

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова

**О. В. БОБІНА**

**ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ  
І КОНФЛІКТОЛОГІЯ**  
**Методичні вказівки для самостійної роботи**

*Рекомендовано Методичною радою НУК*

Електронне видання комбінованого  
використання на DVD-ROM



МИКОЛАЇВ • НУК • 2011

УДК 316.48(076)  
Б 72

Укладач О. В. Бобіна, кандидат історичних наук, доцент, директор  
Гуманітарного інституту НУК

*Рецензент* канд. соц. наук, доцент О.М. Дрожанова

*Кафедра* соціально-гуманітарних дисциплін

Електронний аналог друкованого видання:

**Бобіна О. В.**

Б 72 Ділові комунікації і конфліктологія : методичні вказівки для  
самостійної роботи. – Миколаїв : Видавництво НУК, 2011. – 56 с.

Подано узагальнену інформацію про один із видів спілкування – ді-  
лові комунікації. Вміщено програму курсу, конспект лекцій, індивідуальні  
завдання та методичні матеріали, що дає змогу студентам самостійно опра-  
цьовувати теми курсу.

Призначено для студентів економічних та інженерно-технологічних  
факультетів вищих навчальних закладів усіх форм навчання.

УДК 316.48(076)

Навчальне видання

**БОБІНА Олег Валерійович**

**ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ  
І КОНФЛІКТОЛОГІЯ**  
**Методичні вказівки для самостійної роботи**

Комп'ютерне верстання *В.Г. Мазанко*  
Коректор *М.О. Паненко*

© Бобіна О. В., 2011

© Видавництво НУК, 2011

---

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 3,3. Обсяг даних 1063 кб.

Тираж 14. Вид. № 11. Зам. № 401.

Видавець і виготовник Національний університет кораблебудування,  
54025, м. Миколаїв, просп. Героїв Сталінграда, 9

E-mail : publishing@nuos.edu.ua

Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного  
реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2506 від 25.05.2006 р.

## 1. ПРОГРАМА КУРСУ

### ***Тема №1. Спілкування у професійній діяльності і повсякденному житті.***

#### ***Норми і принципи ділових комунікацій***

Поняття і сутність спілкування. Структура спілкування. Засоби спілкування. Види і стилі спілкування. Перцептивна сторона спілкування. Симпатія, емпатія і рефлексія. Інтерактивна сторона спілкування. Трансакційний аналіз Е. Берна. Види трансакцій.

Комунікативна сторона спілкування. Поняття і характеристика комунікативного процесу: види, елементи, етапи. Поняття ділового спілкування (ділових комунікацій). Проста модель процесу обміну інформацією: зародження ідеї, кодування, вибір каналу передачі, передача, декодування. Зворотній зв'язок і перешкоди (інформаційний шум). Комунікативні бар'єри спілкування: інтелектуальні (фонетичні, семантичні, стилістичні), естетичні, емоційні, моральні, бар'єри установок. Культура ділового спілкування. Етика ділового спілкування. Загальне розуміння і визначення етики ділового спілкування. Основні етичні принципи ділового спілкування. Етика ділового спілкування "зверху – донизу" і "знизу – доверху". Етика ділового спілкування "по горизонталі".

#### ***Тема №2. Індивідуальний діалог як вид ділового спілкування***

Організація і психологічна підготовка до спілкування віч-на-віч. Формування загального враження. Ідентифікація співрозмовника. Стереотипізація співрозмовника. Типові помилки при оцінюванні іншої людини: проєкція, відлуння (перенос), атрибуція, перше враження. Етапи ділового діалогового спілкування: контактна фаза, етап орієнтації, етап обговорення проблеми і прийняття рішень, вихід із контакту. Техніка діалогу. Слухання як необхідна умова ефективного спілкування. Причини неуважного слухання. Рефлексивне слухання. Нерефлексивне слухання, його правила та прийоми. Прийоми з'ясування, перефразування, резюмування, відображення почуттів. Емпатичне слухання. Трискатна система слухання. Способи фіксування інформації в процесі слухання. Типи питань у діалозі. Особливості спілкування чоловіка і жінки.

#### ***Тема №3. Спілкування керівника з підлеглими в процесі трудової діяльності. Наради як засіб спілкування керівника з підлеглими***

Принципи ефективного контакту між керівником і підлеглим: а) принцип визначеності функцій; б) принцип скалярного ланцюга команд; в) принцип пріоритетності цілей; г) принцип поінформованості працівників; д) принцип колективності (залученості) управління. Видання розпоряджень як засіб спілкування. Спілкування у процесі контролю роботи підлеглих. Критика в спілкуванні керівника–підлеглого. Стимулювання праці. Арсенал мотиваційних засобів. Спілкування по телефону. Підготовка і проведення телефонної розмови. Змістовні операції при спілкуванні телефоном. Відповідь на теле-

фонні дзвінки. Раціоналізація використання телефонного зв'язку. Переваги і недоліки телефонного спілкування.

Сутність і класифікація ділових нарад. Як організувати і провести ділову нараду. Підготовка до проведення нарад. Підбір учасників нарад. Технологія проведення нарад. Нетрадиційні форми проведення нарад.

#### ***Тема №4. Сутність і значення ділових переговорів***

Сутність і загальна характеристика ділових переговорів. Методи підготовки і проведення переговорів. Технологія проведення ділових переговорів. Типові помилки проведення переговорів: а) "холодний запуск"; б) "відсутність програми"; в) "головне, щоб це було вигідно мені"; г) "комунікативні руйнатори". Проблемні запитання під час переговорів. Підбиття підсумків переговорів.

#### ***Тема №5. Сутність і значення ділового листування***

Визначення і характеристика ділового листування. Види і класифікація листів. Вимоги до ділового листа: 1) три частини тексту; 2) стиль листа; 3) простота, діловитість, нейтральність (позитивність), лаконічність написання. Ділові (візитні) картки і вимоги до них. Рекламні матеріали. Робота в організації з письмовими зверненнями громадян.

#### ***Тема №6. Публічний виступ і дискусія***

Підготовка до виступу перед аудиторією: підбір матеріалу, аналіз матеріалу, план виступу, написання тексту, декламування промови, заучування промови. Техніка публічного виступу. Архітектоніка виступу: вступ, початок виступу, виклад основної частини матеріалу, закінчення виступу. Методи активізації уваги слухачів: порівняння, образна метафора, повтор, заклик, цитування, протиставлення. Наочність як засіб ілюстрації і доказовості у публічному виступі. Публічне обговорення суперечливого питання – дискусія. Технологія проведення дискусії. Прийоми боротьби в дискусії. Світові оратори та їх досвід.

#### ***Тема №7. Невербальні засоби ділового спілкування.***

##### ***Особливі засоби невербальної комунікації***

Сутність, значення і характеристика невербального спілкування. Групи невербальних засобів спілкування: кінестетичні, проксемічні, екстралінгвальні (просодичні, таксетичні), альфакторні, хронемічні. Роль жестів у діловому спілкуванні. Постава як засіб невербального спілкування. Міміка як засіб передавання інформації. Форми невербального передавання інформації у міжособистісних стосунках.

Колір, запах, одяг і прикраси як особливі засоби невербального спілкування і маркери психологічного та соціального стану особистості. Графологія як джерело інформації про особистість.

#### ***Тема № 8. Загальне розуміння сучасних конфліктологічних знань***

Поняття і визначення конфлікту з точки зору різних галузей життя людини. Виникнення, розвиток і сучасний стан конфліктології як галузі знань. Позитивні і негативні наслідки конфліктів.

### ***Тема №9. Види і причини конфліктів***

Класифікація видів конфліктів. Внутрішньоособистісний конфлікт та його характеристика. Міжособистісний конфлікт та його характеристика. Конфлікти в організаціях (структурні) та їх характеристики. Групові конфлікти та їх характеристики.

Причини конфліктів різних видів. Універсальні причини конфліктів: 1) дефіцит ресурсів; 2) ціннісні і моральні розбіжності; 3) різниця у віці і досвіді; 4) історико-культурні розбіжності; 5) статеві розбіжності як причина конфлікту. Причини організаційних конфліктів.

### ***Тема №10. Розгортання конфлікту в часі***

Динаміка конфлікту. Стадії конфлікту: передконфліктна стадія, усвідомлення передконфліктної ситуації, конфліктна взаємодія, стадія вирішення конфлікту, післяконфліктна стадія.

### ***Тема №11. Стратегія поведінки в конфлікті та його вирішення***

Різноманітні підходи до класифікації стратегії поведінки і стратегії вирішення конфлікту (міжособистісний конфлікт): 1) мінімізація взаємодії; 2) відкрита розмова; 3) одностороння поступка; 4) відкрите обговорення; 5) співробітництво; 6) протиборство; 7) ухиляння; 8) компроміс; 9) пристосування. Шляхи розв'язання структурного конфлікту: а) роз'яснення вимог до виконуваної роботи; б) утворення координаційних механізмів; с) формування загальноорганізаційних цілей; d) система нагород.

### ***Тема №12. Проблема сприйняття в умовах конфлікту***

Розуміння сприйняття в ділових комунікаціях. Типові викривлення сприйняття в конфлікті: а) "Ілюзія своєї шляхетності"; б) "Подвійна етика"; с) "Все зрозуміло". Проблема самостверджуючих припущень: а) "опонент-ворог"; б) "таємні передбачення"; с) "ми-вони" в міжкультурному конфлікті.

### ***Тема №13. Суперечка, дискусія і критика в конфлікті***

Суперечка (дискусія) як кульмінація конфлікту. Характеристика ведення суперечки (дискусії): 1) логічний підхід; 2) авторитарний; 3) демагогічний підхід; 4) критичний підхід; 5) прагматичний підхід; 6) метод показання. Правила поведінки в суперечці: конструктивні і неконструктивні.

Поняття критики. Критика підлеглих з боку керівників. "Критика керівника" з боку підлеглих. Проблема сприйняття критики. Поради для тих, хто критикує, і для тих, кого критикують.

### ***Тема №14. Стрес і конфлікт***

Стрес як наслідок і як причина конфлікту. Сутнісні характеристики стресу, його позитивні і негативні наслідки. Терапія стресу. Засоби виходу із стресового стану.

### ***Тема №15. Профілактика конфлікту***

Профілактика конфлікту в організаціях: а) залучення керівників середньої ланки до управління; б) зміни в організаційній структурі; с) кадрова робота; d) управління компетенцією працівників на рівні організації і на рівні особистості. Внутрішньоособистісна профілактика конфлікту.

## 2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

### **Лекція №1. Сутність і значення спілкування у професійній діяльності і повсякденному житті**

Людина – складна істота, яка поєднує в собі глибокий індивідуальний і соціальний зміст. Наша індивідуальність виявляється в характері, звичках, особливому співвідношенні емоцій і почуттів, які притаманні лише нам. Наша соціальність виявляється в багатьох речах, наприклад у наших друзях, нашій роботі, родині, дітях. Одним із виявів соціальності людини є спілкування. Соціальність виявляється у встановленні контакту, взаємодії з родиною, друзями, колегами по роботі і навчанню. Ця взаємодія двох чи більше людей, яка полягає в обміні інформацією пізнавального характеру, в обміні досвідом, умінням, навичками, в обміні емоційно-чуттєвою інформацією і є **спілкуванням**.

Розвиток спілкування нерозривно пов'язаний з розвитком свідомості людини, з трудовою діяльністю. Ускладнення форм трудової діяльності, спеціалізація праці вели до розвитку суспільних відносин, до ускладнення форм взаємодії людей. Забезпечувало таку взаємодію спілкування. Крім того, спілкування є процесом виховання і самовиховання. Але за будь-яких умов треба пам'ятати, що спілкування дійсне, це – взаємодія, взаємовідносини. Тобто спілкування – це завжди більше, ніж один. Спілкування як процес досліджується різними науками – психологією, соціологією, лінгвістикою, етикою та естетикою.

Спілкування розгортається в трьох вимірах: а) комунікаційному вимірі (обмін інформацією); б) інтерактивному (обмін діями та організація взаємодії між партнерами); с) перцептивному (взаємне чуттєве сприйняття партнерів по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння).

**Комунікаційний аспект** – обмін інформацією у різноманітних процесах соціальної взаємодії. **Комунікація** – вужча, вона наголошує на одному з аспектів спілкування. Адже ми можемо обмінюватись, наприклад, не лише інформацією, а і почуттями, емоціями. В цьому сенсі стандартна комунікативна ситуація не передбачає наявності почуттів. Комунікація нейтральна. *Наведемо приклад. За великим рахунком, студентам має бути абсолютно все одно, хто, як і коли читає лекцію. Адже суть взаємодії “викладач–студент” – це передача знань. Але... Так само начальник і підлеглий абсолютно можуть не виявляти своїх почуттів один до одного. Адже їх взаємодія базується на т.зв. функціональних обов'язках, які абсолютно не передбачають наявності емоційної складової в процесі їх взаємодії.* Почуття, які в більшості випадків супроводжують процес спілкування, можуть зробити його комфортним чи ні, полегшують чи утруднюють його, надають йому відтінок задоволення чи незадоволення. Комунікація буває вербальною (словесною) і невербальною. Зміст комунікації може бути різноманітним, але це завжди повідомлення, яке повинно забезпечити досягнення певної мети.

**Інтерактивний аспект спілкування (інтеракції)** – це процес організованих вербальних і невербальних взаємодій, які виникають під час спілкування. Американський психолог Ерік Берн (1910-1970) виділив декілька типів інтеракцій між людьми у повсякденному житті. **Ритуальна взаємодія** – ця взаємодія не має змістовного навантаження; взаємодія обмежується звичними фразами: *"Привіт!", "Як справи?", "Давай!", "Бувай!"* тощо. **Розважальна взаємодія**, передбачає приємне і водночас інформативне проведення часу. Такими є розмови на побутові теми: *"Як давно не бачилися?", "Що й чому?", "А ось раніше..."*. Спільна **цілеспрямована активність** постає як діяльність, як праця, спрямована на досягнення певних цілей: *"Сьогодні затверджується складання звіту..."*. *"Сьогодні всі працюють..."*, *"Вам завтра необхідно терміново виїхати у відрядження"*. **Відсутня взаємодія** – характеризується ситуацією, за якої партнери змушені про щось розмовляти, обмінюватись діями, але психологічно один на одного не налаштовані. *Наприклад: "Передайте, будь ласка, мені сіль."* Між співрозмовниками виникає нетривалий контакт, без попередньої підготовки і необхідності повторення чи продовження. Важливим типом інтеракції є взаємодії у формі **ігор**. Такі ігри відбуваються за суворими правилами і з певним змістом. Залежно від спілкування їх поділяють на суспільні, побутові, сімейні. Від гри слід відрізнити лицемірство (маніпуляцію) з метою обдурювання – фальшиву гру почуттів, настроїв, дій. **Інтимна взаємодія** передбачає тепле, довірливе, зацікавлене ставлення людей один до одного без гри. Вибір типу інтеракції у процесі спілкування належить його ініціатору. Інша сторона також може вплинути на тип інтеракції і навіть змінити його.

Коли говоримо про **перцептивний аспект** спілкування, то маємо на увазі особливості сприймання і взаєморозуміння партнерами один одного. Спілкуючись, кожен будує образ партнера за допомогою методів ідентифікації і рефлексії. **Ідентифікація** – уподібнення себе іншому, спроба поставити себе на його місце. У зв'язку з цим важливою є здатність проникатись емоційним станом іншої людини. **Рефлексія у процесах спілкування** – спосіб зрозуміти людину, виходячи з уявлень про себе. Краще пізнання іншої людини забезпечується в умовах спільної діяльності. Коли ж люди малознайомі, образ часто будується на підставі зовнішніх, до того ж малоінформативних ознак.

На процес побудови образу людини при спілкуванні впливають особливі психологічні ефекти: каузальна атрибуція, настановлення, ефект ореолу, стереотипізація, атракція.

**Каузальна атрибуція** (від лат. *causa* – причина і лат. *attributio* – приписування) – приписування іншому непритаманних йому рис. Найчастіше це буває за дефіциту інформації, який змушує орієнтуватись на уявлення про "гарну" або "погану" людину. В умовах спільної діяльності це призведе до переоцінки позитивних або негативних рис в людині. **Настановлення** – попередньо сформована готовність сприймати іншого під певним кутом зору.

**Ефект ореолу** полягає в сприйманні партнера крізь призму прикрашених відомостей про нього. З цими психологічними явищами пов'язаний також **ефект стереотипізації** – привнесення в образ людини рис, якими звичайно наділяють представників певної професії чи національної групи.

У процесі спілкування кожна людина виробляє власний стиль спілкування – тобто сукупність типових рис поведінки. З огляду на поведінку партнерів виділяють ритуальний, маніпулятивний і гуманістичний стиль. Суть **ритуального стилю** спілкування полягає в дотриманні співбесідниками прийнятих для певних ситуацій етикету, формальних і неформальних правил і норм поведінки. Ритуальне спілкування не має на меті змінити погляди партнера. Більш того, ці відмінності враховуються і їх уникають, адже це може завдати шкоди контакту. *Приклад: спілкування керівника і підлеглого в робочій ситуації, візит у ресторан, офіційні переговори, ділова нарада.* **Маніпулятивний стиль** спілкування передбачає ставлення до партнера як до засобу досягнення цілі. Маніпулювання присутнє в суспільних сферах і різних видах діяльності. Тому мистецтво маніпулювання добре розвинуте. **Гуманістичний стиль** спілкування характеризується міжособистісною довірою. У процесі спілкування стиль виробляється і кристалізується. Під його впливом формується схильність до певних вчинків, формуються стереотипні навички й прийоми спілкування. Таким чином можна передбачувати поведінку в спілкуванні. Але обов'язково треба враховувати почуття та емоції. Під їх впливом стиль може змінюватись, набуваючи особливих рис.

Розуміння і знання базових характеристик спілкування дозволяє перейти до характеристики комунікативного процесу.

**Комунікативний процес** – обмін інформацією між індивідами або групами, метою якого є точне чи повне засвоєння повідомлень, що містять інформацію, необхідну для нашої діяльності. Комунікативний процес розгортається у просторі змісту інформації, у просторі часу і в оточуючому просторі зокрема. Зміст може бути важливим і незначним, правильним і неправильним, актуальним і неактуальним, мати різне значення для того, хто відправляє і отримує інформацію. Комунікативний процес розгортається у психологічній площині. Будь-яка інформація може нести емоційне забарвлення, передаватись з симпатією або антипатією, ненавистю або любов'ю. Так, *наприклад, віддавати розпорядження можна з різними інтонаціями.*

За формою реалізації комунікативний процес буває дигітальним і аналоговим. Особливістю **дигітальних** (грец. ді – двічі) комунікацій є закодованість відомостей (інформації) за допомогою символів. За допомогою символів можна точно закодувати інформацію, оскільки символи, наприклад математичні, хімічні, фізичні формули передають інформацію в найдрібніших деталях. Дигітальна інформація є вільною від емоцій. Головна проблема дигітальної комунікації в тому, що можливе неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація повідомлення одержувачем.

*Приклад: Олександр Пушкін – Сашико Гармата; задзвеніло, задзвеніло, пішла луна гаєм – зазвонили, зазвонили, взошел месяц, лес минуя; почечная болезнь – брунькова хвороба.*

**Аналогові** (грец. analogos – подібний) **комунікації** охоплюють всю безсловесну комунікацію (жести, дотики, предмети, зображення і т.д.). Ця форма повідомлення є менш точною, однак зрозумілішою. Але може виступати засобом маніпуляції. Така форма комунікацій може передати настрій і почуття.

Часто дигітальна й аналогова інформація поєднуються. Таке поєднання дає змогу повніше, точніше і змістовніше передати інформацію під час комунікативного процесу.

Складовими елементами комунікативного процесу є: 1) відправник ("хто") – особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію; 2) повідомлення ("що") – закодована за допомогою символів інформація; 3) канал (засіб) передавання інформації ("яким чином"); 4) одержувач ("кому") – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

Комунікативний процес охоплює кілька етапів: а) зародження ідеї; б) кодування інформації; с) передавання інформації; d) декодування інформації; е) фільтрування інформації.

**Зародження ідеї** – суть цього етапу полягає у формулюванні ідеї і відборі тієї інформації, яку ви хочете передати. Обмін інформацією може бути невдалим, оскільки відправник недостатньо опрацьовує повідомлення, не надає йому необхідної форми. **Кодування** перетворює ідею повідомлення на саме повідомлення-інформацію. Кодування відбувається за допомогою певних символів. Важливим є вибір каналу інформування. Так, канал інформування має відповідати формі інформації, яка передається. *Наприклад: картину (візуальну інформацію) неможливо передати за допомогою телефону.* **Передавання інформації** – це фізичне переміщення повідомлення від відправника до одержувача. Існують дві базові моделі передавання: без зворотного зв'язку та зі зворотним зв'язком. **Зворотний зв'язок** сприяє подоланню інформаційних шумів – усього, що спотворює зміст і перешкоджає обміну інформацією. **Декодування інформації** – вірне чи невірне трактування, розшифровка інформації. **Фільтрування інформації** – очищення від інформаційних шумів. **Інформаційні шуми** можуть стосуватись мови, відмінностей у сприйнятті. Інформаційні шуми породжуються відмінностями в організаційному статусі між керівником і підлеглим.

Складнощі у передачі інформації виникають постійно, адже:

- сказати – ще не означає => почути;
- почути – ще не означає => зрозуміти;
- зрозуміти – ще не означає => погодитися;
- погодитись – ще не означає => використати і діяти відповідно до отриманої інформації.

Управління виробничо-господарськими організаціями здійснюється через різні види комунікацій. Кожний вид комунікацій має своє цільове призна-



чення. Комунікації між організацією і середовищем спрямовані на обмін з ним повною і достовірною інформацією з метою підтримання життєдіяльності організації та формування її позитивного іміджу. **Міжрівневі (ієрархічні) комунікації** в організаціях, мають на меті підтримання внутрішньої стабільності організації, керованості процесів, що в ній відбуваються. **Внутрішні комунікації** сприяють формуванню у працівників почуттів єдності, спільності інтересів. Ці зв'язки виникають за потреби спільного виконання певних завдань, вирішення проблем, пов'язаних з функціонуванням організації.

Усередині організації інформація надходить з рівня на рівень від нижчого до вищого і навпаки. Комунікації між різними відділами (підрозділами) – це **горизонтальні комунікації**, які є передумовою їх злагодженої діяльності. Комунікації між працівниками організації виникають через необхідність спільного виконання певних завдань і вирішення проблем, пов'язаних з функціонуванням організації. Комунікації між керівником і підлеглими являють собою **вертикальний обмін інформацією** і є основою комунікативної діяльності менеджера. Комунікації між керівником і робочою групою здійснюються у випадках організації групового виконання робіт.

Для забезпечення порозуміння між учасниками комунікативного процесу необхідно враховувати сутність і особливості такого психологічного феномену, як трансакція.

**Трансакція** (лат. transactio – звернення) – словесний чи безсловесний обмін між людьми, який утворюється з подразнення (запитання) і реакції (відповідь) між певними станами "Я". Три різні стани "Я" формують кожен людину, визначаючи її поведінку: "Я – батько (мати)", "Я – дорослий", "Я – дитя". "Я – батько (мати)" – цей стан особистості зумовлює поведінку, аналогічну батьківській. Цьому стану притаманні некритично засвоєні норми, заборони, принципи та ідеали і пов'язані з цим події дитинства. Це стан авторитаризму і вказівок, що треба і що не треба робити. "Я – батько (мати)" – стан орієнтований на минуле, погано орієнтується в нестандартних ситуаціях. "Я – дорослий" – такий стан орієнтований на реалії (тут і тепер), об'єктивно перевіряє та оцінює інформацію, добре пристосовується, розумний, приймає кваліфіковані рішення. "Я – дитя" характеризується пристосуванням і правильним реагуванням. Вирізняють деякі прояви "Я – дитя". Природне "Я – дитя" характеризується неконтрольованим проявом почуттів, бажань. Йому притаманні непідробна життєлюбність, працьовитість. Пристосовницьке "Я – дитя" виявляється в намаганні людини бути непомітною і діяти так, щоб всі проблеми вирішувались без його участі.

Знання природи комунікацій, сутності комунікативних процесів, напрямків трансакцій у комуніках потрібні менеджеру для досягнення взаєморозуміння в колективі і забезпечення виконання підлеглими своїх завдань.

Основою поділу ділового спілкування на види може виступати ступінь участі або неучасті у ньому мови (мовного коду). За цією ознакою виокремлюють вербальне і невербальне спілкування.

**Вербальне спілкування** (лат. *verbum* – слово) – усне, словесне спілкування, учасники якого обмінюються висловлюваннями щодо предмету спілкування. За своєю природою, мова є системою знаків, які служать засобом спілкування. Залежно від комунікативної ситуації використовують різновиди мови: а) розмовну мову; б) літературну; с) письмову; d) усну. Мова може бути штучною – азбука Морзе, есперанто, шрифт Брайля, мова комп'ютерів. Залежно від ситуації і позиції учасники використовують різні види мов. Вербальне спілкування поділяють на пряме і непряме.

**Пряме вербальне спілкування** здійснюється шляхом безпосереднього усного контакту між учасниками спілкування. В прямому вербальному спілкуванні виділяють декілька видів: а) індивідуальне монологічне спілкування; б) індивідуальне діалогічне спілкування; с) групове монологічне спілкування; d) групове діалогічне спілкування. **Індивідуальне монологічне спілкування** – передавання відправником усної інформації реципієнту без зворотного зв'язку. Це спілкування між менеджером і підлеглим. За такої ситуації працівник вислуховує керівника, не висловлюючи своєї реакції, що аж ніяк не означає її відсутність. Індивідуальне монологічне спілкування характерне для авторитарного стилю й ефективне за необхідності термінового вирішення проблеми, коли недоцільно витратити час на її обговорення з підлеглими. **Індивідуальне діалогічне спілкування** відбувається між двома особами і передбачає зворотний зв'язок між відправником і реципієнтом. **Групове монологічне спілкування** передбачає спілкування трьох і більше осіб. В управлінні цю форму застосовують при проведенні авторитарних нарад ("оперативки", "п'ятихвилинки"), коли керівник дає завдання підлеглим. **Групове діалогічне спілкування** є формою колективного обговорення проблеми і ситуації на ділових нарадах, засіданнях колегіальних органів.

**Непряме вербальне спілкування** передбачає відсутність безпосереднього контакту між учасниками. Характерними при такому спілкуванні є відсутність емоційного (інтонаційного) наповнення. Воно є більш "стерильним". У вербальному спілкуванні виділяють письмову форму та спілкування з використанням технічних засобів.

Крім мови, обмін інформацією здійснюється за допомогою багатьох інших засобів – жестів, міміки, поз, одягу, запахів, кольорів, окремих предметів тощо. У процесі такого спілкування передавання інформації відбувається без використання мовних засобів. Цей спосіб передачі інформації називається **невербальним**. Словесна інформація завжди супроводжується "мовою тіла", адже кожна емоція супроводжується свідомою або несвідомою механічною реакцією м'язів тіла. Формами невербального спілкування є міміка, пози, жести, умовні сигнали.

**Міміка** – вирази обличчя, спричинені рухами його м'язів, які виражають основні емоційні стани людини: інтерес; радість; подив; горе – страждання; гнів; відразу; презирство; страх; сором; провину.

**Постава** – положення тіла людини під час діяльності, спілкування (сидіння, ходіння); властива манера триматись. Пози формуються тулубом, руками, ногами. Пози можуть свідчити про емоційний стан, соціальний стан, конкретну ситуацію, в якій перебуває людина.

**Жести** – виражальні рухи рук, пальців. Жести використовуються як допоміжний, а часом і основний засіб спілкування.

**Умовні сигнали** – особливі сигнали, зрозумілі лише для вузького кола осіб. Наприклад, такими умовними сигналами користуються брокери товарних бірж, судді спортивних змагань тощо.

На досягнення мети комунікаційного процесу великий вплив має культура ділового спілкування. Вона є цілою системою елементів, яка охоплює зовнішню культуру, культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки, етикет.

Під **зовнішньою культурою** в ділових комунікаціях розуміємо видимі, візуально сприйнятні елементи, що характеризують особистість. До них належать: мистецтво одягатись, мистецтво використовувати прикраси (для жінок – макіяж, парфуми), зачіски, постави, ходу.

**Культура мовлення** – володіння нормами усного і писемного мовлення. Сучасний стан культури мовлення характеризується значними запозиченнями з іноземної мови (*бізнес, самміт, консумент* – споживач, *мерчендайзер* – старший по залу, по розстановці товару), жаргонізмами, кримінальною лексикою.

**Культура почуттів** – у даному випадку рівень уміння керувати своїм психічним станом, емоціями. У діловому спілкуванні культура почуттів виявляється в адекватності емоційних реакцій, умінні точно обирати інтонації.

**Культура поведінки** – культура реакції на певні сигнали ззовні.

Спілкування людей підпорядковується не лише логіці проблеми, законам мови, вимогам зовнішньої культури. На ділову комунікацію впливають різноманітні правила, які залежать від етнічних особливостей, віку людини, статі, професійної належності. Ці аспекти спілкування регулюються як формальними правилами, так і неписаними нормами, тобто етикетом. Службовий етикет охоплює правила й ритуали поведінки людини у процесі виконання службових обов'язків. Існують загальні і специфічні правила етикету у ділових відносинах. **Загальні правила етикету** – це правила знайомств і відрекомендувань, вітань і прощань, використання титулів співрозмовників, вживання окремих слів. **Специфічні правила ділового етикету** – це прийняті тільки у діловому спілкуванні форми звернень і привітань, правила проведення бесід і переговорів, прощання після ділового спілкування, зручність і невимушеність у відносинах між ними.

## **Лекція №2. Індивідуальне діалогічне спілкування**

**Індивідуальне діалогічне спілкування** – це спілкування двох людей, внаслідок якого виникають спільні позиції. Більшою мірою це розмова вічна-

віч. Таке спілкування потребує особливої підготовки. Ця підготовка включає в себе: а) попереднє чітке формулювання основних питань, які виносяться на обговорення; б) пошук попередньої інформації про співрозмовника для налаштування оптимальної психологічної атмосфери; с) планування часу зустрічі. Спілкування віч-на-віч складається з певних досить умовних етапів: а) формування загального враження про людину; б) проникнення у сутність людини; с) ідентифікації; д) стереотипізації.

**Формування загального враження** починається із візуального оцінювання партнера по спілкуванню. Ми оцінюємо співрозмовника за рисами обличчя, статурою, одягом, жестами, манерами поведінки. Не слід забувати, що те ж саме робить і співрозмовник. Для формування правильного враження важливо обережно ставитись до певних стереотипів, сформованих у власній свідомості.

**Проникнення в сутність партнера по спілкуванню** передбачає оцінювання психологічних, моральних, професійних якостей партнера. Досвідчений співрозмовник може так підготувати і спрямувати розмову, щоб повністю виявити і використати в інтересах справи якості співрозмовника.

Важливим механізмом спілкування і розуміння іншої людини є уподібнення себе своєму співрозмовнику. Тобто потрібно з раціонального погляду зрозуміти іншого, поставити себе на його місце. Цей прийом називається **ідентифікацією**. Поряд з ідентифікацією існує **емпатія** – емоційне сприйняття іншого. Таким чином, суть емпатії – *"Я приймаю до уваги поведінку іншого, ставлюсь до неї співчутливо"*; суть ідентифікації – *"Я сприймаю раціонально іншого і відповідним чином змінюю поведінку"*.

Ефективність спілкування залежить ще від одного явища-процесу, а саме від того, як наш партнер сприймає нас. Цей процес має назву **рефлексія**. Під рефлексією в спілкуванні розуміється усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню. Це знання того, як той, інший, сприймає мене.

Вірно оцінювати інших і спілкуватись з ними заважають так звані типові помилки сприйняття. Серед них: а) установка на існування раніше даних оцінок, які ми знаємо, задовго до того, як почався процес сприйняття іншого (*"Я і так знаю..."*); б) сформовані стереотипи (*"Всі чоловіки..."*, *"Всі жінки..."*, *"Всі теці..."*, *"Всі свекрухи..."*, *"Всі начальники..."*, *"Всі секретарки..."*); с) віра у "перший погляд", начебто перше враження про людину найголовніше і найвірніше; д) відлуння ("ореол") – перенесення успіхів співрозмовника у певній галузі на іншу сферу діяльності; е) відсутність бажання прислухатись до думок інших людей, віра тільки у свою думку.

Результативна комунікація великою мірою залежить від ряду умов: 1) потрібно допомогти співрозмовнику розслабитись, спрямувати його на відверту, довірливу розмову; 2) абстрагуватись від першого враження, дати людині змогу висловитись; 3) потрібно висловлюватись зрозуміло, уникати

прямих запитань (якщо це не потрібно), більше користуватись навідними питаннями; 4) не відхилятися від основного питання розмови.

Важливими в розмові виступають такі якості, як товариськість, гнучкість, стриманість, тактовність. **Товариськість** – доброзичливість, чуйність, невимушеність. **Гнучкість** – полягає в умінні долати проблемні ситуації у спілкуванні, переходити від однієї теми до іншої. **Уміння стримуватись** – уміння приховувати свої думки, емоції.

Конкретна мета діалогічного індивідуального спілкування виступає як:

1) **Соціальна мета** – мета підтримати стосунки, засвідчити свою повагу: цей вид спілкування складається із ритуалів – розмова про майбутнє, обмін люб'язностями, соціальне спілкування допускає, що співбесідники говорять і слухають по черзі;

2) **Інформаційна мета** – обмін інформацією, фактами, аргументами; це спілкування викладача і студента під час лекції, продавця з клієнтом;

3) **Експресивна мета** – висловити думки і почуття, емоції, при експресивному спілкуванні, дається "вихід почуттям".

Діалог, складається з промовляння і слухання. Вміння промовляти є давнім предметом дослідження. Існує навіть спеціальна наука – риторика. Але сучасні дослідники приділяють велику увагу умінню слухати. Дослідження психологів доказують, що достатніми навичками вміння слухати володіє небагато людей. Слухати дуже важко. Ми насамперед зайняті власним мовленням. Дослідники вказують на два методи слухання. Це рефлексивне і нерефлексивне слухання.

У діалозі нас частіше цікавить те, чи зрозумів нас інший, ніж те, чи зрозуміли ми його. Це деформує процес спілкування. Найкращий метод уникнути цього – **нерефлексивне слухання**. Сутність його полягає у невтручанні в мову співрозмовника (умовно-пасивне слухання). Нерефлексивне слухання доцільно застосовувати в таких ситуаціях: 1) коли співрозмовник висловлює своє ставлення до якоїсь події; доцільно використовувати під час співбесіди при прийомі на роботу, коли потрібно дізнатись більше про людину, та під час переговорів; 2) у напружених ситуаціях, коли співрозмовник прагне обговорити наболілі питання, коли відчуває себе скривдженим або вирішує важливу проблему; 3) коли співрозмовнику важко викладати свої проблеми; 4) коли треба стримати свої емоції в бесіді з людиною, яка обіймає високу посаду.

Інший метод – **рефлексивне слухання**. Він полягає в налагодженні зворотнього зв'язку з співрозмовником для того, щоб проконтролювати точність сприймання інформації. Іноді цей метод називають "**активним слуханням**". Метод рефлексивного слухання допомагає з'ясувати наше розуміння почутого для критики та уточнення. Виділяють чотири прийоми рефлексивного слухання: з'ясування, перефразування, відображення почуттів, резюмування.

**З'ясування** – це звернення до співрозмовника за уточненням. Воно проводиться за допомогою "відкритих" і "закритих" запитань. "**Закриті**" запитання вимагають відповідей "так" чи "ні". "**Відкриті**" – змушують дати розгорнуту або уточнюючу відповідь.

**Перефразування** – власне формулювання, власний переказ (речення, ідеї, думки) почутої інформації. **Відображення почуттів** акцентує увагу на емоційному стані співрозмовника. **Резюмування** застосовується під час тривалих бесід, його функція – підбити підсумки бесіди або поєднати окремі її фрагменти в єдину змістовну систему.

При проведенні індивідуального діалогу треба враховувати статеві відмінності. Чоловік і жінка поведуться в діалозі по-різному. Якщо співрозмовники однієї статі, то вони перебивають одне одного приблизно однаково часто. У розмові чоловіка з жінкою, він перебиває її майже двічі частіше. Майже третину спілкування жінка збирається з думками, намагається відновити хід розмови якої дотримувалась, якщо її перервали. Чоловіки більше зосереджуються на змісті розмови, жінки – на процесі спілкування. Чоловік, як правило, уважно вислуховує співрозмовника лише 10-15 сек., а потім починає слухати себе та думати, чим можна доповнити розмову. Чоловіки схильні помічати помилки в суті розмови, зосереджуватись на них. Жінка, слухаючи партнера, швидше бачить його як особистість, розуміє його почуття, тобто здатна, на відміну від чоловіка, всебічно оцінити співрозмовника.

Таким чином, індивідуальне спілкування вимагає від керівника і підлеглого, або просто співрозмовників володіння певним мистецтвом, мобілізації сил і вмінь для того, щоб розмова досягла мети, а її результат задовольнив учасників.

### ***Лекція №3. Спілкування керівника з підлеглими в процесі трудової діяльності***

Ділова комунікація керівника з підлеглими включає в себе безпосереднє спілкування керівника з підлеглими, видання розпоряджень, звітування підлеглого про виконання завдання, спілкування у процесі контролювання роботи підлеглих.

Для ефективного спілкування керівника з підлеглими необхідно дотримуватись загальних організаційних принципів: 1) принцип визначеності функцій, обов'язків і повноважень виконавців; 2) принцип скалярного (лат. – ступінчастий) ланцюга команд; 3) принцип пріоритетності цілей організації; 4) принцип поінформованості працівників.

**Принцип визначеності функцій** підлеглих включає в себе: а) ясний і зрозумілий перелік посадових обов'язків; б) прав і повноважень; в) встановлення відповідальності.

**Принцип скалярності** – розуміється як принцип побудови управління організацією. Особи, які посідають керівні посади в організації від найвищої до найнижчої, утворюють особливу ієрархію. Усі розпорядження виконавцям

належать передавати цим ланцюгом. Якщо накази, розпорядження і завдання надходять не від прямого керівника, а від вищого, порушується авторитет, може бути отримано два розпорядження і постане проблема пріоритету, виконання розпорядження. **Принцип пріоритетності цілей** – фіксує пріоритет цілей всієї організації над цілями окремих підрозділів і особистими прагненнями працівників, індивідуальні інтереси підпорядковуються груповим і колективним. **Принцип поінформованості** вимагає, щоб працівники Володіли інформацією про проблеми, завдання організації і підрозділу.

Дехто з психологів і менеджерів виділяє **принцип колективності** управління. В окремих випадках процес управління має колективний характер оскільки здійснюється не одноосібним лінійним чи функціональним менеджером, а є наслідком спільних трудових зусиль управлінців.

Ефективність спілкування керівника з підлеглими залежить і від індивідуальних характеристик підлеглих, які сприймають інформацію. З цього погляду працівників поділяють на три групи: 1) активні – виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки; 2) пасивні – байдужі до вказівок, змісту роботи і справ організації; 3) ті, які опираються – часто, без підстав сперечаються з керівником, не прагнуть брати участь у справах організації.

Одним з основних видів контактів керівника з підлеглими є **видання розпоряджень** щодо виконання певних робіт, операцій, завдань. Кожне розпорядження керівника характеризують такі параметри: що він хоче сказати підлеглому, що він насправді сказав йому, як підлеглий зрозумів і сприйняв почуте.

Виконавець повинен завжди знати у якій формі передбачено виконання доручення, як і коли буде проконтрольовано результат. Загальні формулювання завдань недопустимі. Завдання повинно формулюватись однозначно. Віддаючи розпорядження, керівник зобов'язаний забезпечити необхідні умови для його виконання.

Нерідким явищем в процесі спілкування керівника з підлеглим є намагання виконавця зробити все для відміни завдання, висуваючи при цьому різноманітні аргументи. В одному з підручників західні автори наводять десять вагомих причин, через які виконавець не може виконати завдання.

**Звітування підлеглого** складовий елемент ділових комунікацій. В більшості випадків це звіт в усному чи письмовому вигляді. Форма, зміст, терміни виконання визначаються керівником одразу, коли ставиться завдання. Керівник інформується про неможливість виконання завдання в строк, якщо виникають певні перешкоди. Крім звіту керівник може запросити інші матеріали, що свідчать про виконання або процес виконання завдання. Як правило, в розвинутих масштабних організаціях звітування набуває системного характеру, є обов'язковою складовою регулювання виробничих і управлінських процесів.

**Контролювання** належить до службових обов'язків керівника будь-якого рівня. Постійний контроль дисциплінує виконавців, підвищує їх відпові-

дальність, сприяє зростанню професіоналізму та культурі праці. **Контролювання** – це процес визначення якості, коригування роботи підлеглих з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації. Загалом, в практиці управління, контролюється тільки результат, інколи – шляхи досягнення результату, методи роботи. Проблемою є контроль особистості працівника.

**Методи контролю** – раптовий і попередньо поінформувачи. Контролюючи виконання роботи, керівник повинен повідомляти виконавця про те, наскільки досягнуті ним результати відповідають загальній меті.

Сучасне управління і ділові комунікації неможливі без створення так званого мотиваційного поля – сукупності чинників (причин), які спонукають працівників до продуктивної діяльності. Під мотивом (мотивацією) розуміється спонукання особистості до того чи іншого виду активності (діяльність, спілкування, поведінка), пов'язаної з задоволенням певної потреби. Вже давно відомо, що не лише справедлива оплата праці стимулює успішну діяльність. Серед нематеріальних мотиваційних факторів можна виділити такі як: перспективу службового зростання, професійну гордість, участь у прийнятті рішень.

#### **Лекція №4. Як організувати і провести ділову нараду**

**Нарада** – організаційна форма спільного обговорення і вирішення керівником разом з підлеглими певних проблем, питань. Керівники і спеціалісти витрачають на ділові зустрічі 20-30% робочого часу. Є декілька видів нарад. **Диктаторська нарада** – керівник ознайомлює присутніх зі своїми розпорядженнями, власним поглядом, з постановою, чи наказом вищого керівництва, інколи дозволяється ставити запитання, обмін думками відсутній. **Автократична нарада** – керівник кожному ставить питання і вислуховує відповіді. **Сегрегативна нарада** – керівник або працівник за його дорученням виголошує доповідь, потім відбуваються дебати, в яких бере участь кілька учасників за вибором головуєчого. **Дискусійна нарада** – вільний обмін думками і прийняття рішення. **Проблемна нарада** – спрямована на пошук вирішення певної проблеми. **Інструктивна (інформативна) нарада** – передбачає передавання розпоряджень, організовується за необхідності конкретизувати завдання для виконавців. **Оперативна ("диспетчерська") нарада** – отримання інформації про поточний стан справ і прийняття рішення.

Вибір конкретного виду наради залежить від предмета обговорення, управлінських традицій, уподобань керівника. Як правило, більшість нарад поєднують у собі елементи різних видів, бо головна вимога до них – об'єктивний аналіз проблеми і прийняття ефективного рішення.

Ефективність наради залежить від її підготовки. Підготовка наради передбачає: 1) визначення виду наради; 2) розроблення плану проведення наради (на тиждень, місяць); 3) розроблення регламенту проведення наради з визначеним колом учасників; 4) регулярне інформування зацікавлених осіб про нараду, про їх рішення; 5) обов'язковість прийняття рішень і контроль за їхнім виконанням.



План проведення нарад узгоджується з керівництвом, з зацікавленими особами. Наступним кроком є підбір учасників нарад. Він залежить від мети проведення нарад. Технологія проведення нарад включає в себе вибір часу проведення нарад, стиль проведення нарад, прийняття рішення.

Керівництво намагається проводити наради зранку. Однак, це психологічно і фізіологічно не завжди виправдано. Працездатність людини має два піки активності: перший приблизно з 9<sup>00</sup> до 13<sup>00</sup> і другий між 14<sup>00</sup>-18<sup>00</sup> год. Проведення наради під час другого піку буде додатковим чинником, який стимулюватиме її учасників працювати швидше і ефективніше, щоб не затриматись.

Ефективність наради залежить від її тривалості. Оптимальна тривалість спільної роботи – 45-60 хв. Після 45 хв. увага знижується, виникає шум, розмови – потрібно втручання головуєчого. У період між 45-90 хв. активність стабілізується, а потім різко знижується. Якщо нарада триває більше двох годин, настає період байдужості до рішень і обговорення. Думки учасників наради зосереджуються на інших питаннях. Передусім на тому, щоб вона якнайшвидше закінчилась. На результативність наради впливає стиль її проведення. При проведенні будь-якої наради обов'язково встановлюється регламент. Як правило на доповідь припадає max від 10 до 20 хв., на виступ виділяють до 5 хв. За більшого ліміту часу промовці повторюються, втрачають хід думки.

Нарада повинна закінчуватись прийняттям рішень. Якщо за результатами наради не видано відповідного директивного документу, а контроль за виконанням рішень не налагоджений, необхідність в аналогічній нараді виникає знову.

Деякі дослідники говорять про нестандартні форми проведення нарад – "мозковий штурм" і кільцева система прийняття рішень.

Кільцева (кінгесьо) запропонована японськими управлінцями. Суть її в тому, що проект новації почергово передають фахівцям для обговорення. Кожен із них повинен в зазначений термін розглянути запропоновану новацію і викласти письмово свої міркування, зауваження, пропозиції. На нараду, як правило, запрошують лише тих осіб, чия думка керівнику не зовсім зрозуміла, або навпаки, видається плідною. Така нарада відбувається швидко і ефективно, оскільки в ній бере участь мало людей, які заздалегідь знають про що йтиметься.

### ***Лекція №5. Ділові переговори***

**Ділові переговори** – складовий елемент ділового спілкування. Мета будь-яких переговорів полягає в тому, щоб переконати протилежну сторону в необхідності і результативності взаємного співробітництва. **Ділові переговори** – процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, а інколи і суперечливих інтересів. Треба пам'ятати, що переговори будуть успішними тільки тоді, коли зацікавленість виявляють обидві сторони.

Плануванням переговорів та іншими питаннями, які виникають навколо них, займається ініціатор. Він пропонує і формулює пропозиції для обговорення. Для цього потрібно дуже добре знати проблеми і потреби партнера. Після розроблення плану майбутніх переговорів потрібно письмово узгодити з партнером терміни і програму візиту.

Підготовка до візиту представників партнера має охоплювати все, що стосується прибуття та перебування делегації – від інформаційних до побутових проблем. Байдушність до організаційних проблем може негативно позначитись на настроях партнерів. Особливо важливо створити комфортний, дружелюбний настрій за мить до переговорів. Обов'язковою умовою є присутність на робочих місцях всього технічного, обслуговуючого, експертного персоналу.

Не існує універсальних правил і моделей проведення переговорів. Загальна схема – знайомство, привітання і постановка проблеми, характеристика проблеми, пропозиції щодо переговорів, детальне формулювання позицій, діалог, вирішення проблеми, завершення переговорів.

**Взаємне знайомство** передбачає – представлення, обмін візитками, правильна вимова імен і прізвищ. Питання переговорів повинні формулюватись чітко, однозначно. Неприпустимо ставити під сумнів надійність партнерів. Керуючи процесом переговорів, потрібно ставити актуальні питання. Залежно від ролі у спрямуванні переговорного процесу розрізняють такі види запитань: 1) запитання про думку партнерів ("*Яка ваша думка...*", „*Як ви гадаєте...*"); 2) запитання про факти, спричиненні необхідністю уточнити чи конкретизувати надану інформацію; 3) навідні запитання, ставляться коли перестрибують з думки на думку, і є необхідність знову повернутись до попередньої; 4) запитання про угоду ("*Ви хотіли б...*") , задаються наприкінці певного етапу переговорів; 5) запитання-пояснення ("*Ви не змогли б пояснити...*"); 6) запитання-заява.

Якщо загальної і єдиної моделі переговорів не існує, то дослідники погоджуються з існуванням **типових помилок** при їх проведенні: 1) "Холодний запуск" – відбувається в тому випадку, коли переговори починаються непродумані, без певної мети; 2) "Відсутність програми" – у партнера немає чіткого плану дій, обумовленого максимальними і мінімальними інтересами; 3) "Головне, щоб це було вигідно мені" – партнер ігнорує позицію свого візаві, так що представники іншої сторони не бачать для себе ніяких перспектив і переваг; 4) "Пустити все на самоплив" – партнер не має чітко визначених власних інтересів, тому його пропозиції, оцінки, аргументи не конкретні, що ускладнює досягнення адекватного розуміння сторонами предмета переговорів.

Важливим етапом переговорів є їх завершення і підбиття підсумків. Обов'язково визначається, з яких питань досягнута домовленість, а також ті, що потребують доопрацювання, або з яких погляди сторін розійшлись.

Результати ділових переговорів фіксують у формі протоколу, угоди чи іншого документа, який підписують уповноважені особи. Такий документ по-

винен чітко формулювати суть прийнятих рішень, список осіб, відповідальних за виконання тих чи інших рішень, їх повноваження, організаційні умови, порядок контролю за виконанням домовленостей.

Для оцінки результативності переговорів можна використати спеціальний контрольний листок<sup>1</sup>. Переговори мають бути проаналізовані за будь-яких результатів, навіть негативних. Мистецтво ведення ділових переговорів полягає в тому, щоб максимально уникнути даремного витрачання часу і коштів, досягнуть розумного балансу інтересів учасників переговорів. Для цього необхідно постійно удосконалювати стиль і методи ведення ділових зустрічей.

### **Лекція №6. Публічний виступ і дискусія**

Мистецтво публічного виступу, вміння переконати людей є однією із заповорок успішної діяльності менеджера і очолюваної ним організації. Найпоширеніші форми публічного виступу – доповідь і дискусія. Проголошення доповіді вимагає серйозної підготовки. Класична схема підготовки і виголошення доповіді включає п'ять етапів: 1) підбір необхідного матеріалу для виступу; 2) складання плану, розподіл зібраного матеріалу в необхідній логічній послідовності; 3) написання і літературна обробка виступу; 4) репетиція зачитання, запам'ятовування тексту; 5) виголошення тексту доповіді. Коротко проаналізуємо кожен з цих етапів.

Для того, щоб виступ був ефективним, потрібно використовувати кілька джерел. Такими джерелами може виступати ваш досвід, знання, отриманні в бесідах з іншими людьми, ваша уява. Опосередкованими джерелами виступають офіційні документи, наукова і довідкова література. Якщо ви ефективно використовуєте останню, обов'язково потрібно перевіряти факти і робити відповідні посилання.

Систематизація підібраного матеріалу відбувається за допомогою плану. План складається з кількох основних пунктів: а) продуманий початок – яскравий і чіткий вступ (3-5 хв.) повинен заволодіти увагою слухачів, викликати довіру і інтерес до оратора; б) обов'язково потрібно вказати причину, мету виступу, важливість теми, взагалі, якщо тема нецікава, і нема чого сказати нового або оригінального, то краще мовчати); с) в основній частині виступу наводяться аргументи, докази, порівняння, протиставлення основній думці; д) в заключній частині роблять підсумки, висновки.

Необхідним елементом ефективного виступу є літературна обробка виступу. Це дозволяє систематизувати матеріал, зрозуміти і побудувати логічні переходи від однієї частини тексту до іншої. Доповідь має бути написана обов'язково. Текст дає можливість перевірки і виправлення. Написана доповідь, чи виступ краще запам'ятовується, краще фіксується в пам'яті. Доповідь-виступ пишеться (друкується) на окремих листах, з однієї сторони. Якщо ви маєте досвід виступів, можете обмежитись складанням тез, конспекту або розгорнутого плану.

---

<sup>1</sup> Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навчальний посібник. – К.: "Академвидав", 2004. – с.151.

Умовою вдалого виступу є запам'ятовування тексту і репетиція виступу. Як свідчить досвід, аудиторія краще сприймає оратора, який вільно володіє текстом і встановлює візуальний контакт із слухачами. Для цього потрібно вивчити (завчити) основну частину тексту виступу. Репетиція виступу – це виголошення тексту вголос і краще перед дзеркалом. Обов'язково треба зафіксувати час виголошення виступу і за потреби скоротити його. Виступ повинен бути не більш 30-45 хв.

Виступ об'єднує два аспекти: комунікативний і технічно-організаційний. Комунікативний аспект стосується суті промови виступу. Техніка публічного виступу включає в себе наступні кроки: 1) оратор повинен вийти на трибуну рівно, впевнено, розправивши плечі, спокійною ходою, з чіткою поставою; 2) треба запам'ятати, що перша хвиля уваги аудиторії стосується особистості промовця – 5-10 хв., слухачі оцінюють зовнішність оратора, його манеру, інтонацію і т. ін.; 3) потрібно відчувати аудиторію, і для цього встановити контакт із слухачами, не лише вербально, а і візуально – треба знайти очі найбільш "приємних" слухачів; 4) використовуйте жести, більшість жестів потрібно робити на рівні грудей, не крутіть щось в руках, не треба тримати руки в кишенях; 5) звертайтеся до слухачів, задавайте їм питання і самі на них відповідайте.

Після доповіді оратор має бути готовий відповідати на питання, вступити в полеміку або дискусію. Ораторське мистецтво рекомендує не поспішати з відповідями. Краще перепитати і впевнитись, що правильно зрозуміли питання. Не бійтесь уточнювати питання, вимагайте його чіткого формулювання. Відповідати треба лаконічно, точно по суті, якщо вам є що відповідати, якщо ви не знаєте відповіді, можете спробувати "задурити голову".

Іноді оратору необхідно відстоювати свої погляди перед опонентам. У такому випадку потрібно наступати і звинувачувати; не пояснювати, а декларувати; шукати в виступі опонента те, що вигідно вам.

#### **Лекція №7. Текст як інструмент комунікації: діловий лист, візитна картка, елементи графологічного аналізу**

Невід'ємним інструментом комунікації є тексти, які продукуються організацією і особистістю. Тексти можуть мати різноманітну форму: накази, розпорядження, ділові листи etc. В організаціях, в умовах ділових комунікацій, текст може фіксуватись як документ.

Будь-яка організація продукує певну кількість документів. Адже **документ** – це результат відображення конкретної інформації, зафіксований на спеціальному матеріалі за визначеним стандартом чи формулою. Документи мають правове значення, оскільки є засобом засвідчення та доведенням певних фактів. Вони використовуються як джерела, та носії інформації. В управлінській діяльності документ виступає, як предмет, і як результат праці. Так, планування відбувається за допомогою різних планів; облік – у вигляді складання й обробки статистичної, бухгалтерської та оперативно-технічної

документації; інструктування – шляхом видання інструкції, методичних вказівок; контроль – збиранням відомостей (письмово) і виданням вказівок; ділове листування – за допомогою ділових листів.

Діловий лист найпоширеніший вид документації. Листи охоплюють велику кількість різноманітних тем. Через лист і листування ведуться переговори, з'ясовуються стосунки, виставляються претензії.

Головним елементом документа, а значить і ділового листа – є текст. **Текст** – це сукупність речень, послідовно об'єднаних змістом і побудованих за правилами певної мовної системи. **Текст** – засіб відтворення зв'язного мовлення. Вимоги до тексту: достовірність та об'єктивність змісту, нейтральність тону, повнота інформації та максимальна стислість.

Існує ряд вимог до ділового листа. Всі правила складання ділового листа направлені на його лаконізм. Однак, навіть самий простий текст має складатись з двох-трьох частин. Текст містить такі логічні складові: вступ, доведення (ідей, думок, etc) і закінчення.

У вступі викладають причини і безпосередній привід складання службового листа (документа). Крім того, в цій частині, почасти, наводять посилання на інші, раніше отримані документи, що є підставою для створення нового документа.

У доведенні (доказі) висловлюється сутність питання, наводяться факти, посилання на цифрові дані. Доведення закінчується висновком. У цій частині листа важливо переконати адресата у потребі розглянути аргументи, задовольнити прохання etc.

Закінчення – обов'язкова завершальна частина листа. У цій частині формулюється провідна думка документа: прохання, пропозиція, згода, відмова.

Крім тексту важливим є його зовнішнє і "технічне" оформлення листа. При оформленні листа потрібно дотримуватись наступних правил: 1) лист не повинен бути довгим, оптимальний варіант 1-1,5 сторінки, чим менше сторінок в листі, тим краще.; 2) лист повинен бути чітким і зрозумілим для сприйняття, для цього використовують короткі речення, уникають незрозумілих слів, вузьких термінів і професіоналізмів, уникають емоцій; 3) лист повинен бути без помилок (вичитаний), акуратно оформлений; 4) лист має бути присвячений одному питанню; 5) кожен лист містить номер і дату; якщо лист подається на бланку організації, то останній повинен містити всі реквізити організації; бланк організації підвищує її статус; 6) технічні вимоги до листа – А4; поля: ліве – не менше ніж 20 мм, праве не менше ніж 10 мм, верхнє і нижнє – не менше ніж 20 мм, поля не забаганка, вони потрібні для резолюцій і архівування; шрифт – Times New Roman, кегель 14 pt, міжрядковий інтервал 1,5-2 мм; 7) бажано вказувати заголовок, який відображає короткий зміст листа; 8) текст листа має починатися із звертання до адресата; 9) якщо документ підписується, обов'язково вказують посаду, підпис і його розшифровку; внизу листа, зазвичай, вказують на виконавця листа і телефон.

Важливим елементом вербальної і візуальної комунікації, в якому використовується текст, є візитка. Візитка допомагає представити себе і зафіксувати себе в свідомості наших партнерів, або осіб, які необхідні нам для комунікації. Візитка має довгу історію, тому можна говорити про певні правила її складання.

Візитка містить тільки необхідну інформацію. Стандартний формат візитки: 50х90 мм, або 55-90 мм. Інформація розташовується лише на одній стороні. Умовою гарної візитки є: 1) якісний щільний папір; 2) правильне розташування необхідної інформації; 3) назва організації поряд з логотипом; 4) ім'я, по-батькові, прізвище; 5) посада; 6) контактна інформація; 7) використовується шрифт, який максимально читається.

Готуючи візитки, слід пам'ятати, що їх є декілька різновидів. Є ділові візитки, представницькі, особисті, сімейні, візитки державних чиновників. Важливим є етикет обміну візитними картками. Обмінюються картками по старшинству: по рангах, починаючи з високопоставлених чинів, при рівності чинів беруть до уваги вік, потім враховують стать. Візитки не вручають під час застілля, за виключенням ділових зустрічей в ресторані. Одержувач візитки, виражаючи пошану, повинен уважно розглянути картку і обов'язково вимовити прізвище, ім'я або посаду власника. При врученні картки іноземцеві, зазвичай, називають себе – чітко, не поспішаючи. Не бійтесь перепитати іноземця його ім'я. Першими вручають візитку господарі.

Свого часу, важливим джерелом інформації був почерк, яким готувався документ. На думку багатьох дослідників, почерк є проекцією нашої свідомості (психіки) у вигляді фіксованих, механічних рухів. Ці рухи залишають свій відбиток на папері. Кожен почерк характеризується певним комплексом ознак, які відрізняють його від всіх інших почерків. Двох абсолютно однакових почерків не буває. Манера письма кожної людини неповторна і індивідуальна. Вважається, що почерк відображає характер, темперамент, соціальну орієнтацію та ряд інших ознак людини.

У зв'язку з тим, що більшість сучасних текстів готується машиною, значення графології, як галузі знання, що вивчає почерк, зменшується. Але сучасні кадрові служби активно використовують графологічний аналіз при оцінці претендентів на посади. Незважаючи на звуження сфери використання писаних від руки документів, на нашу думку, слід пам'ятати деякі графологічні ознаки.

Слід пам'ятати, що т.зв. геометрія письма, **рівність ліній рядків і полів, рівномірність інтервалів між рядками і словами, сила нажиму** визначають рівень волі, працездатності, запас психічних сил. Так, рівність ліній рядків, рівномірність тиску, вказують на врівноваженість, витриманість особистості.

Будь-які перебільшення окремих елементів в написанні – **збільшені прописні літери, надто великі або надто маленькі літери**, є ознаками ба-

жання звернути на себе увагу, виділитись. Про це свідчить і прикрашення почерку. А зловживання такими елементами як **петлі, завитки, дуги**, може свідчити про самовдоволеність, хвастливість, а часто і про обмеженість інтелекту.

Якщо **літери зрозумілі, прості**, мають **закінчений характер**, це свідчення точної, пунктуальної людини, яка звикла до порядку.

**Хвилеподібність** – свідчення крутійства, хитрості, дипломатичності. **Загостреність почерку** – свідчення твердості і наполегливості в досягненні своєї мети, готовність конфліктувати. **Округлість почерку** – свідчення м'якості, миролюбства, готовності обійти конфлікти.

Зрозуміло, що ці окремі знання не дають цілісної уяви про графологію, разом з тим, вони повинні спонукати нашу увагу до аналізу наявного почерку. Але навіть машинна підготовка тексту дає можливість скласти уяву про особистість, яка підписує документ. Адже підпис залишає нам можливість прискіпливого аналізу. Окремі дослідники вважають, що **підпис** – це наш автопортрет.

Підпис, який виділяється серед інших **підкреслювальною рискою** або **овальним розчерком**, свідчить про впевненість своєї позиції, про певні досягнення того, хто підписав документ.

**Великий, розмашистий підпис** належить людям, які бажають жити на "широку ногу", люблять керувати, самовпевнені і не здатні до скромної і конкретної праці.

**Простий, чіткий підпис**, який містить **всі літери прізвища і першу літеру імені** належить, більшою мірою, людям вольовим, які усвідомлюють свої чесноти, і в професійному відношенні досить честюлюбиві. **Підпис з гармонійними прикрасами** належить людям, які наділені художніми здібностями.

**Твердий підпис**, який **іде вниз**, вказує на енергійність і працездатність. **Підпис, який опускається, з тонкою хвилеподібною лінією**, належить м'якій і поступливій людині.

**Впевнений, різкий, кутовий підпис** свідчить про властного, самовпевненого, впертого власника, а, можливо, і жорсткого.

Підписи людей, які посідають відповідальні посади, ускладнені через, можливість підробки підпису. До таких підписів можуть добавляти тире, крапки, штрихи, підкреслення. **Спрощений підпис посадовців**, на думку окремих дослідників, свідчення впевненості в своїх діях і відкритості суджень.

Особливу увагу, аналізуючи підписи, треба звернути на крапки, риси, штрихи, підкреслення, петлі і прикраси. **Крапка** наприкінці підпису – свідчення самоаналізу. Крапка після скороченого імені – самотності і оригінальність. **Дві крапки** в підписі, одна після імені, інша наприкінці – свідчення таланту, високої емоційності. **Довга риска** на початку, або наприкінці підпису – ознака обережності. Крім того, **коротка риска** – ознака впертості або

наполегливості. **Підкреслення підпису** – свідчення честолобства. Петля під підписом, якщо вона гармонійно доповнює його – ознака смаку і благородства. **Недоречні, непотрібні** прикраси в підпису – свідчення певної обмеженості.

Аналізуючи виконання тексту листа і підпису, слід бути уважним в характеристиці і трактуванні тих чи інших ознак, не лінуватись їх перевіряти. Спілкуючись з людиною, потрібно звернути увагу і на малюнки, або т.зв. "каракулі", які вона робить. Ці зображення теж дозволяють, певним чином, зрозуміти особистість. Вони можуть доповнити ті знання, що є у нас. Методи аналізу, принаймі самі прості, аналогічні графологічній експертизі. Слід звернути увагу на округлість або загостреність малюнків, розміри, або нажим etc.

### ***Лекція №8. Спілкування по телефону***

Вирішуючи різноманітні завдання, менеджери від 4% до 25% свого робочого часу витрачають на телефонні розмови. Процес спілкування по телефону передбачає виконання таких основних операцій: а) відрекомендування співрозмовників –  $20 \pm 5$  сек.; б) ознайомлення співрозмовника з суттю справи (формулювання питань) –  $40 \pm 5$  сек.; с) обговорення питання, аргументація –  $100 \pm 5$  сек.; d) заключне слово –  $20 \pm 5$  сек.

Головні вимоги культури спілкування по телефону – лаконічність, чіткість і ясність у думках і в їх висловленні. Розмова повинна відбуватись без великих пауз, зайвих слів і емоцій. В розмові по телефону діють невербальні подразники – момент, обраний для телефонування, момент для паузи та її тривалість, мовчання, інтонація.

Етика телефонного спілкування вимагає відрекомендування. Слова повинні вимовлятись чітко. Всю розмову треба вести в доброзичливому тоні. Для створення позитивного настрою не варто прямо заперечувати співрозмовнику, вислуховувати слід уважно, не перебиваючи, відповідати спокійно. Для осмислення інформації доречні невеликі паузи. Доцільно змінювати інтонацію. Якщо партнер чогось не зрозумів, слід повторити сказане.

Наприкінці розмови потрібно уточнити що і як робити далі, подякувавши співбесіднику, ввічливо попрощатись з ним. В окремих випадках варто занотовувати основні підсумки розмови.

Якщо телефонують вам, то: 1) при виконанні термінової роботи слухавку не знімають, або знявши її, ввічливо відмовляють, запропонували б за-телефонувати пізніше; 2) відповідаючи називають себе; 3) записують прізвище того, хто телефонує; 4) якщо незнайомий співрозмовник демонструє впевненість, що його впізнали, не варто його розчаровувати і слід підтримати розмову; не варто мугикати по телефону.

Необхідні номери телефонів потрібно записувати з обов'язковим поси-ланням на прізвище, ім'я, по-батькові, установу чи конкретну справу. Но-мер телефону, яким користуються більше 2-3-х разів, заносять до записної



книжки. Через кожні 3-4 роки записну книжку замінюють, але старих не викидають.

Особлива увага приділяється досвіду секретаря, який спілкується по телефону. В першу чергу секретар повинен знати коло і характер питань, що належать до компетенції керівника та інших працівників організації і скерувати абонента до відповідного співробітника. За відсутності керівника секретар має фіксувати всі вхідні дзвінки.

На сьогодні відбувається певна раціоналізація спілкування по телефону через появу і використання нових телефонних засобів: автовідповідач, секретарі-автомати, концентратори, мобільний зв'язок.

Додаткові правила телефонної розмови: а) не соромтесь перепитувати; б) будьте небагатослівні; с) враховуйте настрій співрозмовника; d) хороше запитання – половина відповіді (ви більше дізнаєтесь, починаючи свої запитання словами "хто", "де", "коли" і "як"); е) мисліть і говоріть позитивно, уникайте негативних відповідей; f) телефон ніколи не замінить особистого спілкування.

### **Лекція №9. Невербальна комунікація і її характеристика**

**Мовлення, вербальне** (verbum лат. – слово) **спілкування** є основним, але не єдиним типом спілкування. Спілкування і комунікація може відбуватись за допомогою немовних комунікативних елементів, які забезпечують створення, передавання і сприйняття повідомлень. Таке спілкування (комунікація) називається **невербальною комунікацією**. До засобів невербального спілкування відносять спілкування за допомогою жестів, міміки, поведінки та інших речей, які оточують людину. До таких речей можна віднести запахи, одяг, зачіску, прикраси, т.зв. статусні речі, кольори. Дослідження А. Mehrabian і S. Ferris (1967 р.) встановили, що передача інформації відбувається за рахунок вербальних засобів (тільки слів), на 7%; за рахунок звукових засобів та інтонації, на 38%; і за рахунок невербальних, на 55%. Інші дослідники називають інші цифри, але тенденція залишається – більшість інформації передається і сприймається невербальними засобами. Виокремлюють кінесичні, проксемічні, екстралінгвістичні засоби і аспекти невербального спілкування.

**Кінесичні** (грец. kinesis – рух) **засоби спілкування** пов'язані з загальним рухом різних частин тіла. Це – міміка, жести, поведінка. **Міміка** – вираз обличчя, спричинений рухами його м'язів. Ці рухи можуть виражати основні емоційні стани людини: інтерес, радість, подив, горе, страждання, гнів, відразу, презирство, страх, сором, провину. **Жести** – виражальні рухи рук і пальців. **Повада (поза)** – положення тіла в просторі під час діяльності, властива манера триматись. Пози формуються тулубом, руками, ногами. Пози можуть свідчити про емоційний стан, соціальний стан, конкретну ситуацію, в якій перебуває людина.

**Проксимічні** (лат. proxi-mus – розташований близько) **засоби спілкування**, пов'язані з організацією простору між його учасниками. Це стосується

відстані між учасниками спілкування, розташування об'єктів, за допомогою яких здійснюється спілкування.

**Екстралінгвістичні** (лат. extra – поза, зовні, lingua – мова) і **просодичні** (грец. prosadikos – той, що стосується наголосу) **засоби спілкування** охоплюють позамовну сферу, в межах якої відбувається мовленнєвий акт. Екстралінгвістичні засоби – паузи, кашель, зітхання, сміх, плач. Просодичні засоби включають в себе темп мовлення, тон, тембр, гучність, манеру мовлення. Так, наприклад, у спілкуванні з приємним співрозмовником людина притихшує голос, надає йому м'яких, лагідних тонів. Голос може бути жорстким, холодним, нейтральним, підвищеним etc. Різним може бути швидкість вимови.

**Таксетичні** (лат. tactum – зачіпати, торкатись) – пов'язані з дотиками до тіла. Ці засоби спілкування пов'язані з рухом тіла. Спілкуючись, передаючи інформацію, ми можемо покласти руку на плече, обійняти за плечі, потримати руку, поцілувати руку etc.

**Ольфакторні** (лат. olfactus – чути нюхом) засоби передбачають можливість передачі інформації за допомогою запахів.

**Хронемічні** (грец. chronos – час) засоби використовують час, як засіб передачі інформації. Адже багато чого нам може передати час очікування спілкування, час, проведений разом, час, протягом якого триває розмова.

Важливим джерелом інформації і інструментом комунікації є одяг людини. Недарма до сьогодні не втратила актуальність відома приказка "По одяжке зустрічають...". Слід визнати, що одяг певним чином виявляє ті ролі, які людина грає, або хотіла б відігравати в суспільстві; відображає становище людини в соціумі, її ставлення до оточуючого світу.

Вимога до одягу переважно одна – одяг має бути елегантним (лат. elegantis – вишуканий, витончений). Коли ми говоримо про елегантність, ми не маємо на увазі моду і модний одяг. Елегантною виглядає людина, в одязі якої усе гармонує, чисте, підшите, застібнуте, випрасуване, а взуття – ідеально чисте незалежно від погоди. Елегантний одяг приховує вади фігури і підкреслює її переваги.

Для досягнення такої елегантності слід дотримуватись, на нашу думку, таких принципів (вимог): 1) одяг має бути доречним і відповідати ситуації; кожній ситуації відповідає свій стиль одягу; 2) кольорову гаму одягу слід підбирати з урахуванням усіх деталей одягу; деталі одягу поділяють на основні (сукня, костюм, пальто, плащ) і додаткові (взуття, капелюх, шарф, сумочка, рукавички, прикраси); 3) при виборі одягу слід враховувати особливості фігури, одяг повинен приховувати вади фігури і підкреслювати її переваги; 4) підбираючи одяг, слід враховувати характер, вік і соціальний статус людини.

Важливою і невід'ємною деталлю одягу є прикраси. До прикрас відносять: татуаж, зачіску, парфуми, манікюр, макіяж, аксесуари. Використання

цих елементів має відповідати класичному принципу "Не нашкодь...". Адже прикраси несуть в собі кілька смислів. Прикраси можуть символізувати прагнення до краси, гармонії, естетичного задоволення. Прикраси можуть символізувати прагнення до престижу і фіксації значимості в соціумі. Прикраси можуть символізувати прагнення до захисту і безпеки. І, нарешті, прикраси можуть символізувати прагнення активної життєвої позиції і сексуальних відносин.

Важливу інформацію про нашого *vis-a-vis* може передати кабінет, оточення, стіл та багато інших речей, які здаються, на перший погляд, дрібними і несуттєвими.

Таким чином, невербальні комунікації: 1) допомагають виразити почуття; 2) доповнюють, змінюють, ілюструють і збагачують вербальну комунікацію; 3) регулюють участь в спілкуванні; 4) формують відповідні почуття у партнера при спілкуванні; 5) є важливою формою реагування в міжособистісних відносинах.

### **Лекція №10. Загальне розуміння сучасних конфліктологічних знань**

Конфліктологія одна із самих молодих соціо-гуманітарних галузей знань. Її виокремлення з дослідницького поля інших наук і відносна самостійність припадає на середину двадцятого століття.

Звичайно, що поняття **конфлікту** (від лат. – зіткнення) відоме з часів появи людини. Саме тому можна з'ясувати історію знань, поглядів і думок про конфлікт (зіткнення, суперечку) з глибокої давнини. Відомий китайський філософ Конфуцій (551–479 р. до Р.Х.) розглядав конфлікт через моральні цінності людського життя. Джерело конфлікту – людська неосвіченість і невихованість. Саме вони порушують справедливість норм стосунків між людьми. В центрі уваги давніх греків завжди були війни, як головні приклади і вияви конфлікту. Характеристика війн і їхніх причин Гераклітом (520–460 р. до Р.Х.) і Платоном (427–347 р. до Р.Х.) зайняли своє місце в системі конфліктологічних знань. Аристотель (384–322 р. до Р.Х.) не тільки першим поділив війни на справедливі і несправедливі, але і почав аналіз політичних (владних) конфліктів. В Середні віки основним в роздумах про конфлікт було протистояння і битви двох "царств – божого і земного". Пізнє Середньовіччя і Новий час, завдяки роботам Ніколо Макіавеллі (1469–1527), Френсіса Бекона (1561–1626), Томаса Гобса (1588–1679), Джона Локка (1632–1704) дає яскраві зразки глибокого аналізу політико-державного, політико-владного конфлікту.

Особливим етапом в системі конфліктологічного знання став період XIX ст. – початку XX ст. В соціально-економічній і соціально-політичній сфері це час потрясінь і зіткнень великих мас людей з державою, час революцій і соціальних зрушень. В міжнародній сфері боротьба за поділ світу, формування (за допомогою війн) національних держав. Це був час "практичних конфліктів", який вимагав теорії для їх пояснення, і саме головне – можливого їх прогнозування і попередження.

Методом досягнення соціального конфлікту стали досягнення ряду наук: біології, економіки, психології. Швидкий і ефективний розвиток природничих наук породжував спробу використання їхніх методів і постулатів у вивчення і розуміння соціуму.

Так з біології, із вчення Чарлза Дарвіна (1809–1882) народився т.зв. соціал-дарвінізм (біологічний редукціонізм). Для соціал-дарвіністів життя в суспільстві – це постійна, безперервна і повсюдна боротьба між індивідами, між індивідом і групою, суспільством, соціальними рухами, соціальними інститутами, звичаями, нормами людського життя. З політичної економії класичного капіталізму виросла конфліктологічна теорія класової боротьби Карла Маркса (1818–1883) і Фрідріха Енгельса (1820–1895). Суть цієї теорії в тому, що основу життя людського суспільства визначає власність і боротьба за неї. Ті, хто мають власність, ведуть боротьбу з тими, хто вимагає перерозподілу власності на "справедливих" засадах. Конфліктологічна теорія класової боротьби Маркса-Енгельса відрізнялась зрозумілою логікою і мала серйозне теоретичне підґрунття, і саме тому знайшла велику кількість прихильників.

В кінці XIX ст., завдяки розвитку знань про психіку людини, формується психологічний підхід до розуміння конфлікту. Поширеною стає психоаналітична теорія конфлікту Зігмунда Фрейда (1856–1939). За З. Фрейдом, людина перебуває в постійному зіткненні між своїми бажаннями (які часто носять біологічний, природний характер і зміст, наприклад сексуальний) і можливостями їх задоволення. На противагу З. Фрейду представники когнітивістської психології заявили, що поведінку людини в конфлікті визначає не сама особлива ситуація, а переживання, які відчуває особистість, переживаючи цю особливу ситуацію.

Швидкий і успішний розвиток соціології призвів до формування соціологічних теорій конфлікту. Першою в цьому ряду стояла теорія Георга Зіммеля (1858–1918). Г. Зіммель визнав неминучість конфлікту. Конфліктність притаманна людині від природи. Важливим в теорії Г. Зіммеля є перехід від розгляду особистісно-індивідуального конфлікту до групового (міжгрупового) конфлікту, конфлікту між людиною і групою. Г.Зіммель одним з перших заявив про позитивні наслідки конфліктів; визначив соціальні функції конфлікту; розглянув динаміку конфлікту; залучення третьої сторони до конфлікту.

На противагу Г. Зіммелю виступив Толкот Парсонс (1902–1979). Він заявив, що конфлікт в будь-якому випадку є дисфункціональним, деструктивним і руйнівним явищем. Конфлікт – це форма хвороби соціуму. Функціоналістська модель суспільства Т. Парсонса виключала можливість конфлікту. Але ця теорія не пояснювала постійне існування конфлікту в західному суспільстві.

В середині XX ст. з'являються праці Ральфа Дарендорфа (1929-2009) і Льюїса Козера (1913-2003), які стали основою сучасної західної соціології

конфлікту. Л. Козер в праці "Функції соціального конфлікту" (1956) обґрунтував позитивну роль конфліктів в забезпеченні стійкості соціальних систем. Автор розглядав конфлікт як боротьбу за цінності і соціальний статус, владу і дефіцитні матеріали і духовні блага. Р. Дарендорф в праці "Класи і класовий конфлікт в індустріальному суспільстві" (1957) обґрунтовує "конфліктологічну модель суспільства". Автор вважає, що сучасне західне суспільство постійно змінюється, і ці зміни можуть мати конфліктний характер. В будь-якому суспільстві відбуваються соціальні конфлікти на різних рівнях. Ліквідувати глибинні причини соціального конфлікту неможливо, але можливо вплинути на хід конфлікту, обмежити його руйнівні наслідки.

З другої половини ХХ ст. конфлікт, як явище різних галузей життя, постійно в центрі уваги. Ось чому в цей час і формується особлива галузь знань – конфліктологія, що має поєднати між собою дослідження (і їх результати), які ведуться різними науками. Об'єктом дослідження конфліктології є конфлікт в цілому, а предметом – загальні закономірності виникнення, розвитку і завершення конфлікту.

Таким чином, можна виокремити три етапи становлення знань про конфлікт. Перший етап – накопичення знань (до сер XIX ст.); другий етап – розвиток знань про конфлікт окремими науками (соціологією, психологією, політологією, правом, військовою наукою, etc), формування перших конфліктологічних теорій; третій етап – формування і розвиток окремої галузі знань – конфліктології (сер. ХХ ст. – поч. ХХІ ст.)

Завдань, які потрібно вирішити цій галузі знань, більш-ніж-достатньо. На сьогодні не існує навіть універсального визначення конфлікту. На нашу думку найбільш прийнятними є такі визначення: а) **конфлікт** – це важко-вирішуване протиріччя, що пов'язане з гострим емоційним переживанням; б) **конфлікт** – це конфліктна ситуація плюс інцидент, під останнім розуміються дії сторін; с) **конфлікт** – протиріччя, яке виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань.

Але безсумнівними досягненнями конфліктології є розуміння і визнання не тільки негативності, а і позитивності конфлікту. У зв'язку, з цим вирізняють негативні і позитивні функції і наслідки конфлікту, і самі конфлікти поділяються на функціональні і дисфункціональні.

До позитивних функцій (якостей, характеристик) конфлікту слід віднести такі: а) розрядка напруги між конфліктуєчими сторонами, конфлікт меншої напруги запобігає конфлікту більшої напруги; б) стимулюються зміни, підтримується соціальна активність; с) в результаті конфлікту сторони отримують нову інформацію, розкриваються можливості кожної з конфліктуєчих сторін в критичних умовах; д) можливе згуртування групи і організації перед зовнішньою загрозою, відбувається зняття синдрому покори; е) виявляються порушення, "вузькі місця" в функціонуванні організації.

До негативних функцій (якостей, характеристик) конфлікту слід віднести: а) великі матеріальні і емоційні витрати; б) погіршення соціально-психо-

логічного клімату в групі, можливе зниження дисципліни, накопичення прихованих образ; с) важкий процес відновлення ділових і комунікативних стосунків.

Ось чому, реалізуючи першу групу функцій, ми маємо функціональний конфлікт, який може привести до підвищення ефективності діяльності організації; реалізуючи другу групу функцій, ми будемо мати дисфункціональний конфлікт, який призведе до зниження ефективності діяльності організації.

### **Лекція №11. Види конфліктів і їх характеристика**

В сучасній конфліктології існує декілька типологій конфлікту в залежності від критеріїв, які беруться за основу. Частіше за все виділяють такі види конфліктів: 1) внутрішній (внутрішньоособистісний); 2) міжособистісний; 3) між особистістю і групою; 4) груповий. В сфері трудової діяльності можна виділити: 1) організаційний конфлікт (конфлікт в організації, на виробництві etc); 2) конфлікт між керівником і підлеглим; 3) конфлікт в навчальній діяльності. За основними сферами життя людини: 1) економічний; 2) соціальний; 3) політичний; 4) правовий; 5) військовий конфлікт і т. ін. Є сенс зупинитись на основних видах конфліктів.

Самим поширеним є внутрішньоособистісний конфлікт. Серед дослідників такого конфлікту перш за все психологи: 1) З. Фрейд, К. Юнг, К. Хорні (психоаналіз); 2) К. Роджерс, А. Маслоу (гуманістична психологія); 3) В. Франкл, К. Левін (логотерапія); 4) Д. Скінер, Н. Міллер (біхевіоризм); 5) Р. Ассаджіолі (психосинтез).

Більшість дослідників вважають, що основу такого конфлікту складають явища протиріччя, внутрішньої боротьби, негативні переживання і необхідність психологічного захисту. Таким чином, можна заявити, що **внутрішньо-особистісний конфлікт** – це гостре негативне переживання, яке викликане боротьбою структур (сутностей) внутрішнього світу особистості. Така боротьба відображає неоднозначні (невизначені) зв'язки особистості з соціальним середовищем і затримує прийняття рішень важливих для особистості.

Коли говорять про внутрішні структури особистості, що можуть вступати в конфлікт, то виділяють<sup>1</sup>:

1) **мотиви** – потреби, інтереси, бажання (вони можуть бути висловлені поняттям "Я хочу");

2) **цінності особистості** – ті норми, які прийняті особистістю як еталони поведінки, життя, мислення, реакції на оточуючий світ (те, що можна висловити як "Я повинен");

3) **самооцінка** – оцінка особистістю своїх можливостей, якостей і місця в соціальній ієрархії (серед інших особистостей, в групі), самооцінка – показник рівня притязань і виражається, як "можу – не – можу" або "Я – є таким..."

Виходячи з того, які сторони внутрішнього світу людини конфліктують, виділяють декілька видів внутрішнього конфлікту. **Мотиваційний конфлікт** –

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2001. – с.296.

конфлікт між "хочу" і "хочу". **Моральний конфлікт** – між "хочу" і "треба" ("повинен"). **Конфлікт нереалізованих бажань** – між "хочу" і "можу". **Рольовий конфлікт** пов'язаний з неможливістю одночасно реалізувати декілька ролей, а також в зв'язку з різними вимогами, які висуваються особистістю до виконання одної з ролей. **Адаптаційний конфлікт** – конфлікт між вимогами оточуючого світу і можливостями людини. Конфлікт неадекватної самооцінки залежить від таких рис особистості як самокритичність, вимогливість до себе, ставлення до успіхів і невдач.

Велика група **міжособистісних конфліктів**. До них можна віднести і сімейні конфлікти, і конфлікт між керівником і підлеглим, конфлікти в педагогічній практиці etc. Такий конфлікт – конфлікт між особистостями на основі різного виду протилежностей: мотивів, цінностей, самооцінок досвіду. Фактично всі види конфліктів можна звести до міжособистісних. Особливості такого конфлікту: 1) безпосереднє протиборство ("лицом к лицу"), зіткнення; 2) в цих конфліктах виявляються і "накладаються" об'єктивні і суб'єктивні причини; 3) велика емоційність; 4) можливість (негативна) втягнення в конфлікт оточуючих людей; 5) в такому конфлікті виявляються всі індивідуально-психологічні властивості особистостей (характер, темперамент, інтелект, воля).

У **міжгруповому** конфлікті суб'єктами конфлікту виступають групи (малі, середні, мікрогрупи). Кожна організація складається з чисельних формальних і неформальних груп. Виникнення конфлікту між ними є звичайним явищем. Класичний приклад міжгрупового конфлікту – конфлікт між профспілками і адміністрацією. Нерідкі конфлікти між функціональними групами всередині організації. Типовим в організаціях є конфлікт між т.зв. "лінійним" і "штабним" персоналом.

Працюючи в організаціях, треба бути готовими до **конфлікту між особистістю і групою**. Кожна група встановлює свої норми поведінки. Для того, щоб бути прийнятим групою, стати "своїм" треба дотримуватись цих правил, не порушувати т.зв. групових норм. Причиною даного виду конфлікту може стати також порушення рольових сподівань (можуть виникнути протиріччя в очікуваннях групи і очікуваннях особистості) та ін.

В умовах функціонування будь-яких організацій поєднуються ці, та ряд інших видів конфліктів. Тому є сенс вирізняти **організаційний конфлікт**, як конфлікт, який відбувається в ієрархічній системі відносин, в умовах організаційного регламентування і використання розподільчого принципу діяльності особистості. Якщо спробувати класифікувати конфлікти в організаціях, то частіше за все маємо такі: 1) структурні; 2) інноваційні; 3) позиційні (статусні або конфлікти значимості); 4) конфлікти справедливості; 5) конфлікт за ресурси; 6) групові конфлікти.

**Структурний конфлікт** – конфлікт між окремими структурними підрозділами. Основна причина цих конфліктів – різні задачі, які вони вирішують.

**Інноваційний конфлікт** пов'язаний з створенням, розповсюдженням і використанням нового (нових технологій виробництва, управління, цінностей etc). Нововведення (інновація) несе в собі протиріччя. Адже нове не завжди веде до прогресу, і не обов'язково є кращим за старе. Інновація може загрожувати зміною статусу працівника, втратою роботи, порушенням стереотипів діяльності, невизначеністю.

**Позиційний конфлікт** (конфлікт значимості) коріниться в зміні, і перш за все, зниженні або підвищенні статусу підрозділів. На рівні конкретної особистості причиною конфлікту є дійсна або уявна недооцінка внеску людини в загальну справу. Конфлікт справедливості частіше за все спричиняється через невизначеність критеріїв оплати праці. **Суперництво за ресурси** – універсальна причина, коли виконавці заявляють про можливість виконання завдання в залежності від їх розподілу. **Динамічний конфлікт** – конфлікт молодих організацій, в яких відбуваються процеси структурування, становлення формальних і неформальних структур.

Наведені види конфліктів не охоплюють всю типологію цього явища. Разом з тим зосереджують увагу на найбільш поширених і досліджених. Самий головний висновок цих досліджень той, що конфліктів не потрібно боятись, краще зазвичай їх уникати, а якщо це не вдалось, використати хоч якось на свою користь.

### ***Лекція №12. Причини конфліктів***

Кожен конкретний конфлікт має свої причини. Але різні види конфліктів можуть мати і загальні причини. З'ясування причин конфлікту дозволяє знайти шляхи їх попередження і розв'язання. Як і в випадку класифікації конфліктів, є декілька підходів до виявлення причин конфліктів.

Самий простий підхід свідчить, що будь-який конфлікт можна звести до такого ряду причин: а) обмеженість ресурсів; б) взаємозалежність завдань; с) розбіжності в меті, цілях; d) розбіжності в уявленнях і цінностях; е) різниця в манерах поведінки, життєвому досвіді, рівні освіти; f) незадовільні комунікації.

Коли мова йде про ресурси, то маються на увазі не лише фінансові і матеріальні, а і людські, освітні ресурси. Особливий вид ресурсу – влада (владні повноваження). Зрозуміло, що без відповідних ресурсів досягнення будь-якої мети неможливе, або можливе неповною мірою. Ось чому боротьба і розподіл ресурсів є поширеною причиною різного типу конфліктів.

Ієрархічний принцип побудови будь-якої сучасної організації і виробництва, а також принципи спеціалізації передбачають виконання завдань в досить жорсткій послідовності, коли людина або група в виконанні завдань залежить від інших. Незадовільне виконання своїх обов'язків, в силу різних причин, може викликати відповідну ланцюгову реакцію. Спеціалізація структурних підрозділів, зростання організації, рано чи пізно, призводить до формування поряд з єдиною і центральною метою функціонування підпорядкованих їй завдань і відповідних цілей. Це і призводить до конфліктів.



Розбіжності в уявленнях представляють собою різне розуміння і пропозиції шляхів вирішення одного питання (проблеми). Особливу увагу треба звернути на можливість поширення неадекватної інформації в організаціях. Інформаційні шуми, бар'єри сприйняття, неефективне розповсюдження інформації призводять до її спотворення, викривлення. Викривлена інформація, її використання можуть призвести до конфлікту.

Існують розширені варіанти типології причин конфлікту<sup>1</sup>. В основі таких підходів з'ясування об'єктивних і суб'єктивних причин конфлікту. В одній з типологій причини конфліктів об'єднанні в чотири групи: 1) об'єктивні; 2) організаційно-управлінські; 3) соціально-психологічні; 4) особистісні.

До об'єктивних причин відносять: а) природне зіткнення важливих матеріальних і духовних інтересів людей в процесі їх життєдіяльності; б) недостатність значимих для всіх людей матеріальних і духовних благ; с) стійкі стереотипи міжособистісного і міжгрупового спілкування. До організаційно-управлінських причин відносять: а) невідповідність структури організації завданням, які вона вирішує; б) не оптимальні функціональні зв'язки між структурними підрозділами і окремими працівниками; с) невідповідність працівників тій чи іншій посаді; d) ситуаційні помилки керівників і підлеглих. До соціально-психологічних причин відносять: 1) незадовільні комунікації в процесі спілкування; 2) різні цінності і оцінки, дисбаланс рольової дії; 3) фаворитизм в групах. Особистісні причини це: 1) суб'єктивні оцінки партнерів і опонентів; 2) низький рівень стійкості в конфлікті; 3) неадекватний рівень притязань.

Нарешті третій підхід просто виділяє об'єктивні і суб'єктивні причини конфлікту в організаціях. Об'єктивні причини: 1) погана організація праці; 2) низький рівень заробітної платні; 3) недостатній рівень забезпеченості матеріалами і обладнаннями; 4) несумісність працівників; 5) роз'єднаність колективу; 6) відсутність об'єктивних критеріїв роботи.

Суб'єктивні причини: 1) недоліки в діях керівників; 2) невірні дії підлеглих; 3) психологічна несумісність працівників, наявність в колективі "важких людей"; 4) маніпулювання особистістю; 5) невідповідність слів діям, оцінок – очікуванням.

Зрозуміло, що наведені причини не вичерпують весь перелік причин конфліктів. Але наведені класифікації дають можливість виокремити основні.

### ***Лекція №13. Розгортання конфлікту в часі***

Як будь-яке соціально-психологічне явище конфлікт може бути розглянутий в просторі і в часі. В такому випадку можна говорити про динаміку конфлікту, тобто про хід розвитку конфлікту за його етапами і фазами.

Більшість психологів виокремлюють такі етапи конфлікту: 1) виникнення передконфліктної ситуації; 2) усвідомлення ситуації як конфліктної; 3) конфліктна поведінка (взаємодія); 4) етап вирішення конфлікту; 5) післяконфліктна фаза.

---

<sup>1</sup> Подано за Анцуповим А.Д., Шипиловим А.І., Бабосовим Є.М.

**Передконфліктна ситуація** фіксує існування, наявність реальних протиріч в інтересах, потребах, цілях сторін. Кожного дня, виникаючи на роботі, в побуті, в родині, багато з реальних протиріч можуть існувати досить довгий час, ніяк не виявляючи себе. Об'єктивні суперечливі ситуації, які виникають в нашому житті, утворюють можливість виникнення конфлікту і переходять в реальні тільки при поєднанні з суб'єктивними факторами. Це означає, що недоліки виробничого характеру є умовою виникнення передконфліктної ситуації. Який же розвиток отримає ситуація залежить від того, як її сприймають та оцінюють робітники.

**Усвідомлення передконфліктної ситуації** пов'язане з сприйняттям ситуації як конфліктної, з розумінням необхідності прийняття рішень у відповідь на певні дії. Назва цієї стадії – "Треба щось робити!". На цій стадії в поведінці людини виявляються роздратованість, агресивність, невірноваженість. Відбуваються зміни в поведінці і ставленні до оточення.

**Конфліктна взаємодія** – найгостріша і сама емоційна стадія. Суть її – реальні дії і кроки по блокуванню досягнення мети іншою стороною. В юридичній науці це стадія інциденту. На даному етапі загострюється емоційний фон, іноді люди стають некерованими і не усвідомлюють своїх дій.

На стадії **вирішення конфлікту** усувають (в усякому разі роблять спробу) об'єктивні причини конфліктної ситуації. Ця стадія може починатись, минаючи стадію конфліктної взаємодії. Сучасна конфліктологія пропонує декілька підходів і методик вирішення конфліктів.

**Післяконфліктна стадія** характеризується емоційними переживаннями. Саме на цій стадії відбувається перший раціональний аналіз причин і ходу конфлікту. Часто після конфлікту виникає почуття вини, жалю і каяття.

Треба знати, що періоди і динаміка конфлікту можуть мати різну інтенсивність і подовженість. Так в екстремальних умовах конфлікти розгортаються в прискореному темпі. Як правило керівник отримує перевагу в швидких конфліктах. Чим довше тягнеться конфлікт, тим менше шансів у керівника отримати перемогу, і навпаки. В "довгому" конфлікті перемогу частіше отримує підлеглий. В "довгих" конфліктах зменшується ділова і збільшується емоційно основа конфлікту. Частота конфліктів залежить від циклічних змін трудової діяльності протягом року.

Слід пам'ятати, що можливість вирішення конфлікту залежить від етапу розгортання конфлікту. Так на початковій фазі – в умовах виникнення і усвідомлення конфліктної ситуації можливість її вирішення досягає 90%. На фазі підйому – на початку відкритої конфліктної взаємодії, вирішується 50% конфліктів. На стадії відкритого конфлікту – 5%.

#### ***Лекція №14. Стратегії поведінки в конфлікті і способи його вирішення***

Для того, щоб мінімізувати негативні наслідки конфліктів, треба навчитись ними управляти. Основою управління конфліктом є методологія його

вирішення (розв'язання). Вирішення конфлікту складний процес, який включає в себе аналіз і оцінку ситуації, вибір методу вирішення конфлікту. В залежності від типів конфлікту методи вирішення можна поділити на: 1) внутрішньоособистісні; 2) структурні, тобто методи вирішення конфлікту в організаціях; 3) міжособистісні (стилі поведінки в конфлікті); 4) переговори; 5) агресивні дії у відповідь.

Під вирішенням **внутрішньоособистісного конфлікту** розуміється відновлення узгодженості внутрішнього світу особистості, зменшення гостроти життєвих відносин, гармонізація внутрішніх ролей. Вихід із внутрішньоособистісного конфлікту виключно індивідуальний. Універсальних порад не існує. Треба пам'ятати, що вирішення такого конфлікту залежить від індивідуальних характеристик людини, від темпераменту, волі, віку, життєвого досвіду. Різні шляхи виходу з конфліктної кризи у чоловіків і жінок.

Одним з ефективних методів виходу з внутрішньоособистісного конфлікту є механізм психологічного захисту. Цей механізм складається з набору психологічних установок: 1) заперечення (*"Не помічай це"*); 2) проєкція (*"Звинувачуй це"*); 3) регресія (*"Поплач над цим"*); 4) заміщення (*"Напади на щось, що замінює це"*); 5) придушення (*"Не пам'ятай про це"*); 6) ізоляція (*"Не відчувай цього"*); 7) інтелектуалізація (*"Переосмислили це"*); 8) анулювання (*"Відміни це"*); 9) сублімація (*"Трансформуй це"*); 10) раціоналізація (*"Найди виправдання цьому"*) та ряд інших.

До методів вирішення організаційних конфліктів (структурні методи) відносять: 1) роз'яснення вимог до роботи; 2) використання координаційних і інтеграційних механізмів; 3) формування ефективної системи винагород.

Роз'ясненням вимог до виконуваної роботи, ви пояснюєте, які результати очікуються від співробітників і підрозділів. При цьому мають бути зазначені параметри роботи, рівень результатів, хто надає і представляє інформацію, визначена система повноважень і відповідальності, чітко визначені правила процедури роботи. Важливо, щоб все було зрозуміло і керівнику, і підлеглим.

Координаційні і інтеграційні механізми вирішення конфліктів базуються на використанні формальної структури організації: Використовуються принципи скалярності команд і розпоряджень, єдиноначальства, розподілу робіт. Ефективна діяльність вимагає зусиль двох і більше працівників, організаційних структур. Встановлення мети і цілі яка-б об'єднувала людей може служити методом попередження конфліктів.

Так як боротьба за ресурси є універсальною причиною конфліктів, то створення ефективної системи моральних і матеріальних винагород може серйозно запобігти конфліктам. Система винагород повинна бути організована таким чином, щоб винагороджувати тих працівників, діяльність яких сприяє досягненню загальноорганізаційних цілей, які намагаються комплексно підійти до вирішення проблем. Навпаки, не слід сприяти працівникам, які намага-

ються вирішити свої завдання і проблеми за рахунок інших підлеглих, або організаційних структур. Слід пам'ятати, що система винагород має включати в себе не лише матеріальні заохочення.

Для вирішення міжособистісних конфліктів, як правило, використовуються такі способи: 1) ухиляння; 2) згладжування; 3) примус; 4) компроміс; 5) співробітництво; 6) протидія; 7) поступки.

**Ухиляння** розуміється як позиція відходу від конфлікту: не попадати в ситуації, які можуть призвести до протиріч, не обговорювати ситуації, які загрожують спокою. Тактика ухиляння рекомендується в умовах, коли виникає емоційна напруга і є необхідність її зменшити, коли необхідно виграти час (щоб отримати інформацію або підтримку); коли підсумок конфлікту не надто важливий для вас. Ця тактика рекомендована для того, щоб відновити спокій і створити умови для зваженої оцінки ситуації.

**Згладжування** – один з тимчасових методів вирішення конфліктів. Суть підходу в тому, що "ми – єдина команда, не потрібно сердитись, розгойдувати човен, виносити сміття." Цей стиль несе загрозу розпалення конфлікту, адже проблеми які лежать в основі конфлікту, не вирішуються.

**Компроміс** характеризується сприйняттям точки зору опонента до певної міри. При компромісі здійснюються взаємні поступки, які задовольняють обидві сторони. Умови застосування компромісу – суб'єкти володіють однаковою владою, коли є переконливі докази правоти обох сторін, коли влаштовує тимчасове рішення.

**Примус** – "сильний" стиль і спосіб вирішення конфлікту. В рамках такої моделі здійснюється спроба утвердити ту чи іншу точку зору за будь-якої ціни і будь-якими зусиллями. Характерні риси такого стилю – ігнорування чужої думки, агресивність, ігнорування ініціативи підлеглих, авторитарність. Цей стиль може викликати особливе несприйняття з боку молодого і освіченого персоналу. Разом з тим він ефективний, коли потрібно прийняти швидке рішення і коли керівник має не лише функціонально-організаційний авторитет.

**"Відкритий" конфлікт, протидія** – теж складний шлях. Він характеризується жорстокою і агресивною позицією до опонента, високою емоційною напругою, великими матеріальними витратами. Такий спосіб вирішення конфлікту рекомендується тоді, коли: 1) ви знаходитесь у критичній ситуації, яка вимагає негайного реагування; 2) необхідне швидке рішення і у вас є влада і авторитет; 3) коли підсумок конфлікту для вас є дуже важливим.

**Співробітництво** – найскладніший метод вирішення конфлікту. Адже такий спосіб вимагає визнання розбіжностей у думках і готовність, принаймні, ознайомитись з іншими точками зору, і саме головне, знайти спосіб вирішення конфлікту, прийнятний для всіх сторін. Цей стиль "вимагає" активних "зрозумілих" дій, активного обміну думками, зацікавленості всіх учасників у вирішенні конфлікту. Цей стиль "вимагає" обміну проблемами для їх вирішення.

Крім цих основних методів розв'язання конфлікту можна назвати ряд додаткових, не менш ефективних. Серед них одностороння поступка в неголовному для вас. Суть цього методу полягає в тому, що ви визначаєте пріоритети в конфлікті. Ви визначаєте, що для вас головне і що не головне. Добровільна поступка в неголовному для вас має психологічну основу. Зазвичай кожна людина намагається підсвідомо підтримувати у стосунках з партнерами баланс послуг, виходячи із простого життєвого принципу "Ти мені, я тобі". І якщо ви надали партнеру значну послугу, то у відповідь він може надати таку ж послугу, навіть якщо ви не просите. Так само і з поступками. Але роблячи поступку, важливо добитись її правильного розуміння. Тому що поступка може бути як вимушена (через силу вашого опонента), так і добровільна. Опонент має зрозуміти, що ваша поступка – не прояв вашої слабкості, а пропозиція вирішити конфлікт.

Варіантом вирішення конфлікту є відкрита розмова з іншою стороною. Цей спосіб досить ефективний, адже він економічний, оперативний. І навіть якщо конфлікт не вирішено, то ми з'ясуємо позиції сторін, зрозуміємо їх інтереси і аргументацію. Є моменти, які ускладнюють використання такого способу. По-перше, складно обрати психологічно виправдану тактику проведення діалогу. По-друге, невисокий рівень загальної культури спілкування людей, їх соціальної взаємодії. По-третє, відкритої розмови повинна хотіти і інша сторона.

Досить ефективними, є винесення конфлікту на відкрите обговорення колективу, або звернення до думки оточення і керівництва. Такий шлях застосовується тоді, коли ви повністю упевнені в справедливості своєї позиції. Звертаючись за допомогою до керівництва або до колективу, треба: 1) не нарікати на опонента, а характеризувати проблему, викласти свою позицію і позицію іншої сторони; 2) не давати емоційних оцінок опоненту, підкреслювати свій шанобливий підхід до нього; 3) просити про допомогу у вирішенні проблеми, а не про покарання іншої сторони.

Універсальним методом розв'язання конфліктів є **переговори**. Переговори представляють широкий аспект спілкування. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір особливих прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень. Але це складний спосіб вирішення конфлікту, який вимагає великого досвіду, ґрунтовної організаційної підготовки, відповідних психолого-емоційних витрат.

### ***Лекція №15. Проблема сприйняття в умовах конфлікту***

Важливим моментом в конфлікті є наше сприйняття як самого конфлікту, так і нашого опонента в конфлікті. Комплексне уявлення (сприйняття) про конфлікт залежить від багатьох раціональних, ірраціональних і емоційних факторів.

Нерідко в гострій ситуації ми невірно сприймаємо і оцінюємо свої дії, наміри і позиції, так само як і дії, і погляди опонента. На перешкоді комплекс-

ного уявлення стають типові викривлення сприйняття: 1) "ілюзія власної чесноти"; 2) "пошук соломинки в оці іншого"; 3) "подвійна етика"; 4) "все зрозуміло".

**"Ілюзія власної чесноти"** в конфліктній ситуації виявляється в тому, що нам нерідко здається, чи ми вважаємо, що саме ми є жертвою злого суперника, який має сумнівні моральні принципи. Нам видається, що істина і справедливість – виключно наша прерогатива. В більшості конфліктів, кожен з опонентів, впевнений в своїй правоті і намаганні справедливо вирішити конфлікт, а суперник цього не бажає. Стосовно **"пошуку соломинки..."** то це значить, що кожна з конфліктуючих сторін не помічає і не дає повну оцінку, своїх дій відносно опонента, але гнівно реагує на дії свого суперника. Кожен з суперників бачить недоліки іншого, але не помічає такі-ж недоліки у самого себе. **"Подвійна етика"** – означає, що суперники розуміють свої дії по відношенню один до одного, та все одно свої дії приймають як допустимі, а дії суперника – як нечесні і недозволені. Коли одна з конфліктуючих сторін заявляє **"Все зрозуміло"**, це значить, що вона намагається спростити ситуацію. При чому таке спрощення підкреслює односторонні переваги і позитивні якості. А оцінки і дії опонента спрощуються до негативних.

Якщо такі викривлення великі – виникає реальна небезпека опинитись в пастці своєї упередженості. В такому випадку ми самі загострюємо конфлікт, адже припускаючи, що опонент налаштований виключно вороже, ми починаємо відчувати ворожість до нас і наше попереднє припущення, хоча воно було невірним, підтверджується.

В умовах конфлікту важливим є вміння контролювати емоції. Конфлікт, якщо ви бажаєте його вирішення, не має права бути емоційним. Якщо вам, навпаки, потрібно загострення конфлікту, не вигідне його вирішення використовуйте більше емоцій, забудьте про суть конфлікту і зосередьтесь на особистісних рисах свого опонента.

З психологічного боку для вирішення конфлікту потрібно зробити спілкування відкритим і дипломатичним, мають бути відсутні неясності і незрозумілості. Навчіться слухати іншого. Якщо вам потрібно досягти протилежного результату, робіть все навпаки.

### ***Лекція №16. Суперечка і дискусія в конфлікті***

Не завжди конфлікти протікають "тихо, спокійно, мирно". Нерідко "з'ясування" стосунків відбувається доволі бурхливо і хворобливо, принаймні для однієї з сторін. Головне – не допустити переростання "нормальної" суперечки (конфлікту) з ділових проблем в міжособистісну конфронтацію. В зв'язку з цим необхідно з'ясувати правила і умови ведення ефективної суперечки і дискусії.

**Дискусія** (від лат. discussio – розгляд, дослідження) – це публічне обговорення проблем, суперечливих, неоднозначних питань. Зазвичай дискусія розглядається як метод активізації дослідження складної теми і проблеми.

**Суперечка** – це особлива характеристика обговорення проблеми, в умовах якої опоненти претендують на монопольну істину.

Дослідники виділяють декілька варіантів ведення суперечки (дискусії). **Евристичний підхід** – одна із сторін, не наполягає на своєму підході до вирішення проблеми, а, використовуючи методи переконання, інтуїції і здоровий глузд поступово схиляє на свій бік інших учасників дискусії. **Логічний підхід** – передбачає жорсткий логічний аналіз і аргументацію. Використовуючи прийоми і правила формальної логіки учасники дискусії приходять до певного висновку. **Софістичний підхід** – передбачає використання т.зв. софізмів. Софізм (з гр. – хитрість) – логічно невірне міркування (доказ, висновок), яке видається за істинне. Наприклад: *"Те що ти не загубив, те ти маєш; ти не загубив роги; значить ти їх маєш"*. Або: *"хвороба – зло для хворих, а для лікарів – благо"*. Софіст маніпулює видимою логікою. Логіка софіста направлена на свою користь, а не пошук істини. **Критикуючий підхід** – передбачає акцентування уваги лише на недоліках і слабких позиціях своїх опонентів. Відкидаються позитивні і конструктивні ідеї опонентів. **Демагогічний підхід** – суперечка і дискусія ведуться не заради істини, а швидше для того, щоб направити їх в зовсім інший бік, переслідуючи свої приватні цілі. **Прагматичний підхід** – дискусія ведеться не тільки заради істини, але і заради своїх інтересів, які звичайно не відкриваються і не афішуються.

Мета дискусії і суперечки може бути як конструктивна, так і деструктивна.

Конструктивні цілі ведення дискусії і суперечки: 1) обговорити можливі варіанти вирішення проблеми; 2) напрацювати колективну думку і колективну позицію з того чи іншого питання; 3) звернути увагу на проблему; 4) залучити на свій бік нових прихильників; 5) оцінити можливості своїх суперників і однодумців.

Деструктивні цілі ведення дискусії і суперечки: 1) завести вирішення проблеми в глухий кут; 2) заперечити, дискредитувати певні ідеї; 3) розколоти учасників дискусії на непримиренні групи; 4) перетворити дискусію в "пусту" суперечку.

Можна говорити про загальні правила ведення конструктивної дискусії, мета якої вирішення проблеми. Серед цих правил такі: 1) використовуйте прості, ясні і точні поняття; 2) визнайте правоту свого партнера, якщо він правий; 3) зберігайте тактовність, спокій, не підвищуйте голосу; 4) показуйте переваги і недоліки своєї позиції і позиції партнера; 5) обов'язково робіть висновки з дискусії і суперечки.

### **Лекція №17. Критика в умовах конфлікту**

Конфлікти, дискусії і суперечки нерідко супроводжуються критикою. Зазвичай під критикою розуміють негативне судження. Етимологічне значення **критики** розуміється як обговорення, з'ясування певних проблем і питань з метою виявити всі переваги і позитивні якості, а також виявити недоліки для

їх виправлення. Критика не самоціль. Перш ніж критикувати, потрібно з'ясувати можливості вирішення питань без критичних зауважень.

Для того, щоб ефективно критикувати, треба для самого себе з'ясувати певні моменти, а саме: 1) в чому суть справи; 2) хто винен; 3) що треба зробити, щоб виправити становище; 4) як попередити негативні моменти в майбутньому.

Для того, щоб заперечення і зауваження принесли необхідний результат, потрібно виконувати ряд правил: 1) обов'язково вислухайте того, кого критикуєте; 2) не висміюйте позицію опонента, не робіть її безглуздою; 3) підкреслюйте позитивні якості, можливості того, кого критикуєте; 4) показуйте приклад самокритичності. Тому, хто критикує, заборонено: 1) зводити все до заперечення; 2) робити висновки, не знаючи всіх обставин; 3) нагадувати про старі помилки.

Слід пам'ятати, що об'єктивна і виважена критика є не самою поганою формою спілкування. Тому, певним чином потрібно налаштуватись на критику. Для цього треба зрозуміти що: 1) критика – це резерв самовдосконалення; 2) не існує непотрібної критики; мотиви критики не важливі, важливо лише те, справедлива вона чи ні; 3) будь-яке замовчування недоліків – погано, адже в майбутньому їх можуть використати проти вас; 4) якщо критикують, значить у вас ще вірять, погано, коли відсутня будь-яка реакція; 5) виявляйте будь-яке раціональне зерно в будь-яких критичних зауваженнях.

Висновок може бути простий. Критика обов'язкова в діловому обговоренні проблеми. Відсутність різних думок – ознака застою. В такому випадку доцільно навіть завести суперечку, викликавши "вогонь на себе". Якщо хтось помиляється, не поспішайте з запереченням, а спробуйте розібратись в проблемі. Будь-яка дискусія позитивна, адже вона дозволяє зрозуміти, як до вас ставляться люди.

**Особливе явище** – критика підлеглих і суперечка (критика) з керівником. Ефективність критики підлеглого з боку керівництва повністю залежить від зазначеного вище. Підлеглий же вступаючи в суперечку з керівником, має запам'ятати ряд правил. Саме головне не сперечатись з керівництвом в присутності третьої особи. Не виявляти своєї "злості", якщо програли суперечки і не виявляти своєї "радості" з приводу перемоги. Зробіть вашу перемогу досягненням вашого керівника. Виключіть із спілкування із керівником конфронтацію, агресивність, зберігайте спокій і нейтральність.

Виступаючи проти думки керівника, важливо: 1) знати, коли потрібно, а коли не потрібно відстоювати свою думку; 2) знати, які питання можна обговорювати, а які ні; 3) знати, як заперечувати думку керівника, не викликаючи роздратування.

Досвідчений і мудрий (хитрий) керівник, не тільки дозволяє критику своїх думок, ідей, дій (в певному обсязі), але іноді і сам провокує підлеглих на такі дії, перевіряючи їхній потенціал.



### **Лекція №18. Стрес і конфлікт**

Сучасна людина перебуває в умовах постійного стресу. Стрес виступає і як причина, і як наслідок конфлікту. **Стрес** (з англ. stress – сильно натягнутий) – особливий стан психологічного, фізіологічного напруження людини, який викликаний різними впливами і подразниками. **Стрес** – невід’ємна риса сьогодення. Ми постійно хвилюємось через обмеженість часу, через те, що не встигнемо виконати роботу, через поганого керівника чи підлеглого, через скорочення працівників, хвилюємось за наших дітей і близьких. Все це викликає стрес. Але людина навчилась жити в умовах постійних, невеликих стресів, навчилась "знімати" стрес. Але надзвичайний стрес залишається проблемою.

**Надзвичайний стрес** (дистрес) – це велике психологічне і фізіологічне напруження. Фізіологічні наслідки такого стресу – виразка, гіпертонія, астма, артрит, біль в спині. Психологічні наслідки – втрата апетиту, депресія, зниження загального тону, відмова від сексуальних стосунків, роздратованість. Таким чином, стреси, в умовах яких перебувають керівники або працівники, негативно впливають на роботу організації.

Стрес проходить три фази: 1) фазу тривоги – проявляється в швидкій мобілізації захисних сил і ресурсів організму; 2) фазу спротиву, яка дозволяє організму вдало відповісти на зовнішні впливи, які викликали стрес; 3) фазу виснаження, коли стрес затягується, а надто інтенсивна боротьба призводить до зменшення адаптаційних можливостей організму і його здатності боротися з різними захворюваннями.

Для боротьби із стресом потрібно знати ознаки стресового напруження. Серед них: 1) неможливість зосередитись на визначеному виді діяльності, зростає кількість помилок в роботі; 2) погіршується пам’ять, швидко втомлюєтесь; 3) часто буваєте надмірно збудливі, швидко розмовляєте; 4) не відчуваєте смаку їжі, зникає апетит; 5) починаєте багато палити, більше вживаєте алкоголю. Виявивши у себе ознаки стресового напруження організму, необхідно виявити його причини. Сучасні науки (медицина, психологія, менеджмент) виокремлюють дві групи факторів, які провокують стрес.

До першої групи належить т.зв. організаційні фактори: 1) перевантаження або недовантаження роботою працівників; 2) конфлікт ролей, за умови існування суперечливих вимог, або порушення принципу ієрархії керівництва; 3) невизначеність ролей, коли працівник не знає, що від нього чекають, а вимоги до його діяльності, чітко не визначені; 4) нецікава робота; 5) погані умови праці та ряд інших.

До другої групи факторів – організаційно-особистісних, належать такі: 1) страх не справитись з завданням; 2) страх зробити помилку; 3) страх "не бути першим", залишитись позаду; 4) страх втратити роботу; 5) страх втратити своє "Я".

До цих причин можуть додаватись проблеми приватного життя. Як бачимо причини стресів в цілому визначені. Проблема в профілактиці стресу,

у можливості впливати на його причини. І тут порада може бути єдина. Потрібно чітко розрізняти стресогенні фактори, на які ми можемо впливати, і які будуть існувати незалежно від нас.

Відповідно впливати на стресогенні фактори можна організаційними методами і особистою поведінкою. Практичні поради, які подають чисельні науки і науковці, можна звести до таких: 1) не бійтесь стресу, головне не перетворити стрес в дистрес; 2) найкращі засоби від стресу: сексуальні відносини, алкоголь, сон, але допомагати своєму організму боротись із стресом треба розумно, не переходячи межі; 3) секс, алкоголь і сон знімають симптоми стресу, а треба знайти його причини; 4) стрес краще попередити, ніж згодом лікувати.

### ***Лекція №19. Профілактика конфлікту***

Під профілактикою конфлікту розуміється використання особливих методів, які зменшують вірогідність виникнення конфліктів. Кожна людина, за своє життя виробляє свої, особливі методи і запобігання конфліктів.

Особливими є методи профілактики конфлікту в організації. Крім загальноприйнятого підходу – усунення об'єктивних причин конфліктів, існує і ряд інших. До них відносять такі як: 1) залучення керівників середньої ланки управління до спільного вироблення рішень; 2) формування (існування) стратегії управління персоналом; 3) управління компетенцією співробітників; 4) удосконалення організаційних структур управління.

Часто причиною напруженої ситуації в колективі, яка може призвести до конфлікту, є надмірна централізація управління, небажання делегувати свої повноваження. В такому випадку керівники середньої ланки не бажають виявляти свою ініціативу і свідомо обмежують свою діяльність лише виконанням функціональних обов'язків. У зв'язку з цим ефективним методом попередження конфліктів є залучення керівників різних ланок управління до вироблення рішень і їх реалізацію через делегування повноважень.

В розвинутих організаційних системах великого значення набуває робота з кадрами. Адже кадри є важливими ресурсами будь-якої організації. Така робота отримала в управлінській науці назву – Стратегія управління персоналом (СУП). Мета стратегії – формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу. В основі СУП, постійна кадрова робота, яка включає: 1) пошук і підбір кадрів; 2) оцінювання і розстановка кадрів; 3) навчання і підвищення кваліфікації кадрів; 4) планування і створення резерву кадрів; 5) забезпечення умов ефективної роботи. Постійна робота з підбору і розстановки кадрів запобігає конфліктам.

Управління концепцією працівників допомагає об'єднати організацію, знімає ряд конфліктогенних і стресогенних факторів. Під управлінням компетенцією працівників розуміється процес розвитку і підтримання знань, умінь і навичок персоналу на рівні, необхідному організації для реалізації її основних завдань. Управління компетенцією здійснюється на рівні організації і на

рівні особистості. На рівні організації, управління компетенцією здійснюється за такими напрямками як: 1) оцінювання наявних трудових ресурсів за їх знаннями, вміннями, навичками та досвідом творчої діяльності; 2) оцінка потреб організації; 3) зіставлення ресурсів і потреб (порівняння того, що є і що потрібно). На рівні особистості – управління компетенцією полягає в самооцінці своїх можливостей відповідно до вимог посади. Висновки самоаналізу сприяють (або ні) активізації вмінь та навичок, навчання чи підвищення кваліфікації.

Під **удосконаленням організаційних структур** розуміються вчасні і необхідні зміни структур в розгалужених і великих організаціях. Такі зміни просто необхідні в умовах бюрократизації будь-якої організації.

Загалом, профілактика конфлікту складний процес, який вимагає постійної уваги керівників. Саме тому роль керівника в конфліктній і передконфліктній ситуації дуже велика. Попередження конфлікту залежить від: 1) ефективної організації діяльності підлеглих; 2) від планування; 3) технології прийняття рішень; 4) в сприйнятті інформації "зверху і знизу".

Коли мова йде про організацію діяльності підлеглих, маємо на увазі те, що підлеглі повинні чітко знати свої функціональні, посадові обов'язки, знати відповідні інструкції по своїй діяльності і постійно виконувати хоч якусь роботу. Крім того, підлеглий повинен знати про постійний контроль з боку керівника.

Від керівника вимагається вміння формулювати ближчі і перспективні цілі, обирати ефективні засоби їх досягнень. При цьому керівник має бути готовим як до позитивних, так і негативних наслідків і планування, і реалізації своїх планів. Важливою характеристикою керівника є здатність сприймати інформацію від свого керівництва, вірно її інтерпретувати і донести до підлеглих. Це ж стосується здатності керівника сприймати інформацію з боку підлеглих. На думку дослідників найбільш вдало попереджують конфлікти керівники, які: 1) поєднують вміння відстояти свою думку, незважаючи на тиск інших, з психологічною гнучкістю і вмінням змінити свою думку, якщо вона помилкова; 2) здатні діяти на свій розсуд, не відчувачи провини у випадку критики з боку інших; 3) зберігають впевненість своїх здібностях, незважаючи на тимчасові невдачі і труднощі; 4) вміють цінувати людей, незалежно від становища і посади; 5) вміють чинити спротив і вміють відмовляти.

Таким чином, тільки комплексна стратегія запобігання конфліктів, яка включає все вищезначене, може дати необхідний ефект. В такому випадку соціально-психологічний клімат в колективі може сприяти ефективній діяльності.

### **3. ПЛАНИ СЕМІНАРІВ**

#### ***Семінар №1. Спілкування у професійній діяльності***

1. Загальна характеристика поняття спілкування.
2. Інтерактивний і перцептивний аспект спілкування. Трансакції в спілкуванні.
3. Загальна характеристика комунікативного аспекту спілкування: визначення, елементи, етапи, види.

#### ***Семінар №2. Норми і принципи ділового спілкування***

1. Поняття і складові елементи культури ділового спілкування: а) зовнішня культура ділового спілкування; б) мовленнєва культура; с) культура почуттів; d) культура поведінки.
2. Бар'єри спілкування і комунікацій: а) інтелектуальні (фонетичні, семантичні, стилістичні); б) естетичні; с) моральні; d) емоційні; е) бар'єри установок; f) інформаційні бар'єри.

#### ***Семінар №3. Індивідуальний діалог***

1. Загальна характеристика індивідуального діалогу: а) етапи; б) типові помилки сприйняття; с) умови результативного діалогу.
2. Слухання як необхідна умова індивідуального діалогу: а) рефлексивне слухання; б) нереклексивне слухання;
3. Статеві відмінності в діалозі.

#### ***Семінар №4. Спілкування керівника з підлеглими***

1. Організаційні принципи ефективного спілкування керівника з підлеглими.
2. Види спілкування керівника з підлеглими: а) видання розпоряджень; б) звітування підлеглого; с) контролювання.
3. Поняття і характеристика мотиваційного поля.
4. Спілкування по телефону: а) сутність поняття "етика телефонного спілкування"; б) умови ефективного спілкування по телефону.

#### ***Семінар №5. Нарада як особливий вид спілкування***

1. Сутність наради і види нарад.
2. Підготовка нарад.
3. Умови проведення ефективних нарад.

#### ***Семінар №6. Сутність і значення ділових переговорів***

1. Підготовка переговорів.
2. Мистецтво запитань у ході ділових переговорів.
3. Типові помилки при проведенні ділових переговорів.

#### ***Семінар №7. Сутність і значення ділового листування***

1. Визначення і загальна характеристика ділового листування. Вимоги до ділового листа.
2. Поняття і характеристика ділової (візитної) картки.
3. Робота в організаціях з письмовими зверненнями.

### ***Семінар №8. Публічний виступ і дискусія***

1. Поняття публічного виступу і його характеристика.
2. Схема підготовки до виступу.
3. Умови ефективного виступу: а) комунікативні умови; б) технічно-організаційні умови.
4. Умови ефективної дискусії і полеміки.

### ***Семінар №9. Основні невербальні засоби передачі інформації***

1. Загальна характеристика невербальних засобів спілкування.
2. Основні невербальні засоби спілкування і їх характеристика: а) поза (постава); б) жести; с) міміка.

### ***Семінар №10. Особливі засоби невербального спілкування***

1. Одяг, колір, запах, прикраси як засоби передачі інформації.
2. Графологічні елементи як можливість отримання інформації.
3. Статусні "речі" в сприйнятті і спілкуванні.

### ***Семінар №11. Сучасні знання про конфлікт***

1. Виникнення, розвиток і сучасний стан конфліктології як системи знань.
2. Поняття конфлікту з погляду різних наук.
3. Позитивні і негативні риси і якості конфлікту.

### ***Семінар №12. Види конфліктів і їх характеристика***

1. Загальна класифікація причин конфліктів.
2. Особистісні конфлікти і їх характеристика: а) внутрішньоособистісний конфлікт і способи його вирішення; б) міжособистісний конфлікт і способи його вирішення; с) конфлікт між особистістю і групою, способи його вирішення.
3. Структурний конфлікт (конфлікт в організації і його характеристика): а) конфлікт по "горизонталі" (між підрозділами); б) конфлікт по "вертикалі"; с) інші види конфлікту.

### ***Семінар №13. Причини конфліктів***

1. Універсальні причини конфліктів.
2. Особливі причини і приводи конфліктів.

### ***Семінар №14. Динаміка конфлікту***

1. Розгортання конфлікту в часі і просторі.
2. Основні етапи конфлікту і їх характеристика.

### ***Семінар №15. Стратегія поведінки в конфлікті і способи його вирішення***

1. Поняття стратегії і тактики поведінки в конфлікті.
2. Підходи до визначення поведінки в конфлікті.
3. Універсальні стратегії вирішення конфліктів.

### ***Семінар №16. Проблема сприйняття в конфлікті***

1. Бар'єри спілкування в умовах конфлікту.
2. Проблеми сприйняття в конфлікті.

### ***Семінар №17. Суперечка і дискусія в конфлікті***

1. Поняття і характеристика дискусії, суперечки, лайки в конфлікті.
2. Класичні правила ведення дискусії і суперечки – "правильні".
3. Класичні правила ведення дискусії і суперечки – "неправильні".
4. Статеві розбіжності ведення дискусії і суперечки.

### ***Семінар №18. Критика в умовах конфлікту***

1. Поняття критики.
2. Позитивне і негативне в явищі критики.
3. Як критикувати керівника і як критикувати підлеглих.

### ***Семінар №19. Стрес і конфлікт***

1. Поняття і загальна характеристика стресу.
2. Стрес як причина і наслідок конфлікту.
3. Профілактика стресу.

### ***Семінар №20. Профілактика конфлікту***

1. Профілактика особистісних конфліктів.
2. Профілактика структурних конфліктів: а) залучення керівників середньої ланки управління до спільного вироблення рішень; б) кадрова політика; с) управління компетенцією персоналу.

## **4. ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ ЗАХОДІВ**

1. Сутність спілкування і його характеристика.
2. Основні виміри і аспекти спілкування.
3. Стили спілкування і їх характеристика.
4. Комунікативний процес і його характеристика.
5. Складові частини комунікативного процесу і їх характеристика.
6. Бар'єри спілкування.
7. Види комунікацій і їх характеристика.
8. Трансакції в комунікації.
9. Види вербального спілкування і їх загальна характеристика.
10. Невербальне спілкування і його характеристика.
11. Культура ділового спілкування і характеристика його основних складових.
12. Характеристика індивідуального діалогового спілкування.
13. Типові помилки, які заважають спілкуванню.
14. Емпатія і ідентифікація в умовах діалогового спілкування.
15. Умови результативної комунікації.
16. Методи слухання і їх характеристика.
17. Різниця між чоловіком і жінкою в процесі спілкування.
18. Загальні принципи ефективного спілкування керівника з підлеглими.
19. Основні види спілкування керівника з підлеглими.
20. Поняття і загальна характеристика ділових переговорів.

21. Види запитань і їх характеристика.
22. Типові помилки при проведенні переговорів.
23. Основні етапи підготовки виступу (доповіді) і їх характеристика.
24. Античні оратори, їх виступи і досвід.
25. Техніка публічного виступу.
26. Візитна картка і її характеристика.
27. Ділове листування: основні вимоги, складові частини ділового листа, "технічне" оформлення ділового листа.
28. Графологічні елементи, за якими можна охарактеризувати людину.
29. Поняття і характеристика ділової наради.
30. Види ділових нарад, умови їх ефективності.
31. Формула "вартості" ділових нарад.
32. Часовий вимір нарад.
33. Характеристика спілкування по телефону
34. Поняття і визначення конфлікту з погляду різних галузей життя.
35. Виникнення, розвиток і сучасний стан конфліктології, як галузі людських знань.
36. Теорії конфлікту.
37. Позитивне і негативне в конфлікті.
38. Види конфлікту.
39. Загальна характеристика внутрішньоособистісного конфлікту.
40. Загальна характеристика міжособистісного конфлікту.
41. Загальна характеристика конфлікту в організаціях.
42. Загальна характеристика міжкультурного конфлікту.
43. Загальна характеристика конфлікту між керівником і підлеглими.
44. Поняття інноваційного конфлікту.
45. Причини конфлікту.
46. Динаміка конфлікту.
47. Стратегія поведінки в конфлікті, способи вирішення конфлікту.
48. Загальне розуміння дискусії і суперечки. Правила дискусії і суперечки.
49. Поняття критики. Як вірно критикувати і вірно сприймати критику.
50. Проблема сприйняття в конфлікті.
51. Стрес, як універсальна причина і наслідок конфлікту.
52. Ознаки стресового стану організму, засоби боротьби зі стресом.
53. Девіантні форми виходу із стресу і їх характеристика: 1) алкоголізм; 2) наркоманія; 3) суїцид.
54. Психологічні і фізіологічні зміни в організмі людини, як наслідок стресу.
55. Профілактика конфлікту.

## 5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПИСЬМОВИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

### ***Варіант №1***

1. Загальне розуміння і характеристика поняття спілкування.
2. Норми і принципи ділових комунікацій.
3. Види конфліктів і їх характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №2***

1. Загальне розуміння і характеристика понять комунікація і ділова комунікація.
2. Модель процесу обміну інформацією: аналіз і характеристика.
3. Внутрішньоособистісний конфлікт і його характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №3***

1. Індивідуальний діалог, як вид ділового спілкування: загальна характеристика.
2. Комунікативні бар'єри в спілкуванні: загальна характеристика.
3. Міжособистісний конфлікт: загальна характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №4***

1. Спілкування керівника з підлеглими в процесі трудової діяльності: характеристика і принципи.
2. Культура і етика ділового спілкування.
3. Загальна характеристика конфліктів в організаціях (структурні конфлікти).
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №5***

1. Наради, як засіб ділової комунікації.
2. Загальна характеристика типових помилок при оцінювання іншої людини: проекція, відлуння (перенос), атрибуція, перше враження.
3. Виникнення, розвиток і сучасний стан конфліктології, як галузі знань
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №6***

1. Ділові переговори: сутність і загальна характеристика.
2. Види слухання: загальна характеристика.
3. Сутність функціонального і дисфункціонального конфлікту.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №7***

1. Сутність, значення і загальна характеристика ділового листування.
2. Особливості спілкування і комунікації чоловіка і жінки.
3. Загальна характеристика причин конфліктів різних видів.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №8***

1. Публічний виступ і дискусія: загальна характеристика.
2. Розпорядження, контроль і критика в процесі спілкування керівника і підлеглого.



3. Розгортання конфлікту в часі. Характеристика стадій конфлікту.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

#### ***Варіант №9***

1. Загальна характеристика невербальних засобів спілкування.
2. Поняття стимулювання праці. Мотивація і арсенал мотиваційних засобів.
3. Стратегії поведінки в конфлікті і способи його вирішення: загальна характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

#### ***Варіант №10***

1. Спілкування по телефону: характеристика і умови ефективного спілкування.
2. Умови ефективного проведення ділових нарад. Аналіз формули вартості ділових нарад.
3. Способи вирішення міжособистісного конфлікту.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

#### ***Варіант №11***

1. Виміри спілкування – комунікаційний, перцептивний, інтерактивний і їх характеристика.
2. Комунікація і трансакція. Трансакційний аналіз Е. Берна.
3. Шляхи розв'язання структурного конфлікту.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

#### ***Варіант №12***

1. Слухання, як необхідна умова ефективного діалогу: загальна характеристика.
2. Принципи ефективних контактів між керівником і підлеглим.
3. Проблема сприйняття в умовах конфлікту.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

#### ***Варіант №13***

1. Діалог, як інструмент спілкування, типи питань в діалозі.
2. Суперечка і дискусія в конфлікті: загальна характеристика.
3. Типові помилки при проведенні переговорів.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

#### ***Варіант №14***

1. Вимоги до ділового листа.
2. Техніка публічного виступу: загальна характеристика.
3. Правила поведінки в суперечці і дискусії: конструктивні і неконструктивні.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

#### ***Варіант №15***

1. Оратори античності і їхній досвід.
2. Роль жестів у діловому спілкуванні. Види жестів і їх інформаційний зміст.
3. Поняття критики: загальна характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №16***

1. Спілкування – загальна характеристика.
2. Постава, як засіб невербального спілкування.
3. Критика підлеглих з боку керівника і критика керівника з боку підлеглого: загальні правила.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №17***

1. Особливі засоби невербальної комунікації і їх загальна характеристика.
2. Поняття і характеристика ділового спілкування.
3. Проблема сприйняття критики.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №18***

1. Вплив особливих психологічних ефектів на процес комунікації: каузальна атрибуція, настановлення, ефект ореолу, стереотипізація, атракція.
2. Види слухання і їх характеристика.
3. Стрес, як універсальна причина і наслідок конфлікту: загальна характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №19***

1. Поняття трансакції. Роль і значення трансакції в спілкуванні.
2. Типові бар'єри спілкування.
3. Ознаки стресового стану і їх характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №20***

1. Поняття і характеристика ділової наради.
2. Вплив мотиваційних засобів на комунікацію.
3. Поняття конфлікту з погляду різних наук. Функціональний і дисфункціональний конфлікт.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №21***

1. Стили спілкування і їх характеристика.
2. Різниця між чоловіком і жінкою в процесі спілкування.
3. Виникнення, розвиток і сучасний стан конфліктології, як галузі людських знань.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №22***

1. Переговори і типові помилки при проведенні переговорів.
2. Складові частини ділового листа і їх характеристика.
3. Динаміка конфлікту і її характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

### ***Варіант №23***

1. Поняття і загальна характеристика публічного виступу.
2. Технічні вимоги до ділового листа і візитки.

3. Загальна характеристика видів конфлікту.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

***Варіант №24***

1. Техніка публічного виступу.
2. Поняття графології. Можливості графології в умовах комунікації.
3. Засоби боротьби із стресом.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

***Варіант №25***

1. Характеристика спілкування по телефону.
2. Колір і його значення для комунікації.
3. Ознаки стресового стану організму.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

***Варіант №26***

1. Різниця в спілкуванні між чоловіком і жінкою.
2. Одяг і його значення для комунікації.
3. Девіантні форми виходу із стресу і їх характеристика: 1) алкоголізм; 2) наркоманія; 3) суїцид.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

***Варіант №27***

1. Види запитань і їх характеристика.
2. Основні етапи підготовки до публічного виступу (доповіді) і їх характеристика.
3. Причини конфліктів і їх загальна характеристика.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

***Варіант №28***

1. Поняття і загальна характеристика основних складових культури ділового спілкування.
2. Бар'єри спілкування.
3. Характеристика внутрішньоособистісного конфлікту і способи його вирішення.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

***Варіант №29***

1. Поняття і загальна характеристика ділових переговорів.
2. Загальна характеристика невербальних засобів спілкування.
3. Профілактика конфлікту.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

***Варіант №30***

1. Загальний аналіз індивідуального діалогічного спілкування.
2. Умови результативної комунікації.
3. Вплив стресу на фізіологічні і психологічні зміни в організмі людини.
4. Аналіз конфлікту за схемою.

## 6. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

I. Проаналізуйте конфлікт в якому Ви приймали участь. Аналіз конфлікту здійснюється за певною схемою, яка складається з конкретних питань. Проаналізуйте будь-ласка конфлікт за такою схемою:

1. Позитивні і негативні наслідки конфлікту;
2. Який конфлікт (вид конфлікту): а) внутрішньоособистісний; б) міжособистісний; с) між груповий etc.
3. Причини конфлікту;
4. Чи пройшов конфлікт всі стадії;
5. Поведінка в конфлікті і способи його вирішення;
6. Чи були дискусії – суперечки? Поведінка в дискусії;
7. Чи була критика? Характеристика критики;
8. Висновки з конфлікту.

II. Проаналізуйте свою культуру ділового спілкування через визначення складових елементів цього феномену:

1. Який я в спілкуванні;
2. Бар'єри мого спілкування;
3. Як я слухаю, чи вмію я слухати;
4. Чи можу я виступати перед людьми;
5. Типові помилки моєї мови;
6. Мої типові елементи невербального спілкування;
7. Приклади спілкування з мого життя: а) як я спілкуюсь з батьками; б) як я спілкуюсь з друзями; с) як я спілкуюсь на роботі;
8. Позитивні і негативні риси мого спілкування;
9. Чи використовую я особливі засоби невербального спілкування.

III. Наведіть 10 вагомих причин, через які Ви не змогли б виконати доручення керівника.

IV. Підготуйте виступ на задану тему.

V. Проаналізуйте: а) кінесичні засоби спілкування; б) проксимічні засоби спілкування; в) екстралінгвістичні засоби спілкування; г) просодичні засоби спілкування; д) таксичні засоби спілкування; е) хронемічні засоби спілкування.

VI. Використовуючи додаткову інформацію, наведіть приклади жестів, поз і міміки, які засвідчують: 1) відкритість; 2) підозру; 3) заперечення; 4) сумнів; 5) готовність до дії; 6) невпевненість; 7) незадоволення, фрустрацію; 8) довіру; 9) самовдоволеність, упевненість в безгрішності; 10) недовіру; 11) здивованість; 12) знервованість; 13) очікування; 14) домінування.

VII. Проаналізуйте прикраси, одяг оточуючих Вас людей, кольори, яким вони віддають перевагу.

VIII. Які методи вирішення конфлікту використовуєте Ви.

IX. Покритикуйте оточуючих.

X. Як Ви долаєте стрес. Чи часто Ви перебуваєте в стресовому стані. За якими ознаками Ви виявляєте стрес.

## 7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Анциупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
2. *Бандурка А.М., Друзь В.А.* Конфликтология : учебное пособие для вузов. – Харьков : Ун-т внутр. дел, 1997.
3. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М. : Прогресс, 1988. – 247 с.
4. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. – М. : Дело, 1991. – 312 с.
5. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. – СПб. : Питер, 2003. – 464 с.
6. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
7. *Коваль А.П.* Ділове спілкування : навч. посібник – К. : Либідь, 1992. – 280 с.
8. *Леонов Н.И.* Конфликтология. – М. : Московский психолого-социальный ин-т; Воронеж : НПО «МОДЭК», 2002. – 192 с.
9. *Мальханова И.А.* Деловое общение : учеб. пособие. – М. : Академический проект, 2002. – 224 с.
10. *Молодцов А.В.* Соционика для менеджера. – К. : ИСПО, 1993. – 207 с.
11. *Нагаєв В.М.* Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант) : навч. посібник. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 198 с.
12. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психологія управління: посібник. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
13. *Палеха Ю.И.* Организация современной деловой коммуникации : учеб. пособие. – 2-е изд., доп. и испр. – К. : МАУП, 1996. – 164 с.
14. *Панасюк А.Ю.* Управленческое общение: практические советы. – М. : Экономика, 1990. – 112 с.
15. *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб. : Знание, 1999. – 496 с.
16. *Пиз Аллан.* Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам / пер. с англ. – Луганск : Глобус, 1998. – 200 с.
17. *Питер Л. Дж.* Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось : Пер. с англ. / сост. предисл. и пер. *Л.В. Степанова.* – М. : Прогресс, 1990. – 320 с.
18. *Джелали В.О.* Психологія вирішення внутрішніх конфліктів : навч. посібник. – Х. К., 2006. – 320 с.
19. *Снелл Ф.* Искусство делового общения : пер. с англ. *С.А. Стрельникова.* – М. : Знание, 1990. – 64 с.
20. *Хміль Ф.І.* Ділове спілкування : навч. посібник для студ. вузів. – К. : Академвидав, 2004. – 280 с.

21. *Регнет Эрика*. Конфликты в организациях : формы, функции и способы преодоления / Пер. с нем. – Х. : Изд-во Ин-та прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2005. – 396 с.

22. Основы теории коммуникаций : учебник / Под ред. проф. *М.А. Васи-лика*. – М. : Гардарики, 2005. – 615 с.

23. *Потемкина О.Ф., Потемкин Е.В.* Психологический анализ рисунка и текста. – СПб. : Речь, 2006. – 524 с.

24. *Шапарь В.Б.* Занимательная психология. – Ростов Н/Д. : Феникс, 2005. – 432 с.

25. *Бутенко Н.Ю.* Комуникативни процеси у навчанні : підручник. – К. : КНЕУ, 2006. – 384 с.

## **ЗМІСТ**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. ПРОГРАМА КУРСУ.....                           | 3  |
| 2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ.....                          | 6  |
| 3. ПЛАНИ СЕМІНАРІВ.....                          | 45 |
| 4. ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ ЗАХОДІВ.....          | 47 |
| 5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПИСЬМОВИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ..... | 49 |
| 6. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....                       | 53 |
| 7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....                 | 54 |