

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 1

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою факультету
бізнесу та сфери обслуговування
27 серпня 2024 р.,
протокол № 08
Голова Вченої ради

_____ Галина ТАРАСЮК

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ з навчальної дисципліни «Розвиток комунікаційних навичок»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності 274 «Автомобільний транспорт»
освітньо-професійна програма «Автомобільний транспорт»
факультет бізнесу та сфери обслуговування
кафедра фінансів та цифрової економіки

Схвалено на засіданні кафедри
фінансів та цифрової економіки
26 серпня 2024 р.,
протокол № 08

Завідувач кафедри

_____ Наталія ВИГОВСЬКА

Розробник: к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Вячеслав ТКАЧУК

Житомир
2024

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 2

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК.....	5
Тема 1. КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ: СУТНІСТЬ, ТИПИ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ЇХ РОЗВИТКУ.....	5
1.1. Сутність поняття комунікативних навичок.....	5
1.2. Комунікативна компетентність.....	6
1.3. Емоційний інтелект в контексті розвитку комунікативних навичок.....	9
Тема 2. КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ ВИДИ В КОМАНДНІЙ РОБОТІ.....	12
2.1. Поняття та типи комунікацій.....	12
2.2. Види і форми комунікацій.....	15
2.3. Комунікаційні бар'єри.....	18
Тема 3. СПІЛКУВАННЯ ЯК КОМУНІКАЦІЯ.....	21
3.1. Сутність спілкування в аспекті розвитку комунікаційних навичок.....	21
3.2. Комунікаційний аспект спілкування.....	23
3.3. Інтерактивний аспект спілкування.....	25
3.4. Перцептивний аспект спілкування.....	28
Тема 4. ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЙ ТА МОВЛЕННЄВИЙ ЕТИКЕТ...32	32
4.1. Сутність мовленнєвого спілкування або вербальної комунікації.....	32
4.2. Поняття про невербальну комунікацію.....	34
4.3. Класифікація невербальних засобів спілкування.....	36
4.4. Комунікативна етика.....	37
Змістовний модуль 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК.....	39
Тема 5. ПУБЛІЧНИЙ ВИСТУП, ЕФЕКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ, ІНДИВІДУАЛЬНА БЕСІДА.....	39
5.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання.....	39
5.2. Поняття, види та основні характеристики презентації.....	40
5.3. Індивідуальна бесіда: підготовка, етапи, особливості проведення.....	42
Тема 6. ТЕОРІЯ АРГУМЕНТАЦІЇ І ПЕРЕКОНАННЯ.....	44
6.1. Доведення: логічний зміст, правила і помилки.....	44
6.2. Правила й помилки аргументів.....	45
6.3. Мистецтво аргументації. Мовні засоби переконання.....	45
Тема 7. КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ.....	48
7.1. Поняття та види ділових переговорів.....	48
7.2. Стратегії ведення переговорів.....	49
7.3. Етапи ведення ділових переговорів.....	50
Тема 8. КОНФЛІКТИ В ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ, ЇХ ПОНЯТТЯ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ...54	54
8.1. Сутність та характерні риси конфлікту.....	54
8.2. Причини міжособистісних конфліктів.....	57

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	<i>Випуск 1</i>	<i>Зміни 0</i>	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк. 78 / 3</i>

8.3. Ділові конфлікти в організації.....	60
8.4. Управління конфліктами в діловій сфері.....	64
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	77

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	<i>Випуск 1</i>	<i>Зміни 0</i>	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк. 78 / 4</i>

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі комунікації відіграють досить важливу роль, оскільки одним із найбільш цінних ресурсів будь-якої організації є інформація, а комунікації – це не що інше, як процеси обміну такою інформацією. Від того, наскільки швидко і точно можна передавати інформацію між співробітниками, клієнтами і діловими партнерами, вирішальним чином залежить успішність бізнесу в цілому.

Здійснюючи свою діяльність на певному ринку, організація взаємодіє з різними ключовими аудиторіями, кожна з яких має власні інтереси та відповідні інформаційні потреби: споживачі продукції чи послуг – окремі особи, підприємства та організації; найближче бізнес-оточення – ділові партнери, постачальники, контрагенти, підрядники та інші структури, з якими здійснюється реалізація спільних програм чи укладаються певні домовленості; органи державної влади – державні та громадські організації; акціонери та інвестори – ті особи та організації, які є повними, або частковими власниками організації і отримують від її діяльності прямий чи опосередкований дохід; внутрішнє середовище організації, в якому здійснюється пряме та опосередковане, формальне і неформальне спілкування між працівниками різних рівнів ієрархії; широка громадськість – певні соціальні групи, взаємодія з якими здійснюється через засоби масової інформації та різноманітні масштабні заходи, які періодично проводяться за підтримки організації.

Щоб будь-які комунікації із представниками вказаних цільових аудиторій були успішними, майбутній фахівець із автомобільного транспорту як і будь-яка інша людина, яка прагне побудувати успішну кар'єру у будь-якій сфері суспільного життя, має знати основи комунікаційного процесу.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 5

Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК

Тема 1

КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ: СУТНІСТЬ, ТИПИ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ЇХ РОЗВИТКУ

- 1.1. Сутність поняття комунікативних навичок.
- 1.2. Комунікативна компетентність.
- 1.3. Емоційний інтелект в контексті розвитку комунікативних навичок.

1.1. Сутність поняття комунікативні навички

Дослідники по-різному підходять до визначення поняття *комунікативні навички*. Однак, спільним у підходах є взаємозв'язок комунікативних умінь з системою психічних і практичних дій, які зумовлюють здійснення міжособистісної взаємодії, дають змогу моделювати та регулювати процес спілкування залежно від поставленої мети та умов, в яких воно здійснюється. Комунікативні навички, насамперед, представляють собою навички ефективного спілкування людей.

Комунікативні вміння – це здійснення безпосередньої та опосередкованої взаємодії, в результаті якої людина має можливість 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 об'єктивного світу та відповідного впливу на нього в процесі спілкування.

Комунікативні навички – це характеристика, що показує, як людина взаємодіє з іншими людьми під час спілкування, як вона їх розуміє і чи правильно передає інформацію, отриману з різних джерел.

Комунікативні навички в професійній самореалізації допомагають:

- влаштуватись на роботу;
- взаємодіяти з колегами, партнерами та клієнтами;
- вести перемовини;
- реалізувати товари та послуги;
- презентувати свої ідеї публіці.

Комунікативні навички, застосовані для особистої та соціальної реалізації, допомагають людині:

- знайти нових друзів;
- пізнати себе через спілкування з собою та іншими;
- ефективно вирішувати конфлікти;
- вміти себе вести в складних емоційних ситуаціях;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 6

- відчувати себе впевнено;
- відкрити свою креативність світу.

Якщо володіти певними елементарними комунікативними навичками та вміннями, це сприятиме кращій адаптації до професії та загалом у соціумі.

Перелік елементарних комунікативних навичок включає:

- 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 вмиле застосування правил ефективного спілкування.

1.2. Комунікативна компетентність

Переходячи до аналізу комунікативних умінь, слід зазначити, що розглядаючи структуру комунікативних умінь, Ю.М. Жуков, зокрема відмічає, що «одні мають на увазі під вміннями, передусім, поведінкові навички, інші здатність розуміти комунікативну ситуацію, треті – здатність оцінювати свої ресурси і використовувати їх для вирішення комунікативних завдань». Згідно з Г.М. Андреевою, 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 вміння вислуховувати співрозмовника. А.В. Мудрик виділяє **складові комунікативних умінь**:

- вміння розбиратися 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 конативної компоненти комунікативної компетентності.

Поняття **«комунікативна компетентність»** характеризує сукупність знань про норми і правила ведення природної комунікації – діалогу, суперечки, переговорів та ін.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 7

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 т. ч. 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 (сприйняття і оцінювання інших людей), 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 поняття «спілкування», підкреслюючи, що комунікативний вплив є психологічним впливом однієї людини (або групи) на іншу (або групу) з метою зміни поведінки останньої. 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**, як:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 8

- 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 дружню сумісну роботу, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, досягати високого результату діяльності.

Крім того, навички діляться на два типи: **Hard Skills** та **Soft Skills**. **Soft Skills** – це збірний термін, який посилається на безліч варіантів поведінки, що допомагають людям в роботі, зокрема командній, а також успішно соціалізуватися.

Soft Skills дозволяють людині бути успішною незалежно від специфіки діяльності та напрямку, в якому вона працює. Традиційно в психології «м'які навички» відносять до числа **соціальних навичок**, зокрема, це:

- вміння переконувати;
- знаходити підхід до людей;
- займати позицію лідера;
- навички міжособистісного спілкування;
- вміння вести переговори;
- робота в команді;
- особистісний розвиток;
- управління часом;
- ерудованість;
- креативність та ін.

Soft Skills важливі як в роботі, так і в житті. Велика частина навичок, які використовуються для досягнення цілей, – це вони. При цьому чим вище ви піднімаєтеся по кар'єрних сходах, тим більшу роль відіграють соціальні навички у вашому житті, в той час як професійні відходять на другий план. Адже чим вище займаний пост, тим більша кількість підлеглих і співробітників можуть проконсультуватись у вас по всіляких питаннях.

Ключове, на що звертають увагу в першу чергу – це комунікативні вміння. Співробітник з сильними навичками міжособистісного спілкування вміє чітко сформулювати свої потреби, свої очікування до команди і оточення. А також уважно вислухати, як інші формулюють свої потреби і очікування. Він так веде

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 9

переговори з іншими, що у кожного учасника залишається відчуття, що він був почутий і зрозумілий, і все це було зроблено в поважній та професійній манері, навіть якщо учасники не отримують того, про що заявили.

У такій ситуації співробітник з сильними міжособистісними навичками розуміє, коли і в який момент можна взяти на себе лідерську роль, а коли варто зупинитися. Розуміє, коли говорити, коли слухати, а коли запропонувати компроміс або консенсус.

Ще одна риса входить в набір Soft Skills – це ситуаційна обізнаність. Це означає, що ви вмієте відстежувати як розвивається ситуація навколо Вас, знаєте, вмієте і розглядаєте різні способи реагування на неї такими діями, які дадуть найкращий результат для всіх залучених в цю ситуацію.

Іншою важливою рисою Soft Skills є адаптивність або гнучкість, що виявляється в тому, що ви можете однаково добре працювати в різних ситуаціях, а також вмієте перемикатися з однієї ситуації на іншу не розчаровуючись і не перестаючи успішно виконувати свої завдання.

Здатність бути дипломатичним і тактовним, навіть коли присутні якісь розбіжності або конфлікти – ще одна ключова риса з набору Soft Skills. Ця здатність позначає, що ви вмієте зберігати професійний тон і адекватну манеру поведінки навіть якщо розчаровані, засмучені або ображені, – професіоналізм.

Hard Skills (або «тверді навички») – це технічні навички, пов'язані з діяльністю в сфері формалізованих технологій: діловодства, логістики, керування автомобілем, програмування та ін. Іншими словами, це прямі професійні навички.

Так як дані навички стійкі, добре доступні для огляду, вимірні і ототожнюються з конкретними конструкціями, вони входять до переліку вимог, викладених в посадових інструкціях, легко піддаються розкладанню на ряд простих і кінцевих операцій.

Навички з категорії Hard Skills прості для спостереження в повсякденному житті. Наприклад: пілот літака, не замислюючись, розповість послідовність дій зльоту і посадки. Його інструкції будуть схематичні, конкретні і послідовні. При наявності практичних занять, людина, яка навчається навичку категорії Hard Skills, здатна довести набуте вміння до автоматизму і надалі застосовувати його в повсякденній практиці, слідує чітко встановленій послідовності дій або «за шаблоном», «за вимогою посадової інструкції».

1.3. Емоційний інтелект в аспекті розвитку комунікативних навичок

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, як його можна виміряти.

Дослідники досить неоднозначно трактують феномен емоційного

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 10

інтелекту, розробляють різні моделі щодо його вивчення. У широкому розумінні **емоційний інтелект** трактується як здатність розрізняти позитивні та 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:

- 1) неоднорідність поняття «інтелект»;
- 2) здійснення інтелектуальних операцій з емоціями.

Модель емоційного інтелекту Майєра-Саловея-Карузо містить чотири елементи (сприйняття емоцій, використання емоцій для стимулювання мислення, розуміння емоцій, управління емоціями), модель Д. Гоулмана – п'ять (самопізнання, саморегуляція, соціальні навички, емпатія, мотивація). Водночас Рувен Бар-Он у 1996 р. запропонував *розширену модель емоційного інтелекту* із 15-ти компонентів:

1) *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;

2) *емоційна усвідомленість* – здатність людини розпізнавати у себе наявність емоції в конкретний момент, розрізняти свої емоції та розуміти причини їх виникнення;

3) *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;

4) *незалежність* – здатність покладатися на себе й емоційно не залежати від інших;

5) *емпатія* – вміння розпізнавати, усвідомлювати й розуміти почуття інших людей;

6) *соціальна відповідальність* – здатність ідентифікувати себе як члена соціальної групи, конструктивно співпрацювати з іншими людьми, проявляти турботу і брати на себе відповідальність за інших людей;

7) *міжособистісні відносини* – здатність конструктивного спілкування через вербальні та невербальні комунікації, здатність встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини, засновані на почутті емоційної близькості, вміння відчувати себе вільно й комфортно в соціальних контактах;

8) *стресостійкість* – здатність ефективно управляти своїми емоціями, швидко знаходити вихід із ситуації;

9) *контролювання імпульсів* – здатність стримувати свої емоції, утримуватися від спокуси;

10) *оцінка дійсності* – здатність зв'язати свої думки й почуття з об'єктивною зовнішньою реальністю;

11) *гнучкість* – здатність швидко коригувати свої почуття, думки, уявлення і поведінку відповідно до мінливих обставин;

12) *рішення проблем* – здатність встановлювати й формулювати проблему,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 11

а також знаходити для неї потенційно ефективне рішення;

13) *самоактуалізація* – здатність встановлювати цілі й прагнути їх досягнення, реалізовувати свій потенціал;

14) *оптимізм* – здатність зберігати надію та позитивне ставлення навіть у складних обставинах;

15) *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 уміння сприймати й оцінювати інших людей, формується на основі емоційної саморегуляції особи. Певною мірою, формуванню вищезначених якостей особистості сприяє **високий рівень емоційного інтелекту**.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 12

Тема 2 КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ ВИДИ В КОМАНДНІЙ РОБОТІ

- 2.1. Поняття та типи комунікацій.
- 2.2. Види і форми комунікацій.
- 2.3. Комунікаційні бар'єри.

2.1. Поняття та типи комунікацій

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома та більше людьми. Основна його *мета* пов'язана із забезпеченням розуміння інформації, що є предметом обміну.

Звичайно, сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. *Ефективні комунікації* передбачають, що отримані в результаті передавання повідомлення, будуть якомога ближчими за значенням до первинного вигляду.

Ключовими *складовими ефективних комунікацій* є:

– **дані** – це неопрацьовані цифри й факти, що відображають окремий аспект дійсності;

– **інформація** – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають певне сенсове навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна та 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 за допомогою відповідних засобів зв'язку (каналами). До *звичайних засобів зв'язку* в організаціях відносять наради, електронну кореспонденцію, 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, закодована за допомогою символів;
- *канал* – засіб передачі інформації;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 13

– *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.

Сьогодні поширені такі *типи комунікацій у організаціях*:

- міжособові комунікації;
- комунікації в системах зв'язку та командах;
- комунікації в організаціях;
- 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 зворотний зв'язок і взаємний обмін. У свою чергу, 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 зворотний 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, має 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, прийняття головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 14

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 зворотним 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 має проінформувати підлеглих йому керівників про особливості змін, що відбудуться.

Окрім обміну по спадній, організації необхідні комунікації по висхідній. Наприклад, службовець банку може помітити, що новий ПК іноді вимушує клієнта чекати на декілька хвилин довше, ніж досі, оскільки комп'ютер періодично «зайнятий» 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. М. Мескон наводить реальний приклад, коли інженер розробив ефективніший спосіб розкрюювання 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,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 15

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 дол., 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.

2.2. Види і форми комунікацій

Як відомо, будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження пліток. Сфера розповсюдження чуток – це місця великої скупченості працівників: їдальні, коридори, автомати з кавою тощо. Оскільки

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 16

по каналах пліток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування, керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження певної інформації.

Часто пліткам приписується репутація неточної інформації. Але за дослідженнями, більше 80 % пліток можна вважати правдивими, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не варто звертати увагу на плітки про чиєсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

Письмові комунікації є у формах планової та звітної документації, 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 інформбулетені та газети тощо). Перевагами їх є те, що 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.

Письмові комунікації 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 17

(фінансова, бухгалтерська, планова, звітна, інша подібна документація) або носити особистий характер (автобіографія, заява, доручення).

Процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, систематизацією і зберіганням документів, називається **діловодством**.

До **функцій діловодства** 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 (наприклад, служби персоналу).

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-виконавчі системи** – з їх допомогою виконують рутинні та поточні операції;

– **інформаційні системи менеджменту** – збирають дані, організовують і систематизують їх у формі, зручній для менеджерів, а тоді забезпечують цих менеджерів інформацією, необхідною для їх роботи;

– **системи підтримки рішень** – автоматично знаходять, опрацьовують та підсумовують інформацію, необхідну для прийняття специфічних рішень;

– **адміністративні інформаційні системи** – призначені 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. ПК вже 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 18

багатьох підприємствах дозволяють працівникам користуватися месенджерами популярних соціальних мереж як відносно дешевим і миттєвим засобом 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.

2.3. Комунікаційні бар'єри

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* – 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 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 – як персональна інформація, а для поліграфістом – як спеціальний пристрій, наконечник.

Семантичні варіації часто стають причиною невірною 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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 19

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 зворотний 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. На жаль, у розумінні більшості слухати – означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Перешкодами в організаційних комунікаціях є:

– *викривлення повідомлень* – коли інформація рухається всередині організації вгору й вниз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 20

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;

– *інформаційні перевантаження* – 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;

– *незадовільна структура організації* – 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 підлегли 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.

Поради як ефективно слухати:

- обличчя говорити – неможливо слухати інших, говорячи;
- допоможіть співрозмовнику почувати себе вільніше;
- покажіть співрозмовнику, що ви готові його слухати – при цьому необхідно виглядати й діяти зацікавлено;
- усуньте фактори, що можуть роздратувати – не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери тощо;
- намагайтеся відчувати проблеми співрозмовника;
- будьте терпеливими – не економте час, не переривайте співрозмовника, не робіть кроків у виходу;
- стримуйте свій характер – розлючена людина надає словам неправильний зміст;
- не допускайте суперечок або критики – це примушує співрозмовника зайняти захисну позицію, він може замовкнути або розлютитися. Не сперечайтесь. Саме перемагаючи в спорі, ви програєте;
- задавайте питання – це показує співрозмовнику, що ви його слухаєте, й допомагає просуватися вперед у вирішенні проблеми.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 21

Тема 3 СПІЛКУВАННЯ ЯК КОМУНІКАЦІЯ

- 3.1. Сутність спілкування в аспекті розвитку комунікаційних навичок.
- 3.2. Комунікаційний аспект спілкування.
- 3.3. Інтерактивний аспект спілкування.
- 3.4. Перцептивний аспект спілкування.

3.1. Сутність спілкування в аспекті розвитку комунікаційних навичок

Залежно від ролі, яку відіграє інша особа в процесі спілкування, науковці виокремлюють моносуб'єктивний, полііндивідний, інтеріндивідний та суб'єкт-суб'єктний підходи. Так, **моносуб'єктивний підхід** розглядає людину як повністю самотню, інші люди не відіграють для неї помітної ролі. **Полііндивідний підхід** в контексті спілкування полягає у тому, що індивід є одним з-поміж інших. А особистостями можуть стати тільки окремі люди – «керівники». **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 інша людина є для співрозмовника унікальною та неповторною особистістю, то спілкування набуватиме суб'єкт-суб'єктного характеру. Цей підхід ще розглядають як **діалогічний**.

Спілкування характеризують найчастіше як:

- комунікацію, приймання і передання інформації;
- взаємодію, в результаті якої відбувається обмін інформацією, даними, думками, ідеями та цінностями;
- сприймання та розуміння, що полягає у пізнанні себе та інших.

Спілкування – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оціночними судженнями тощо). Основою спілкування є встановлення міжособистісного контакту для узгодження інтересів людей і досягнення певної мети, результату.

Особливістю **ділового спілкування** є «справа», з приводу якої взаємодія і виникає. Тому до **характеристик ділового спілкування** відносять те, що:

- співрозмовники є особистостями, вагомими один для одного;
- вони взаємодіють відносно конкретної справи;
- найголовніше завдання такого спілкування – продуктивна та ефективна співпраця.

Потреба у спілкуванні є природною. Психологи зазначають про важливість розуміння людьми один одного для самовизначення. Ще до 1 року дитина прагне спілкуватися, до 3 років – формуються навички спілкування, які в подальшому удосконалюються. Культурі спілкування та її навичкам людина

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 22

навчається все життя через взаємовідносини з іншими. Сама потреба у спілкуванні залежить від темпераменту та характеру людей, спрямованості «на себе» або «на оточення».

Класифікацій функцій спілкування існує надзвичайно багато. Найчастіше наводять наступні групи функцій: інформаційно-комунікативну, регулятивно-комунікативну та афективно-комунікативну. **Інформаційно-комунікативні функції** спілкування пов'язані 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.

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 кооперація (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).

Класифікації видів спілкування за окремими ознаками можна представити наступним чином:

1) залежно від специфіки суб'єктів (особистість чи група): спілкування людини з собою, міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне спілкування, спілкування між особистістю та групою;

2) за кількісними характеристиками суб'єктів: самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;

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

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

Основні рівні спілкування включають:

– **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 рівні можливе спілкування, в якому проявляються гуманістичні установки, високий рівень культури людини.

Розрізняють такі *основні сторони спілкування*: **комунікативну** – відбувається обмін ідеями, думками, інформацією, розвиток співрозмовників; **інтерактивну** – в основі організована взаємодія для досягнення мети спілкування; **перцептивну** – взаємопізнання співрозмовниками один одного.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 23

3.2. Комунікаційний аспект спілкування

Розглядаючи інформаційний бік спілкування, ми, насамперед, 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 напрямі); 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 радію 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. Зокрема, 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.

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**:

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

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

У рамках комунікативного аспекту спілкування психологічне взаємодія партнерів концентрується навколо проблеми контакту. Цю проблему не слід зводити тільки до умінь 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 24

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. Односторонні реакції відкидання можуть виражатися ковзанням погляду, відсмикування руки при потиску, відверненням тіла, «кислою міною», метушливістю і т.д. І навпаки, ми звертаємося до тих, хто посміхається, дивиться прямо і відкрито, розгортається анфас, відповідає з бадьорою і веселою інтонацією тощо.

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, 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.

Зворотний 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'єднаність. Такий контакт неміцний.

Зникнення психологічної взаємності призводить до того, що мовець починає втрачати нормальну інтонацію, підвищувати голос, прискорювати мову, виявляти агресивність та інші порушення комунікативної поведінки.

Психологічна спільність партнерів зміцнює їхні контакти і призводить до розвитку взаємозв'язку та зміцнення їх особистих відносин у бік усвідомлення групової єдності. У процес підтримки взаємозв'язку включаються нові опосередковані та технічні засоби комунікації, які утворюють інфраструктурні комунікативні мережі. Внутрішньогрупові контакти набувають характеру соціальної взаємодії в різних формах інформаційно-комунікативної діяльності.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 25

3.3. Інтерактивний аспект спілкування

Сутність *інтерації* 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 інтерації дало назву цілому напрямку соціальної психології – **інтераціонізму**, для якого характерне вивчення життєдіяльності особистості в контексті соціальної взаємодії.

Інтерактивний аспект спілкування включає в себе різноманітні проблеми взаємодії людей. Відповідно до теорії інтераціонізму, 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.

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.

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 темпоритмічної 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 26

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, невірноважені (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.

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, що 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.

Р. Бейлз 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 (табл. 1). У кожній з цих галузей вчений виділяв по 3 типи поведінки.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 27

Таблиця 1

Галузі взаємодії

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

Крім теорії Р. Бейлза, існують й 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.

Серед причин (мотивів) взаємодії людини з оточуючими можна назвати:

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

Типи поведінки при взаємодії людей включають:

- співробітництво;
- протиборство;
- однонаправлене сприяння;
- контрастну взаємодію;
- компромісну взаємодію.

Жодна теорія взаємодії не обходить таких понять, як норма, соціальний контроль, соціальна роль. Загальні уявлення, що регулюють поведінку людей і виробляються у суспільстві, називають **соціальною нормою**.

Норма (від лат. пошта – провідний початок, 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 парох, допомога тим, хто відстає) та негативними (ті, що заважають нормальному процесу навчання: прогули, списування, будь-яке порушення дисципліни).

Норма поведінки – це поняття, що включає звичаї, моральні норми, закони – все те, що дозволяє людям регулювати свої відносини й тим самим полегшувати собі життя.

Будь-якому суспільству, групі людей значно легше існувати, якщо вони контролюють поведінку своїх членів. Тому порушення норм неминуче включає

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 28

механізми **соціального контролю**, який забезпечує корекцію, зміну поведінки, відхилення від норми. Щоб процес взаємодії відбувся максимально ефективно, у душі 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, не збігання мети дії, цінностей та заходів досягнення мети.

3.4. Перцептивний аспект спілкування

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, оскільки 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 – це 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 29

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 розвинуеною 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 досягнення 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 розвинуена 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 розвинутої 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 30

вибіркове ставлення до особливої зовнішності людини, її поведінки, рис характеру та ін. 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 відчують 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 вираження 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 31

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 вибрати 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 сприйняття 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 співпереживання їй, а не про раціональне рішення її проблем. Емпатія є основою сприяння, допомоги один одному.

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 32

Тема 4 ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЙ ТА МОВЛЕННЄВИЙ ЕТИКЕТ

- 4.1. Сутність мовленнєвого спілкування або вербальної комунікації.
- 4.2. Поняття про невербальну комунікацію.
- 4.3. Класифікація невербальних засобів спілкування.
- 4.4. Комунікативна етика.

4.1. Сутність мовленнєвого спілкування або вербальної комунікації

Мовленнєве спілкування – це засіб, у якому як знакову систему використовують мовлення (систему фонетичних знаків, що містить два принципи: лексичний та синтаксичний). 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 спрямована на окрему людину, певну групу (чи навіть не мати конкретного адресата), але в будь-якому разі вона має діалоговий характер і представляє 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. За допомогою експресивної інформації активно регулюється взаємодія між членами групи. Між цими двома видами інформації важко провести чітке розмежування, можна говорити скоріше про перевагу одного з них, 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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 33

Слухання – це 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 (співбесіднику), а не на собі. На етапі виконання контролюються вже власні дії, конструюються повідомлення і підтримується контакт.

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: нереклексивне і рефлексивне. У першому випадку йдеться про уважне слухання з мінімальним мовним втручанням. Нерідко це допомагає людям виразити свої почуття та емоції.

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». 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 Йельського університету. Йдеться 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).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 34

4.2. Поняття про невербальну комунікацію

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, яка неусвідомлено встановлюється в процесі безпосереднього спілкування між людьми. Чим тісніше відносини 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 0,5–1,2 м (міжособистісний простір), для неформальних соціальних та ділових відносин – 1,2–3,7 м (соціальний простір); простір, більший ніж 3,7 м, дає можливість утриматися від спілкування або перевести його в площину формальних відносин.

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 відносини. Ми схильні довше дивитися на тих, ким захоплюємося, уникаємо погляду в ситуації суперництва.

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 35

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, однак 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 спілкуванні, дуже різноманітний. Серед **видів жестів людини можна виділити** такі:

– **комунікативні жести** – замінюють мовлення у спілкуванні й можуть уживатися самотійно: 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 спілкуванні, адже 38 % інформації сприймається тим, як говоряться слова, які несуть цю інформацію, а 55 % – самим виразом обличчя.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 36

4.3. Класифікація невербальних засобів спілкування

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. Так, невербальна комунікація 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 навколотовними прийомами, які доповнюють семантично значущу інформацію.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – *проксемика*. 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.

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 розшифрувати 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» та 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 – *«проксемика»*. Виявилось, 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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 37

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.

4.4. Комунікативна етика

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. **Дискурс** – це:

1) форма колективної рефлексії і реконструкція проблематичних припущень, які виявляються, обговорюються або відхиляються у процесі аргументованої діяльності;

2) 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. Через зворотний зв'язок у дискурсі, обмін інформацією, цінностями інша людина сприймається як партнер, з котрим потрібно порозумітися.

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. Тож комунікативну (дискурсивну)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 38

етику ще називають **етикою відповідальності**, за якої твориться нова форма раціональності в суб'єкт-суб'єктній взаємодії – **комунікативної раціональності**.

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 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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 39

Змістовний модуль 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК

Тема 5

ПУБЛІЧНИЙ ВИСТУП, ЕФЕКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ, ІНДИВІДУАЛЬНА БЕСІДА

- 5.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання.
- 5.2. Поняття, види та основні характеристики презентації.
- 5.3. Індивідуальна бесіда: підготовка, етапи, особливості проведення.

5.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання

Усне монологічне висловлення людини-спікера з метою впливу на аудиторію називають **публічним виступом**. Серед видів публічного виступу називають: ділову доповідь, звітну доповідь, промову, ділову промова, виступ, повідомлення, лекцію. Кожен з перелічених видів має відповідне призначення, тобто переслідує певну **мету** – проінформувати, переконати чи створити настрій у відповідної аудиторії. Дійсно: спікер ставить перед собою завдання – переконати аудиторію, звертаючись і до розуму, і до почуттів своїх слухачів. Його успіх залежить від добору аргументів і вміння розташувати їх у порядку наростання переконливості.

Найчастіше вживаним видом публічного виступу є **ділова промова**, що вирізняється більшою стриманістю в проявах емоцій, орієнтацією на логічний, а не на емоційний її вплив, аргументованістю.

Своєю чергою, **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 спікером 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 спікер уміє передбачити

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 40

можливі контраргументи і вже у своєму виступі спробує спростувати їх. У середовищі вчених надзвичайно високо цінують час.

5.2. Поняття, види та основні характеристики презентації

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 під час захисту навчального проєкту чи науково-дослідної роботи, в торговельних залах та офісах, її демонструють по телебаченню, транслюються на радіо.

Зазвичай, на презентацію люди приходять не за власним бажанням, а за спеціальним *запрошенням*. Обов'язкова умова презентації – це 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.

Презентацію проводять 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 така презентація, під час якої досягнуто поставлену мету. *Неуспішною* презентацію називають, якщо аудиторію не вдалося переконати, підсумком стало розчарування як аудиторії, так і спікера.

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;
- неухважність до деталей.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 41

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

Розрізняють такі види презентацій:

1. *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.

2. *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.

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

4. *Навчальна презентація* призначена допомогти викладачеві забезпечити зручне наочне викладання теоретичного та практичного матеріалу. У навчальних можуть використовуватися всі інші види презентацій.

Структурні компоненти презентації включають:

– *експозицію* – це встановлення миттєвого контакту з аудиторією, створення атмосфери доброзичливості, утримування уваги та спонукання інтересу до теми презентації. Вона має бути короткою, захопливою, оригінальною;

– *вступ*, якому відводиться 5–10 % від перебігу всієї презентації, можна умовно переділити на 2 блоки: початок і вступ. Тут ставиться *завдання* – встановлення (якщо не вдалося під час експозиції) чи закріплення контакту з аудиторією, виклад лаконічних зауважень щодо теми 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 –

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 42

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 спікера 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.

5.3. Індивідуальна бесіда: підготовка, етапи, особливості проведення

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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 43

За різними ознаками виділяють такі **різновиди бесід**:

1) *за метою спілкування та змістом*: ритуальні, глибинно-особистісні та ділові. **Ритуальні бесіди** вимагають дотримання певного мовленнєвого етикету. Ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв (людина має знати, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і що мають говорити інші). **Глибинно-особистісні бесіди** використовуються для спілкування між батьками, дітьми, близькими, 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**, як: інформаційні; бесіди, що передбачають виклад своєї позиції;

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

3) *за чисельністю 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; 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 керівнику 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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 44

Тема 6 ТЕОРІЯ АРГУМЕНТАЦІЇ І ПЕРЕКОНАННЯ

- 6.1. Доведення: логічний зміст, правила і помилки.
- 6.2. Правила й помилки аргументів.
- 6.3. Мистецтво аргументації. Мовні засоби переконання.

6.1. Доведення: логічний зміст, правила і помилки

Аргументацією називається спосіб міркування, що складається із доведення і спростування, в ході яких формується переконання в істинності чи хибності якогось положення як у самого автора, так і в опонентів. Важливу роль у здобутті істини відіграє *доведення* (доказ). **Доведення** – процес мислення, що полягає в обґрунтуванні певного твердження за допомогою інших тверджень, істинність яких було встановлено раніше.

Будь-яке *доведення складається з трьох частин*:

- 1) тези – це твердження, істинність якого необхідно довести;
- 2) аргументів (основи) – це думки або положення, що їх наводять для доведення тези;
- 3) демонстрації – 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 повсякденному житті – певні переконання, чужі та 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: факти дійсності; аксіоми й закони науки; норми законодавства; визначення (дефініції) понять. Саме факти у доведенні мають найбільшу силу. Наприклад, під юридичними фактами розуміють обставини, що слугують за основу виникнення чи припинення конкретних правових відносин. Крім фактів, іншим універсальним видом аргументів є *визначення (дефініції)*. Наприклад, у геометрії дефініції понять «точка», «лінія»,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 45

«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 між тезою й аргументом, за формою являє собою дедуктивний або індуктивний умовивід. Наявність тези й аргументів ще 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.

6.2. Правила й помилки аргументів

Правила й помилки в доведенні, що стосуються аргументів, бувають наступними:

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

2. Аргумент має бути достатньою підставою для тези. Порухення цього правила призводить до таких помилок:

– недостатнього обґрунтування, коли аргумент не впливає з тези;

– 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 ґрати того чи іншого чиновника попереднього режиму;

– «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. Зокрема, такі помилки поділяються на:

1) *софізми* – логічні помилки, зроблені навмисне;

2) *паралогізми* – ненавмисні помилки;

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

4) *антиномії* – поєднання суперечливих за змістом висловлювань про предмет, які мають однаково переконливі логічні обґрунтування.

6.3. Мистецтво аргументації. Мовні засоби переконання

Переконання – це головний метод дії, під яким слід розуміти, з одного боку, різносторонній вплив на особу з метою формування в неї одних якостей і

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 46

позбавлення інших, а з іншого – спонукання людини до певної дії. **Ефект переконуючого впливу** буде залежати, 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 та 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* цього процесу 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, оцінюванням і аналізом фактів, свідчень, спостережень, експериментів, даних. *Третя, заключна фаза* аргументації пов'язана із встановленням і обґрунтуванням логічного зв'язку між даними та одержаним на їх основі результатом.

Коли ми говоримо про переконання, то передусім, слід відрізнити його від усіх інших процесів комунікативного впливу. Його походження (від лат. слова «persuadēre») вказує на те, що коли ми хочемо переконати когось, ми повинні використовувати мову та спілкування, які не мають бути примусовими чи обмеженими, а навпаки, – мають забезпечити такі умови, щоб співрозмовник переконався в справедливості аргументу, про який ми говоримо. По суті, ми спонукаємо людину, так би мовити, до «спонтанної» зміни своєї точки зору.

Переконання людини **досягається шляхом «діалогічного» комунікативного обміну**, тобто зустрічі між інтелектами, де дві різні точки зору гармонічно взаємодіють, доки не зміняться.

Для забезпечення проведення «м'якого» переконання можна використовувати наступні вказівки:

1. Використовувати аналогову та метафоричну мову. Доречно створювати образи, які викликають почуття по відношенню до мети, яку планується досягти. Людина має спочатку змусити інших відчувати, а не зрозуміти, і це легше досягти за допомогою використання аналогових образів, метафор чи афоризмів. Як говорив Б. Паскаль: *«Перш ніж ми зможемо переконати інтелект, ми маємо торкнутися і підготувати серце».*

2. Застосовувати невербальне та паравербальне спілкування. Вміти рухати тілом, посміхатися в потрібний момент, уважно дивитися, торкатися – це більш ефективні комунікативні акти, ніж будь-яка мова, якою б вишуканою

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	<i>Випуск 1</i>	<i>Зміни 0</i>	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк. 78 / 47</i>

вона не була. Так само вміння робити правильні паузи, зберігаючи стратегічну тишу, та модулювати свій голос відповідно до ситуації і співрозмовника є важливими елементами симпатії.

3. Ставити запитання, а не стверджувати. Найкращий спосіб переконати когось – почати з питань. Прояв інтересу до співрозмовника змусить його знизити опір і зробить його більш схильним до вас. Крім того, коли людина відчуває себе в центрі уваги, вона надає дуже корисну інформацію, що допомагає зрозуміти її власну систему переконань.

4. Робити поступові дії. Переконавання – це процес, а не раптове просвітлення. Ми повинні створити ряд більш-менш непрямих угод, щоб співрозмовник не зміг звернути з теми. Низка домовленостей призведе до зміни точки зору співрозмовника без будь-якого примусу і з деяким магічним ефектом, ніби людина переконується, що прийшла до цього нового розуміння абсолютно спонтанно. Адже Паскаль завжди стверджує: «Хто переконує себе, робить це швидше і краще». Це дуже потужна техніка для того, щоб зробити такі домовленості можливими. Цей прийом можна спостерігати в праці Дж. Нардоне «Стратегічний діалог».

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 48

Тема 7 КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

- 7.1. Поняття та види ділових переговорів.
- 7.2. Стратегії ведення переговорів.
- 7.3. Етапи ведення ділових переговорів.

7.1. Поняття та види ділових переговорів

До *форм колективного обговорення* належать наради, збори, мітинги, переговори, дискусії, різні форми активного навчання (зокрема, «мозковий штурм», ділові та рольові ігри). Так, 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 чисельністю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер. На практиці склалося кілька стратегій, підходів до ведення переговорів залежно від індивідуальних психологічних якостей їх учасників.

Наради – це 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 чисельність 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 чисельність учасників перевищує 16–18 осіб, то, як правило, не всі зможуть взяти участь в обговоренні. Якщо учасників понад 20 осіб, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп.

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 49

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.

7.2. 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 іншій виникає гнів та образа.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 50

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:

- 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.

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 тут – це *компромісне рішення*, коли виграш має кожна сторона, тобто «перемога – перемога».

7.3. Етапи ведення ділових переговорів

Ділові переговори – це динамічний процес, що складається з окремих етапів, а саме:

1. Етап аналізу ситуації – 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 51

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.

2. Етап планування – 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 має 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 52

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.

3. 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, вміння слухати;
- прогнозування його відповідей;
- корекцію своєї поведінки при взаємодії;
- сприяння своєю поведінкою мовній активності партнера;
- вміння розуміти та поважати думку партнера;
- використання міміки і жестів, знаків уваги;
- вміння передбачити можливі варіанти відповідних реакцій партнера.

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

4. 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	<i>Випуск 1</i>	<i>Зміни 0</i>	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк. 78 / 53</i>

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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 54

Тема 8

КОНФЛІКТИ В ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЯХ, ЇХ ПОНЯТТЯ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ

- 8.1. Сутність та характерні риси конфлікту.
- 8.2. Причини міжособистісних конфліктів.
- 8.3. Ділові конфлікти в організації.
- 8.4. Управління конфліктами в діловій сфері.

8.1. Сутність та характерні риси конфлікту

Поняття «конфлікт» трактується неоднозначно, існує багато його визначень. Зокрема конфлікт це:

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

На основі узагальнення означень конфлікту дамо таке визначення поняття.

Конфлікт (з лат. *conflictus* – зіткнення) – стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протидію 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 протидію між сторонами.

Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливе значення має визначення, на основі відповідних ознак класифікації, видів конфліктів. Так, на основі *сфери прояву* конфліктів виділяють:

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 55

вирішення питань організаційного (виробничого) та особистісного характеру.

За *статусом учасників (або напрямом впливу)* існують:

– вертикальні конфлікти – беруть участь суб'єкти з різним статусом (конфлікти, що мають «вертикальну» лінію, відносять до управлінських конфліктів);

– горизонтальні конфлікти – задіяні суб'єкти з однаковим статусом;

– змішані конфлікти – представлені і «вертикальні», і «горизонтальні»

складові

Ступінь виразності конфлікту припускає виділення:

– прихованих конфліктів – приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу та характеризуються відсутністю зовнішніх агресивних дії між суб'єктами конфлікту та використанням непрямих способів впливу;

– відкритих конфліктів – лежать на поверхні, помітні з першого погляду та характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів (сварки, суперечки, зіткнення).

З точки зору *суб'єктів конфлікту* можна виокремити:

– внутрішньоособистісні конфлікти – сторонами конфлікту виступають дві або більше складових однієї і тієї ж особистості;

– міжособистісні конфлікти – конфронтація з приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей між окремими особистостями;

– особистісно-групові конфлікти – невідповідність норм поведінки, цінностей, цілей окремої особистості та групи;

– міжгрупові конфлікти – зіткнення норм поведінки, цінностей, цілей різних груп.

Залежно від порушених *потреб* виділяють:

– когнітивні конфлікти – зіткнення поглядів, точок зору, знань;

– конфлікти інтересів – протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів.

Для аналізу *форми взаємодії* конфліктуючих сторін визначають:

– прямі конфлікти – проходять між сторонами конфлікту безпосередньо;

– непрямі конфлікти – носять опосередкований характер.

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

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 56

Але суперечність призводить до конфлікту лише за певних психологічних умов, а саме: суперечність має 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 ініціювати конфліктну ситуацію

Конфліктна ситуація – ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності в цінностях, інтересах, потребах і соціальних очікуваннях сторін, 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 об'єктивної 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;
- прояви агресивності;
- прояви егоїзму.

Для ефективного управління конфліктом необхідно знати динаміку

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 57

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

Стадії (етапи) конфлікту включають:

- 1) виникнення конфліктної ситуації;
- 2) усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін;
- 3) стадія конфліктної поведінки або взаємодії;
- 4) стадія вирішення конфлікту.

8.2. Причини міжособистісних конфліктів

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

- різницю в індивідуально-психологічних властивостях людей (темперамент, характер та ін.);
- різницю в поглядах, системі цінностей;
- різницю в цілях та інтересах;
- різницю в рівні освіти;
- відмінність в манері поведінки;
- психологічну несумісність;
- погану комунікацію («хибні образи конфліктів»), що 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, щиродушність та ін.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 58

Психологи розглядають зовнішні та внутрішні аспекти **управління міжособистісними конфліктами**. Зокрема, *зовнішній аспект* полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб'єкта управління щодо конкретного конфлікту.

Зміст зовнішнього управління міжособистісним конфліктом включає розуміння:

– **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 конфліктантів у різні підрозділи та ін.));

– **регулювання конфлікту** (добитися визнання конфліктуючими реальності конфлікту; нагадати конфліктуючим про дотримання коректності в взаємостосунках; використовувати всі технології, обмежити чисельність 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, що може передбачати:

– **ухилення** – 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» відносини, відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з'явитися);

– **згладжування** – базується на реалізації 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 59

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.

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.

Зміст такого підходу до вирішення міжособистісного конфлікту включає два способи вирішення конфлікту: педагогічний та адміністративний. Так, **педагогічний спосіб** передбачає відповідні заходи для вирішення конфлікту: врахування психології учасників, бесіда, прохання, переконання, принципові переговори, психотренінг, психотерапія та ін. **Адміністративний спосіб**, своєю чергою, 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 конфлікуючих, перехід на іншу роботу, роз'єднання конфлікуючих 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. Одна з ефективних методик вирішення міжособистісного конфлікту пропонує наступне:

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 60

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.

8.3. Ділові конфлікти в організації

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. Г. Форд, 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.

Для визначення ролі конфлікту у розвитку організації та вироблення ефективного способу управління конфліктом потрібно визначати відповідні *наслідки конфлікту*. Зокрема, вирізняють **функціональні** та **дисфункціональні** наслідки конфлікту. Позитивним, функціонально корисним результатом

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 61

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.

Загалом можна сказати, що **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.

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.

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 62

залежності від суб'єктів конфлікту визначають:

1. *Міжособистісні конфлікти:*

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

2. *Міжгрупові конфлікти:*

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

3. *Конфлікти «особистість-група»:*

- між керівником і колективом;
- між співробітником і колективом.

В залежності від джерел конфлікту виникають:

1. *Структурні конфлікти* – конфлікти між підрозділами.

2. *Інноваційні конфлікти* – конфлікти пов'язані з розвитком організації, її структурним зростанням.

3. *Позиційні конфлікти* – конфлікти, що виникають з питань значущості суб'єктів соціальної взаємодії в організації.

4. *Динамічні конфлікти* – конфлікти, що зумовлені соціально-психологічною динамікою організації.

В залежності від типу функціональної системи конфлікти бувають:

1. *Організаційно-технологічні* – формальні організаційні системи; технологічні процеси; баланс робочих місць.

2. *Конфлікти в соціально-економічній системі організації* – заробітна плата; система стимулювання; нормування праці; розподіл ресурсів та фінансів.

3. *Конфлікти в організаційно-управлінській системі* – система комунікації, управління економічними та соціально-технологічними процесами в організації; етика домовленостей; обіцянки керівництва.

4. *Конфлікти пов'язані з функціонуванням неформальної організації* – формальні та неформальні відносини; формальні та неформальні інтереси; формальні та неформальні методи вирішення проблем.

5. *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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 63

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.

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: об’єктивних, 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 та ін. До таких обставин в організації відносяться:

1. Об’єктивні фактори:

- обмеженість ресурсів;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 64

- розходження в цілях (нераціональна організація праці);
- взаємозалежність завдань;
- відсутність об'єктивних критеріїв їх оцінювання роботи;
- нестача життєво важливих благ;
- незадовільні комунікації;
- зачіпання інтересів працівників системою статусів і ролей та ін.

2. 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.

Суб'єктивні причини конфліктів обумовлені індивідуально-психологічними особливостями індивідів та особливостями їх взаємодії в соціальних групах. До них відносяться:

1. Соціально-психологічні фактори:

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

2. Особистісні фактори:

- прорахунки в діях керівника;
- неправильні дії підлеглих;
- наявність в колективі «важких працівників».

8.4. Управління конфліктами в діловій сфері

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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 65

спрямованості;

– розв’язання конфлікту.

Ключовими категоріями системи управління конфліктами є «прогнозування», «профілактика», «запобігання», «стимулювання», «діагностика», «регулювання», «розв’язання». Так, **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 протилежних 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, а саме.

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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 66

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. Розв'язання конфлікту (діяльність: розв'язання).

Розглянемо докладніше управлінську діяльність з *прогнозування, профілактики, запобігання та діагностики 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 67

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.

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:

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.

Однією з основних причин конфліктів, котрі виникають у процесі спільної діяльності, є прийняття людьми некомпетентних рішень, насамперед – 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 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 конфлікто-стійкість;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 68

– збереження почуття гумору.

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.

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

Люди в конфліктній ситуації зазвичай поведуться 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.

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 відрізнити 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 69

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 управляти своєю поведінкою, особливо в критичних ситуаціях;

– *далекоглядність як здатність не тільки розуміти внутрішню логіку 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 уникати нових.

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;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 70

- 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 протидіючих 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;
- з'ясування 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.

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 – програсти»** – 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 – програсти»** – 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 Х. 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 71

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 програшом.

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**:

1. Уникнення (відмова від конфліктної взаємодії), що включає:

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

2. Пристосування, зокрема те, що:

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

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

4. Співробітництво, щодо якого можна сказати наступне:

- 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.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 72

5. 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, серед яких:

- *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 відносин, 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 обґрунтування виробничої необхідності доцільне й

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 73

можливе розв'язання конфлікту методом силового втручання.

Конфліктологами розроблені *правила раціональної поведінки в процесі розв'язання конфлікту*, що включають:

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.

Різноманітність конфліктних явищ у взаємовідносинах людей обумовлює різні концептуальні підходи до їх розв'язання. Серед способів подолання конфліктів обумовлених їх *причинами виникнення* визначають наступні:

1. Мотиваційний – головною метою вважається усунення розбіжності в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю. Конфліктуючих необхідно переконати у тому, що разом діяти краще, ніж поодиночки.

2. Когнітивний – основною метою є створення спільної інформаційної основи, пошук спільної точки зору, пізнання себе та один одного. Конфліктуючі мають усвідомити: «Ми всі прагнемо одного».

3. Діяльнісний – 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 включають:

– *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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 74

групи, наради між відділами. Організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

– *постановку 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;

– *структуру 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:

1. Економічні – підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо.

2. Адміністративні – чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, роз'єднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо.

3. 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 ПРИЗН** (послідовні та реципрокні ініціативи у зниженні напруги. Метод ПРИЗН 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 75

призводити до збільшення вразливості сторони, що погоджується на них.

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:

1. 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 відносин опонентів; поважного ставлення до опонента; розкриття сторонами позицій, пред'явлення чітких індивідуальних цілей; здатності до коригування своїх цілей.

2. 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 щодо 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 протидія припинена, нехай тимчасово. Усвідомлення сторонами необхідності вирішення проблеми мирним шляхом, тобто за допомогою переговорів, запускає механізм установавання взаємної довіри. Звичайно, сторони ризикують, будучи змушеними довіряти недавньому супротивникові. Однак узгодження інтересів, кроки назустріч один одному, ослаблення негативних емоцій, виправлення перекошеного сприйняття сприяють розвитку взаємної довіри.

3. Забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін – це полягає в тому, що під час переговорів сторони прагнуть зберегти баланс сил, який установається, і контроль за діями іншої сторони. Важливе значення має влада однієї сторони щодо 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

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 76

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.

4. 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**, серед яких:

- 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 зустрійто 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 поведіння 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 сторони конфлікту іншій;
- використання з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції (в основі якого метод «розділяй і пануй»).

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	Випуск 1	Зміни 0	Екземпляр № 1	Арк. 78 / 77

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Адамович А.С., Максимець О.М. Мистецтво ведення переговорів : навч. посібн. ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В. 2021. 264 с.
2. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів : навч.-метод. посібн. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 220 с.
3. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту : навч. посібн. Київ : Каравела, 2019. 304 с.
4. Ковальов Б.Л., Павлик А.В., Федина С.М. Бізнес-комунікації : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.
5. Культурна дипломатія : навч. посібн. / за заг. ред. І.Б. Матяш, В.М. Матвієнка. Київ : ДП «ГДП», 2021. 252 с.
6. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посібн. Ужгород : Вид-цтво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
7. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація : підручник. ; вид. 2-е переробл. Дніпро : Гельветика. 2021. 344 с.
8. Трофименко А.В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посібн. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.
9. Шульгіна Л.М. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посібн. Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2023. 151 с.

Допоміжна література

1. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом : навч. посібн. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
2. Бурмака Т.М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 69 с.
3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування : навч. посібн. 2017. 312 с.
4. Жук О.М., Тиха Л.Ю. Ділове спілкування : навч. посібн. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 112 с.
5. Коулман П.Т., Фергюсон Р. Результативний конфлікт ; пер. з англ. І. Софієнко. 2-ге вид. К. : Наш формат, 2017. 312 с.
6. Ледерак Дж. П. Розбудова миру: стале примирення в розділених суспільствах. Київ : Дух і Літера, 2019. 250 с.
7. Трейсі Б. Як керують найкращі ; пер. з англ. Р. Клочка. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 208 с.
8. Флемінг К. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ : Клуб сімейного дозвілля. 2020. 240 с.
- Жигайло Н.І. Психологія : навч. посібн. Львів : Сполом, 2013. 264 с.
9. Чистіліна Т.О. Етика та естетика : навч. посібн. ЦУЛ, 2017. 304 с.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015			Ф-19.05-05.01/ 274.00.1/Б/ ОК2-1-2024
	<i>Випуск 1</i>	<i>Зміни 0</i>	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк. 78 / 78</i>

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Залишаюся вдома: добірка інструментів для ефективної комунікації онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://euprostitir.org.ua/practices/149086?fbclid=IwAR1zxkHsmQMhK4ybTthahGnsWyYwH7YRvaHSvx8H33rLgAz815AZvDHJ7_4. – Дата звернення: 06.11.2024.

2. Центр стратегічних комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://spravdi.gov.ua>. – Дата звернення: 06.11.2024.

3. HR Ліга: спільнота кадровиків і спеціалістів з управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php>. – Дата звернення: 06.11.2024.