

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою факультету
бізнесу та сфери обслуговування

04 червня 2026 р.,

протокол № 07

Голова Вченої ради

Галина ТАРАСЮК



КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ **з навчальної дисципліни** **«Розвиток комунікаційних навичок»**

Для студентів технічних та економічних спеціальностей

Затверджено науково-методичною
радою Державного університету
«Житомирська політехніка»
24 червня 2026 р.,
протокол №5

Схвалено на засіданні кафедри
фінансів та цифрової економіки
23 квітня 2026 р.,
протокол № 07

Завідувач кафедри

Наталія ВИГОВСЬКА

Гарант освітньо-професійної програми

Ольга ПАЩЕНКО

Розробник: к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Юлія БОГОЯВЛЕНСЬКА

Житомир
2025 – 2026 н.р.

ЗМІСТ

ВСТУП...	4
Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНИХ 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	17
Тема 3. СПІЛКУВАННЯ ЯК КОМУНІКАЦІЯ	21
3.1. Сутність спілкування в аспекті розвитку комунікаційних навичок	21
3.2. Комунікаційний аспект спілкування	22
3.3. Інтерактивний аспект спілкування	24
3.4. Перцептивний аспект спілкування	27
Тема 4. ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЙ ТА МОВЛЕННЄВИЙ ЕТИКЕТ	31
4.1. Сутність мовленнєвого спілкування або вербальної комунікації	31
4.2. Поняття про невербальну комунікацію	32
4.3. Класифікація невербальних засобів спілкування	33
4.4. Комунікативна етика	34
Змістовний модуль 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНИХ НАВИЧОК	37
Тема 5. ПУБЛІЧНИЙ ВИСТУП, ЕФЕКТИВНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ, ІНДИВІДУАЛЬНА БЕСІДА	37
5.1. Публічний виступ як важливий засіб комунікації переконання	37
5.2. Поняття, види та основні характеристики презентації	37
5.3. Індивідуальна бесіда: підготовка, етапи, особливості проведення	39
Тема 6. ТЕОРІЯ АРГУМЕНТАЦІЇ І ПЕРЕКОНАННЯ	41
6.1. Доведення: логічний зміст, правила і помилки	41
6.2. Правила й помилки аргументів	42
6.3. Мистецтво аргументації. Мовні засоби переконання	42
Тема 7. КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ	45
7.1. Поняття та види ділових переговорів	45
7.2. Стратегії ведення переговорів	46
7.3. Етапи ведення ділових переговорів	47
Тема 8. КОНФЛІКТИ: ПОНЯТТЯ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ ЇХ ВИРІШЕННЯ В ПРОФЕСІЙНИХ КОМУНІКАЦІЯХ	50
8.1. Сутність та характерні риси конфлікту	50
8.2. Причини міжособистісних конфліктів	51
8.3. Ділові конфлікти в організації	54
8.4. Управління конфліктами в діловій сфері	57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....	71

ВСТУП

У сучасних умовах ведення бізнесу комунікації мають надзвичайно важливе значення, адже інформація є одним із ключових ресурсів організації, а комунікації являють собою процес її передавання та обміну. Від швидкості, точності й ефективності передачі інформації між працівниками, клієнтами та партнерами безпосередньо залежить загальний успіх діяльності підприємства.

Працюючи на ринку, організація взаємодіє з різними групами зацікавлених осіб, кожна з яких має власні інтереси та інформаційні потреби. До таких аудиторій належать споживачі товарів і послуг (фізичні та юридичні особи), ділові партнери, постачальники, підрядники та контрагенти, з якими реалізуються спільні проєкти або укладаються угоди; органи державної влади та громадські організації; акціонери й інвестори, які володіють часткою компанії та отримують прибуток від її діяльності; внутрішнє середовище організації, де відбувається формальне й неформальне спілкування між працівниками різних рівнів; а також широка громадськість, з якою підприємство контактує через засоби масової інформації та публічні заходи.

Для того щоб комунікація з усіма цими аудиторіями була результативною, майбутній менеджер, як і будь-яка людина, що прагне до професійного успіху, повинен володіти базовими знаннями про процес комунікації та його основні принципи.

Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНИХ 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

Науковці по-різному тлумачать поняття комунікативних навичок, однак у більшості підходів простежується спільна ідея їх тісного зв'язку із системою психічних і практичних дій. Саме ці дії забезпечують міжособистісну взаємодію, дозволяють моделювати та регулювати процес спілкування відповідно до поставленої мети й умов, у яких воно відбувається. Передусім комунікативні навички слід розглядати як здатність до ефективного спілкування між людьми.

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.

У професійній діяльності комунікативні навички сприяють:

- працевлаштуванню;
- ефективній взаємодії з колегами, партнерами та клієнтами;
- веденню переговорів;
- реалізації товарів і послуг;
- публічній презентації власних ідей.

У контексті особистісної та соціальної реалізації вони допомагають людині:

- встановлювати нові соціальні контакти;
- краще пізнавати себе через взаємодію з іншими;
- конструктивно вирішувати конфлікти;
- упевнено поводитися в емоційно складних ситуаціях;
- розвивати впевненість у собі;
- проявляти та реалізовувати власну креативність.

Володіння базовими комунікативними навичками та вміннями сприяє успішній адаптації як у професійній сфері, так і в суспільстві загалом.

До елементарних комунікативних навичок належать:

- знання культурних норм спілкування, характерних для певного середовища (зокрема професійного мовлення, правил ввічливості);
- обізнаність із традиціями та звичаями місцевості проживання або

діяльності;

- знання й дотримання норм етикету;
- вихованість;
- розвиток комунікативних здібностей і вміння застосовувати правила ефективного спілкування.

1.2. Комунікативна компетентність

Аналізуючи структуру комунікативних умінь, Ю. М. Жуков зазначає, що одні дослідники розглядають їх як поведінкові навички, інші — як здатність розуміти комунікативну ситуацію, а треті — як уміння оцінювати власні ресурси та використовувати їх для розв’язання комунікативних завдань. За Г. М. Андреевою, кожна група умінь відповідає одній зі сторін спілкування: комунікативній, перцептивній та інтерактивній.

Розглядаючи спілкування як комунікативний обмін, Л.А. Петровська виділяє цілий спектр комунікативних умінь, і, передусім, називає уміння вислуховувати співрозмовника. А.В. Мудрик виділяє **складові комунікативних умінь**:

- уміння 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 й спеціальні комунікативні вміння, що забезпечують встановлення контактів, розуміння внутрішніх станів іншої людини, управління взаємодією та конструктивну поведінку в конфліктних ситуаціях, належать до конативної складової комунікативної компетентності.

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

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з оточуючими людьми, певна сукупність знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективне спілкування, передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти й бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в 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.

Таким чином, комунікативна компетентність є багатокомпонентним утворенням, що поєднує цінності, мотиви, установки, соціально-психологічні стереотипи, знання, уміння й навички.

За Н. Моревою, високий рівень комунікативної компетентності проявляється у здатності швидко орієнтуватися в ситуації взаємодії, прагненні зрозуміти партнера, орієнтації не лише на завдання, а й на людину, доброзичливому ставленні, впевненості в собі, задоволенні від спілкування, умінні працювати в різних статусно-рольових позиціях та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

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 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, слідуючи чітко встановленій послідовності дій або «за шаблоном», «за вимогою посадової інструкції».

1.3. Емоційний інтелект в аспекті розвитку комунікативних навичок

Поняття емоційного інтелекту відносно недавно увійшло до наукового обігу. Першими ґрунтовними дослідженнями з цієї проблематики стали праці Дж. Майєра та П. Саловея, у яких було запропоновано визначення емоційного інтелекту та обґрунтовано можливості його вимірювання.

У сучасних наукових дослідженнях феномен емоційного інтелекту трактується неоднозначно, що зумовило появу різних теоретичних моделей його вивчення. У широкому розумінні емоційний інтелект визначають як здатність людини розпізнавати позитивні й негативні емоції, а також уміння усвідомлено регулювати власний емоційний стан, зокрема трансформувати негативні переживання у позитивні. Формування поняття «емоційний інтелект» ґрунтується на двох основних засадах: по-перше, багатовимірності самого поняття «інтелект», по-друге, можливості здійснення інтелектуальних операцій щодо емоційної сфери

Модель емоційного інтелекту Майєра–Саловея–Карузо включає чотири ключові складові: здатність сприймати емоції, використовувати їх для активізації мислення, розуміти емоції та управляти ними. У моделі Д. Гоулмана емоційний інтелект представлений п'ятьма компонентами: самопізнанням, саморегуляцією, соціальними навичками, емпатією та мотивацією. Водночас Р. Бар-Он у 1996 році запропонував розширену модель, яка охоплює п'ятнадцять взаємопов'язаних 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,

1. Калюжка Л. Етика професійного і ділового спілкування. Київ, 2021. URL:
<https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf>?
2. Конівіцька Т. Я. Підготовка до публічного виступу: практичний посібник.
Львів, 2020. URL:
<https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7132/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%>

[BA_%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C_ALL.pdf?](#)

3. Лесько О. Етика ділових відносин. Київ, 2022. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?
4. Саврасова-В'юн Т. О. Комунікативний практикум: Теорія і практика спілкування. Київ, 2024. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49331/1/T_Savrasova_Viun_%D0%9A%D0%A0_2024_FUFKM.pdf?

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 починається з ініціативи відправника, який прагне передати ідею, думку або факт одержувачеві. Наступним етапом є кодування повідомлення з урахуванням ситуації та засобів спілкування. Кодування може здійснюватися за допомогою мовних засобів, міміки, жестів або інших форм символічного вираження.

Після цього повідомлення передається відповідним каналом зв'язку. В організаціях такими каналами виступають ділові наради, електронні листи, службові записки, звіти, телефонні переговори тощо. Отримавши повідомлення, адресат здійснює його декодування, надаючи інформації певного значення. У разі формування відповіді процес комунікації набуває циклічного характеру.

У структурі комунікативного процесу виділяють чотири ключові складові:

– **відправник** – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її;

– **повідомлення** – власне інформація, закодована за допомогою символів;

– **канал** – засіб передачі інформації;

– **одержувач** – особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Крім того, комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом або розмовою людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, невірна адреса електронної пошти тощо.

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.

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 проінформовував 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 розкроювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосереднього керівника. Якщо цей керівник вирішив підтримати інновацію інженера, він повідомить про це на наступний, ще вищий рівень управління.

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

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

Організація як соціальна система включає як формальні, так і неформальні елементи взаємодії. Неформальні комунікації часто реалізуються через канали чуток, які поширюються в місцях неофіційного спілкування працівників. Хоча плітки нерідко вважають недостовірними, дослідження свідчать, що значна їх частина містить правдиву інформацію, особливо якщо вона стосується діяльності організації.

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 інформбюлетені 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 (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 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 у сфері комунікацій поділяють на міжособистісні та організаційні. До міжособистісних бар'єрів належать викривлення сприйняття, семантичні труднощі, невербальні розбіжності, відсутність зворотного зв'язку та невміння слухати.

До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій відносять:

– *перешкоди, що зумовлені сприйняттям* – Люди схильні інтерпретувати інформацію крізь призму власного досвіду, що може призводити до неправильного розуміння повідомлень. 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 невірної розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник.

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

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

– *невербальні перешкоди* – хоча вербальні символи (слова) – головний наш засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів. Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки й виразу несхвалення тощо – усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб показати щось, прикриття рота 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 униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

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

– *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 підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи.

Поради як ефективно слухати:

- обличайте 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.

Ключові запитання:

1. У чому полягає сутність комунікативних навичок та чому вони є базовою умовою ефективної міжособистісної взаємодії?
2. Як співвідносяться поняття «комунікативні навички» та «комунікативна компетентність», і з яких компонентів складається комунікативна компетентність особистості?
3. Яку роль відіграють Soft Skills у професійній діяльності сучасної людини та чому саме комунікативні навички є їх ключовою складовою?
4. У чому полягає відмінність між Hard Skills і Soft Skills та як їх поєднання впливає на професійну успішність і кар'єрне зростання?
5. Як емоційний інтелект сприяє розвитку комунікативних навичок і підвищенню ефективності спілкування?

Список першоджерел до розділу 2:

1. Калюжка Л. Етика професійного і ділового спілкування. Київ, 2021. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf>?
2. Лесько О. Етика ділових відносин. Київ, 2022. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?
3. Саврасова-В'юн Т. О. Комунікативний практикум: Теорія і практика спілкування. Київ, 2024. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49331/1/T_Savrasova_Viun_%D0%9A%D0%A0_2024_FUFKM.pdf?

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 того, яку роль відіграє інша людина у процесі спілкування, дослідники виділяють моносуб'єктивний, полііндивідуальний, інтеріндивідуальний та суб'єкт-суб'єктний підходи. **Моносуб'єктивний підхід** трактує людину як ізольовану особистість, для якої оточення не має істотного значення. **Полііндивідуальний підхід** розглядає індивіда як одного з багатьох, при цьому статус особистості надається лише окремим людям, зокрема лідерам або керівникам. **Інтеріндивідуальний підхід** передбачає спільне розуміння ситуації учасниками спілкування та їх взаємне пристосування. Водночас, якщо людина наполягає виключно на власних поглядах і не зважає на позицію співрозмовника, останній фактично перетворюється на об'єкт комунікації. Натомість у випадку сприйняття іншої особи як унікальної та неповторної особистості спілкування набуває суб'єкт-суб'єктного характеру, який також визначають як **діалогічний**.

Спілкування зазвичай розглядають як:

- процес обміну інформацією, що включає її передавання та отримання;
- форму взаємодії, у ході якої відбувається обмін повідомленнями, знаннями, поглядами, ідеями й ціннісними орієнтаціями;
- процес сприйняття та взаєморозуміння, спрямований на пізнання як інших людей, так і самого себе.

Спілкування – являє собою міжособистісну й міжгрупову взаємодію, в основі якої лежить процес взаємного пізнання та обміну результатами психічної діяльності — інформацією, думками, емоціями, оцінними судженнями тощо. Його ключовою складовою є встановлення міжособистісного контакту з метою узгодження інтересів учасників і досягнення спільного результату.

Відмінною рисою ділового спілкування є наявність конкретної «справи», з приводу якої і виникає взаємодія. Тому ділове спілкування характеризується тим, що:

- учасники сприймають один одного як значущі особистості;
- взаємодія здійснюється навколо чітко визначеного завдання або проблеми;
- головною метою спілкування є досягнення ефективної та результативної співпраці.

Потреба у спілкуванні є природною властивістю людини. Психологи наголошують, що взаєморозуміння між людьми є важливим чинником самовизначення особистості. Уже в перший рік життя дитина виявляє прагнення до спілкування, а до трьох років у неї формуються базові комунікативні навички, які надалі постійно розвиваються й удосконалюються. Культура спілкування та відповідні вміння формуються протягом усього життя через взаємодію з іншими людьми. Водночас інтенсивність потреби у спілкуванні залежить від

темпераменту, характеру особистості та її спрямованості — на себе чи на соціальне оточення.

Існує велика кількість підходів до **класифікації функцій спілкування**. Найпоширенішою є класифікація, яка виокремлює інформаційно-комунікативну, регулятивно-комунікативну та афективно-комунікативну функції. **Інформаційно-комунікативна функція** охоплює не лише процеси передавання й отримання інформації, а й обмін її психологічним змістом. Регулятивно-комунікативна функція пов'язана зі способами впливу людей одне на одного, зокрема переконанням, навіюванням, наслідуванням тощо. **Афективно-комунікативна функція** стосується емоційної сфери особистості. До функцій спілкування також належать організація спільної діяльності, взаємне пізнання людей та формування і розвиток міжособистісних відносин.

У процесі спілкування люди взаємно впливають один на одного, оцінюють поведінку співрозмовників, сприймають або відхиляють адресовані їм думки, почуття та оцінні судження. Виділяють два базові типи міжособистісної взаємодії: **співробітництво (кооперацію)**, за якого досягнення мети одним учасником сприяє або принаймні не перешкоджає реалізації цілей інших, та **суперництво (конкуренцію)**, коли успіх одного ускладнює або повністю унеможливорює досягнення цілей іншими.

Класифікацію видів спілкування за окремими критеріями можна подати таким чином:

1) залежно від характеру суб'єктів (особистість чи група): спілкування людини із самою собою, міжособистісне, міжгрупове, міжсоціальне спілкування, а також взаємодія між особистістю та групою;

2) за кількісними параметрами учасників: самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;

3) за формою взаємодії: безпосереднє й опосередковане, діалогічне та монологічне спілкування;

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

У структурі спілкування виокремлюють кілька основних рівнів. Перший рівень — **маніпулятивний**, що варіюється від відверто грубого ставлення до людини до прихованого впливу, який може зовні виглядати привабливим. Другий рівень — **конкурентний**, або рівень суперництва, який охоплює як жорстке протистояння, так і чесну конкуренцію, здатну стимулювати розвиток. Найвищим є рівень **співробітництва**, де взаємодія будується за принципом «людина людині — людина» й ґрунтується на гуманістичних цінностях та високій культурі спілкування.

У спілкуванні також розрізняють три основні сторони: **комунікативну**, що передбачає обмін інформацією, думками та ідеями і сприяє розвитку учасників взаємодії; **інтерактивну**, яка пов'язана з організацією спільної діяльності для досягнення поставленої мети; та **перцептивну**, що полягає у взаємному пізнанні й розумінні співрозмовниками один одного.

3.2. Комунікаційний аспект спілкування

Розглядаючи інформаційний аспект спілкування, насамперед мають на увазі

процес обміну знаннями, уявленнями, ідеями, емоціями та установками. Прагнення до нових вражень є однією з базових потреб людини, а нестачу інформації чи духовну потребу в спілкуванні люди зазвичай задовольняють через взаємодію з іншими.

Інформацію умовно поділяють на спонукальну та констатуючу. Спонукальна інформація подається у формі наказу, поради або прохання і спрямована на стимулювання певної дії. Вона може викликати активізацію поведінки (спрямування дій у заданому напрямі), інтердикцію (обмеження або заборону небажаних дій) чи дестабілізацію (порушення усталених моделей поведінки).

Констатуюча інформація має вигляд повідомлення і не передбачає негайної зміни поведінки. Наприклад, споживання новинної інформації не обов'язково призводить до практичних дій або змін у поведінці людини. У процесі спілкування учасники по черзі виконують ролі того, хто передає інформацію, і того, хто її сприймає. Особу, що транслює повідомлення, називають **комунікатором**, а того, хто його приймає, — **реципієнтом**.

Для передавання інформації необхідні певні засоби, оскільки вона не може передаватися безпосередньо. Основними носіями інформації виступають знаки, серед яких виокремлюють слова (мовлення) та жести.

Залежно від способу передавання інформації розрізняють вербальну та невербальну комунікацію. Вербальна комунікація ґрунтується на використанні людського мовлення як знакової системи. Мовлення розуміють як звукову мову, що базується на лексичних і синтаксичних принципах.

Основним засобом вербальної комунікації є слово, яке може бути вимовлене вголос, подумки, написане або передане за допомогою умовного жесту. За способом використання слів і умовами спілкування розрізняють кілька форм мовлення. **Внутрішнє мовлення** є мовленням для себе, яке не призначене для інших і зрозуміле лише самій людині. **Зовнішнє мовлення (усне)** адресоване іншим людям і сприймається ними безпосередньо.

У межах комунікативного аспекту спілкування психологічна взаємодія партнерів зосереджується навколо встановлення контакту. Цей процес не варто зводити лише до володіння комунікативними навичками або використання певних засобів спілкування. Вирішальне значення має взаємне сприйняття учасників комунікації.

Психологічний контакт починається з чуттєвого сприйняття зовнішнього вигляду співрозмовників за допомогою органів чуття. На цьому етапі провідну роль відіграють емоційні реакції, що формують ставлення прийняття або відторгнення. Такі реакції проявляються через міміку, жести, позу, погляд та інтонацію, які сигналізують про симпатію або антипатію. Негативне ставлення може виражатися униканням зорового контакту, відстороненими рухами, напруженою мімікою чи метушливою поведінкою. Натомість відкритість, усмішка, прямий погляд, розгорнута поза та доброзичлива інтонація сприяють встановленню позитивного психологічного контакту.

На етапі встановлення контакту важливу роль відіграє зовнішня привабливість людини, адже саме вона підвищує її комунікативний потенціал. Саме тому люди зазвичай приділяють значну увагу власному зовнішньому вигляду. У суспільстві існують узагальнені уявлення про представників певних

професій, регіонів чи етнічних груп, і ці стереотипні образи часто впливають на наше первинне ставлення до особистості.

Суб'єктивна оцінка співрозмовника за зовнішніми ознаками зазвичай відбувається за принципом «подобається — не подобається». Якщо людина викликає симпатію, їй легше встановити контакт. У разі негативного враження співрозмовнику доводиться долати упереджене емоційно-естетичне ставлення, демонструючи інші значущі риси своєї особистості. До них належать як позитивні психологічні якості (інтелект, доброзичливість, чуйність тощо), так і професійні характеристики, соціальний статус, які проявляються у вербальній та невербальній поведінці. Саме в сукупності цих ознак розкривається багатовимірна привабливість особистості.

Зворотний зв'язок, що проявляється у взаємних відповідних реакціях партнерів, виконує функцію підтримання контакту. Водночас його наявність не завжди свідчить про глибину та стійкість спілкування. За формального спілкування зворотний зв'язок має поверхневий, демонстративний характер: співрозмовник зовні виявляє увагу, погоджується, але фактично не занурюється у зміст висловлювань, залишаючись психологічно байдужим. Це вказує на зниження або втрату інтересу до мовця та його проблем, а також на психологічну відокремленість, що робить контакт нестійким.

Втрата психологічної взаємності призводить до порушень у комунікативній поведінці мовця: змінюється інтонація, підвищується голос, прискорюється темп мовлення, з'являються агресивні реакції.

Психологічна спільність партнерів сприяє зміцненню їхніх взаємин, розвитку стійких зв'язків і поступовому переходу особистих контактів до усвідомлення групової єдності. У процесі підтримання взаємодії залучаються різноманітні опосередковані та технічні засоби комунікації, що формують комунікативні мережі. Внутрішньогрупові контакти при цьому набувають ознак соціальної взаємодії та реалізуються в різних формах інформаційно-комунікативної діяльності.

3.3. Інтерактивний аспект спілкування

Сутність **інтерації** полягає в тому, що в ході спільної діяльності та міжособистісного спілкування між людьми формується контакт, зумовлений індивідуальними характеристиками учасників, особливостями соціальної ситуації, провідними моделями поведінки, цілями взаємодії та можливими суперечностями. Саме поняття інтерації стало основою окремого напрямку в соціальній психології — **інтераціонізму**, який зосереджується на вивченні життєдіяльності особистості в системі соціальних взаємодій.

Інтерактивний аспект спілкування охоплює широкий спектр проблем, пов'язаних із взаємодією людей. Згідно з теорією інтераціонізму, становлення й розвиток особистості відбувається в процесі взаємодії індивіда з членами певної соціальної групи під час спільної діяльності. При цьому дії кожного учасника завжди спрямовані на інших і перебувають у залежності від їхніх реакцій.

Спілкування невід'ємно супроводжує будь-яку діяльність людей, які взаємодіють, і виступає своєрідною «діяльністю в межах діяльності». Ефективна

комунікація позитивно впливає на результативність спільної роботи, тоді як неефективне спілкування може ускладнити або навіть припинити виконання спільних завдань.

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.

Процес сумісності може розглядатися на різних рівнях, частина з яких усвідомлюється та регулюється людиною. Кількість задіяних рівнів залежить від характеру взаємодії: чим тісніші стосунки між людьми, тим більше рівнів сумісності в них залучено. Наприклад, у подружніх взаєминах простежується поєднання кількох рівнів сумісності, зокрема:

- фізіологічного (вікові та статеві особливості, специфіка обмінних процесів, ритмів життєдіяльності, властивості нервової системи);
- психофізіологічного (взаємодія темпераментів і потреб);
- психологічного (поєднання характерів і мотивів поведінки);
- соціально-психологічного (узгодженість соціальних ролей, інтересів та ціннісних орієнтацій).

Психологічна сумісність – є важливою передумовою ефективного спілкування та співпраці. У ситуаціях спільної діяльності люди поведуться по-різному: одні продуктивніші в умовах відносної самостійності, інших стимулює колективна робота; дехто досягає результатів, лише домінуючи над оточенням, тоді як інші орієнтуються на успіх усієї групи.

Психологічна сумісність у соціальній групі означає такий характер взаємодії, за якого поєднання учасників забезпечує максимальну взаємозамінність і взаємодоповнюваність. Дослідження свідчать, що за таких умов легко розв'язуються гомеостатичні завдання взаємодії, а психологічна напруга або відсутня, або швидко знімається в процесі спілкування.

Вивчаючи психологічну сумісність, дослідники приділяли особливу увагу індивідуальним властивостям учасників взаємодії. Зокрема, було встановлено, що найбільш сприятливими для взаємодії є: по-перше, люди з високою потребою у спілкуванні (особливо на початковому етапі взаємодії); по-друге, емоційні та афективні особистості, які комфортніше почуваються серед подібних до себе; по-третє, індивіди з сильною нервовою системою, які ефективно взаємодіють із тими, у кого вона слабша; по-четверте, люди з різним рівнем практичного інтелекту.

Інтерактивне спілкування передбачає активну взаємодію людей і їхнє взаємне пристосування в процесі спільної праці, навчання або дозвілля. На відміну від комунікативного спілкування, що зосереджується на обміні інформацією, інтерактивне спілкування є спільною діяльністю, спрямованою на досягнення загальних групових цілей, і передбачає взаємний вплив учасників один на одного.

Розрізняють різні форми взаємодії, зокрема кооперацію та конкуренцію, а також згоду й конфлікт, пристосування й опозицію, асоціацію та дисоціацію. Кооперація, або кооперативна взаємодія, полягає в узгодженні та об'єднанні зусиль учасників, що забезпечує ефективність спільної діяльності. Важливою ознакою кооперації є активна залученість усіх учасників процесу. Її ключовою характеристикою виступає взаєморозуміння, яке базується на знанні себе й

партнерів по спілкуванню, адекватній самооцінці та оцінці інших, умінні саморегулювати психічний стан і організовувати власну діяльність, що сприяє гармонізації міжособистісних стосунків.

Конкуренція – зазвичай розглядається крізь призму конфлікту, тобто зіткнення цілей, інтересів, позицій, переконань або поглядів учасників взаємодії. В основі будь-якого конфлікту лежить певна проблемна ситуація, яка може проявлятися у наявності протилежних позицій сторін щодо певного питання, несумісних цілей або різних способів їх досягнення в конкретних умовах, а також у розбіжностях інтересів, прагнень чи уподобань опонентів.

Людська взаємодія відзначається значною різноманітністю форм і проявів, у зв'язку з чим дослідники прагнуть систематизувати типи взаємодії та створити узагальнену модель, що відображає багатогранність процесу спілкування. З цією метою психологи деталізують загальні типи спілкування, виокремлюючи в їх межах простіші види взаємодій, які можуть слугувати одиницями спостереження й аналізу.

Зокрема, Р. Бейлз запропонував спеціальну схему, що дає змогу уніфіковано фіксувати різні види взаємодій у малій групі. Виходячи з положення, що будь-яку взаємодію можна описати в межах чотирьох основних галузей (табл.1), дослідник у кожній із них виокремив по три типи поведінки. Ця модель дозволяє комплексно аналізувати процес групової взаємодії.

Таблиця 1

Галузі взаємодії

<i>Галузі взаємодії</i>	<i>Основні вияви поведінки</i>
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.

Окрім концепції Р. Бейлза, у психології існує низка інших теорій, що розкривають внутрішні механізми міжособистісної взаємодії. Найбільш відомими серед них є: теорія соціального обміну Дж. Хоманса; психоаналітичний підхід, розроблений З. Фрейдом; теорія управління враженнями Е. Гофмана; а також концепція символічного інтеракціонізму, представлена працями Дж. Міда та Г. Блумера.

До основних причин і мотивів взаємодії людини з іншими належать, зокрема, прагнення до співпраці та альтруїстичні спонуки, що проявляються у готовності допомагати іншим, наприклад літнім людям.

Поведінка людей у процесі взаємодії може набувати різних форм, серед яких виділяють співробітництво, протиборство, односпрямоване сприяння, контрастну та компромісну взаємодію.

Жодна з теорій соціальної взаємодії не ігнорує таких ключових понять, як соціальна норма, соціальний контроль і соціальна роль. Соціальні норми являють собою узагальнені уявлення та правила, що формуються в суспільстві й регулюють поведінку його членів.

Норма (від лат. пошта – провідний початок, точне розпорядження, зразок) – охоплює сукупність вимог і правил, що діють у соціумі. Залежно від позиції конкретних соціальних груп, норми можуть мати як позитивний характер (дотримання дисципліни, підготовка до занять, взаємодопомога), так і негативний, якщо вони перешкоджають нормальному перебігу діяльності (пропуски занять, порушення дисципліни, списування).

Норма поведінки включає звичаї, моральні приписи та правові закони, які допомагають регулювати міжособистісні відносини та забезпечують упорядкованість соціального життя.

Для стабільного функціонування будь-якої спільноти важливим є контроль за поведінкою її членів, тому порушення норм активізує механізми соціального контролю, спрямовані на корекцію відхилень. Ефективність взаємодії значною мірою залежить від дотримання соціальних ролей. Соціальна роль розуміється як суспільно схвалена модель поведінки особи, що виконує певну соціальну функцію. Основною умовою безконфліктного спілкування є узгодженість соціальної ролі з відповідними нормами. Натомість причинами конфліктів часто стають нерозуміння між партнерами, розбіжності в цілях, цінностях або способах досягнення бажаного результату.

3.4. Перцептивний аспект спілкування

Процес пізнання однією людиною іншої є невід’ємною складовою спілкування і становить те, що в психології визначають як перцепцію. Вступаючи у взаємодію, людина завжди постає як особистість, і саме як особистість вона сприймається партнером по спілкуванню. Спираючись на зовнішні прояви поведінки, за висловом С. Л. Рубінштейна, ми ніби «зчитуємо» іншу людину, інтерпретуємо значення її зовнішніх характеристик. Сформовані при цьому враження виконують важливу регулятивну функцію у процесі комунікації. По-перше, у процесі пізнання іншого формується й сам суб’єкт пізнання. По-друге, ефективність спільних дій значною мірою залежить від точності розуміння партнера.

Соціальна перцепція має дві взаємопов’язані сторони: суб’єктивну, де суб’єктом виступає людина, що сприймає, та об’єктивну, представлену особою, яку сприймають. У процесі спілкування сприйняття завжди є взаємним: люди одночасно інтерпретують і оцінюють один одного, причому правильність таких оцінок не завжди є очевидною.

Соціальне сприйняття істотно відрізняється від сприйняття неживих або несоціальних об’єктів, оскільки людина як об’єкт сприйняття не є пасивною. Крім того, образ іншої людини завжди має смислове й оцінне забарвлення. У цьому сенсі сприйняття постає як інтерпретаційний процес, що залежить від попереднього соціального досвіду суб’єкта, актуальної поведінки партнера, системи цінностей, установок і низки об’єктивних та суб’єктивних чинників.

У психології виокремлюють механізми соціальної перцепції — способи, за допомогою яких відбувається розуміння та оцінювання іншої людини. До найпоширеніших належать емпатія, атракція, каузальна атрибуція, ідентифікація та соціальна рефлексія. Емпатія означає здатність усвідомлювати емоційний стан іншого, розуміти його почуття й переживання. Водночас емпатію не слід повністю ототожнювати зі співчуттям або симпатією, оскільки можна добре розуміти емоції іншої людини, не відчуючи до неї позитивного ставлення. Саме цю здатність часто використовують маніпулятори, які, володіючи високим рівнем емпатії, застосовують її у власних інтересах.

Розуміння емоцій іншого значною мірою ґрунтується на власному життєвому досвіді людини. Якщо індивід не переживав певних емоційних станів, таких як депресія чи апатія, йому складніше повною мірою зрозуміти переживання іншого, навіть за наявності теоретичних знань. Саме тому емпатія розвивається протягом життя і часто є більш вираженою у людей старшого віку. Вона, як правило, сильніше проявляється між близькими людьми, ніж між малознайомими, а також може бути менш розвиненою у представників різних культур. Разом із тим існують особи з високою психологічною проникливістю, здатні розпізнавати приховані переживання інших. Розвинена емпатія є необхідною умовою для професій типу «людина – людина», зокрема в медицині, педагогіці, мистецтві та сфері соціальної взаємодії.

Атракція – являє собою особливу форму сприйняття іншої людини, що ґрунтується на виникненні стійкого позитивного емоційного ставлення. Саме завдяки симпатії та прихильності часто вдається вирішувати 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.

Атракцію розглядають як процес формування привабливості партнера, як результат цього процесу та як характеристику міжособистісних відносин. Її наслідком є особлива соціальна установка, у якій домінує емоційний компонент.

Атракція може існувати тільки на рівні індивідуально-вибіркових міжособистісних відносин, що характеризуються взаємною прихильністю їх суб'єктів. Ймовірно, існують різні причини того, що до одних людей ми ставимося з більшою симпатією, ніж до інших. Емоційна прихильність може виникнути на підставі спільних поглядів, інтересів, ціннісних орієнтацій або як вибіркове ставлення до особливої зовнішності людини, її поведінки, рис характеру 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 вираз радості не стільки формує атракцію, скільки руйнує довіру людей, формує конфліктний потенціал. Доброзичливе ставлення далеко не завжди можна висловити за допомогою посмішки, особливо якщо вона виглядає фальшивою і занадто стійкою. Так, телевізійний ведучий, усміхнений протягом півтори години, навряд чи залучить до себе симпатії телеглядачів.

Одним із простих способів пізнання іншої людини є ідентифікація — уподібнення себе партнеру по спілкуванню, спроба поставити себе на його місце. Ідентифікація тісно пов'язана з емпатією, але якщо перша має раціональний характер, то друга передбачає емоційний відгук.

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 взаєморозуміння ускладнюється феноменом рефлексії, під якою розуміють усвідомлення людиною того, як вона сприймається іншими. Це своєрідне «дзеркальне» відображення, коли суб'єкт не лише пізнає партнера, а й осмислює, як партнер розуміє його самого.

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 каузальної атрибуції підкоряються наступним закономірностям, які впливають на розуміння людьми один одного:

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

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

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

Ефективна комунікація неможлива без адекватного сприйняття та взаєморозуміння партнерів. Перцептивний аспект спілкування включає спостереження за зовнішністю, мовленням і поведінкою співрозмовника. Соціальна перцепція поєднує процеси сприйняття, розуміння та пояснення дій іншої людини.

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 у спілкуванні фактично взаємодіють не дві, а кілька позицій: реальне «я», уявлення про себе та образ, який формується у партнера. Аналогічні позиції існують і щодо співрозмовника. У випадку, коли група осмислює те, як її сприймають інші, говорять про групову рефлексію.

Ключові запитання:

1. У чому полягає сутність спілкування як багатостороннього процесу обміну інформацією, взаємодії та взаємного пізнання людей?
2. Як різні підходи до розуміння ролі іншої людини у спілкуванні (моносуб'єктивний, полііндивідний, інтеріндивідний, суб'єкт-суб'єктний) впливають на розвиток комунікаційних навичок?
3. Яку роль відіграє комунікаційний аспект спілкування у встановленні психологічного контакту та підтриманні зворотного зв'язку між партнерами?
4. У чому полягає значення інтерактивного аспекту спілкування для організації спільної діяльності, кооперації та розв'язання конфліктів?
5. Чому перцептивний аспект спілкування (емпатія, ідентифікація, атракція, рефлексія, каузальна атрибуція) є необхідною умовою взаєморозуміння та результативної комунікації?

Список першоджерел до розділу 3:

1. Калюжка Л. Етика професійного і ділового спілкування. Київ, 2021. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf>
2. Конівіцька Т. Я. Підготовка до публічного виступу. Львів, 2020. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7132/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C_ALL.pdf
3. Лесько О. Етика ділових відносин. Київ, 2022. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf
4. Саврасова-В'юн Т. О. Комунікативний практикум: Теорія і практика спілкування. Київ, 2024. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49331/1/T_Savrasova_Viun_%D0%9A%D0%A0_2024_FUFKM.pdf

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 форма комунікації, в якій як знакову систему використовується мовлення, тобто система фонетичних знаків, що включає лексичний і синтаксичний принципи. Його особливість полягає у спрямованості на іншу людину, інтегрованості в комунікативний процес і наявності факту комунікації. Вербальна комунікація може бути адресована конкретній особі, групі людей або не мати чіткого адресата, проте завжди носить діалогічний характер і складається з послідовних комунікативних актів.

Мовлення виконує також інформативну функцію. Види інформації поділяють на інструментальну, що стосується безпосередньо засобів виконання завдань, та експресивну, яка відображає оцінки, самооцінку, емоційні зв'язки між учасниками групи. Інструментальна інформація більше регулює діяльність, а експресивна — взаємодію між учасниками. Чітко розмежувати ці види інформації складно, зазвичай можна говорити лише про перевагу одного з них у конкретних умовах.

Мовлення також слугує засобом емоційного впливу: воно може стимулювати або гальмувати дії членів групи. Емоційно-позитивний вплив (заохочення) та емоційно-негативний (покарання) допомагають координувати спільні дії, сприяють кращому розумінню цілей і підвищують ефективність роботи групи. Без застосування комунікативних категорій схвалення або несхвалення неможлива координація колективної діяльності.

Акт вербальної комунікації – включає промовляння та слухання. Вміння говорити традиційно вивчається в риториці та ораторському мистецтві, однак сучасні дослідження спілкування приділяють особливу увагу вмінню слухати. Дослідження показують, що справжнім навиком активного слухання володіє небагато людей. І. Атватер зазначає, що слухати дуже складно, оскільки увага часто концентрується на власному мовленні. Мовчання під час діалогу не завжди означає, що людина слухає.

Слухання – активний процес, який вимагає концентрації. У процесі оцінювання, аналізу або уточнення інформації увага слухача часто перемикається на власні справи, особливо в конфліктних ситуаціях. Для успішного комунікативного акту на етапі орієнтації важливо враховувати код і контекст, тобто сприймати ситуацію й обирати стратегію спілкування, зосереджуючись на співрозмовнику. На етапі виконання увага переходить на власні дії: формулюються повідомлення і підтримується контакт.

Висока культура слухання зустрічається нечасто, а її відсутність часто призводить до непорозумінь, неефективного спілкування і конфліктів. Велике значення мають як вербальні, так і невербальні аспекти слухання, зокрема

«слухання всім тілом». Розрізняють нерефлексивне слухання (уважне, без активного мовного втручання, часто допомагає виразити емоції) та рефлексивне (аналіз і оцінка інформації).

Побудова висловлювання – це вирішення комунікативних завдань відповідно до мети мовлення та ситуації. Мовлення стимулює співрозмовника створювати внутрішній образ, подібний до того, що передає відправник.

Монолог і діалог відрізняються психолого-ситуативними та мовними характеристиками. Монолог, на відміну від діалогу, передбачає реакцію співрозмовника лише опосередковано, у ньому уважніше підбираються слова та речення, менше значення мають міміка та жести. У діалозі важливі «діалогічні відносини», про які писав М. М. Бахтін: кожне висловлювання співрозмовника враховує чуже слово, позицію та реагує на них. Це є основною характеристикою діалогу.

Роль переконливого впливу у мовленнєвому спілкуванні досліджується багатьма фахівцями, зокрема соціальними психологами з Йельського університету в рамках експериментальної риторики. Один із висновків експериментів полягає в тому, що особистість комунікатора може накладатися на вплив повідомлення і змінювати його результат. Для прийняття нової думки спочатку важливо зрозуміти повідомлення. Водночас авторитетність комунікатора не завжди сприяє кращому запам'ятовуванню аргументів: якщо адресат довіряє авторитету, йому не обов'язково аналізувати зміст повідомлення, що може знижувати його засвоєння.

4.2. Поняття про невербальну комунікацію

Невербальне спілкування зазвичай відбувається автоматично, мимовільно, часто без усвідомленого контролю. Хоча люди певною мірою можуть регулювати свої мовні висловлювання, аналізуючи міміку, жести, інтонацію, можна оцінити щирість і точність переданої вербальної інформації. Для глибокого розуміння невербальних сигналів часто потрібне спеціальне навчання.

Невербальні засоби комунікації людина освоює раніше, ніж мовлення. Немовля вже з перших місяців життя реагує на інтонацію голосу, міміку, жести та дотики матері, розпізнаючи її емоційний стан. У дорослих перше враження про незнайому людину формується саме завдяки невербальним проявам: зоровому контакту, виразу обличчя, рухам тіла.

Важливим параметром невербальної комунікації є **міжособистісний простір** — відстань між людьми, яка часто встановлюється автоматично. Тісніші стосунки передбачають меншу дистанцію. Вона залежить від культурних норм, соціального статусу, віку та психологічних особливостей учасників спілкування. Надто близька або надто велика відстань може негативно впливати на ефективність взаємодії..

Близькі знайомі та родичі зазвичай спілкуються на найменшій дистанції. Збільшення відстані може викликати дискомфорт. Зацікавлені співрозмовники наближаються один до одного, тоді як тривожні люди намагаються зберегти більшу дистанцію. Жінки, як правило, тримаються ближче до співрозмовника, ніж чоловіки. Середньоєвропейські норми дистанції для друзів становлять 0,5–1,2 м, для неформальних або ділових контактів — 1,2–3,7 м, а понад 3,7 м

відстань сигналізує про бажання утриматися від спілкування або підтримувати формальні стосунки.

Міжособистісна дистанція впливає на візуальний контакт, який є ключовим елементом невербальної комунікації. Обличчя є найінформативнішою частиною зовнішності людини. Зоровий контакт демонструє зацікавленість та зосередженість, але тривалий і пильний погляд може викликати збентеження або сприйматися як ворожість. Легше підтримувати контакт під час приємної бесіди; очі також допомагають регулювати розмову, сигналізуючи про закінчення чи продовження промови.

Під час спілкування інформативну функцію виконують **експресивні реакції** (від лат. *expressio* – виразність). такі як міміка, пантоміміка, жести та інтонація голосу, передають інтенсивність емоцій людини. Міміка має дві складові: універсальну (природжену) для вираження основних емоцій — радості, страху, болю — та соціально-культурну, яка визначає форму й тривалість прояву цих емоцій залежно від національних та культурних норм. Наприклад, посмішка сигналізує про позитивне ставлення, сльози — про смуток; проте спосіб їх вияву регламентується соціокультурними стандартами.

Емоційні переживання людини можна визначити з її пантоміміки: жестів, пози, рухів. Жести, міміка, інтонація допомагають людині, яка говорить, зосередити увагу співрозмовника, виразити своє емоційне ставлення до інформації, яку вона передає.

Набір жестів, котрі застосовує людина у спілкування, дуже різноманітний. Серед **видів жестів людини можна виділити** такі:

- **комунікативні жести** – замінюють мовлення (привітання, погрози, запрошення, підтвердження або заперечення);
- **підкреслюючі жести** – супроводжують мовлення, посилюючи його сенс;
- **модальні жести** – виражають оцінку або ставлення до ситуації (жести роздумів, страждання, здивування, роздратування тощо).

Аналіз невербальних сигналів допомагає визначити наміри учасників спілкування та їхній вплив на характер міжособистісних стосунків. Загалом невербальна комунікація є надзвичайно важливою: близько 38 % інформації сприймається через тон і спосіб вимови слів, а 55 % — через вираз обличчя.

4.3. Класифікація невербальних засобів спілкування

Невербальна (несловесна) комунікація — це система знаків, що застосовуються у спілкуванні й відрізняються від мовних за формою та способом прояву. Дослідження показують, що завдяки невербальним засобам передається від 40 до 80 % інформації. Зокрема, 55 % повідомлень сприймається через міміку, жести, пози і рухи тіла, а 38 % — через інтонацію й тембр голосу.

Реакція людей на невербальні сигнали може відрізнятися, значною мірою залежно від культурних особливостей.

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.

Особливе місце займає **проксеміка** – система організації простору та часу під час спілкування. Вона визначає розташування учасників, відстань між ними, а також часові параметри різних форм комунікації (монолог, діалог), що прийняті у певних культурах.

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербаліки є жест.

Крім того, велике значення мають акустичні елементи – паралінгвістичні та екстралінгвістичні сигнали, які включають темп, висоту голосу, інтонацію. Дослідження показують, що 60–90 % правильних суджень про людину та її емоційний стан залежать від умінь сприймати особливості голосу та манери мовлення.

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», «затмарені 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 – **«проксеміка»**. 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.

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 комунікації дозволяють працювати з несвідомими проявами поведінки й досягати позитивних результатів у спілкуванні. Нові дослідження показують, що існують два самостійних канали комунікації – вербальний та невербальний, кожен із яких виконує специфічні функції. Невербальні сигнали передають смислові установки через поведінку, тоді як мова передає значення слів. Поступово стає зрозуміло, що невербальні засоби та несвідомі механізми психіки відіграють значно більшу роль у процесах мислення та спілкування, ніж раніше вважалося.

4.4. Комунікативна етика

Комунікативна, або дискурсивна, етика є важливим соціокультурним явищем, що відображає суть людини. Вона передбачає взаємодію «суб'єкт – суб'єкт» і визнає кожную людину як суверенну особистість. Основними складовими комунікативної етики є комунікативна дія та дискурс.

Комунікативна дія – це процес мовлення та обміну інформацією, який

відбувається без додаткового осмислення або рефлексії. Вона дозволяє комунікантам виходити за межі стереотипного, цілераціонального мислення. У ширшому сенсі комунікативна дія є інструментом етичного діалогу, що формується у більш складну форму – етичний дискурс. **Дискурс** – це:

1) Це форма колективної рефлексії, яка допомагає виявляти, обговорювати або відкидати проблемні припущення у процесі аргументованого обговорення.

2) Це засіб соціалізації, освіти та виховання у школі, сім'ї та інших соціальних інституціях.

Дискурс стимулює взаємне визнання учасників: думки інших усвідомлюються, обговорюються, уточнюються, приймаються або заперечуються. Завдяки відкритості комунікації твердження перевіряються на істинність чи хибність. Через зворотний зв'язок, обмін інформацією та цінностями кожен учасник дискурсу сприймає іншого як партнера, з яким необхідно досягти порозуміння.

Українські дослідники підтримують ідеї Ю. Габермаса, який розглядав дискурс як практику комунікативних відносин для досягнення соціальної згоди. У процесі вільного, аргументованого дискурсу формуються етичні норми, що стають регуляторами поведінки комунікантів. Особистість бере на себе відповідальність дотримуватися цих норм. Через це комунікативну етику також називають етикою відповідальності, а процес взаємодії – формою комунікативної раціональності.

Морально-етичні норми та цінності, сформовані у сімейному дискурсі, перетворюються на принципи поведінки, виконання яких люди добровільно беруть на себе. Етичний дискурс дозволяє спільно обґрунтувати правила сімейного життя, забезпечує взаєморозуміння завдяки відкритому обговоренню позицій учасників. Кожен може дотримуватися власних переконань і визнавати таке право за іншими, що підтверджує гідність обох сторін. Завдяки засобам комунікативної етики значно зменшується ризик виникнення та розвитку суперечок, кризових ситуацій і конфліктів у колективі.

Ключові запитання:

1. У чому полягає сутність мовленнєвого (вербального) спілкування та яку роль воно відіграє в організації міжособистісної і групової взаємодії?
2. Чому вміння слухати розглядається як ключова складова ефективної вербальної комунікації та які наслідки має низька культура слухання?
3. Яке значення має невербальна комунікація у формуванні першого враження, розумінні емоційного стану та намірів співрозмовника?
4. Як класифікуються невербальні засоби спілкування та які функції виконують жести, міміка, інтонація, проксемика й візуальний контакт?
5. У чому полягає сутність комунікативної етики та як дискурс сприяє взаємному визнанню, відповідальності й запобіганню конфліктам у спілкуванні?

Список першоджерел до розділу 4:

1. Калюжка Л. Етика професійного і ділового спілкування. Київ, 2021. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf?>
2. Конівіцька Т. Я. Підготовка до публічного виступу. Львів, 2020. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7132/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C_ALL.pdf?
3. Лесько О. Етика ділових відносин. Київ, 2022. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?
4. Саврасова-В'юн Т. О. Комунікативний практикум: Теорія і практика спілкування. Київ, 2024. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49331/1/T_Savrasova_Viun_%D0%9A%D0%A0_2024_FUFKM.pdf?

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

Публічним виступом називають усне монологічне звернення спікера до аудиторії з метою впливу на її думки, почуття та поведінку. Існує кілька видів публічних виступів: ділова доповідь, звітна доповідь, промова, ділова промова, виступ, повідомлення, лекція. Кожен із цих видів має власну мету – інформувати, переконати або створити певний настрій у слухачів. Основне завдання спікера – переконати аудиторію, звертаючись і до її розуму, і до емоцій. Успіх виступу багато в чому залежить від вибору аргументів і вміння їх логічно структурувати, наприклад, розташувати у порядку наростання переконливості.

Найпоширенішим видом публічного виступу є ділова промова, яка вирізняється стриманістю емоцій, акцентом на логіці та аргументованості, а не на емоційному впливі.

Звітна доповідь є особливо відповідальним видом публічного виступу, адже доповідач повинен об'єктивно і достовірно представити факти та переконати слухачів у необхідності певних висновків або пропозицій. Для цього важливо чітко визначити мету та завдання доповіді, підібрати переконливі факти, цифри, приклади та цитати, скласти план доповіді й опрацювати матеріал для ключових пунктів.

Лекція призначена для поширення наукових знань і зазвичай стосується вже розв'язаних наукових проблем у загальному вигляді. Незалежно від теми, лекція передає слухачам певний обсяг знань і є формою комунікації між спікером і аудиторією. Особливе значення має вступна частина лекції, де спікер переконливо і цікаво пояснює актуальність теми та її значення для слухачів.

Наукова дискусія – це обговорення будь-якого спірного наукового питання. Вона вимагає чіткого визначення головної проблеми та концентрації на ній уваги. Ефективний спікер передбачає можливі контраргументи й намагається їх спростувати ще під час виступу. У науковому середовищі особливо цінують чіткість і економію часу, тому вміння ясно і лаконічно висловлювати думки є важливим критерієм успішності виступу.

5.2. Поняття, види та основні характеристики презентації

Поширеним нині жанром публічного виступу є *презентація*. **Презентація** – це форма публічного виступу, під час якої демонструють щось нове, недавно

створене або з'явилося. Мета презентації може бути різною: представлення досягнень організації чи окремої особи, висвітлення заходів, демонстрація перспектив розвитку технологій або реклама продукції.

Презентації проводять у конференційних та семінарських залах, навчальних аудиторіях під час захисту проєктів або наукових робіт, в офісах і торговельних приміщеннях, а також транслюють по телебаченню чи радіо. Зазвичай на презентацію люди приходять за запрошенням, а не за власним бажанням. Тому важливо створити у відвідувачів відчуття «бажаного гостя». Для цього персонал має бути доброзичливим, відкритим, привабливим та володіти ефективними вербальними і невербальними засобами – жестами, мімікою, виразом очей і голосом.

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* – зміст того, що говорить спікер; *вокальний* – манера і тембр голосу; *невербальний* – жести, рухи, міміка, вираз очей. Вплив на аудиторію суттєво посилюється завдяки володінню вокальним і невербальним засобами.

Успішна презентація досягає поставленої мети, тоді як неуспішна не переконує аудиторію, викликає розчарування у слухачів і спікера. Основні причини неуспіху: хвилювання перед великою аудиторією, погана підготовка, неструктурований зміст, слабкий контакт із слухачами, недбалість до деталей.

Сучасні фахівці часто використовують MS PowerPoint для підготовки презентацій, що дозволяє швидко створювати набір слайдів для демонстрації.

Розрізняють такі види презентацій:

1. *Презентація за сценарієм* – класичні слайди з графікою, анімацією і відео; спікер озвучує матеріал, поєднуючи текст, діаграми та ілюстрації для кращого запам'ятовування.

2. *Інтерактивна презентація* – користувач сам обирає потрібну інформацію на екрані, що дозволяє глибше досліджувати тему та утримує увагу слухачів.

3. *Автоматична презентація* – готовий інформаційний продукт, поширюваний через диск або флешку для оцінки зацікавленості аудиторії.

4. *Навчальна презентація* використовується для наочного викладання теоретичного та практичного матеріалу, може включати будь-який із попередніх видів презентацій.

Структурні компоненти презентації включають:

– *експозицію* – встановлення контакту з аудиторією, створення доброзичливої атмосфери та зацікавлення темою; має бути короткою та захопливою.

– *вступ*, (5–10 % від тривалості) – допомагає закріпити контакт, стисло ознайомити слухачів із темою і відповісти на запитання: «Що я почую і побачу?», «У якій послідовності?», «Чому це цікаво мені?».

– *основна частина* – (70–85 % презентації) – містить ключові тези, логічно

структуровану інформацію, пояснення ситуації, пропозиції щодо вирішення проблеми і власний варіант реалізації. Важливо стимулювати аудиторію до прийняття рішень і дій. Методи викладу залежать від типу презентації: інформаційна може йти хронологічно або причинно-наслідково; спонукальна та переконлива – індуктивно, дедуктивно, через аналогії тощо. Часто застосовується змішаний тип композиції.

– *резюме* – підсумовує сказане, ущільнює зміст, сигналізує про наближення завершення.

– *висновок* – фінальне звернення до аудиторії, подяка та спроба остаточно переконати слухачів; має бути коротким, виразним і оптимістичним.

Слухачі найбільш уважні на початку та в кінці презентації – це так званий «закон краю». Важливо дотримуватися балансу: яскравий початок повинен гармоніювати з подальшою подачею матеріалу.

5.3. Індивідуальна бесіда: підготовка, етапи, особливості проведення

Бесіда – це форма спілкування, мета якої полягає в обміні думками, інформацією, емоціями та почуттями. Вона сприяє активізації зусиль учасників, забезпечує співпрацю та вплив один на одного.

Основні функції бесіди:

- обмін інформацією;
- вироблення перспективних планів і процесів;
- контроль і координація вже розпочатих дій;
- організація взаємодії 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;
- вирішення етичних і моральних питань у конкретних ситуаціях.

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

1) *за метою спілкування та змістом*: ритуальні, глибинно-особистісні та ділові. **Ритуальні бесіди** вимагають дотримання певного мовного етикету, характерні для обрядів і звичаїв. У таких бесідах учасник знає, що і як слід говорити, а також очікує відповідної реакції від інших. **Глибинно-особистісні бесіди** призначені для спілкування між близькими людьми, друзями, родичами. Учасники розраховують на взаєморозуміння, підтримку та допомогу. У **ділових бесідах** обговорюються конкретні справи. Розрізняють такі **ділові бесіди**, як: інформаційні; бесіди, що передбачають виклад своєї позиції;

2) *за професійною спрямованістю* бесіди можуть бути управлінськими, педагогічними, правовими, медичними та іншими, оскільки професійна діяльність і трудові процеси часто здійснюються через ділові бесіди.

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.

Бесіди можуть бути тривалими, спокійними або напруженими. Їх застосовують у різних ситуаціях: при прийомі на роботу, звільненні, для заохочення або покарання, обговорення нових ідей, планів, перспектив кар'єрного зростання, а також для кращого знайомства з працівником. Індивідуальна бесіда дозволяє керівнику отримати інформацію про хід виконання завдань, своєчасно дати необхідні вказівки та оцінити роботу підлеглого. Важливо, щоб керівник під час спілкування формував у співробітника бажання працювати творчо. Розпорядження та зауваження мають подаватися тактовно, чітко, спокійно і без приниження гідності співрозмовника.

Ключові запитання:

1. У чому полягає роль публічного виступу як засобу комунікації переконання та від чого залежить його ефективність?
2. Як мета, тип аудиторії та вид публічного виступу впливають на вибір аргументів, структуру та стиль мовлення спікера?
3. У чому полягає сутність презентації як жанру публічного виступу та які канали комунікації забезпечують її переконливий вплив?
4. Які види та структурні елементи презентації є визначальними для досягнення її мети й утримання уваги аудиторії?

Список першоджерел до розділу 5:

1. Ділове спілкування та презентаційні навички — матеріали про планування, структуру презентації та публічного виступу. Ділове спілкування та презентаційні навички. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/6efbaba4-ffa0-4963-b466-7b9f25fc0541/content>
2. Етика професійного і ділового спілкування — розділи про культуру мовлення й виступи перед аудиторією. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf>
3. Конівіцька Т. Я. Підготовка до публічного виступу (детальна методика та алгоритм підготовки виступів). URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7132/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C_ALL.pdf
4. Матеріали з ELARTU ТНТУ — курс “Ділова комунікація” охоплює усне мовлення, спілкування, діалоги. Ділова комунікація (ELARTU) URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25987/1/2018_%d0%9c%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%87%d0%bd%d1%96-%d1%80%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97_ost.pdf

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

Аргументація це спосіб мислення, який включає доведення та спростування, мета яких – сформулювати переконання у правильності або хибності певного положення як у автора, так і в опонента. Ключову роль у процесі здобуття істини відіграє доведення (доказ). Доведення – це процес мислення, під час якого певне твердження обґрунтовується за допомогою інших тверджень, істинність яких уже встановлено.

Будь-яке доведення складається з трьох частин:

- 1) тези – це твердження, істинність якого потрібно довести;
- 2) аргументів (основи) – це думки або положення, що слугують підставою для доведення тези;
- 3) демонстрації – логічне міркування, завдяки якому з аргументів виводиться істинність або хибність тези.

Теза у доведенні. Теза може бути різноманітною: у науках це можуть бути теореми, факти або обставини; у повсякденному житті – власні або чужі переконання. Теза може бути висунута на початку дискусії або в будь-який момент її перебігу. Тезу може бути сформульовано як на початку суперечки, так і в будь-який її момент.

Сформулювати тезу можна у кілька способів:

- Прямо, за допомогою вступних висловів: «Я стверджую...», «На мою думку...», «Моя теза полягає у...»;
- опосередковано – надаючи судженню категоричної форми;
- У вигляді запитання, прямого чи риторичного.

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», «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 встановлює логічний зв'язок між тезою та

аргументами і може здійснюватися через дедукцію або індукцію. Наявність тези та аргументів сама по собі ще не гарантує завершеності доведення. Так само, як набір деталей ще не означає готовий автомобіль, аргументи потребують логічного поєднання з тезою для формування переконливого доведення.

6.2. Правила й помилки аргументів

Існують певні правила та помилки, що стосуються аргументів у процесі доведення:

1. Аргумент має бути істинним. Логічною помилкою є використання свідомо хибних або ймовірних аргументів, істинність яких ще не підтверджена.

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

- недостатнього обґрунтування, коли аргумент не випливає з тези;
- підміни часткового загальним, відносного – абсолютним, тобто коли аргумент, істинний лише в певних умовах, застосовується як універсальний. Наприклад, гасло боротьби з корупцією часто використовується як аргумент на користь негайного покарання конкретного чиновника, незалежно від обставин;
- «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* – суперечливі висловлювання, що мають однаково переконливі логічні підстави.

6.3. Мистецтво аргументації. Мовні засоби переконання

Переконання є ключовим методом впливу, який передбачає дві взаємопов'язані функції: формування у людини певних переконань і усунення інших, а також спонукання до конкретних дій. Ефективність переконання залежить від кількох факторів:

- 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.

Переконання відрізняється від інших способів комунікаційного впливу тим, що воно спирається на добровільне прийняття аргументів співрозмовником. Його латинське походження («persuadēre») наголошує на тому, що вплив має бути ненасильницьким і спрямованим на створення умов, за яких людина сама переконається в правильності твердження. Мета полягає у «спонтанній» зміні погляду співрозмовника через інтелектуальний та емоційний діалог.

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

1. Використовувати аналогову та метафоричну мову. Створювати образи, які викликають емоційний відгук, адже спочатку людина має відчувати, а вже потім зрозуміти. Метафори, аналогії та афоризми допомагають підготувати серце до сприйняття аргументів, як зазначав Б. Паскаль: «Перш ніж переконати розум, треба торкнутися серця».

2. Застосовувати невербальне та паравербальне спілкування. Рухи тіла, посмішка, погляд, дотики, паузи та правильна модуляція голосу мають сильніший вплив, ніж одні слова. Вони сприяють симпатії та довірі до оратора.

3. Ставити запитання, а не стверджувати. Питання демонструють зацікавленість співрозмовником, знижують його опір і роблять його більш відкритим для ваших аргументів. Крім того, це дозволяє з'ясувати систему його власних переконань.

4. Робити поступові дії. Переконання – це процес, а не миттєвий ефект. Створення серії непрямих домовленостей допомагає змінити точку зору співрозмовника без примусу, ніби він сам прийшов до нового розуміння. Як писав Паскаль: «Хто переконує себе, робить це швидше і краще». Цю техніку детально описує Дж. Нардоне у «Стратегічному діалозі».

Ключові запитання:

1. У чому полягає сутність аргументації як способу мислення та яку роль відіграє доведення у формуванні переконань?
2. Які структурні елементи доведення (теза, аргументи, демонстрація) та чому їх логічна узгодженість є необхідною умовою переконливості?
3. Які правила висуваються до аргументів у процесі доведення та які типові логічні помилки можуть виникати під час аргументації?
4. У чому відмінність між софізмами, паралогізмами, парадоксами й антиноміями та як вони впливають на процес переконання?

5. Чим переконання відрізняється від інших форм комунікативного впливу та які психологічні умови забезпечують його ефективність?

Список першоджерел до розділу 6:

1. Етика професійного і ділового спілкування — розділи про культуру мовлення й виступи перед аудиторією. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf>?
2. Конівіцька Т. Я. Підготовка до публічного виступу - практичні рекомендації щодо переконливого втілення ідей. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7132/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C_ALL.pdf?
3. Саврасова-В'юн Т. О. Комунікативний практикум — розділи про формулювання аргументів, логіку спілкування. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49331/1/T_Savrasova_Viun_%D0%9A%D0%A0_2024_FUFKM.pdf?

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 колективних форм обговорення належать наради, збори, мітинги, переговори, дискусії, а також різні методи активного навчання, зокрема «мозковий штурм», ділові та рольові ігри. Важливою та поширеною формою спільного обговорення є дискусія. Значного поширення набули зустрічі у форматі «круглого столу», коли декілька учасників обговорюють проблему в присутності аудиторії. Такий формат дозволяє ознайомити слухачів із різними поглядами фахівців та стимулює їх до самостійного аналізу й формування власних висновків. Іноді колективне обговорення проводиться у формі диспуту, тобто публічної суперечки з наукових або суспільно значущих питань.

Переговори є процесом обміну думками, що здійснюється з певною діловою метою. Вони можуть відбуватися на різних рівнях і з різною кількістю учасників, мати неформальний або офіційний характер. У практиці виробилися різні стратегії та підходи до ведення переговорів, які залежать від психологічних особливостей їх учасників.

Наради є одним із найефективніших способів колективного обговорення важливих проблем і ухвалення управлінських рішень у виробничій, суспільній та політичній сферах. Вони дають можливість спільно аналізувати питання, висловлювати пропозиції та приймати оптимальні рішення, а також інформувати працівників про плани керівництва. Тематика нарад може бути різною: виробничою, організаційною, дисциплінарною тощо, при цьому виявляються позиції всіх зацікавлених сторін.

Оптимальна кількість учасників наради становить 10–12 осіб. За меншої кількості учасників зменшується різноманітність думок, а отже, ефективність обговорення. Якщо учасників більше 16–18, не всі матимуть змогу висловитися. За чисельності понад 20 осіб доцільно розділити їх на групи, обговорити проблему окремо, а потім порівняти отримані результати.

Ефективність наради значною мірою залежить від її попередньої підготовки. Чим ретельніше організовано підготовчий етап, тим менш помітною він буде для учасників.

Збори є поширеною формою колективного обговорення ділових і суспільних проблем. Вони проводяться для спільного розгляду питань, що цікавлять певну групу людей, об'єднаних спільними інтересами (наприклад, збори акціонерів, партійні збори, збори громадян).

Дискусія – це форма групового обговорення, метою якої є пошук істини шляхом зіставлення різних поглядів і позицій. Вона сприяє активізації мислення та стимулює інтелектуальну діяльність учасників.

Мозковий штурм – це метод колективного творчого пошуку рішень, який передбачає спеціальні прийоми активізації мислення. Він виник у 1930-х роках і

спрямований на зменшення критичності та підвищення впевненості учасників у процесі висування ідей. На першому етапі мозкового штурму кожен учасник вільно пропонує свої ідеї без критики. Така форма обговорення ґрунтується на дотриманні етичних норм і створенні атмосфери підтримки, де жодна пропозиція не вважається недоречною або смішною.

7.2. Стратегії ведення переговорів

Перша стратегія переговорів ґрунтується на протиставленні крайніх позицій сторін. Учасники, які розглядають переговори як боротьбу і не бажають поступатися, дотримуються жорсткого підходу. Натомість ті, хто заради уникнення конфлікту готовий поступатися власними інтересами, застосовують м'яку стратегію. Підхід, за якого кожна сторона займає певну позицію та наполегливо її відстоює, називається позиційним торгом. Чим сильніше людина прив'язується до своєї позиції, тим складніше їй відмовитися від неї, що часто призводить до нераціональних угод або відкритого протистояння.

Позиційні переговори мають такі характерні риси:

- вони можуть не завершитися угодою, навіть якщо обидві сторони прагнуть домовитися, оскільки кожна наполягає на своєму;
- навіть у разі досягнення згоди вона може бути формальною, оскільки реальні інтереси сторін не враховуються;
- сторона з жорсткішою позицією зазвичай отримує більшу вигоду на початку та поступово йде на поступки, намагаючись зберегти максимум для себе;
- позиційний торг часто супроводжується конфліктами, адже учасники прагнуть змусити опонента поступитися;
- такі переговори потребують багато часу, оскільки поступки робляться лише під загрозою зриву домовленостей;
- перемога однієї сторони викликає у іншої почуття образи та невдоволення.

Друга стратегія передбачає орієнтацію не на боротьбу позицій, а на розв'язання проблеми по суті. Такі переговори називають принциповими. Вони базуються на чотирьох ключових положеннях:

- люди – необхідно відокремлювати особистості від проблеми та обговорювати саме проблему, а не учасників;
- інтереси – слід зосереджувати увагу на реальних інтересах сторін, а не на заявлених позиціях;
- варіанти – варто шукати взаємовигідні альтернативи рішення;
- критерії – рішення мають ґрунтуватися на об'єктивних нормах і показниках.

У принципових переговорах учасники прагнуть врахувати інтереси всіх сторін і досягти справедливого результату, спираючись на загальноприйняті критерії. Такий підхід передбачає твердість щодо суті проблеми, але доброзичливість у ставленні до партнерів. Метою є досягнення етичного й збалансованого рішення, яке задовольнить усіх учасників. Поширеною помилкою є уявлення, що успіх переговорів означає перемогу однієї сторони та поразку іншої. Насправді найефективнішим результатом є компроміс, коли вигоду отримують обидві сторони, тобто модель «виграш – вииграш».

7.3. Етапи ведення ділових переговорів

Ділові переговори – є послідовним процесом, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів.

1. Етап аналізу ситуації – На цьому етапі необхідно зібрати, систематизувати та проаналізувати всю доступну інформацію про учасників переговорів, їхні наміри, цілі та можливі стратегії поведінки. Особливу увагу слід приділити потенційним ускладненням і труднощам, які можуть виникнути під час переговорного процесу. Важливо:

- визначити структуру зустрічі та ключові ідеї, які потрібно донести до партнера;
- дослідити потреби, інтереси та позиції учасників переговорів, а також рівень їхньої готовності до співпраці;
- спрогнозувати можливі сценарії дій опонентів;
- підготувати переконливі аргументи, докази та необхідні документи.

Основною метою переговорів є спільне розв'язання проблеми, що потребує продуманої аргументації для зменшення розбіжностей між сторонами. Успіх переговорів значною мірою залежить від комунікативних навичок і здатності контролювати власний психологічний стан та поведінку.

2. Етап планування – на цьому етапі розробляються основні й альтернативні варіанти ведення переговорів. Необхідно змодельовати можливий перебіг переговорного процесу, враховуючи інтереси іншої сторони та потенційні компроміси. Фактично здійснюється пошук оптимального рішення та його детальне опрацювання. Планування охоплює визначення мети, ресурсів і умов реалізації рішень, зокрема фінансових, матеріальних і кадрових. Важливо проаналізувати правові аспекти, можливі наслідки та достовірність використаної інформації. Переговори потребують дипломатичності, уміння налагоджувати міжособистісні контакти, долати опір партнерів і керувати емоціями. Професійна поведінка сприяє досягненню поставлених цілей, тоді як помилки можуть призвести до протилежного результату.

Також слід заздалегідь продумати:

- відмінності між власними цілями та цілями партнера;
- можливі варіанти вирішення проблеми з боку опонента;
- параметри власного плану, на які може впливати партнер;
- часові обмеження та інформаційні ресурси сторін;
- організаційні можливості партнера.

Успіх переговорів значною мірою залежить від здатності продемонструвати партнеру переваги співпраці.

3. Етап активної дискусії (суперечки) – Це найбільш динамічна фаза переговорів, під час якої важливо правильно обрати стиль, темп і методи ведення розмови. Необхідно уникати поспішних рішень і необґрунтованих поступок.

Процес переговорів включає:

- 1) уточнення позицій;
- 2) їхнє обговорення;
- 3) узгодження позицій.

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

Техніка проведення переговорів містить у собі:

- установлення контакту зі співрозмовником;
- ведення переговорів у потрібному напрямку;
- спостереження за реакцією партнера, уміння слухати;
- прогнозування його відповідей;
- корекцію своєї поведінки при взаємодії;
- сприяння своєю поведінкою мовній активності партнера;
- уміння розуміти та поважати думку партнера;
- використання міміки і жестів, знаків уваги;
- уміння передбачити можливі варіанти відповідних реакцій партнера.

Ефективність переговорів залежить від самоконтролю, правильної організації зустрічі та послідовності запитань і відповідей.

4. Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди – На завершальній стадії, зосереджуючись на спільних інтересах і об'єктивних умовах, сторони поступово переходять до прийняття рішення та укладення взаємовигідної угоди (договору або контракту). Важливо досягти взаєморозуміння та позитивного ставлення до результатів спільної 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 слід визначити, чи досягнуто основної або альтернативної мети, чи створено сприятливу атмосферу співпраці, чи мотивовано партнера до подальших дій, чи забезпечено перспективу майбутніх контактів і чи підготовлено підсумкове резюме з чіткими висновками.

Ключові запитання:

1. У чому полягає сутність колективного обговорення ділових проблем та які його основні форми (наради, збори, дискусії, переговори, мозковий штурм) використовуються в управлінській практиці?
2. Які особливості ділових переговорів як процесу обміну думками з діловою метою та які чинники визначають їх ефективність?
3. У чому полягає відмінність між позиційними та принциповими переговорами і як вибір стратегії впливає на результат домовленостей?
4. Чому модель переговорів «виграш – виграш» вважається найбільш ефективною з точки зору етики, економічної доцільності та довгострокової співпраці?
5. Які основні етапи ведення ділових переговорів та яке значення має підготовчий і планувальний етапи для досягнення успішного результату?

Список першоджерел до розділу 7:

1. Етика ділових відносин — правила ділового спілкування й переговорів.
URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?
2. Етика професійного і ділового спілкування — містить теми про ділові збори, наради, делегування. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf>
3. ELARTU ТНТУ — курс із усного спілкування й колективних форм обговорення. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25987/1/2018_%d0%9c%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%87%d0%bd%d1%96-%d1%80%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97_ost.pdf

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

Термін «конфлікт» має різні тлумачення, оскільки це складне соціально-психологічне явище. Зокрема, конфлікт розглядають як:

- зіткнення протилежно спрямованих сил, таких як інтереси, цінності, погляди, цілі та позиції учасників взаємодії;
- суперечність, яку людина сприймає як важливу життєву проблему, що потребує розв'язання та викликає активні дії;
- гострий спосіб подолання значущих протиріч, що супроводжується протидією сторін і негативними емоціями.

Узагальнюючи, **конфлікт** (від лат. *conflictus* – зіткнення) можна визначити як процес або стан протистояння несумісних тенденцій, що виникають у свідомості людини, між особистостями, між особистістю та групою або між групами і супроводжуються напруженими емоційними переживаннями (тривогою, стресом, невпевненістю тощо). Джерелами конфлікту можуть бути розбіжності в мотивах, потребах, інтересах, поглядах, стилях поведінки та життєвих цінностях.

Предмет конфлікту – це реальна або уявна проблема, яка стає причиною протистояння 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 – боротьбу за владу та її розподіл;
- соціальні конфлікти – протиріччя між соціальними групами або особистостями;
- економічні конфлікти – суперечності між економічними інтересами суб'єктів;
- організаційні конфлікти – конфлікти, що виникають у процесі взаємодії в організаціях.

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

- вертикальні конфлікти – між суб'єктами з різним статусом (наприклад, керівник – підлеглий);
- горизонтальні конфлікти – між суб'єктами одного статусу;
- змішані конфлікти – поєднання вертикальних і горизонтальних взаємодій.

Ступінь виразності конфлікту припускає виділення:

- прихованих конфліктів – не мають відкритої агресії, проявляються опосередковано;

– відкритих конфліктів – супроводжуються явними суперечками та зіткненнями.

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

– внутрішньоособистісні конфлікти – боротьба мотивів і переживань всередині особистості;

– міжособистісні конфлікти – протистояння між окремими людьми;

– особистісно-групові конфлікти – конфлікти між індивідом і групою;

– міжгрупові конфлікти – протиборство між різними соціальними групами.

Залежно від порушених *потреб* виділяють:

– когнітивні конфлікти – зіткнення поглядів, переконань, знань;

– конфлікти інтересів – суперечності між прагненнями сторін.

Для аналізу *форми взаємодії* конфліктуючих сторін визначають:

– прямі конфлікти – відбуваються безпосередньо між сторонами;

– непрямі конфлікти – мають опосередкований характер.

Конфлікт виникає тоді, коли людина або група усвідомлює нестачу важливих ресурсів або перешкоду на шляху досягнення мети. Основою цього усвідомлення є система цінностей, яка формує інтереси, потреби та очікування.

Розбіжності у цінностях і поглядах часто породжують суперечності інтересів і потреб, що стає передумовою конфлікту.

Суперечність – це об'єктивний стан неузгодженості інтересів, цілей і цінностей елементів соціальної системи. Однак вона перетворюється на конфлікт лише тоді, коли усвідомлюється учасниками та супроводжується активною протидією.

Конфліктна ситуація – це наявність реальної суперечності або перешкоди для досягнення мети. Для переростання її в конфлікт необхідний інцидент – поштовх або подія, що активізує протиборство сторін.

Конфлікти можуть виникати через конфліктогени – слова, дії або бездіяльність, що провокують образу, приниження або агресію. Вони можуть бути єдиною причиною конфлікту навіть без об'єктивних суперечностей.

Психологи поділяють конфліктогени на три групи:

– прагнення до зверхності;

– прояви агресивності;

– прояви егоїзму.

Для ефективного управління конфліктом необхідно знати динаміку розгортання конфлікту. *Динаміка конфлікту* – послідовна зміна стадій (етапів), які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до її вирішення.

Розвиток конфлікту проходить кілька стадій:

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 належать до найбільш поширених

психологічних форм конфліктів. Вони виникають у різних сферах життя людини: у сім'ї, трудовому колективі, суспільстві (у закладах соціальної сфери, державних установах, транспорті, на вулиці тощо).

Особлива роль міжособистісних конфліктів в організації полягає в тому, що вони можуть виникати як поза діловими відносинами, так і в їх межах. При цьому будь-які ділові конфлікти зрештою проявляються у формі міжособистісних, набуваючи психологічного та етичного забарвлення. Тому знання специфіки міжособистісних конфліктів є важливою складовою професійної діяльності.

Для ефективного управління конфліктами необхідно розуміти причини їх виникнення. До основних причин міжособистісних конфліктів фахівці відносять:

- відмінності в індивідуально-психологічних характеристиках (темперамент, характер тощо);

- різні погляди та системи цінностей;

- розбіжності в цілях та інтересах;

- різний рівень освіти та підготовки;

- відмінність у стилі поведінки

- психологічну несумісність;

- неефективну комунікацію, що породжує «уявні конфлікти», коли сторони сприймають свої взаємини як конфліктні навіть за відсутності реальних підстав.

Такі ситуації часто зумовлені неправильним тлумаченням думок, слів або вчинків іншої людини, браком взаєморозуміння. Причинами можуть бути недостатність спілкування, обмежені соціальні контакти, психологічна замкнутість, небажання або страх проявляти доброзичливість, відкритість і щирість.

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 психологічних особливостей працівників і виявлення ранніх ознак прихованого конфлікту (формалізація спілкування, критика, дистанціювання тощо);

- **попередження конфлікту** застосування педагогічних і адміністративних заходів для нейтралізації конфліктної ситуації;

- **регулювання конфлікту** визнання сторонами наявності конфлікту, дотримання етичних норм, обмеження кола учасників, недопущення розширення конфлікту;

- **вирішення конфлікту** застосування педагогічних або адміністративних способів залежно від глибини та характеру протиріч.

Внутрішній аспект полягає у виборі ефективної стратегії поведінки учасником конфлікту, серед яких:

- **ухилення** – уникнення конфліктної взаємодії, доцільне, коли проблема не є значущою або відсутні умови для її вирішення;

- **згладжування** – тимчасове зменшення напруженості без усунення причин конфлікту;

- **примушування** – нав'язування власної позиції з метою перемоги;

– *компроміс* – часткове прийняття позиції іншої сторони, що може дати тимчасове рішення;

– *вирішення* (улагодження, розв’язання) – спільний пошук рішення, спрямований на усунення основної проблеми.

Ефективне розв’язання конфлікту можливе лише на основі співпраці, коли сторони визнають право один одного на власну думку та прагнуть знайти взаємоприйнятне рішення.

Важливою умовою попередження та конструктивного розв’язання конфліктів є асертивність особистості. Це поняття можна трактувати як здатність до неконфліктної поведінки та ефективного вирішення конфліктів, що базується на:

- 1) самоповазі, почутті гідності, чесності та протидії маніпуляціям;
- 2) повазі до інших, доброзичливості, визнанні права інших на власну позицію;
- 3) орієнтації на співробітництво у конфліктних ситуаціях.

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 конфліктуючих, перехід на іншу роботу, роз’єднання конфліктуючих адміністративними заходами, подолання конфлікту на основі наказу керівника або рішення суду.

Внутрішній аспект вирішення міжособистісного конфлікту полягає у вживанні ефективних методик вирішення конфлікту, основою яких є співробітництво. 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).
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

Для керівника надзвичайно важливо вміти аналізувати та ефективно розв'язувати виробничі конфлікти в організації. У межах організації конфлікти можуть мати як міжособистісний (емоційний), так і діловий (виробничий) характер. Якщо міжособистісні конфлікти вже були розглянуті раніше, то далі увагу зосереджено на ділових конфліктах.

Ділові конфлікти – це суперечності, що виникають між учасниками виробничої діяльності в процесі виконання професійних функцій. Відомий підприємець Г. Форд зазначав, що вміння вирішувати конфлікти може знизити витрати виробництва більше, ніж десятки років технічних удосконалень. Це підкреслює значущість управління конфліктами для розвитку організації.

Хоча конфлікти зазвичай сприймаються негативно, вони виконують і позитивні функції. Вони сигналізують про проблеми, допомагають учасникам усвідомити свої інтереси, сприяють об'єднанню колективу та активізації його потенціалу. В окремих випадках відкрите обговорення суперечностей навіть корисне, адже дозволяє вчасно виявити помилки та запобігти негативним наслідкам. Такі конфлікти, що сприяють розвитку організації та колективу, називають конструктивними (продуктивними).

Для оцінки впливу конфліктів розрізняють функціональні (позитивні) та дисфункціональні (негативні) наслідки. До позитивних результатів конфлікту належать:

- 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 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 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;
- 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

Ефективність управління конфліктами безпосередньо впливає на стабільність роботи організації та її подальший розвиток.

Управління конфліктом – це цілеспрямований вплив на перебіг конфлікту з урахуванням об'єктивних закономірностей його розвитку з метою зміцнення або, навпаки, руйнування відповідної соціальної системи.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;

– прогнозування розвитку конфліктів і оцінка їхньої функціональної спрямованості;

– розв’язання конфлікту.

До ключових категорій управління конфліктами належать: прогнозування, профілактика, запобігання, стимулювання, діагностика, регулювання та розв’язання.

Профілактика конфліктів – це виявлення можливих причин та умов виникнення конфліктів, а також передбачення їхнього розвитку. Профілактика конфліктів полягає в усуненні або послабленні факторів, що можуть спричинити конфлікт.

Запобігання конфлікту – це дії, спрямовані на недопущення його виникнення.

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 – використовується лише щодо конструктивних конфліктів і полягає в провокуванні обговорення проблем для пошуку рішень.

Діагностика конфлікту – це визначення його причин, учасників, очікувань сторін і типу конфлікту.

Регулювання конфлікту – спрямоване на його послаблення та спрямування до конструктивного завершення.

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.

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 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. Запобігання 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;
- збереження почуття гумору.

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

- не вимагати від усіх навколо неможливого, урахувати, 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 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;
- 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 – програти»*** – характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанту поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому що переможений, швидше за все, приховає образу і не

підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час конфлікт може розгорітися знову. В окремих випадках, коли особа, наділена владою, повинна навести порядок заради загального добробуту, використання цієї стратегії є доцільним;

– **стратегія «програти – програти»** – сторона-конфліктер іде на програвши свідомо, але разом з тим змушує й іншу сторону зазнати поразки. Програвши 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 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 програвши, тобто вибирає позицію жертви. Цей варіант поведінки можливий у стосунках з людьми, які для учасника конфлікту дорогі і яким не хоче завдати болю своїм вигравом.

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 трапилося.

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.

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 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 поодиночі.

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 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 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 перекрученого 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 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 зустрівлено 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 поведінки 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»).

Ключові запитання:

1. У чому полягає сутність конфлікту як соціально-психологічного явища та які його основні характерні риси, стадії розвитку й види?
2. Які основні причини міжособистісних конфліктів у ділових комунікаціях та як роль цінностей, інтересів і комунікативних помилок впливає на їх виникнення?
3. Чим відрізняються міжособистісні та ділові конфлікти в організації і які функціональні та дисфункціональні наслідки вони можуть мати для колективу й ефективності діяльності?
4. Які основні типи конфліктів в організації виділяють за суб'єктами, джерелами та функціональними системами і яке їх значення для управлінської практики?
5. У чому полягає сутність управління конфліктами в діловій сфері та які етапи, методи й технології (профілактика, діагностика, регулювання, розв'язання) є найбільш ефективними?

6. Які стратегії поведінки в конфлікті («виграти – програти», «програти – програти», «виграти – виграти») та стилі взаємодії забезпечують конструктивне розв’язання конфліктів у ділових комунікаціях?

Список першоджерел до розділу 8:

1. Етика ділових відносин — правила ділового спілкування й переговорів. URL:
https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovykh_vidnosyn.pdf?
2. О. М. Барановська, Н. В. Глушаниця Психологія ділового спілкування — комунікація, конфлікти, регулювання в професійному середовищі. URL:
https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Baranovska-L.V.-Hlushanytsya-N.V.-Psykhologhiya-dilovoho-spilkuvannya-2016.pdf?
3. О. М. Отич Психологія конфлікту — навчальний посібник із теорії конфліктів, причин, стадій розгортання. URL:
https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/3938/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%BA%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BD%D1%82.%D0%9E%D0%9C%D0%9E%D1%82%D0%B8%D1%87_doc.pdf?
4. Соціальний конфлікт Бевз та ін. — соціально-комунікативне пояснення конфліктів, особливості комунікації у конфлікті. URL:
<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722660/1/PetrenkoBevzPosibnik2020maket.pdf>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ділове спілкування та презентаційні навички — матеріали про планування, структуру презентації та публічного виступу. Ділове спілкування та презентаційні навички. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/6efbaba4-ffa0-4963-b466-7b9f25fc0541/content>
2. Етика професійного і ділового спілкування — розділи про культуру мовлення й виступи перед аудиторією. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf>
3. Калюжка Л. Етика професійного і ділового спілкування. Київ, 2021. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf>
4. Конівіцька Т. Я. Підготовка до публічного виступу: практичний посібник. Львів, 2020. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7132/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%8C_ALL.pdf
5. Лесько О. Етика ділових відносин. Київ, 2022. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Lesko_Oleksandr/Etyka_dilovyykh_vidnosyn.pdf
6. Матеріали з ELARTU ТНТУ — курс “Ділова комунікація” охоплює усне мовлення, спілкування, діалоги. Ділова комунікація (ELARTU) URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25987/1/2018_%d0%9c%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b8%d1%87%d0%bd%d1%96-%d1%80%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b4%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%97_ost.pdf
7. О. М. Барановська, Н. В. Глушаниця Психологія ділового спілкування — комунікація, конфлікти, регулювання в професійному середовищі. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Baranovska-L.V.-Hlushanytsya-N.V.-Psykhohihiya-dilovoho-spilkuvannya-2016.pdf
8. О. М. Отич Психологія конфлікту — навчальний посібник із теорії конфліктів, причин, стадій розгортання. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/3938/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%BA%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BD%D1%82._%D0%9E_%D0%9C_%D0%9E%D1%82%D0%B8%D1%87_doc.pdf
9. Саврасова-В'юн Т. О. Комунікативний практикум: Теорія і практика спілкування. Київ, 2024. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49331/1/T_Savrasova_Viun_%D0%9A%D0%A0_2024_FUFKM.pdf
10. Соціальний конфлікт Бевз та ін. — соціально-комунікативне пояснення конфліктів, особливості комунікації у конфлікті. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722660/1/PetrenkoBevzPosibnik2020maket.pdf>

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Акт вербальної комунікації — 31
Аргументація — 41
Атракція — 28
Бесіда — 39
Внутрішнє мовлення — 23
Втрата психологічної взаємності — 24
Деструктивний конфлікт — 56
Дискус — 35
Дискусія — 45
Динаміка конфлікту — 52
Діагностика конфлікту — 58
Ділові переговори — 47
Експресивні реакції — 33
Етап активної дискусії (суперечки) — 47
Етап аналізу ситуації — 47
Етап планування — 47
Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди — 48
Екстралінгвістична система — 34
Звітна доповідь — 37
Зовнішнє мовлення — 23
Запобігання конфлікту — 58
Інтеракція — 24
Каузальна атрибуція — 29
Комунікативна компетентність — 6
Комунікативні вміння — 5
Комунікативні навички — 5
Комунікативний процес — 12
Комунікативні схеми — 13
Комунікація — 12
Конкуренція — 26
Конструктивний конфлікт — 56
Конфлікт — 50
Лекція — 37
Міжособистісний простір — 32
Мовлення — 31
Мовленнєве спілкування — 31
Мозковий штурм — 45
Наради — 45
Невербальна (несловесна) комунікація — 33
Невербальне спілкування — 32

Норма — 27
Норма поведінки — 27
Наукова дискусія — 37
Паралінгвістична система — 33
Переговори — 45, 64
Переговорний процес — 67
Переконання — 42
Письмові комунікації — 13, 15
Побудова висловлювання — 32
Предмет конфлікту — 50
Презентація — 38
Проксеміка — 34
Профілактика конфліктів — 58
Психологічна спільність партнерів — 24
Психологічна сумісність — 25
Регулювання конфлікту — 58
Рефлексія — 29
Розв'язання конфлікту — 59
Слухання — 31
Соціальна перцепція — 29
Спілкування — 21
Стимулювання конфлікту — 58
Управління конфліктом — 57
Усні комунікації — 13
Hard Skills — 8
Soft Skills — 7