборства між сторонами.

**Види конфліктів**

Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливе значення має визначення, на основі відповідних ознак класифікації, видів конфліктів.

На основі сфери прояву конфліктів виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти:

* політичні – зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу;
* соціальні – суперечності в системі стосунків людей (груп), що характеризуються посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів;
* економічні – в основі них суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп.
* організаційні – відкрита форма існування суперечливих інтересів в організації, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань організаційного (виробничого) та особистісного характеру.

За статусом учасників  (або напрямом впливу) існують вертикальні, горизонтальні та змішані конфлікти:

* вертикальні  – беруть участь суб’єкти з різним статусом (конфлікти, що мають “вертикальну” лінію, відносять до управлінських конфліктів);
* горизонтальні  – задіяні суб’єкти з однаковим статусом;
* змішані – представлені і “вертикальні”, і “горизонтальні” складові

Ступінь виразності конфлікту припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів:

* приховані – приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу та характеризуються відсутністю зовнішніх агресивних дії між суб’єктами конфлікту та використанням непрямих способів впливу;
* відкриті – лежать на поверхні, помітні з першого погляду  та характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів (сварки, суперечки, зіткнення).

З точки зору суб’єктів конфлікту виділяють внутрішньо особистісні (інтраперсональні), міжособистісні (інтерперсональні), особистісно-групові та міжгрупові  конфлікти:

* внутрішньоособистісні – сторонами конфлікту виступають дві або більше складових однієї і тієї ж особистості;
* міжособистісні – конфронтація з приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей між окремими особистостями;
* особистісно-групові – невідповідність норм поведінки, цінностей, цілей окремої особистості та групи;
* міжгрупові – зіткнення норм поведінки, цінностей, цілей різних груп.

Залежно від порушених потреб виділяють когнітивні конфлікти та конфлікти інтересів:

* когнітивні конфлікти – зіткнення поглядів, точок зору, знань;
* конфлікти інтересів – протиборство, засноване на зіт­кненні інтересів різних опонентів.

Для аналізу форми взаємод конфліктуючих сторін визначають прямі та непрямі конфлікти:

* прямі – проходять між сторонами конфлікту безпосередньо;
* непрямі – носять опосередкований характер.

Важливою сферою ділових відносин є організація. За сферою перебігу в організації виділяють**міжособистісні (особистісно-емоційні)** та **ділові** конфлікти.

**Умови виникнення конфлікту**

Умовами виникнення конфлікту є усвідомлення індивідом (групою) нестачі якогось важливого життєвого ресурсу (влада, матеріальні,  духовні ресурси та ін. ), або усвідомлення ситуації що склалася, як перешкоди для досягнення поставленої мети.

В основі “усвідомлення” лежать цінності, які визначають інтереси, потреби та конкретні очікування.

Розходження людей (соціальних груп) у цінностях, поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій дуже часто призводять до **суперечностей** інтересів, потреб, очікувань (до спірної ситуації).

**Суперечність** – обєктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні помітний стан системи, при якому виявляються неузгодженими інтереси, цілі, цінності її елементів.

Більшість дослідників погоджується, що **основою конфлікту є суперечність.**

Але суперечність призводить до конфлікту лише за певних психологічних умов, а саме: суперечність повинна усвідомлюватись і сприйматись людиною як значуща. Це стає основою формування протилежно спрямованих мотивів і суджень, які, в свою чергу, приводять до стану протиборства між суб’єктами соціальної взаємодії.

Конфлікт – зовнішня форма прояву суперечностей, протиборча поведінка з приводу суперечності. Конфлікт виникає тільки там, де суб’єкти не тільки усвідомлюють суперечності, а й, переслідуючи свої цілі, активно протидіють один одному. Тому, об’єктивно наявна розбіжність цілей та інтересів, усвідомлення такої розбіжності окремими індивідами, самі по собі не створюють реальних умов для розгортання конфлікту.

Передумовою  виникнення конфлікту є створення в соціальній системі потенціалу напруженості, який об’єктивується в реальну напруженість, матеріалізуючись в соціальні очікування, позиції, конкретні дії суб’єктів. Це приводить до формування **суб’єкту конфліктної ситуації**, який може ініювати конфліктну ситуацію

**Конфліктна ситуація** – ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності в цінностях, інтересах, потребах і соціальних очікуваннях сторін (Дуткевич), або ситуація що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії.

Для переростання конфліктної ситуації в конфлікт необхідним є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент (привід). Конфлікт стає психологічною реальністю для учасників з моменту виникнення **інциденту**

**Інцидент** – ситуація взаємодії, що дозволяє його учасникам усвідомити наявність обєктивної суперечності в їх інтересах і цілях.

Інцидент також характеризує активізацію дій однієї зі сторін, спрямовану на досягнення її цілей, що зачіпає інтереси іншої.

Виникнення конфлікту є єдністю об’єктивних та суб’єктивних умов. Конфліктна ситуація є об’єктивною умовою (причиною) виникнення конфлікту, а конфліктогени – суб’єктивною. **Конфліктогени**  – слова, дії (чи бездіяльність) спрямовані на те, щоб образити, принизити опонента, вивести його з себе.

Конфлікти можуть бути викликані лише самими конфліктогенами. Вони не мають під собою об’єктивного підґрунтя, але їх виникнення призводить до ворожості та розбрату між людьми. Їх психологічною основою є низький рівень моральності та культури, невміння володіти собою. Зокрема це невдалі висловлення, обмежений лексичний запас, брак тактовності, делікатності, проникливості, недостатнє володіння механізмами взаєморозуміння. Психологи поділяють конфліктогени на три групи:

* прагнення до зверхності;
* пряви агресивності;
* прояви егоїзму.

Узагальнюючи, можемо визначити схему виникнення конфлікту.

**Етапи  розвитку конфлікту**

Для ефективного керування конфліктом необхідно знати динаміку розгортання конфлікту.

**Динаміка конфлікту** – послідовна зміна стадій (етапів), які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до її вирішення.

Стадії (етапи) конфлікту

* Виникнення конфліктної ситуації.
* Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін.
* Стадія конфліктної поведінки або взаємодії.
* Стадія вирішення конфлікту

2. Міжособистісні конфлікти відносяться до найпоширеніших психологічних конфліктів. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин: сім’я; організація (колектив); суспільство (установи соціальної сфери (торгівля, сфера послуг та ін.), державні установи, суспільний транспорт, вулиця та ін.).

Особливість і значимість міжособитісних конфліктів в організації полягає в тому, що вони, з одного боку, можуть проходити незалежно від ділової сфери життя організації, а з іншого, вони є складовою та видом ділових конфліктів. Ділові конфлікти  в кінцевому результаті проявляються як міжособистісні, набувають етичної та психологічної форми.

Тому знання особливостей міжособистісних конфліктів є важливою складовою у діловій (професійній, виробничій) діяльності будь-якої людини.

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти **причини виникнення міжособистісних конфліктів.** До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять:

* різниця в індивідуально-психологічних властивостях людей (темперамент, характер та ін.);
* різниця в поглядах, системі цінностей;
* різниця в цілях та інтересах;
* різниця в рівні освіти;
* відмінність в манері поведінки;
* психологічна несумісність;
* погана комунікація (“хибні образи конфліктів”), яка призводить до того, що при відсутності об’єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відносини мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щиросердечність та ін.

**Управління міжособистісними конфліктами в організації**

Психологи розглядають зовнішні та внутрішні аспекти управління міжособистісними конфліктами.

**Зовнішній аспект** полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб’єкта управління щодо конкретного конфлікту. Розглянемо зміст зовнішнього управління міжособистісним конфліктом:

* **прогнозування конфлікту** (вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знання і аналіз ранніх симптомів  прихованого конфлікту на стадії виникнення конфліктної ситуації (обмеження відносин, підкреслено-офіційна форма спілкування, критичні вислови на адресу суперника та ін.));
* **попередження конфлікту** (на основі аналізу причин та чинників конфлікту, що назріває, вживаються заходи щодо нейтралізації конфлікту: педагогічні (бесіда, роз’яснення, формування культури міжособистісних відносин) та адміністративні (зміна умов праці, переведення потенційних конфлікт антів у різні підрозділи і т.п.));
* **регулювання конфлікту** (добитися визнання конфліктуючими реальності конфлікту; нагадати конфліктуючим  про дотримання коректності  в взаємостосунках; використовувати всі технології, обмежити  число учасників конфлікту, не допустити  залучення в конфлікт інших співробітників);
* **вирішення конфлікту** (виходячи з оцінки глибини конфлікту використати один з способів  вирішення конфлікту: педагогічний або адміністративний).

**Внутрішній аспект** управління конфліктом полягає у вживанні ефективних способів поведінки у конфлікті одним з суб’єктів конфлікту.

* Ухиляння – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Даний підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною “нормальні” стосунки, відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з’явитися).
* Згладжування– базується на реалізації принципу кота Леопольда “Давайте жити дружно!” або принципу “Не потрібно розхитувати човен!”. Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може наступити тимчасовий спокій. Рано чи пізно негативні емоції, які накопичуються, невирішення проблеми можуть призвести до вибуху та розгортання конфлікту.
* Примушування – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свою точку зору, намаганні отримати перемогу в конфлікті.
* Компроміс – характеризується прийняттям, до певної міри, точки зору іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до незадоволення “половинним” рішенням і поновлення конфлікту.
* Вирішення (улагодження, розв’язання) – полягає у намаганні улагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі **співробітництва**, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво, не намагається досягти своєї мети за рахунок іншого, а шукає вирішення проблеми.

Важливим аспектом попередження конфлікту, поведінки в конфліктних ситуаціях і вирішення конфлікту психологія розглядає **асертивність** особистості. В психологічній літературі відсутнє чітке означення цього поняття. Асертивність ми можемо визначити як “неконфліктна поведінка”, “уміння вирішувати конфлікти”, поведінка людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей:

1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції;

2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію, невикористання відносно інших маніпулятивних технологій;

3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

 **Вирішення міжособистісних конфліктів**

Проблему вирішення міжособистісних конфліктів в організації також потрібно розглядати з точки зору зовнішніх та внутрішніх аспектів управління конфліктами.

**Зовнішній аспект** полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб’єкта управління щодо вирішення конкретного конфлікту. Розглянемо зміст такого підходу до вирішення міжособистісного конфлікту.

Структурно він поділяється на два способи вирішення конфлікту: педагогічний та адміністративний.

**Педагогічний спосіб** передбачає відповідні заходи для вирішення конфлікту: врахування психології учасників, бесіда, прохання, переконання, принципові переговори, психотренінг, психотерапія та ін.

**Адміністративний спосіб**, поділяється на організаційно-структурний та адміністративно-силовий.

**Організаційно-структурний** спосіб вирішення міжособистісного конфлікту включає такі заходи: чітке формулювання вимог, принцип єдиноначальності, постановка спільних цілей, система заохочення на основі ефективно продуманих критеріїв ефективності.

**Адміністративно-силовий** спосіб передбачає заходи: придушення інтересів конфліктуючих, перехід на іншу роботу, розєднання конфліктуючих адміністративними заходами, подолання конфлікту на основі наказу керівника або рішення суду.

**Внутрішній аспект** вирішення  міжособистісного конфлікту полягає у вживанні ефективних методик вирішення конфлікту, основою яких є співробітництво. Розглянемо одну з можливих і, на нашу думку, ефективних методик вирішення міжособистісного конфлікту.

1. Повернутися до звичного особистісного стану, “стати самим собою”. (“Зняти маски” – відмовитися від схем поведінки, емоційного стану ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресивності тощо).

2. Виявити справжню причину конфлікту.

3. Відмовитися від принципу «перемога за будь-яку ціну». В конфліктах не перемагають, їх вирішують (улагоджують).

4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.

5. Оцінити варіанти і вибрати кращий працюючий варіант.

6. Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що даний варіант є найоптимальнішим (“говорити щоб нас почули”, уміти “слухати” іншу сторону).

7. Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

**3. Означення ділового конфлікту** Особливо важливим для менеджера є уміння аналізувати та вирішувати ділові (виробничі) конфлікти в організації. Конфлікти в організації можуть носити міжособистісний (емоційно-особистісний) та діловий (виробничий) характер. Аналіз міжособистісних конфліктів був здійснений в попередньому розділі. Зупинимось на ділових конфліктах в організації.

Ділові конфлікти в організації – це конфлікти, що виникають між суб’єктами ділової (виробничої) взаємодії в організації.

Генрі Форд (молодший), оцінюючи шляхи підвищення виробничої продуктивності, зазначав: “Якщо б навчитися розв'язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень”.

Вже ці слова підтверджують те, яку велику роль для ділових відносин має уміння попереджувати та вирішувати ділові (виробничі) конфлікти.

Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони дають яскраво забарвлений негативний ефект, виконують і важливу позитивну функцію. Конфлікт є вираженням незадово­леності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на рішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

У певних ситуація зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка навіть бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як висловився М. Вебер, “конфлікт очищує”. Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-пси­хологічних процесів і слугує для співробітників джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають продуктивним (конструктивним) конфліктом.

**Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту**

Для визначення ролі конфлікту у розвитку організації та вироблення ефективного способу управління конфліктом потрібно визначати відповідні наслідки конфлікту.

Вирізняють **функціональні** та**дисфункціональні** наслідки конфлікту.

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних ін­тересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подо­лання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

**Функціональні наслідки конфлікту:**

* є способом виявлення, фіксації та розв'язання суперечностей в організації;
* сприяє розвитку і змінам в організації;
* сприяє зніманню соціальної напруженості;
* виконує інтегративну, об'єднувальну функцію;
* допомагає понизити опір змінам;
* сприяє підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності;
* інтенсифікує й стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення задач, поставлених перед суб'єктами;
* зменшує негативні ефекти групового мислення і синдрому покірності;
* сприяє становленню групової солідарності, що дозволяє усунути причини внутрішнього розбрату і відновити єдність;
* у випадку, коли конфлікт вирішується шляхом, який прийнятний для всіх сторін, люди будуть більше відчувати свою причетність до рішення цієї проблеми;
* внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх складних ситуаціях;
* може стати джерелом виникнення нових норм спілкування та взаємодії між людьми.

**Дисфункціональні наслідки конфліктів**

До негативних, дисфункціональних наслідків конфлік­ту належать:

* підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі;
* незадоволеність, поганий психічний стан і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності;
* менший ступінь співпраці в майбутньому;
* перешкода здійсненню змін і упровадженню нового;
* висока відданість своїй групі, в результаті чого зростає непродуктивна конкуренція з іншими групами організації;
* уявлення про іншу сторону як про “ворога”, уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні;
* згортання взаємодії (спілкування) та збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами;
* конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу справжні інтереси сторін.
* конфлікт часто призводить до зниження рівня організації системи, зниження дисципліни і, як наслідок, до зниження ефективності діяльності;
* може викликати нові, більш деструктивні конфлікти.

**Види конфліктів в організації**

В основі типології конфліктів в організації лежать фактори класифікації: суб’єкти конфлікту, джерела конфлікту та тип функціональної системи.

В залежності від суб’єктів конфлікту визначають міжособистісні, міжгрупові та конфлікти типу «особистість-група».

Міжособистісні конфлікти:

* по вертикалі (керівник-підлеглий);
* по горизонталі (між суб’єктами одного ієрархічного рівня)

Міжгрупові конфлікти:

* між структурними підрозділами;
* між групами співробітників одного підрозділу, між мікрогрупами;
* між керівництвом організації і персоналом;
* між адміністрацією і суспільними структурами

Конфлікти «особистість-група»:

* між керівником і колективом;
* між співробітником і колективом

В залежності від джерел конфлікту виникають структурні, інноваційні, позиційні, та динамічні конфлікти.

* Структурні конфлікти (конфлікти між підрозділами).
* Інноваційні конфлікти (конфлікти пов’язані з розвитком організації, її структурним зростанням).
* Позиційні конфлікти (конфлікти, що виникають з питань значущості суб’єктів соціальної взаємодії в організації).
* Динамічні конфлікти (конфлікти, що зумовлені соціально-психологічною динамікою організації).

В залежності від типу функціональної системи конфлікти бувають організаційно-технологічні, конфлікти в соціально-економічній системі організації, конфлікти в адміністративно-управлінській системі, конфлікти пов’язані з функціонуванням неформальної організації та конфлікти пов’язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відношень.

* Організаційно-технологічні (формальні організаційні системи; технологічні процеси; баланс робочих місць).
* Конфлікти в соціально-економічній системі організації (заробітна плата; система стимулювання; нормування праці; розподіл ресурсів та фінансів).
* Конфлікти в організаційно-управлінській системі (система комунікації, управління економічними та соціально-технологічними процесами в організації; етика домовленостей; обіцянки керівництва).
* Конфлікти пов’язані з функціонуванням неформальної організації (формальні та неформальні відносини; формальні та неформальні інтереси; формальні та неформальні методи вирішення проблем).
* Конфлікти пов’язані з функціонуванням соціально-психологічної системи відношень (система формальних та неформальних відносини; групові норми; лідерство; групові інтереси, цінності, цілі).

За значенням для організації виділяються **конструктивні** і **деструктивні** конфлікти**.**

**Конструктивний конфлікт** розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці. Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм,  ділових відносин і розумних аргументів. Вирішення такого конфлікту при­зводить до вдосконалення відносин між людьми і розвитку соціальної групи. Наслідки такого конфлікту є функціональ­ними і впливають на підвищення ефективності організації. Правильне розв'язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

**Деструктивний конфлікт** носить особистісний характер, його метою є досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг. Деструктивний конфлікт виникає у випадках, коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому та коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації.

**Причини ділових конфліктів в організації**

Для того щоб управляти конфліктом та успішно їх вирішувати, потрібно розуміти причини виникнення конфліктів.

Традиційно причини конфліктів визначаються несистемним переліком відповідних причин. Зміст та кількість причин авторами визначається по-різному. Узагальнено цей список зводиться до наступного переліку:

* об’єктивні та суб’єктивні фактори управління;
* умови праці (технологія, режим, нормування, безпека та ін.);
* система розподілу ресурсів (заробітна плати, витрачання коштів, розподіл отриманих прибутків, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації та ін.);
* взаємозалежність виробничих задач (виконання завдання, плану одним підрозділом підприємства залежить від роботи іншого підрозділу);
* протилежні вимоги до процесу виробництва (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо);
* невідповідність прав і обов'язків;
* нечіткість у розподілі   обов'язків;
* низький  рівень  дисципліни;
* конфліктогенні організаторські структури, що поро­джуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації (керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо);
* суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий – за якість) та ін.

У наукових пошуках знаходимо спроби визначення системи та аналізу причин конфліктів в організації.

Так, на думку вчених, виникнення та розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп факторів: обєктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші два фактори носять об’єктивний характер, третя і четверта – суб’єктивний.

Об’єктивними причинами конфліктів вважаються обставини соціальної взаємодії, що призводять до зіткнення думок, інтересів, цінностей і т. п. До таких обставин в організації відносяться об’єктивні таорганізаційно-управлінські фактори.

Об’єктивні фактори:

* обмеженість ресурсів;
* розходження в цілях (нераціональна організація праці);
* взаємозалежність завдань;
* відсутність об’єктивних критеріїх оцінювання роботи;
* нестача життєво важливих благ;
* незадовільні комунікації;
* зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей та ін.

Організаційно-управлінські фактори:

* невідповідність структури організації вимогам діяльності, якою вона займається;
* погана забезпеченість матеріалами, устаткуванням;
* нераціональна організація праці;
* помилки управління;
* слабка розробленість нормативно-правових процедур усунення суперечностей;
* низька заробітна плата;
* слабка згуртованість колективу;
* несумісність працівників;

Субєктивні причини конфліктів обумовлені індивідуально-психологічними особливостями індивідів та особливостями їх взаємодії в соціальних групах.  До них відносяться соціально-психологічні  та особистісні фактори.

Соціально-психологічні  фактори:

* психологічна несумісність працівників;
* обмеження статусу, інтересів особистості;
* маніпулювання;
* невідповідність слів, оцінок учинків очікування.

Особистісні фактори:

* прорахунки в діях керівника;
* неправильні дії підлеглих;
* навність в колективі “важких працівників”.

4. Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність в діяльності організації, а в кінцевому результаті ефективність її розвитку.

**Управління конфліктом** **–** цілеспрямований, обумовлений об’єктивними законами впливу на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення даний конфлікт.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

* профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
* діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
* прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;
* розв’язання конфлікту.

Ключовими категоріями системи управління конфліктами є “прогнозування”, “профілактика”, “запобігання”, “стимулювання”, “діагностика”, “регулювання”, “розвязання”.

**Прогнозування** **конфлікту** – діяльність суб’єкта управління по виявленню причин конфлікту в потенційному розвитку; обґрунтоване при­пущення щодо можливості виникнення й розвитку конфлікту. З цією метою вивчаються об’єктивні та суб’єктивні умови та фактори взаємодії між її суб’єктами.

**Профілактика конфліктів** – діяльність суб’єкта управління, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

**Запобігання** **конфлікту**  – діяльність суб’єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту.

Ефективне управління конфліктами передбачає такі шляхи запобігання виникненню конфліктів:

* постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
* підбір та розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
* дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу й особистості;
* виховання співробітників, формування у них психологічної культури спілкування тощо.

**Стимулювання** **конфлікту** – діяльність суб’єкта управління, спрямована на провокацію конфлікту. Засобами стимулювання, яке доцільно використовувати тільки стосовно конструктивних конфліктів, є винесення проблемного питання на обговорення, критика конфліктної ситуації, виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації  та ін.

**Діагностика конфлікту** – діяльність суб’єкта управління, що полягає у визначенні причин, джерел, приводів для конфліктних дій,  з'ясування очікувань, прагнень протиборчих сторін та типу конфлікту.

**Регулювання конфлікту** – діяльність суб’єкта управління, спрямована на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв’язання.

Регулювання конфлікту передбачає визначену послідовність етапів управлінської діяльності.

1. Визнання реальності конфлікту сторонами конфліктерами.
2. Легітимація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.
3. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

Існують технології регулювання конфліктів:

* **інформаційні:** ліквідація дефіциту інформації в конфлікті, виключення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації, усунення чуток тощо;
* **комунікативні:** організація спілкування між суб’єктами конфліктної взаємодії,  та їхніми прихильниками, забезпечення ефективного спілкування;
* **соціально-психологічні:** робота з неформальними лідерами й мікрогрупами, зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі;
* **організаційні:** вирішення кадрових питань, використання методів заохочення й покарання, зміна умов взаємодії співробітників та ін.

**Розв’язання конфлікту** – управлінська діяльність, яка забезпечує завершення конфлікту.

Зміст управління конфліктом (види управлінської діяльності) залежить від етапів розвитку конфлікту.

1. Виникнення та розвиток конфліктної ситуації (діяльність: прогнозування, запобігання (стимулювання))
2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії (діяльність: запобігання (стимулювання)).
3. Початок відкритої конфліктної взаємодії (діяльність: діагностика, регулювання).
4. Розвиток відкритого конфлікту (діяльність: регулювання).
5. Розвязання конфлікту (діяльність: розвязання)

Розглянемо докладніше управлінську діяльність з прогнозування, профілактики, запобігання та діагностики конфліктів.

**Прогнозування конфліктів**

Багато зовнішніх стимулів виникнення конфліктів можна передбачати й ліквідовувати. Аналізуючи стимули, можна прогнозувати ймовірність виникнення конфлікту, а отже, розроб­ляти шляхи запобігання його виникненню.

Чим раніше виявлено проблемну ситуацію соціальної взаємодії, тим менше зусиль не­обхідно докласти для її ефективного розв'язання. Функція вчас­ного виявлення соціальних суперечностей, а також обґрунтова­ного припущення їх виникнення й розвитку на ґрунті конфлікт­них ситуацій, забезпечується прогнозуванням.

У прогнозуванні виробничих конфліктів виділяють два блоки дій: аналітичний і прогностичний .

До аналітичного блоку належать такі операції: виявлення соціально-психологічних характеристик можливих суб'єктів конфлікту; аналіз історії й теперішнього стану взаємин між ними; ви­явлення можливих або вже наявних компонентів суперечностей між суб'єктами; важливість цих компонентів для всіх членів колективу; визначення умов, за яких дисгармонія у взаємодіях здат­на привести до виникнення конфліктної ситуації; уточнення соціально-психологічних характеристик усіх співробітників, що можуть узяти участь у конфлікті, і аналіз їхніх можливих стосунків із імовірними учасниками конфлікту.

На основі проведеного аналізу здійснюються операції прогнос­тичного блоку. До них належать: визначення можливих стратегій поведінки безпосередніх учасників конфлікту; виявлення можливої інтенсивності конфліктної взаємодії; уточнення стратегії поведінки інших сторін, що зможуть узяти участь у конфлікті чи ухилитися від нього; визначення можливих шляхів розв'язання конфлікту, йо­го гостроти, тривалості та передбачуваних наслідків.

**Профілактика й запобігання виникненню конфліктів**

Профілактику конфліктів поділяють на первинну та вторинну. Первинна профілактика полягає у психологічній освіті можливих учасників конфлікту. Вторинну профілактику пов'язано з прове­денням безпосередньої роботи зі зниження рівня напруженості в конфліктогенних групах. При цьому варто враховувати й аналі­зувати конфліктогени, тобто все те, що може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо).

Робота в організації по профілактиці та запобіганню конфліктам вимагає використання системи заходів. Психологи акцентують увагу на використанні таких засобів:

* **Створення сприятливої обстановки для спілкування** **членів колективу між собою з метою запобігання конфліктам**

Підтримка й зміцнення співробітництва, відносини взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфліктів. Її вирішення носить комплексний характер і містить методи соціально-психологічного, організаційно-управлінського та морально-етичного характеру. Запобіганню конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових стосунків, зміцнює взаємну повагу й довіру.

* **Оптимальні управлінські рішення як умова запобігання виникненню конфліктів**

Однією з основних причин конфліктів, котрі вини­кають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми не­компетентних рішень, перш за все – управлінських. Такі рі­шення провокують конфлікти між їхніми авторами й виконав­цями, а також іншими людьми, інтересів яких ці рішення тор­каються. Конфліктогенними є не тільки некомпетентні рішен­ня керівника, але й такі ж рішення підлеглого.

* **Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації**

Коригування власної поведінки й ставлення до ситуації пов’язано з такими моментами, як:

* + уміння своєчасно усвідомити, що спілкування стало перед-конфліктним, і зрозуміти необхідність повернення до нормального спілкування;
	+ терпимість до інакомислення;
	+ уміння розуміти партнера;
	+ турбота про зниження ступеня своєї агресивності й тривожності;
	+ управління своїм психологічним станом, небажання вирішувати проблему, перебуваючи в стані збудження чи перевтоми;
	+ готовність до вирішення проблем шляхом співробітництва, компромісів, поступок, уникання зіткнень;
	+ розуміння необхідності відмови від занадто великих очікувань;
	+ прояв зацікавленості в партнері;
	+ здатність зберігати конструктивні способи взаємодії з людь­ми навколо нас у складних ситуаціях, тобто конфліктостійкість;
	+ збереження почуття гумору.
* **Способи та прийоми впливу на поведінку опонентів**

Способи та прийоми впливу на поведінку опонента полягають у тому, щоб:

* + не вимагати від усіх навколо неможливого, ураховувати, що здібності кожного до різних видів діяльності різні;
	+ не прагнути перевиховувати людину через прямий вплив;
	+ оцінювати психічний стан партнера в процесі спілкування та уникати обговорення гострих проблем, якщо існує підвищена ймовірність його агресивної реакції;
	+ знати й використовувати закони кінетики (способи невербального передавання  інформації за допомогою  міміки, жестів, пози, рухів) для точнішого оцінювання психічного стану партнера;
	+ вчасно інформувати всіх навколо про обмеження своїх інте­ресів;
	+ не перебивати опонента під час обговорення проблеми;
	+ завчасно інформувати партнерів про свої рішення, котрі торкаються їхніх інтересів;
	+ не розширювати сферу протидії, не збільшувати кількості обговорюваних проблем;
	+ не критикувати особистісні риси опонента;
	+ не заганяти в глухий кут, не принижувати й не ображати опонента, дати йому можливість «зберегти своє обличчя»;
	+ прагнути прихилити до себе партнера, а для цього частіше посміхатися;
	+ використовувати конструктивну критику.
* **Психокорекція поведінки членів колективу з боку керів­ника**

Із метою запобігання й профілактики конфліктів дуже ефектив­но використовувати методи психокорекції поведінки.

Люди в конфліктній ситуації зазвичай поводяться далеко не найкращим чином. Практика психокорекційної роботи показує, що зміна поведінки людини в конфлікті можлива.

Серед методів психокорекції конфліктної поведінки виділя­ють такі: соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психо­логічне консультування; аутогенне тренування; посередницьку діяльність психолога (соціального працівника); самоаналіз конф­ліктної поведінки.

* **Розробка способів досягнення безконфліктних взаємин працівників у процесі трудової діяльності**

Невміння розрядити конфліктну ситуацію, зрозуміти та ви­правити помилки й прорахунки може стати причиною постійної напруженості.

У багатьох людей немає спеціальних навичок управління конфліктами, їм потрібні рекомендації та відповідна практика. У застосуванні основних рекомендацій щодо поведінки в конфліктних умовах можна вказати на такі орієнти­ри, як:

* уміння відрізняти головне від другорядного. Уміння відрізнити головне від другорядного повинно допомогти кожному знайти правильну лінію поведінки в конфліктах;
* внутрішній спокій. Це такий принцип ставлення до життя, що не виключає енергійності й активності людини. Навпаки, він дозволяє стати ще більш активним, реагувати на найменші відтінки подій і проблем, не втрачаючи самовладання навіть у критичні моменти.
* емоційна зрілість і стійкість –  це, по суті, здатність і готовність до гідних вчинків у будь-яких життєвих ситуаціях;
* знання засобів впливу на події, що означає здатність зупинити себе і не тиснути чи, навпаки, прискорити події для того, щоб володіти ситуацією та вміти адекватно реагувати на неї;
* уміння підходити до проблеми з різних точок зору, обумовлене тим, що одну й ту саму подію можна оцінити по-різному, залежно від позиції, яку займаєш. Важливо вміти оцінювати, зіставляти, поєднувати різні позиції;
* готовність до будь-яких несподіванок, відсутність (чи стримування) упередженої поведінки дозволять швидше перебудуватися, вчасно й адекватно відреагувати на зміну ситуації;
* уміння сприймати дійсність такою, яка вона є, а не такою,якою людині хотілося б її бачити. Цей принцип тісно пов'язано з попереднім, урахування його сприяє збереженню психічної стій­кості навіть у тих випадках, коли все здається позбавленим внут­рішньої логіки й змісту;
* прагнення до виходу за рамки проблемної ситуації. Як пра­вило, із усіх безвихідних ситуацій кінець-кінцем можна знайти вихід, а зовсім безвихідних ситуацій не буває;
* спостережливість, необхідна не тільки для оцінювання людей навколо та їхніх учинків. Багато непотрібних реакцій, емоцій і дій відпаде, якщо навчитися неупереджено спостерігати за собою. Людині, яка вміє об'єктивно оцінити свої бажання, мотиви ніби з боку, набагато легше керувати своєю поведінкою, особливо в критичних ситуаціях;
* далекоглядність як здатність не тільки розуміти внутрішнюлогіку подій, але й бачити перспективу їхнього розвитку. Знання того, що до чого призведе, охороняє від помилок і неправильної лінії поведінки, запобігає виникненню конфліктної ситуації;
* прагнення зрозуміти інших, їхні помисли та вчинки. В одних випадках це означає примиритися з ними, в інших –  правильно визначити свою лінію поведінки. Здатність зрозуміти (нехай навіть не приймаючи) протилежну точку зору допомагає передбачати поведінку людей у тій чи іншій ситуації;
* уміння витягати досвід із усього що відбувається, тобто учитися на помилках, причому не тільки на своїх. Таке вміння враховувати причини минулих помилок і невдач допомагає уникатинових.

**Діагностика конфлікту**

Важливим елементом прогнозування та упередження конфліктів в організації, ефективного управління ними  є завчасне виявлення симптомів зародження конфлікту.

Ключовими є симптоми соціальної напруги:

* стихійні міні збори;
* збільшення числа прогулів або невиходів на роботу;
* зниження продуктивності праці;
* збільшення числа локальних конфліктів;
* масові звільнення за власним бажанням;
* поширення слухів;
* колективне невиконання розпоряджень керівництва;
* стихійні мітинги;
* зростання емоційної напруги та ін.

У разі виникнення конфлікту, необхідною умовою його ефективного вирішення є визначення основних складових конфлікту. З цією метою  проводять діаг­ностику, яка припускає визначення причин, джерел, приводів для конфліктних дій, з'ясування очікувань, прагнень протиборчих сторін та типу конфлікту.

В узагальненому вигляді процедура діагностики може мати такі етапи:

* Визначення видимих учасників конфлікту.
* Виявлення інших учасників і тих, чиї інтереси зачеплено.
* Вивчення «біографії» конфлікту.
* Зясування позицій учасників конфлікту.
* Визначення причин конфлікту.
* Визначення намірів сторін, готовності домовитися самим.
* Проведення переговорів.
* Вибір посередника та проведення переговорів за його участю.
* Вирішення іншими методами.

**Вибір стратегії та тактики поведінки у конфлікті**

Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передба­чає вибір стратегії такої поведінки, яка буде використовуватися для завершення конфлікту.

Виділяють три основні стратегії, що використовуються в управлінні конфліктом:

* **стратегія** **“виграти** **–** **програти”**. Вона характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанту поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час  конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним;
* **стратегія** **“програти**–**програти”.** Сторона-конфліктер іде на програш свідомо, але разом з тим змушує й іншу сторону зазнати поразки. Програш може бути й частковим. У цьому випадку сторони діють відповідно до приказки: “Половина краще, ніж нічого”;
* **стратегія** **“виграти**– **виграти”.** Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учас­ників.

Австралійські фахівці в області конфліктології X. Корнеліус і Ш. Фейр детально розробили технологію розв'язання конфліктів за допомогою стратегії “виграти–ви­грати” і визначили чотири етапи її використання. На першому етапі варто встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони; на другому – визначити, чи компенсуються розбіжно­сті в якому-небудь аспекті; на третьому потрібно розробити нові варіанти рішень, які найбільше влаштовують обидві сторони; і на останньому етапі за умови співробітництва сторін разом виріши­ти проблеми конфлікту.

Використання стратегії “виграти–виграти” можливе тільки в тому випадку, якщо учасники визнають цінності один одного, як свої власні, шанобливо ставляться один до одного, якщо вони ба­чать насамперед проблему, а не особисті недоліки опонентів.

Стратегія “виграти–виграти” перетворює учасників конфлік­ту на партнерів. Перевагою цієї стратегії є й те, що вона цілком етична і водночас ефективна.

Крім трьох описаних вище основних стратегій, виділяють і додаткову стратегію, стратегію “**програти–виграти”**, коли людина свідомо погоджується на поступки чи на програш, тобто вибирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту дорогі і яким не хоче завдати болю своїм виграшем.

В практичній конфліктології вище визначенні стратегії знаходять свою конкретизацію у різних формах, які**з точки зору суб’єктів конфлікту ще називають стилями (способами) поведінки в конфлікті.**

Існуючі на сьогодні системи стратегій управління конфліктом або стилів поведінки в конфлікті практично базуються на моделі К. Томаса, структурними складовими якої є відповідні форми **взаємодії в конфліктних ситуаціях:** суперництво, компроміс, співробітництво, уникання, пристосування.

**Уникнення** (відмова від конфліктної взаємодії):

* усвідомлення однією із сторін нестачі ресурсів для ведення боротьби й переговорів;
* розуміння, що взаємодія з партнером не становить великого інтересу;
* зміна ставлення до предмета розбіжностей, коли встановлено, що ціна перемоги занадто високатимчасовим відступом для перегрупування рядів;
* боягузтво одного з учасників.

**Пристосування**:

* сторони цінують партнерство;
* один з учасників розуміє, що правда не на його боці;
* опонентів не дуже хвилює усе, що трапилося.

**Компроміс:**

* часткова відмова від своїх інтересів на користь партнера за умови, що він піде на взаємні поступки.

**Співробітництво:**

* вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін;
* із протилежною стороною склалися тісні, тривалі та взаємо­залежні стосунки;
* сторони хочуть винести на обговорення деякі ідеї та спільно попрацювати над розробкою рішення;
* втягнені в конфлікт сторони мають однакову владу чи знаходяться в однаковому становищі, що дає їм можливість нарівні шукати вирішення проблеми.

**Конфронтація**:

* повна відмова від поступок партнеро­ві.

Іншим варіантом сукупності методів управління конфліктною ситуацією є система яка містить такі чотири стратегії: запобігання, придушення, відстрочення, розв'язання.

Обрана стратегія поведінки обумовлює вибір відповідних **тактик** поведінки в конфлікті:

* урахування суті суперечностей – тактика застосовується, якщо учасники конфлікту не визначили справжню його причину, зосередивши увагу на приводі до кон­фліктного зіткнення. У цьому випадку варто встановити об'єк­тивну (ділову) зону конфлікту і з'ясувати суб'єктивні мотиви сторін-конфліктерів;
* урахування  мети конфлікту  – конкретизація цілей опонентів;
* **урахування емоційного стану сторін** – усвідомлення того, що некеровані емоції завдають шкоди кожній зі сторін та зниження міри емоційної напруженості;
* **урахуванням особистих рис його учасників**– зосередження на психологічних особливостях осіб, оцінювання їх урівноваженості, сугестивності, тип характеру, темпераменту тощо;
* **урахуванням  можливих наслідків конфлікту**– повне примирення сторін, поступове згасання конфлікту, механічне його припинення, наприклад, розформування відділу тощо.

Ключову роль у системі управління конфліктами в організації відіграє проблема розв’язання (подолання, вирішення) конфлікту.

Умовами розв'язання конфлікту є припинення конфліктної взаємодії, по­шук спільних цілей та інтересів, зниження негативних емоцій, зміна свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту.

Керівникові важливо уміти обирати способи подолання конфлікту, засвоїти процедуру, послідовність процесу розв'язання конфлікту й нюанси її реалізації у виробничих умовах. Безпосереднє розв'язання конфлікту являє собою процес, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання кон­флікту, формування раціонального складу дій, реалізацію плану та уміння його коригувати, оцінку ефективності дій.

На практиці розв'язання конфлікту можливе способом пере­говорів (компроміс чи співробітництво), або через силове втручання (поступка опонента).

Переговори – спосіб розв'язання конфлікту, що полягає у ви­користанні ненасильницьких засобів і прийомів розв'язання про­блеми. Переговори ведуться з приводу продовження дії угод, нор­малізації стосунків, перерозподілу, створення нових умов, подо­лання побічних ефектів. Психологічними механізмами переговорного процесу є узго­дження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпе­чення балансу влади та взаємного контролю сторін.

І лише за умови обгрунтування виробничої необхідності доціль­не й можливе розв'язання конфлікту методом силового втручання.

**Правила** **поведінки в процесі розв’язання** **конфлікту**

Конфліктологами розроблені правила раціональної поведінки  в процесі розв’язання конфлікту.

1. Визнати наявність конфлікту.

2. Домовтеся про процедуру.

3. Окресліть конфлікт.

4. Досліджуйте можливі варіанти вирішення.

5. Контролюйте виконання спільно прийнятого рішення.

6. Критикуйте опонента доброзичливо.

7. Слід дотримуватися етичних норм спілкування в конфліктній ситуації.

8. Володійте своїми емоціями.

**Способи вирішення конфліктів**

Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні підходи до їх розв'язання.

Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх **причинами виникнення** визначають наступні [10].

**Мотиваційний.** Головною метою вважається усування розбіжності в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю. Конфліктуючих необхідно переконати у тому, що разом діяти краще, ніж поодинці.

**Когнітивний.** Основна мета: створити спільну інфор­маційну основу, знайти спільну точку зору, пізнати себе і один одного. Конфліктуючі повинні усвідомити: "Ми всі прагнемо одного".

**Діяльнісний.** Основна мета: організація співпраці з пра­вильним і чітким розподілом функцій, вимог до учасників, ефективна взаємодія та управління на виробництві, у діяль­ності. Конфліктуючі розуміють, що виконують спільну справу.

Відомим та ефективним у менеджменті є поділ  способів вирішення кон­флікту в умовах організації на**міжособистісний** та **структурний.**

Суб'єкту управління не слід вважати причиною кон­фліктних ситуацій просту відмінність у характерах людей. Звичайно, ця відмінність може виявитися причиною кон­флікту в якомусь конкретному випадку, але вона –  лише один з чинників, які можуть викликати конфлікт. Слід розпочати з аналізу фактичних причин, а потім використати відповідну методику.

**Структурні** **способи** **вирішення конфлікту**[10]:

* роз'яснення вимог до роботи;
* використання координаційних та інтеграційних механізмів;
* постановка загальноорганізаційних комплексних цілей;
* використання системи винагород.

**Роз'яснення вимог до роботи.** Полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу, хто надає і хто одержує різну інформацію, системи повноважень і відпо­відальності, а також чітко визначеної політики, процедур і правил організації.

**Координаційні та інтеграційні механізми.** Вживання коорди­наційних механізмів полягає у встановленні ієрархії повноважень («ланцюгу команд»), яка упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації.

До засобів інтеграції відносяться: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи, наради між відділами. Організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

**Постановка загальноорганізаційних комплексних цілей.** Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

**Структура системи винагород.** Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід діяти у конфліктній ситуації, щоб це відповідало завданням  організації.

Існує також типологія способів вирішення в основі якої **економічні, адміністративні та соціально-психологічні фактори:**

**Економічні:** підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо.

**Адміністративні:** чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, роз’єднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо.

**Соціально-психологічні:** роз’яснення вимог до роботи, упередження, бесіда, посилення згуртованості, спрацьованості, засудження чи ізоляція конфліктерів тощо.

Розв’язання конфлікту являє собою багатоступеневий процес, який складається з системи послідовних **операцій, процедур:**

1. аналіз й оцінювання ситуацій;
2. вибір способу розв’язання конфлікту;
3. формування плану розв’язання конфлікту;
4. реалізація плану розв’язання конфлікту;
5. оцінювання ефективності дій.

Важливим елементом процедури є вибір критеріїв розв’язання конфлікту, які повинні визнаватися обома сторонами. До них належать: правові норми, моральні принципи, думка авторитетних осіб, прецеденти вирішення аналогічних проблем, традиції.

Для розв’язання конфліктів різного рівня (міжнародних, міжгрупових, міжособистісних) соціальний психолог Ч. Осгуд запропонував **метод ПРІЗН (послідовні і реципрокні ініціативи у зниженні напруги**.

Метод ПРІЗН здійснюється за такими правилами:

* робити щирі, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту хоче зупинити ескалацію конфлікту;
* пояснювати, що кроки до примирення обов’язково буде здійснено;
* повідомити, що, як і коли буде здійснено;
* виконувати обіцяне;
* спонукати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх як умову виконання власних обіцянок;
* поступки повинні виконуватися протягом досить тривалого часу і навіть у тому випадку, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Вони не повинні призводити до збільшення вразливості сторони, що погоджується на них.

**Використання переговорів** **в процесі вирішення конфліктів**

Переговорний процес – це специфічний вид спільної діяль­ності. Його особливості: цілі, інтереси, позиції сторін не збіга­ються; на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим і змушений рахуватися з його діями. Тому переговори як соціаль­но-психологічний процес мають психологічні механізми й особ­ливу технологію проведення.

Психологічні механізми являють собою цілісну сукупність психічних процесів, що забезпечують рух до результату в чіткій послідовності. Психологи виділяють такі механізми: узгодження цілей та ін­тересів, прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балан­су влади та взаємного контролю сторін.

**Узгодження цілей та інтересів.** Переговори стають процесом обговорення завдяки дії цього механізму. Результативність пере­говорів визначається мірою досягнутого узгодження цілей та ін­тересів. Сутність механізму: сторони на основі почергового ви­сунення, обґрунтування своїх інтересів, обговорення їх суміс­ності виробляють узгоджену загальну мету. Узгодження буде більш ефективним за умови забезпечення: орієнтації сторін на вирішення проблеми; гарних чи нейтральних міжособистісних стосунків опонентів; поважного ставлення до опонента; розкрит­тя сторонами позицій, пред'явлення чітких індивідуальних цілей; здатності до коригування своїх цілей.

**Прагнення до взаємної довіри сторін.** Як соціально-психоло­гічний феномен довіра являє собою єдність сприйняття іншої людини та ставлення до неї. Розрізняють потенційну й реальну довіру. Якщо одна людина говорить іншій, що вона їй довіряє, то це означає, що вона знає, як цей інший може вчинити в тій чи іншій ситуації, очікує позитивних дій стосовно себе і тому так до нього ставиться.

Коли конфлікт виник і триває, складно говорити про яку-небудь довіру сторін. Протидія, негативні емоції, отримання збит­ку можуть викликати тільки недовіру й очікування небезпеки. Але якщо сторони погодилися на переговори, значить протибор­ство припинено, нехай тимчасово. Усвідомлення сторонами не­обхідності вирішення проблеми мирним шляхом, тобто за допо­могою переговорів, запускає механізм установлення взаємної довіри. Звичайно, сторони ризикують, будучи змушеними дові­ряти недавньому супротивникові. Однак узгодження інтересів, кроки назустріч один одному, ослаблення негативних емоцій, ви­правлення перекрученого сприйняття сприяють розвиткові взаєм­ної довіри.

**Забезпе­чення балансу влади та взаємного контролю сторін.** Це полягає в тому, що під час переговорів сторони прагнуть зберегти баланс сил, який установлюється, і контроль за діями іншої сторони. Важливе значення має влада однієї сторони стосовно влади іншої сторони, а також те, як кожен учасник оцінює можливості іншої. Іноді влада розглядається як ранг опонента. Влада визначає можливості впливу на іншого.

Істотний вплив на баланс сил здійснюють реальні можливості іншої сторони та ступінь їхнього сприйняття. У переговорах кож­на зі сторін намагається максимально використовувати свої мож­ливості. Діапазон застосовуваних засобів широкий: від переко­нання до погроз і шантажу. Однак завдяки збереженню балансу влади і йдуть на переговори. Якщо ж одна зі сторін різко підси­лить свою владу, то опонент або бере тайм-аут, або припиняє пе­реговори. Можливе також поновлення конфліктних дій.

**Розв'язання конфлікту шляхом силового втру­чання**

Сутність методу силового втручання полягає в примусовому нав'язуванні одній зі сторін свого рішення. Використання сило­вого втручання свідчить про більш високий рівень готовності до розв'язання конфлікту, принаймні, однієї зі сторін.

Силове втручання є продовженням застосування стратегії суперництва. Таким способом сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первісних вимог. Сторона, що поступилася і задовольняє вимоги опонента або ж вибачається за недоліки в діяльності чи в поведінці.

Для використання цієї тактики існують певні передумови, що сприяють її успіху:

* вирішальна перевага однієї зі сторін у наявних матеріальних і психологічних ресурсах;
* виникнення надзвичайної ситуації, що вимагає негайних дій;
* раптова необхідність ухвалення  непопулярного рішення, яке буде свідомо негативно зустрінуто іншою стороною (наприклад, рішення адміністрації про зниження зарплати в умовах банкрутства, яке загрожує підприємству,);
* безперечна правомірність дій сторони, котра має силову перевагу, коли ці дії пов'язано із усуненням життєво важливих для даної структури проблем (наприклад, розголошення працівником комерційної таємниці);
* будь-які прояви деструктивних форм поводження з боку чле­нів організації (наприклад, пияцтво, наркоманія, розкрадання майна, прогули, порушення техніки безпеки тощо).

Силова тактика має специфічні форми прояву на рівні пове­дінки:

* використання переважно примусових, силових методів впливу за обмеженого залучення виховних засобів;
* застосування твердого, наказового стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторонни конфлікту іншій;
* використання з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції (в основі якого метод «розділяй і пануй»).

*[матеріали взято з «Етика та психологія ділових відносин Прищак М.Д.]*

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Аболіна Т.Г. Професійна етика / Т.Г. Аболіна [Електронний ресурс]/. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/12611108/etika_ta_estetika/profesiyna_etika>.
2. Абрамович С.Д. Риторика: навч. посібник / С.Д. Абрамович, М.Ю. Чікарькова. – Львів: Світ, 2001. – 240 с.
3. Алехина Ия. Имидж и этикет в бизнесе / Ия Алехина. – М.: Дело, 2003. – 112 с.
4. Апресян Р.Г. Этика: Учебник / Гусейнов А.А., Апресян Р.Г. – М.: Гардарики, 2000. – 472 с.
5. Афанасьєв І. Діловий етикет: 2-е вид., перероб. і доп. / І. Афанасьєв. – К.: Альтерпрес, 2001. – 352 с.
6. Блощинська В.А. Практикум з етики: навч. посібник / В.А. Блощинська. – Ів. Франківськ: ІМЕ, 2003. – 256 с.
7. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учебное пособие для студентов обучающихся по экономическим специальностям. – М.: «Финансы и статистика», 2004. – 208 с.
8. Бралатан В. П. Професійна етика: навч. посібник / В. П. Бралатан, І. В. Гуцаленко, Н. Г. Здирко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 251 с.
9. Браун Л. Имидж – путь к успіху: перс. с англ. / Л. Браун. – СПб.: Питер, 2001. – 188 с.
10. Вінник О.М. Корпоративні конфлікти: поняття, види, правові механізми попередження і розв’язання / О.М. Вінник // Українське комерційне право. – № 7. – 2006. – С. 60-77.
11. Гах Й.М. Етика ділового спілкування: навч. посібник / Й.М. Гах. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.
12. Герасимчук А.А. Етика та етикет / А.А. Герасимчук, О.І. Тимошенко. – К.: ЄУ, 2006. – 350 с.
13. Герасіна Л.М. Конфліктологія: підручник / Л.М. Герасіна, М.І, Панова. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
14. Герчанівська П.Е. Культура управління: навч. посібник / П.Е. Герчанівська. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.
15. Гончаров В.Н. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты): монография / В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, М.С. Радомская и др. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2007. – 210 с.
16. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування: навчальний посібник / Т.Б. Гриценко. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 344 c.
17. Данильчук Л.А. Основы имиджа и этикета: учеб. Пособие / Л.А. Данильчук. – К.: Кондор, 2004. – 234 с.
18. Дедюлина М.А. Этика: Учебно-методическое пособие / М. А. Дедюлина. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 100 с.
19. Джелалі В.О. Психологія вирішення конфліктів / В.О. Джелалі. – Харків-Київ, 2006. – 320 с.
20. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: нвч. Посібник / Т.В. Дуткевич. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.
21. Етика ділових відносин / О.Й. Лесько, М.Д. Прищак, О.Б. Залюбівська, Г.Г. Рузакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/21.htm>.
22. Етика соціальної роботи як складова підготовки соціального працівника [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/4238/114/>.
23. Етика, мораль, моральність – походження термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-5120-4.html>.
24. Здоровенко В.В. Культура ділового спілкуваннч: навч. посібник / В.В. Здоровенко. – Дрогоби: НВЦ «Каменяр», 2002. – 147 с.
25. Зусін В.Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2-ге вид, перероб і доп. / В.Я. Зусін. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
26. Карнегі Д. Як завоювати друзів та впливати на людей / Д. Карнегі. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
27. Кодекс професійної етики бухгалтерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ifac.org.
28. Кодекс професійної етики українського журналіста [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://centra.net.ua/old/codensju.htm>.
29. Кодекс професійної етики юриста [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yurist-online.com/uslugi/yuristam/literatura/deont/56.php>.
30. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор». – 2003. – 296 с.
31. Кузнецов И.Н. Корпоративная этика: учеб. пособие / И.И. Кузнецов. – М.: Изд. деловой и учебной литературы, 2003. – 480 с.
32. Малахов В.А. Етика: Курс лекцій: Навч. посібник / Віктор Малахов. – К.: Либідь, 2001. – 384 с.
33. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. Ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
34. Моральний конфлікт й оптимальні шляхи його розв’язання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://djerelo.com/ethics/54-etuka-lozovui/3402-27-moralnyy-konfl%D1%96kt-y-optymaln%D1%96-shlyahy-yogo-rozvyazannya>.
35. Моральні виміри спілкування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referaty.pp.ua/abstracts/ua/culture/culture_11380.php>.
36. Олійник О. Ділове спілкування: Навчальний посібник. – Красноармійськ: КІІ ДонНТУ, 2009. – 380 с.
37. Основи етики ділових відносин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/21.htm>.
38. Основні категорії етики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/1597012239630/etika_ta_estetika/osnovni_kategoriyi_etiki>.
39. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій / Г.В. Осовська. – К.: «Кондор», 2003. – 218 с.
40. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: Навч. Посібник / Ю.І. Палеха. – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
41. Поняття морально-етичних цінностей, їх структура та розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-5486-2.html>.
42. Поняття про моральність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/15360828/psihologiya/ponyattya_pro_moralnist>.
43. Правила етикету: як уникнути конфузів за столом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vue.com.ua/dim/zatyshnyi-budynok/227-pravyla-etyketu-iak-unyknuty-konfuziv-za-stolom.html>.
44. Проблеми морального вибору і свободи особистості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://djerelo.com/ethics/54-etuka-lozovui/3401-26-problema-moralnogo-vybory-%D1%96-svobody-osobystost%D1%96>.
45. Професійна етика: виникнення та призначення в суспільстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/18300503/etika_ta_estetika/profesiyna_etika_viniknennya_priznachennya_suspilstvi>
46. Психологія управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.big-library.com.ua/book/34_Psihologiya_ypravlinnya/3629_Sytnist_i_vidi_konfliktiv_v_organizacii>.
47. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування: навч. посібник / Я. Радевич-Винницький. – К.: Знання, 2006. – 291 с.
48. Різноманіття передумов і вимір людського спілкування: моральний аспект [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/culture/10691/>.
49. Романовський О.Г. Ділова етика: навч. посібник / О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов. – Харків: НТУ «ХПІ», 2006. – 364 с.
50. Сватюк О.Р. Значення етики бізнесу у роботі менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\_gum/znptdau/2012\_2\_2/18-2-44.pdf.
51. Солоницина А.А. Профессиональная этика и этикет. Учебник / Солоницина А. А. – Владивосток : Изд-во Дальневост. Унт-та, 2005. – С. 7–9, 12–20.
52. Статінова Н.П. Етика бізнесу: Навч. Посібник / Статінова Н.П., Радченко С.Г.. – К.: КНТЕУ, 2001. – 280 с.
53. Стоян Т. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 232 с.
54. Структура моральної свідомості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jurisprudence.com.ua/etika-yurista/struktura-moralnoji-svidomosti.html>.
55. Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура: діловий етикет: Навч. посібник / Н.Л. Тимошенко. – К.: Знання, 2006. – 391 с.
56. Тофтул М.Г. Етика : навч. посіб. / М.Г. Тофтул. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 416 с.
57. Хміль Ф.І. Ділове спілкування6 навч. посібник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.
58. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування: навч. посібник / І.М. Цимбалюк. – К.: ВД «Процесіонал», 2004. – 304 с.
59. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. Посібник / Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
60. Чмут Т.К, Етика ділового спілкування: навч. посібник. – 3-є вид., перероб. і доп. / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка. – К.: Вікар, 2003. – 223 с.
61. Шеломенцев В.М. Етикет і сучасна культура спілкування. – 2-е вид. / В.М. Шеломенцев. – К.: Лібра, 2003. – 416 с.