**ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ**

1. **Поняття бізнес-комунікацій: сутність, , завдання і принципи**
2. **Місце комунікації в управлінні бізнесом**
3. **Комунікаційний процес: поняття, основні елементи, етапи та їх характеристика**
4. **Типологія бізнес-комунікацій**
5. **Комунікативні шуми та бар'єри**
6. ***Поняття бізнес-комунікацій: сутність, , завдання і принципи***

Важливою характеристикою будь-якої діяльності людини, включаючи управлінську, є комунікація. Роль комунікації останнім часом посилюється, і на сьогодні вона стала важливою формою політичної, наукової, організаційної і технічної сили у суспільстві. Адже саме за допомогою комунікації будь-яка організація взаємодіє як з внутрішнім середовищем (власними працівниками), так і з зовнішнім середовищем (усіма організаціями та окремими членами суспільства, що не входять до внутрішнього середовища). Комунікація дозволяє обмінюватися думками, ідеями, інформацією, – і все це забезпечує її учасникам взаєморозуміння.

Таким чином, від комунікацій залежить як успіх, так і провал; і вони важливі як для соціальних систем (у т.ч. підприємств, організацій тощо), так і для окремих їх членів. Саме через комунікації кожен з нас може досягнути цілей, граючи за їх допомогою певну роль у міжособистісних стосунках, здійснюючи інформаційний обмін і впливаючи на процес прийняття рішень.

Комунікація (від лат. сommunication – єдність, передавання, з’єднання, повідомлення, пов’язаного з дієсловом лат. communico – роблю спільним, повідомляю, з’єдную, похідним від лат. communis – спільний) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Так, згідно з лінгвістичним підходом **комунікацію** розглядають як процес передачі інформації між двома автономними системами, якими є дві людини.

У межах психологічного підходу основним для науковців є процес спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст. Це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо

Згідно зі соціологічним підходом **комунікацією** є всепроникний і складний процес, що охоплює людей, які розмовляють під час особистого спілкування чи в групах, на зборах, ведуть розмову телефоном або читають і складають службові записки, листи та звіти. Із урахуванням цього комунікація розглядають як спілкування з використанням слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою котрого висловлюють ставлення одного працівника до знань та розумінь іншого, досягають довіри, взаємоприйняття поглядів тощо.

Відповідно до філософського підходу, **комунікація** – універсальна реальність соціального існування та вираження здатності суспільної людини до співіснування, що є незаперечною умовою життя.

Економічний підхід (відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм) : **комунікація** (в усякому випадку, людська комунікація) – це те, що відбувається між людьми. Сама собою, без людей – вона не існує. Таким чином, вивчаючи комунікацію, вивчаємо людей, які вступають у стосунки одне з одним, зі своїми групами, організаціями і суспільством загалом.

Відповідно до маркетингового підходу **комунікацію** розглядають як зв’язки між суб’єктами та джерело спілкування; інформаційно-психологічні зв’язки між ринковими суб’єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т. ін.), встановлені для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними у процесі створення певних цінностей; комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв’язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб’єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку.

Вказавши на значення комунікацій у будь-якій сфері діяльності людини, надалі зосередимо свою увагу на їх ролі у бізнесі, пам’ятаючи однак, що все сказане нижче з великою ймовірністю може бути застосоване і в особистому житті, і в інших видах активності.

Ведення бізнесу неможливе без ефективного обміну інформацією, тому комунікація є свого роду сполучною ланкою або елементом зв’язку у бізнесових процесах. Щоб працювати разом, люди у будь-якому разі повинні обмінюватися інформацією. Якщо ж цього не буде, вони не зможуть працювати разом.

На нашу думку, ***бізнес-комунікації в умовах змін – це комплекс заходів, який передбачає формування та реалізацію управлінських рішень щодо створення, розвитку діяльності підприємства, підтримки його репутації задля задоволення потреб споживачів, організації гідної праці працівників та її оплати, підвищення конкурентоспроможності.***

У діловій практиці вміння спілкуватися завжди було досить важливим. Знання основ ділового спілкування дає можливість ефективної взаємодії з діловими партнерами, реалізує комфортне психологічне спілкування та різноманітні стратегії й тактики, орієнтовані на досягнення компромісу та співробітництва. А це, зі свого боку, дозволяє хвалювати більш обґрунтовані рішення в процесі переговорів і знижує ризики економічної діяльності.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п. потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів і ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Комунікації забезпечують зв’язок між керівниками та підлеглими за принципом вертикальних зв’язків, а також між членами всередині однієї групи та групами, однаковими за службовим статусом, за принципом горизонтальних зв’язків. Звідси зрозуміло, що серйозними перешкодами у налагодженні ефективних комунікацій на підприємствах і інших організаціях можуть стати такі: авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; нечіткість у розподілі функцій, повноважень, обов’язків і відповідальності; нездорова психологічна атмосфера у колективі; нерозроблена політика мотивації співробітників; обмеження спілкування працівників між собою; неправильне визначення конфіденційної і відкритої інформації тощо.

Таким чином, основними завданнями бізнес-комунікацій є такі:

- пов’язання усіх елементів процесу управління;

- сприяння у прийнятті управлінських рішень;

- забезпечення інформацією усього процесу управління;

- забезпечення міжособистісних взаємостосунків у колективі.

Комунікація – це те, у чому кожен бере участь щоденно, проте не всі здійснюють її ефективно. Тому, крім усього названого, для забезпечення ефективних комунікативних зв’язків завжди потрібно враховувати стан співрозмовника (втомленість, стресові навантаження і т.д.) і вести розмову так, щоб підтримати, а ще краще підвищити або врівноважити душевний стан співрозмовника.

На ефективності бізнес-комунікації позначається дотримання їх загальних **принципів**:

* єдності раціонального та емоційного в поведінці людини;
* ситуативності;
* прагнення до підвищення рівня об’єктивності уявлень про партнера через недостатню інформацію для пояснення та прогнозу його поведінки;
* гуманізму при конструюванні комунікацій;
* розвитку (онтогенезу) суб’єктів спілкування і динаміки психічних процесів;
* системності суб’єктів комунікації (система цілісна, унікальна, автономна, адаптивна, пов’язана із середовищем);
* наявності латентних чинників поведінки, що підлягають діагностуванню; безмежності процесу пізнання;
* науковості та ін.

1. ***Місце комунікації в управлінні бізнесом***

Без комунікації неможливо здійснювати будь-яку діяльність людини, і якщо усунути комунікацію, то процеси стають некерованими, а діяльність організації чи підприємства набуває хаотичного, нескоординованого характеру. Інакше кажучи, комунікація – це процес, спрямований на сполучення чи пов’язування частин організації в єдине ціле. Саме тому керівники значну частку робочого часу витрачають на комунікації, за деякими дослідженнями ця частка складає 50-90% часу. Це й зрозуміло, з огляду на те, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, дозволяючи таким чином кожному члену організації реалізувати свої ролі у міжособистісних відносинах, а керівнику – в інформаційному обміні, який відбувається у ході прийняття рішень щодо планування, організації, мотивації і контролю (рис. 1.1).

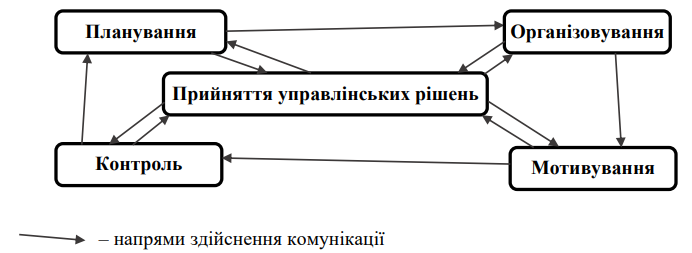


Рис. 1.1. Місце комунікацій у процесі управління бізнесом

За даними соціологічних досліджень 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають саме комунікації важливим чинником на шляху досягнення ефективності їх організацій. Практика показує, що найбільш ефективні керівники – це ті, хто поєднує у собі талант менеджера і комунікабельності (або комунікативності), тому що саме вони досягають найкращих успіхів у налагодженні комунікацій не лише у власній діяльності, а й у роботі своїх підлеглих.

Комунікабельність – це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікації – комплексна галузь знань. Це і теорія, і практика; і наука, і мистецтво. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, бажана поведінка осіб і колективів досягається тільки через розуміння і сприйняття інформації, а сприйняття відбувається за умови узгодженості отриманої інформації із переконаннями та очікуваннями її адресата.

Здійснення якісної комунікації передбачає узгодження багатьох елементів. Передусім – це готовність партнерів до комунікації, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації та багато іншого. Здатність до комунікації (уміння говорити, слухати, писати, читати) – це свого роду талант. Зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо – у всіх цих сферах діяльності найбільшого успіху досягають саме комунікабельні люди.

Навпаки, якщо комунікації налагодженні погано, прийняті рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівника, на міжособистісному рівні можуть виникати конфлікти.

Перешкодою до ефективних комунікацій може бути не лише дефіцит комунікативності. Ефективність комунікацій знижується, якщо мають місце такі факти: неточне формулювання повідомлення, нечітке тлумачення неякісний переклад, допущені втрати інформації у процесі її передачі та зберігання, неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

Фактором, що знижує ефективність контактів між окремими працівниками, може бути також їх різне тлумачення одних і тих же понять. Це виникає, коли працівники мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та ін., що веде до спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються чи бажають одержати. Тому адресати часто ігнорують дані, які протирічать уявленням, що у них уже склалися.

1. ***Комунікаційний процес: поняття, основні елементи, етапи та їх характеристика***

Комунікаційний процес - це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета - забезпечити передачу і розуміння інформації, що є предметом обміну. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони грають у ній активну роль.

Комунікаційний процес - це взаємодія сукупності елементів. Існує **чотири базові елемента** комунікаційного процесу.

1. ***Відправник*** - особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її.

2. ***Повідомлення*** - безпосередньо інформація.

3. ***Канал*** - засіб передачі інформації (усна передача, наради, телефонні переговори, письмова передача, службові записки, звіти, електронна пошта, комп'ютерні мережі).

4. ***Одержувач*** (адресат) - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи.

1. Зародження ідеї або відбір інформації.

2. Вибір каналу передачі інформації.

3. Передача повідомлення.

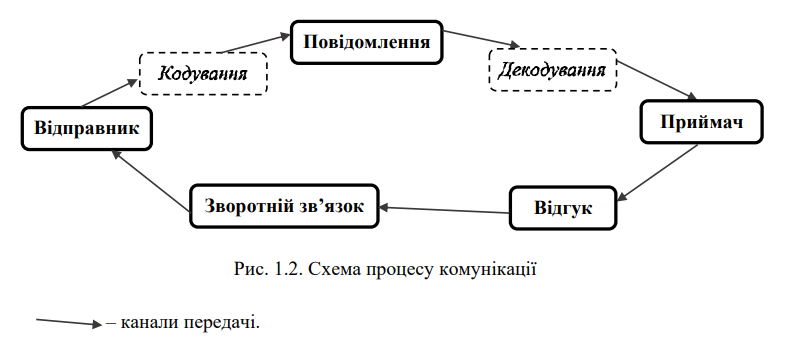
4. Інтерпретація повідомлення.

Наприклад, генеральний директор торговельної фірми вирішив обговорити з менеджерами магазинів питання про стан і поліпшення якості торговельного обслуговування населення на нараді. У даному випадку генеральний директор - відправник, у якого зародилася ідея; інформація про стан і поліпшення якості торгівлі - повідомлення; нарада - це канал інформації; одержувачі - менеджери магазинів, які інтерпретують повідомлення і за допомогою цього ж наради дають зворотний зв'язок генеральному директору.

При організації комунікаційних мереж на підприємстві необхідно враховувати специфіку різних типів і каналів комунікацій на кожному з етапів комунікаційного процесу.

Формування комунікаційних процесів, а також вибір засобів і каналів комунікацій здійснюються на підприємстві після проектування його організаційної структури відповідно до обраної сферою діяльності, прийнятої виробничою програмою і структурою менеджменту. Комунікаційні рішення, що містять регламент комунікаційних процедур, повинні встановлюватися для кожного ієрархічного рівня менеджменту і доводиться до конкретної посадової особи.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів (рис. 1.2).



1. Відправник – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група людей, що разом згенерували цю інформацію. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку передавачем повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов’язок щодо підготовки та передачі інформації.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов’язаних етапів:

• зародження ідеї;

• кодування і вибір каналу;

• передача;

• декодування.

Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.

Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум часу. Тобто, за висловом Шекспіра, «починає говорити не почавши думати».

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться неефективними. Ефективність комунікації підвищується, якщо у парі «відправник — одержувач» гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусу. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значна ступінь неподібності пар за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони часто супроводжуються перекрученням смислу повідомлення, затримкою передачі, використанням обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

2. Кодування – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову і т. п. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну «упаковку». Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Повідомлення – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали діляться на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв’язку, включаючи комп’ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки і відеоконференції. Можна розіслати пам’ятні записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення і прилучення до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх, у маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв’язок із громадськістю.

5. Декодування – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї та процес обміну інформацією на цьому завершується.

6. Приймач – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації:

а) зміни в знаннях одержувача;

б) зміна установок одержувача;

в) зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, які чекав на його відправник.

8. Зворотній зв’язок – частина відгуку одержувача, що поступає передавачу. Він розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення як підтвердження факту одержання повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотній зв’язок може набувати форми не тільки слова, але і кивка головою, усмішки, потиснення руки, або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

• На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв’язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз поступають численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

• При наявності зворотного зв’язку відправник і одержувач міняються комукаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, у якій мірі повідомлення було сприйнятим і зрозумілим.

• Керівник не має підстави думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотний зв’язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться заблокованим або обдуреним.

• Зворотний зв’язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбутися шуму.

• На мові теорії передачі інформації шумом називають те, що спотворює сенс. Це може бути мова у вербальному (усному) і невербальному оформленні, різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

1. ***Види і форми комунікацій***

Характеристики, параметри взаємодіючих систем, ситуації, обрані засоби в кожному випадку, будуть відрізнятися від іншого акту комунікації, тому типологізація видів комунікації може здійснюватися на різних підставах, за різними критеріями.

*За сферою і масштабом поширення*

Більшість комунікацій бізнес-компанії (підприємства) відбуваються поза її (його) межами, тобто є зовнішніми комунікаціями. ***Зовнішні комунікації*** можуть стосуватися будьякої зі сфер соціуму, у якому працює компанія. У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, «іміджу» організації на місцевому загальнонаціональному та міжнародному рівні. Найбільшу кількість комунікаційних контактів у бізнесі здійснюють через маркетингові комунікації (або через комплекс маркетингових комунікацій – КМК). Наприклад, це участь у виставках, показ фільмів з використанням Productplacement (в Україні цей термін вживають без перекладу – продакт-плейсмент), телевізійні рекламні ролики, Big-Boards чи Bill-Boards (за використанням на рекламному ринку ці терміни є синонімами і вживаються також без перекладу – біл-борди чи біг-борди), друковані рекламні оголошення, брошури та багато іншого. Сюди ж слід віднести таку частину КМК як заходи PR (Public Relations – зв’язки з громадськістю, але частіше цей термін теж вживається без перекладу), зокрема, річні звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, щодо пільг і т.п. (зв’язки з державними органами), огляди новин і публічні виступи керівників (зв’язки зі ЗМІ та цільовою аудиторією); використовуючи лобізм і роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на зміст майбутніх законів, постанов; організації доводиться також підтримувати ділові зв’язки із профспілками.

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, складають її ***внутрішні комунікації***. Велике значення має особиста комунікація або безпосередні контакти між працівниками. під якими розуміють усі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

*За ступенем офіційності*

Усі комунікаційні звернення можуть бути ***формальними*** або ***неформальними***. Повідомлення, пов’язані з діяльністю бізнесу і відправлені по каналах, встановлених керівництвом, належать до формальних комунікацій. Водночас обмін будь-якими новинами, що не стосуються бізнесу, між людьми, які (незалежно від того, чи вони формально пов’язані чи ні) спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо – все це неформальні комунікації. Інакше кажучи, комунікації не завжди є запланованими й цілеспрямованими. Наприклад, в інтерв’ю на радіо чи телебаченні керівництво може неформально повідомити про якісь нові події у бізнесі чи нові продукти компанії. Протягом дня працівники компанії, контактуючи із зовнішнім світом, можуть грати різні ролі, і часто ці ролі неможливо розділити. Це означає, що будь-який представник компанії є її неофіційним «рупором» для сторонніх людей. Навіть якщо він майже нічого не повідомляє стороннім людям про внутрішню ситуацію на роботі або про особливості свого роботодавця, за видимими (чи зовнішніми) ознаками ці «сторонні» все-рівно будуть «зчитувати» характеристики компанії, у якій він працює, і будуть сприймати його як представника цього виду бізнесу.

Слід зауважити, що у сучасному бізнесі неформальні комунікації мають особливе значення і відзначаються різноманіттям. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише частина комунікаційного айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв’язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Зарубіжна преса іноді пише про «кухонні кабінети» багатьох президентів США, вплив яких поширюється далі впливу офіційно створених кабінетів і «виконавчих комітетів».

Керівники усіх рівнів часто підтримують ділові зв’язки з однією або декількома неофіційними групами всередині або за межами організації, іноді ділять свою владу з неофіційним «кухонним кабінетом».

Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками і ін.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила і ритуали, система скриньок для пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторських рухів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, «дні відкритих дверей», різні збори і наради.

У дослідженнях комунікацій, залежно від рольової участі окремих осіб часто виділяють «сторожів», «зв’язкових» (їх ще називають «містками»), «лідерів думки» (це скоріше неформальні, ніж формальні лідери), «космополітів» (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

Отже, неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки, ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина завдань організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв’язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій в системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість.

*За напрямом інформаційних потоків*

Внутрішні комунікації в організації здійснюються або по горизонталі або по вертикалі.

***Горизонтальні комунікації*** – це комунікації між рівними за статусом людьми (люди, які знаходяться на одному рівні в ієрархії організації). Типовим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, завдяки чому досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов’язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв’язку тощо.

***Вертикальні комунікації*** – це комунікації між керівником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікації направлені від керівника до підлеглого називаються прямими (направлені вниз), а від підлеглого до керівника – зворотними (направлені нагору). Правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) вибір правильного, ввічливого стилю мови; б) забезпечення достатньої гласності, щоб унеможливити домисли та плітки; в) недопущення дріб’язкової опіки над підлеглими; г) передавання інструкцій і вказівок від вищестоящого керівника безпосередньо до керівника наступної ланки згідно з встановленою ієрархією, щоб не порушувати розподіл відповідальності.

***Вихідні комунікації***, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на нижчих рівнях ієрархічної системи. У Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникнення проблем і шляхи їх розв'язання.

*За засобами передачі інформації*

Усі можливі форми комунікації можна класифікувати на три групи: ***усну, письмову і невербальну.*** Психологи стверджують, що у більшості ситуацій найефективнішим є безпосередній **усний контакт**, за допомогою якого можна передати усі деталі, прояснити незрозумілі питання і цим виключити ризик неправильного розуміння сказаного. Відразу наголосимо, що уміння задавати запитання – це дуже важливий навик, який часто недооцінюється на українському ринку праці. Насправді ж, якщо людина має можливість задавати питання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може при цьому робити ще й зауваження, то ступінь її розуміння (чи усвідомлення) підвищується додатково на 15%.

***Письмова комунікація*** доповнює і підкріплює усну. Наприклад, коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не допускає найменших неточностей, або передається дуже відповідальне розпорядження і т.п. Одночасно слід пам’ятати, що надто великий наголос на письмову комунікацію веде до зайвої бюрократизації управлінського процесу. Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання певних вимог до інформації: ясність, повнота, надійність і правильність.

***Несловесні (або невербальні)*** повідомлення становлять істотну частину людського спілкування, і їх роль не слід применшувати. І справді, дуже часто одних слів недостатньо, щоб передати емоції, душевний стан, тривогу і т. п., тому ми підсилюємо сказане за допомогою міміки, певних рухів, виразу обличчя, тональності голосу та ін.

*За метою і формою застосування* комунікації можна поділити на такі види:

а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

б) експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

в) переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

г) соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності);

д) паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, жестів і поз (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

Наведені вище види комунікацій не вичерпують усю їх різноманітність. Так, за цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контроль за їх виконанням.

1. ***Комунікативні шуми та бар'єри***

**Комунікативні бар'єри** - це явища деформації комунікаційного процесу, викликані різними причинами, що можуть приводити до неадекватних дій одержувача.

**Комунікативний шум** – це все, що призводить до спотворення вихідного сигналу (тобто до спотворення сенсу повідомлення).

**Фізіологічний шум** – спричинений фізіологічним станом людини

**Психологічний шум** **спричинений психологічним станом** людини, або результат упереджених думок, які вона вносить у розмову.

**Семантичний бар'єр**

* Цей бар'єр пов'язаний з тим, що учасники спілкування використовують різні значення слів.
* Наприклад, скажемо, льотчик або танкіст чує в театрі слова: "Подати екіпаж!", то це може викликати в них легке здивування, тому що в п'єсі йдеться про карету, а вони уявляють собі людей, які керують машиною.
* **Спосіб подолання.**
* Спробуйте використовувати однозначні слова, щоб реципієнт точно зрозумів ваше повідомлення. Для успішної комунікації потрібно обрати одне значення, найбільш доречне у конкретній ситуації, в іншому випадку може виникнути непорозуміння.
* Семантичний бар'єр може спричинити виникнення емоційного бар'єру і продовження спілкування буде заблоковано.
* Особливо складні проблеми виникають при спілкуванні між представниками різних мов і культур. За таких умов обидві сторони не тільки повинні знати буквальні значення слів, але й інтерпретувати їх увідповідному контексті.

**Стилістичний бар'єр**

* Він виникає при невідповідності стилю мови того, хто говорить, і ситуації спілкування або стилю мови, стану того, хто в даний момент слухає.
* **Спосіб вирішення**.
* Слідкуйте за тим, щоб стиль мовлення відповідав ситуації, щоб не виникло казусу.
* Наприклад, переказ змісту казки науковим стилем, безсумнівно, викличе стилістичний бар'єр.
* Варто також правильно структурувати інформацію, використовувати зміст, говорити коротко, вести розмову в найбільш доречному ситуації темпі і ритмі.

**Логічний бар’єр**

* Він виникає в тих випадках, коли логіка міркування того хто говорить або занадто складна для розуміння слухаючого, або здається йому неправильною чи суперечить властивій йому манері доказів.
* Подолання логічного бар'єра можливо в тому випадку, якщо "йти від партнера", тобто намагатися зрозуміти логіку його думки і спосіб побудови умовиводів, знаходячи тим самим причини розбіжностей ваших думок.

**Фізичний бар'єр**

* Фізичні бар'єри - це комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі.
* Фізичні бар'єри - це несподіваний відволікаючий шум, що тимчасово заглушає голос; відстані між людьми; стіни або інші статичні перешкоди, що виникають під час прийому інформації.
* Як правило учасникам комунікацій стає відомо про виникнення такого роду бар'єрів, і вони прагнуть «перебороти» перешкоди.
* Спосіб подолання.
* Не починайте розмову там, де потенційно може виникнути такий бар'єр. Банальний приклад : немає сенсу телефонувати комусь в метро тому що вас або взагалі не буде чутно, або буде чутно уривками.

**Соціально-культурний бар'єр**

* Його причиною стають соціальні, політичні, релігійні і професійні розбіжності в поглядах, звичках, традиціях, що призводять до різного пояснення і сприйняття тих або інших понять, явищ, розумінь.
* Щоб подолати цей бар'єр потрібно уникати "незручних" тем. Пам'ятаєте золоте правило: "Про політику, релігії і гроші не говорять". Чому? Тому що це точно викличе суперечку.

Якщо вже сталось так, що мова пішла про такі суперечливі речі, варто спокійно реагувати, не намагатися довести співрозмовнику, що він не має рацію, це все марно, все одно кожен залишиться при своїй думці, але втратите нормальне ставлення і відносини. Просто намагайтесь змінити тему розмови.

**Фонетичний бар'єр**

* Такий бар'єр може бути викликаний різними причинами як психологічного, так і іншого характеру. Він може виникати через огріхи в процесі передачі інформації. Це фонетичне нерозуміння.
* Феномен фонетичного нерозуміння з'являється в результаті використання комунікатором невиразної швидкої мови, розмови-скоромовки або мови з великою кількістю звуків-паразитів.
* Спосіб подолання: попрацюйте над вимовою, намагайтеся говорити виразно, чітко. Не говоріть занадто голосно чи тихо. Говоріть зі середньою швидкістю Корректно використовуйте інтонацію. Позбудьтесь слів-паразитів.

**Бар'єр авторитету**

* Іноді перешкодою може стати саме сприйняття партнера спілкування як особи певної професії, національності, статі і віку. Тобто перешкодою може стати саме несприйняття того, хто говорить через його неавторитетність в очах слухача. Або ж навпаки, під час спілкування з людиною, яка є для співрозмовника дуже авторитетною, він може губитися, бути неуважним, не знати, що відповісти.
* Спосіб подолання.
* Спробуйте прибрати упереджене ставлення до співрозмовника. Якщо людина не є авторитетом для вас особисто - не означає, що вона говорить нісенітницю. Так, ви можете не довіряти його інформації, але принаймні не подавайте виду, завжди вислуховуйте людину з повагою. Перевірте інформацію після розмови, можливо, ви зрозумієте, що недооцінювали свого співрозмовника.

**Тема 2. Вербальні та невербальні засоби комунікації**

1. **Вербальні засоби спілкування2. Прийоми активного слухання 3. Невербальні засоби спілкування 1. Вербальні засоби спілкування**

Зміст інформації передається за допомогою мови, тобто набуває вербальної або словесної форми.При вербальному спілкуванні має значення: - що ви кажете (і що ви не кажете); - якими словами висловлюєте свою думку; - у якій послідовності передаєте інформацію співрозмовнику (з чого починаєте, чим продовжуєте, чим закінчуєте); - які аргументи наводите, коротко чи розгорнуто висловлюєте свою думку та багато іншого.

Серед правил і прийомів вербального мовного впливу можна назвати такі групи чинників: - Чинник дотримання комунікативної норми.- Чинник встановлення контакту з співрозмовником.- Чинник змісту промови. - Чинник мовного оформлення.- Чинник стилю спілкування. - Чинник обсягу повідомлення.- Чинник розташування інформації.- Чинник адресата.

Чинник дотримання комунікативної норми: - дотримуйтесь норм мовного етикету, оскільки це забезпечує нам збереження комунікативної рівноваги – однієї з найважливіших умов ефективності мовного впливу; - дотримуйтесь норм культури мови. Для ефективного вербального впливу дуже важливо мати правильну, культурну мову. Необхідно правильно ставити наголоси, говорити в середньому темпі, не підвищувати гучність мови, вживати слова у правильних значеннях, не використовувати грубих слів тощо.

Чинник встановлення контакту з співрозмовником.

Щоб встановити контакт із співрозмовником та підтримувати цей контакт, треба сподобатися співрозмовнику. Щоб встановити та підтримати контакт із співрозмовником, особливо важливо дотримуватися таких правил безконфліктного спілкування: сприятливе зовнішнє враження; менше говоріть самі, дайте співрозмовнику поговорити про себе; знижуйте себе в очах співрозмовника (принцип коромисла: не обов’язково тягнути співрозмовника нагору, знижуйте трохи себе в його очах); індивідуалізуйте співрозмовника; говоріть компліменти; ототожнюйте свої інтереси з інтересами співрозмовника; цікавтеся проблемами співрозмовника; згадуйте спільний позитивний досвід.

Звичайно, наше спілкування з співрозмовником має бути ввічливим, відповідати прийнятим у суспільстві стандартам поведінки.Чинник змісту промови. Цей чинник поєднує правила, які рекомендують, про що і в якій ситуації варто говорити, а про що не варто: - говоріть на тему, яка цікавить чи має зацікавити співрозмовника; - більше повідомляйте позитивну інформацію; - зведіть до мінімуму негативну інформацію; - не давайте порад, якщо вас не просять (якщо дати пораду все ж таки необхідно, подати її у формі турботи); - частіше звертайтеся до співрозмовника («закон імені»); - наводьте аргументи, не будьте голослівними; - наводьте приклади з життя; - використовуйте прийоми, що підвищують переконливість інформації.

Чинник мовного оформлення. Ця група правил пов’язана з вибором тих чи інших слів при вираженні думки: різноманітні слова, використовуйте синоніми, близькі за значенням слова та оберти; використовуйте слова, що викликають образи: це означає, що треба використовувати більше конкретних слів (що позначають дії, предмети) замість абстрактних, узагальнюючих; використовуйте розмовну мову, не зловживайте книжковими словами; урізноманітнити інтонації, не говорити монотонно;тримайте однаковий темп із партнером (нормальний темп – це близько 120 слів за хвилину); наводьте небагато цифр та округляйте їх.

Чинник стилю спілкування. Демонструйте: дружелюбність, щирість; - наснагу; - помірну емоційність; - фізичну бадьорість, рухливість. Чинник обсягу повідомлення. Будьте короткими. Говоріть менше співрозмовника та короткими пропозиціями. Чинник розташування інформації. Важливу інформацію слід давати на початку та в кінці; повторювати кілька разів у різних місцях своєї промови різними словами. Чинник адресата передбачає, що необхідно враховувати тип співрозмовника чи аудиторії та звертатися до них з урахуванням особливостей їхнього сприйняття, рівня знань, інтересів. З різними людьми треба розмовляти та переконувати їх по-різному. «Мова має бути пошита за міркою слухача, як сукня – за міркою замовника».

1. **Прийоми активного слухання**

Слухання – це процес, під час якого встановлюються невидимі зв’язки для людей, виникає відчуття взаєморозуміння, що робить процес спілкування ефективнішим. Слухання буває пасивним та активним. При пасивному слуханні нам складно зрозуміти, чи співрозмовник сприймає нашу мову. При цьому немає ні мімічних, ні фізичних реакцій на інформацію, що отримується. Складається враження, що співрозмовник лише дивиться на нас, але думає про своє. Відчуття відсутності включеності до процесу. Активне слухання допомагає зрозуміти, оцінити та запам’ятати інформацію, отриману від співрозмовника. Крім того, використання прийомів активного слухання може спонукати співрозмовника до відповідей, спрямовувати бесіду в потрібне русло та сприяти кращому розумінню і вірній інтерпретації інформації, отриманої від співрозмовника під час вашого спілкування. Це є особливо важливим при веденні переговорів та спілкуванні з постраждалими в зоні надзвичайної ситуації.

Активне слухання – це процес, під час якого слухач непросто сприймає інформацію співрозмовника, а й активно показує розуміння цієї інформації. Виокремлюють такі види активного слухання:

Ехо-техніка – це повторення окремих слів або словосполучень клієнта без будь-яких змін.

Уточнення – не завжди в оповіданні людина описує всі деталі подій чи переживань. Попросіть уточнити всі, навіть найменші подробиці.

Паузи – коли людина закінчує говорити – витримайте паузу. Вона дає можливість подумати, осмислити, усвідомити, додати щось до розповіді.

Повідомлення про сприйняття – іншими словами, це можливість повідомити співрозмовнику, що ви зрозуміли, що він вам сказав, його емоції та стан.

Розвиток думки – здійснення спроби підхоплення і подальшого розвитку основної ідеї чи думки співрозмовника.

Відображення почуттів – вираз емоційної позиції співрозмовника з урахуванням спостережень слухача за тим, що каже комунікатор і що у даному випадку висловлює його тіло «Я бачу, вас це хвилює…».

Повідомлення про сприйняття себе – слухач повідомляє свого співрозмовника про те, як змінився його стан у результаті слухання «Мене зачепили ваші слова».

Зауваження про перебіг бесіди – слухач повідомляє, як можна осмислити розмову у цілому. «Очевидно, ми досягли загального розуміння проблеми».

Резюмування – проведення проміжних підсумків сказаного співрозмовником у його монолозі. «Отже, ми з вами обговорили таке: …»

Як зрозуміти, чи допоміг метод активного слухання у роботі?

Існують деякі показники, які є визначальними в успішності використання цього методу у розмові: Просування у вирішенні проблеми співрозмовника. Людина після того, як виговорилася, починає бачити можливі шляхи виходу із проблемної ситуації. Зниження інтенсивності негативних переживань. Тут діє правило про те, що горе, розділене з кимось, стає вдвічі легшим, а радість стає вдвічі більшою. Нерефлексивне слухання: підтримка розмови за допомогою коротких звукових вставок або фраз (так…, угу… тощо). Рефлексивне слухання: у ньому ми відбиваємо зміст розповіді клієнта та його почуття.

1. **Невербальні засоби спілкування**

Невербальне спілкування – такий засіб передачі інформації від людини до людини, як і вербальне, лише невербальна комунікація користується іншими засобами. Невербальні засоби спілкування супроводжують, доповнюють мову, а в деяких випадках і замінюють її (у таких випадках кажуть – «зрозуміло без слів»). Невербальні сигнали виконують такі функції: - передають інформацію співрозмовнику; - впливають на співрозмовника; - впливають на того, хто говорить (самовплив). У всіх цих трьох функціях невербальні сигнали можуть використовуватися свідомо або несвідомо.

Конгруентність – відповідність сенсу вербальних і невербальних сигналів, що їх супроводжують, неконгруентність – протиріччя між ними. Встановлено, що за умов неконгруентності, якщо сенс невербального сигналу суперечить сенсу вербального сигналу, люди схильні вірити невербальній інформації.

Найбільш значні невербальні засоби – кінесичні засоби. Це – візуально сприйняті рухи іншої людини, що виконують виразнорегулятивну функцію у спілкуванні.

До кінесики відносяться виразні рухи, що виявляються в міміці, позі, погляді, ході. Особлива роль передачі інформації відводиться міміці – рухам м’язів обличчя, яку недарма називають дзеркалом душі. Дослідження, наприклад, показали, що при нерухомій чи невидимій особі лектора втрачається до 10–15% інформації. Головною характеристикою міміки є її цілісність та динамічність. Це означає, що у мімічному вираженні шести основних емоційних станів (гніву, радості, страху, страждання, здивування та огиди) всі рухи м’язів особи скоординовані, що добре видно зі схеми мімічних кодів емоційних станів.

Поза – це становище людського тіла, типове для цієї культури, елементарна одиниця просторової поведінки людини. Загальна кількість різних стійких положень, які здатні прийняти людське тіло, близько 1000. Поза наочно показує, як людина сприймає свій статус стосовно статусу інших присутніх. Особи з вищим статусом приймають більш невимушені пози, ніж підлеглі. «Закриті» пози (коли людина якось намагається закрити передню частину тіла і зайняти якнайменше місця в просторі; «наполеонівська» поза, стоячи: руки, схрещені на грудях, і сидячи: обидві руки впираються в підборіддя тощо) сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики. «Відкриті» пози (стоячи: руки розкриті долонями вгору, сидячи: руки розкинуті, ноги витягнуті) сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту.

Жести Конкретний сенс окремих жестів різний у різних культурах. Однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна назвати: - комунікативні (жести вітання, прощання, привернення уваги, заборони, задовільні, негативні, запитальні тощо); - модальні, тобто ті, що виражають оцінку та ставлення (жести схвалення та незадоволення, довіри та недовіри, розгубленості тощо); - описові жести, які мають сенс лише у контексті мовного висловлювання. У процесі спілкування не слід забувати про конгруентності, тобто збіг жестів і мовних висловлювань.

Мовні висловлювання та жести, що їх супроводжують, повинні збігатися. Протиріччя між жестами та змістом висловлювань є сигналом брехні. Мова Характеристики голосу відносять до просодичних та екстралінгвістичних явищ. Просодика – загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу. Екстралінгвістична система – включення в мову пауз, а також різноманітних психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху, зітхання тощо. Праксодичними та екстралінгвістичними засобами регулюється потік мови, економляться мовні засоби спілкування, вони доповнюють, замінюють і передбачають мовні висловлювання, виражають емоційні стани.

Ентузіазм, радість і недовіра зазвичай передаються високим голосом, гнів і страх теж досить високим голосом, але в ширшому діапазоні тональності, сили та висоти звуків. Горе, сум, втома зазвичай передаються м’яким і приглушеним голосом зі зниженням інтонації до кінця фрази. Швидкість мови також відображає почуття: швидка мова – схвильованість чи стурбованість; повільна мова свідчить про пригнічений стан, горе, зарозумілість або втому. Добре підготовлена людина може за голосом визначити, який рух відбувається в момент вимови тієї чи іншої фрази, і навпаки, спостерігаючи за жестами під час промови, можна визначити, яким голосом каже людина. 1.Чинник зовнішності: 1. Одяг. Комунікативну позицію людини посилює темний традиційний одяг, добротний матеріал, контраст темних та білих тонів. Підсилюють вплив високі капелюшки, каблуки, окуляри у темній роговій оправі. Виграшно виглядає чистий, акуратний одяг. Соковиті кольори одягу характеризують людину як життєрадісну, успішну. Посилює комунікативну позицію того, хто говорить помірна модність його одягу. 2. Зачіска. Висока зачіска збільшує статус її носія. Цікаво, що блондинок сприймають зазвичай як більш привабливих, але при цьому поверхневих, неглибоких у судженнях, а брюнеток сприймають як серйозніших, розумніших, компетентніших. Коротка зачіска чоловіка говорить про його діяльність, невисокий інтелект, довге волосся – про творчий початок, інтелектуальність. 3. Силует. Підсилює позицію людини прямокутний силует одягу (і, навпаки, кулястий силует, рукав реглан, м’які светри, джинси послаблюють комунікативну позицію того, хто говорить). Чим ближче силует людини до прямокутника, тим ефективніше враження. Костюм для чоловіка, традиційний англійський костюм для жінки (з підплічниками) створюють враження авторитетної, компетентної, надійної людини. 4. Статура. Висока, атлетична статура посилюють комунікативну позицію людини. Високі люди мають великий авторитет. 5. Фізична привабливість. Фізична привабливість людини асоціюється у людей із позитивними людськими якостями. Фізично привабливі люди сприймаються оточуючими як товариські, популярні, успішні, переконливі (спроможні переконувати), щасливі, які мають багато друзів.

2. Чинник погляду. Зі співрозмовником (співрозмовниками) необхідно підтримувати зоровий контакт. Дивитися на співрозмовника треба приблизно половину розмови, тоді це сприймається як підтримка контакту. Якщо ми дивимося доброзичливо на 60–70% часу на співрозмовника, він розуміє, що подобається нам. Привітний, з посмішкою, короткочасний погляд на очі розглядається як сигнал позитивного ставлення, зацікавленості, симпатії, прагнення контакту.

3. Чинник фізичної поведінки. Це – мова міміки та рухів тіла. Цей чинник передбачає правильне використання міміки, жестів та поз. Найбільш ефективна та дієва міміка привітності, ядром якої є посмішка.

4. Чинник організації простору спілкування (поєднує сигнали, пов’язані зі значним розташуванням співрозмовників щодо один одного.)

**Тема 3. Етика ділових комунікацій**

1. **Поняття ділового етикету**
2. **Діловий протокол**
3. **Етичні кодекси та їх значення**
4. **Організація та проведення ділових зустрічей**
5. **Поняття ділового етикету**

Термін "етикет" означає форму, манеру поводження, правила чемності й ввічливості, прийняті в тому або іншому суспільстві. Норми етикету носять єднальний характер, вони як би припускають угоду про те, що вважати прийнятним у поводженні людей, а що – не прийнятним. У зв'язку із цим спостерігається надзвичайна строкатість правил етикету в різних народів, обумовлена особливими умовами їх історичного розвитку.

**Етикет є форма суспільного контролю** за поводженням кожної людини, і порушення етикету викликає ті або інші санкції. Вони можуть бути різними: починаючи від осудливого здивування й закінчуючи штрафом за порушення громадського порядку.

**Практичне значення етикету** полягає в тому, що він дає можливість людям без особливих зусиль використати вже готові форми загальноприйнятої ввічливості для спілкування з різними групами людей і на різних рівнях.

**Основи етикету досить прості**. Це: культура мови, що припускає не тільки її граматичну й стилістичну правильність, але відсутність вульгарних слів, нецензурних виразів, слів-паразитів й елементарна ввічливість, що припускає вміння здороватися, прощатися, говорити "будь ласка", "будьте ласкаві", "будьте люб'язні", "вибачите", дякувати за допомогу, послугу, бажати спокійної ночі, доброго ранку, гарного апетиту, здоров'я й ін.

Сформовані норми моральності є результатом тривалого за часом процесу становлення взаємин між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні відносини, тому що не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.

Сучасний етикет успадковує звичаї практично всіх народів від сивої давнини до наших днів. **У своїй основі ці правила поведінки є загальними, оскільки вони дотримуються представниками не тільки якогось даного суспільства, але і представниками всіляких соціальнополітичних систем, що існують у сучасному світі.**

За мірою змін умов життя людства, росту утворень і культури одні правила поведінки змінюються іншими. Те, що раніше вважалося непристойним, стає загальноприйнятим, і навпаки. Але вимоги етикету не є абсолютними: дотримання їх залежить від місця, часу й обставин. Поводження, неприпустиме в одному місці і за одних обставин, може бути доречним в іншому місці і за інших обставин.

Сучасний етикет регламентує поводження людей у побуті, на службі, у громадських місцях і на вулиці, у гостях і на різного роду офіційних.

**Діловий етикет –** норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і

норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

**Важливими сферами та формами ділового етикету є:**

• офіційні та протокольні форми привітання та представлення;

• подарунки в ділових відносинах;

• етикет національних символів;

• візитна картка;

• діловий одяг;

• ділова субординація;

• етикет в рекламі та ін..

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між

працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін.

Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, бо сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь- якої установи з клієнтами. Різновидом ділового етикету є службовий етикет.

***Службовий етикет*** – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов’язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого морально- психологічного клімату для людей, під впливом якого формується гарний настрій людини.

Гарний настрій впливає на здоров’я людини, на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні **Кодекси честі**, в яких передбачено норми взаємин та правила службового етикету.

Важливим аспектом подальшого розвитку ділового етикету стосунків є

пошук, вироблення його засадничих принципів. Так, відомий американський

соціолог Джен Ягер, базовими визначає шість таких принципів:

•пунктуальність (вчасно виконуйте роботу);

•конфіденційність (не говоріть лишнього);

•ввічливість, привітність і доброзичливість;

•уважне ставлення до оточуючих (турбуйтеся про інших, а нетільки про себе);

•зовнішній вигляд (умійте правильно одягатися);

•грамотність (говоріть і пишіть гарною мовою).

1. **Діловий протокол**

Найважливіші правила спілкування між представниками різних країн охоплені в діловому протоколі.

Слово "протокол" вживається у значеннях:

1. «Документ, який містить запис усього, про що йшла мова на зборах, засіданні, допиті і т. ін.»

2. «Документ, який засвідчує певний факт, подію і т. ін.»

3. «Писемна угода між державами; одна з назв міжнародного договору».

***Діловий протокол*** – правила, що регламентують порядок зустрічей делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час

зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню

бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

**Дипломатичний протокол** – невід’ємна складова частина дипломатії, її

помічний інструмент, форма, якою супроводжується будь-яка зовнішньо- політична акція держави та якої дотрмуються її представництва чи представники. Дипломатичний протокол забезпечує відповідні умови для того, щоб відносини між державами, урядами та їхніми представниками могли розвиватися в дружній, мирній атмосфері та в наявності взаємоповаги.

**Діловий протокол** – це регламентований порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін. На відміну від дипломатичного, ділового протоколу дотримуються менш суворо, тут правила більш гнучкі.

**Розглянемо детальніше його основні принципи:** ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність.

**Ввічливість.** Одним з основних принципів комунікативних процесів є

підтримання нормальних ділових стосунків між людьми і прагнення уникнути конфліктних ситуацій. Тому повагу і розуміння можна заслужити у партнера тільки виявляючи ввічливість та стриманість.

**Тактовність** — це вміння дотримуватись такту у стосунках з іншими людьми. Такт — почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки. Тактовна людина звертає увагу не тільки на зміст своїх слів, дій чи вчинків, а й на їх форму, враховуючи індивідуальні відмінності партнера, його психологічний стан, настрій.

***Взаємоповага.*** Правила протоколу не є священними, тому церемоніал проведення ділових зустрічей не можна порівнювати з релігійними обрядами та звичаями, порушення яких може викликати гнів вищих сил. Правила грунтуються на належній повазі до національних свят та місцевих звичаїв; до них включаються насамперед ті, що одержали загальне схвалення громадськості.

Якщо порівнювати вітчизняний та зарубіжний рівні ділових відносин у роботі ряду спільних підприємств, то необхідно визнати, що у цій сфері ми дещо програємо.

***Гідність.*** Необхідно відзначити, що, за деякими винятками, наші західні

партнери з достатньою повагою ставляться до українського народу як носія стародавньої культури і традицій, що формувалися протягом тисячоліть.

***Порядність.*** Складовою протоколу є порядність. Це поняття допомагає людині утримуватися від негативних вчинків – таких як обман, підступність, шахрайство. Зміст його полягає в умінні триматися незалежно від ситуації, непринижувати гідність іншої людини; це саме той моральний імператив, «обмежувач», який не дає змогу людині «переступити межу».

Володіння правилами протоколу дає можливість не образити ділового партнера, підтримувати порядність і престиж фірми. Разом з тим він сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі ділового спілкування, що впливає на успішне вирішення справи.

1. **Етичні кодекси та їх значення**

**Кодекс етики в бізнесі** — це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття "етичні кодекси". Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

* кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);
* кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це соціальні кодекси;
* кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Це кодекси корпоративні;
* кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою). Це кодекси професійні.

Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки. Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація — як велика корпорація, так і нечисленна структура.

**Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:**

* управлінську — регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;
* розвитку корпоративної культури в організації — транслюють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;
* репутаційну — формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

**Професійні кодекси** виходять із професійної етики і регулюють відносини у професійних спільнотах та ефективні для "вільних професій".

**Професійна етика** — це конкретно визначений набір моральних норм, який слугує керівництвом поведінки в тій чи іншій професійній діяльності. Тому професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти у суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість.

Одним з перших професійних кодексів стала клятва Гіппократа — кодекс лікарів. Нині кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агентств тощо.

1. **Організація та проведення ділових зустрічей**

Про ділову зустріч прийнято домовлятися заздалегідь, при цьому відрізок часу між домовленістю і самою зустріччю залежить від конкретних обставин та її програми. У межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2-3 дні. Запланована за десяток днів ділова зустріч часто буває підготовлена гірше лише через психологічні причини. Спочатку неначе є час для вирішення питань, а потім його може вже не залишитися. Особливої ретельності вимагає організація зустрічі з іноземцями. До такої зустрічі потрібно, безперечно, готуватися завчасно, передбачивши всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі; персональний склад учасників; участь представників преси; вручення квітів; вітальні промови; розміщення у готелі; ділова частина; відвідування культурних об‘єктів; поїздки по країні; неофіційні прийоми; проводи.

Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по факсу чи, найпростіше, - по телефону. Перед тим, як взяти в руки телефонну трубку, пропонується намітити всі важливі організаційні моменти зустрічі, бо якщо щось забути, виходити повторно на зв‘язок бути не зовсім зручно.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

1. Предмет ділової зустрічі.

2. Місце проведення.

3. Часові межі.

4. Кількість учасників.

5. Матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

**Предмет ділової зустрічі**. Предметом ділової зустрічі є питання, що виносяться на обговорення, тематичні рамки переговорів, перелік проблем, які розглядатимуться, тощо.

**Місце проведення.** Проводяться ділові переговори, як правило, у службових приміщеннях їх учасників (у своїй фірмі чи у партнера), хоча можливе їх проведення на нейтральній території чи, завдяки розвитку засобів комунікації, - дистанційно. Ініціатор зустрічі пропонує (але не нав‘язує) свій варіант, однак останнє слово про місце проведення залишається за запрошеною стороною.

**Часові межі.** Перший крок до успіху ділової зустрічі – це правильний вибір часу і дня тижня. При зустрічі віч-на-віч необхідно брати до уваги обставини ділового життя партнера, його біоритми. При великій кількості учасників бажано бути в курсі справ усіх і кожного і враховувати ділові звички партнерів.

**Кількість учасників.** Домовляючись про зустріч, рекомендується обумовлювати і кількість її учасників. Звичайно це робиться, виходячи з принципу рівної чисельності делегації з обох сторін. Згідно з протоколом право на участь у переговорах, крім керівника, надається також особам, які внесені до списку. У протокольному списку зазначаються прізвище, ім‘я та по батькові, місце роботи і посада учасника. При необхідності, у переговорах з іноземними партнерами в протокольних списках наводяться короткі відомості про сферу діяльності та інтересів кожного учасника, тему майбутнього виступу.

**Матеріали для обговорення.** Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. При цьому слід розрізняти кілька категорій документів, які обговорюються у ході зустрічі.

Перша – відображає позицію учасника зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містить рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися.

Друга – це проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів.

Третя – проекти резолюцій чи угод про наміри. Проекти використовуються як для проведення консультацій з місцевою клієнтурою, так і для вироблення прийнятної позиції на переговорах.

**Тема 4. Стратегія ведення переговорів**

1. **Переговори, як різновид бізнес-комунікації**
2. **Стратегії ведення переговорів**
3. **Динаміка переговорів**
4. **Ведення переговорів**
5. **Переговори, як різновид бізнес-комунікації**

**Переговори** – це невід'ємна частина бізнес-комунікацій. І їх успіх залежить не тільки від хорошого знання предмета обговорення, а й від володіння технікою ведення переговорів, яка навряд чи може бути представлена у вигляді якогось вичерпного набору готових рецептів. Щоб грамотно і впевнено вести переговори, важливо розуміти, у чому полягає їх специфіка, яку мету ставлять перед собою учасники, якою є загальна модель переговорного процесу.

Переговори, які відбуваються як у рамках співпраці, так і в умовах конфлікту, обов'язково передбачають спілкування учасників. Отже, переговорний процес включає перцептивну, комунікативну і інтерактивну сторони спілкування. Довідково: перцептивний – від лат. perceptio – сприйняття, відображення об'єктивної дійсності органами чуттів, тобто такий, що стосується сприйняття.

Зневажливе ставлення учасників до будь-якої з цих сторін переговорів створює додаткові перешкоди на шляху до досягнення угоди.  **Особливості переговорів.** Переговори, як один з різновидів комунікації, мають ряд особливостей:

1. Важлива особливість переговорів полягає в тому, що вони ведуться в умовах ситуації з різнорідними інтересами сторін, тобто їх інтереси не є абсолютно ідентичними або абсолютно протилежними.
2. Складне поєднання різноманітних інтересів робить учасників переговорів взаємозалежними. У цьому полягає ще одна особливість переговорного процесу. Його учасники обмежені в своїх можливостях одностороннім шляхом реалізувати власні інтереси. Якщо, наприклад, хтось із опонентів вирішить, домагаючись мети, скористатися наявними каналами впливу на керівництво компанії, то це викличе загострення відносин з колегою, погіршення морально-психологічного клімату в групі і може привести до конфлікту. І чим більше сторони залежать один від одного, тим важливіше для них домовлятися шляхом переговорів.
3. Взаємозалежність учасників переговорів дозволяє говорити про те, що їх зусилля спрямовані на спільний пошук вирішення проблеми.

Отже, переговори в бізнес-комунікаціях – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого рішення щодо вирішення проблеми, яке влаштовує усі сторони переговорів.

**2 Стратегії ведення переговорів**

Виділяють дві основні стратегії ведення переговорів:

1) позиційний торг, орієнтований на конфронтаційний тип поведінки;

2) конструктивні переговори, що передбачають партнерський тип поведінки сторін.

**Кожна з названих стратегій має свою специфіку.**

1. Позиційний торг є такою стратегію ведення переговорів, при якій сторони орієнтовані на конфронтацію і ведуть суперечку про конкретні позиції.

Важливо розрізняти позиції і інтереси.

Позиції – це те, що сторони хочуть домогтися у ході переговорів. Інтереси, що лежать в основі позицій, вказують на те, чому сторони хочуть домогтися того, про що заявляють. Якщо позиції не досить ясно формулюються учасниками, то виявити інтереси, які стоять за тією чи іншою позицією, набагато складніше.

**У цілому позиційний торг має такі особливості:**

• учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей у максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;

• переговори ведуться на основі початкових (тобто висунутих на самому початку переговорів) крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;

• підкреслюється відмінність між сторонами, а подібність, навіть якщо воно є, часто відкидається;

• дії учасників спрямовані передусім один на одного, а не на вирішення проблеми;

• сторони прагнуть приховати або спотворити інформацію про свої справжні наміри і цілі;

• перспектива провалу переговорів може підштовхнути сторони до певного зближення і спроб виробити компромісну угоду, але спільні дії при цьому мають вимушений характер;

• у результаті найчастіше досягається угода, що задовольнить кожну зі сторін в меншій мірі, ніж це могло б бути.

**Виділяють два стилі позиційного торгу: м'який і жорсткий**.

Жорсткий стиль передбачає прагнення твердо дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками; м'який – орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди.

В ході торгу вибір однієї зі сторін м'якого стилю робить її позицію вразливою для прихильника жорсткого стилю, а підсумок переговорів – менш вигідним. У той же час реалізація кожної зі сторін жорсткого стилю може привести до зриву переговорів (і тоді інтереси учасників взагалі не будуть задоволені).

Недоліки позиційного торгу, якщо торг:

1) призводить до нерозумних угод, тобто таких, які тією чи іншою мірою не відповідають інтересам сторін;

2) не є ефективним, оскільки в ході переговорів зростає ціна досягнення домовленостей і витрачається на них час, а також зростає ризик того, що угода взагалі не буде досягнута;

3) загрожує розвитком небажаних відносин між учасниками переговорів, коли вони починають вороже сприймати один одного, а боротьба між ними веде, як мінімум, до наростання напруженості або навіть до розриву відносин;

4) може погіршити ситуацію, якщо в переговорах бере участь більше двох сторін, а чим більша кількість сторін, залучених у переговори, тим більше появляються недоліки, властиві цій стратегії.

**2. Конструктивні переговори**. На відміну від позиційного торгу, який орієнтований на конфронтаційний тип поведінки учасників, конструктивні переговори – це реалізація партнерського підходу. Ця стратегія передбачає взаємне прагнення сторін до вироблення рішення, яке максимально задовольняє інтереси кожної з них.

Стратегію конструктивних переговорів, при всіх наявних її перевагах, не слід абсолютизувати, оскільки у ході її реалізації виникають певні труднощі, а саме:

• у процесі переговорів люди і спірні проблеми розділяються, що передбачає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми; вміння поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору; узгодження домовленостей з принципами сторін; наполегливість у бажанні розібратися з проблемою і шанобливе ставлення до людей;

• досягнута угода має максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів.

• вибір цієї стратегії не може бути зроблений в односторонньому порядку, адже основний її зміст полягає в орієнтації на співпрацю, яка може бути тільки обопільною;

• використання цієї стратегії переговорів в умовах конфлікту стає проблематичним тому, що конфліктуючим сторонам дуже непросто, опинившись за столом переговорів, відразу ж перейти від конфронтації і протиборства до партнерства, – їм потрібен певний час для зміни сприйняття ситуації і покращення ставлення один до одного;

• ця стратегія не може вважатися оптимальною у тих випадках, коли переговори ведуться з приводу обмеженого ресурсу, на володіння яким претендують учасники. У цьому випадку взаємовиключні інтереси швидше потребують вирішення проблеми на основі компромісу, коли розділ предмета розбіжностей порівну сприймається сторонами як найбільш справедливе рішення.

**3.Динаміка переговорів**

Переговори представляють собою неоднорідний процес, що включає кілька стадій, кожна з яких відрізняється своїми завданнями. Відповідно до запропонованого ними підходу можна виділити три стадії переговорів:

1) підготовка до переговорів;

2) процес ведення переговорів;

3) аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.

**Підготовка до переговорів**. Ретельна підготовка до переговорів – це запорука їх успішного проведення. Найчастіше люди відчувають спокусу йти по шляху найменшого опору, тому економлять час і сили на підготовці до переговорів. Підготовчий період може початися задовго до фактичного старту переговорів і включає два основних аспекти: організаційний і змістовний.

**Організаційний аспект**. Незалежно від теми майбутніх переговорів у ході їх підготовки сторони мають узгодити ряд питань процедурного характеру. Передусім необхідно здійснити вибір місця і часу зустрічі. Тут можуть бути реалізовані різні варіанти. При виборі місця проведення переговорів слід пам'ятати про те, що люди комфортніше почуваються на «своїй території», ніж на «чужій», незалежно від того, чи це кабінет, офіс чи країна. А тому приймаюча сторона має певну перевагу. Можливий і вибір нейтральної території.

**Визначення порядку денного** – не менш важлива складова підготовки до переговорів. Порядок денний виступає впливовим інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, встановлюється порядок їх обговорення, вирішується питання про тривалість виступів опонентів. Розробка порядку денного може перетворитися у непросту проблему. Однак, якщо порядок денний розроблений якісно, то це вносить ясність у процедуру проведення засідань, що особливо важливо за наявності цілого ряду проблем, а також у ситуаціях багатосторонніх переговорів.

**Організаційна сторона підготовчого періоду пов'язана і з рішенням важливого завдання** – формування складу учасників переговорів. У цьому випадку необхідно вирішити такі питання: хто очолить делегацію, який буде її кількісний і персональний склад. Вирішуючи питання про главу делегації, важливо враховувати не тільки рівень проведення переговорів, наявність повноважень для прийняття тих чи інших рішень, але і можливі особисті симпатії і антипатії опонентів.

**Змістовний аспект.** У ході підготовчого періоду сторони обов'язково вирішують ряд завдань, які і складають власне підготовку до майбутніх переговорів:

• аналіз проблеми та інтересів сторін;

• оцінка можливих альтернатив до переговорної угоди;

• визначення переговорної позиції;

• розробка різних варіантів вирішення проблеми і формулювання відповідних пропозицій;

• підготовка необхідних документів і матеріалів. **1. Найважливіша складова змістовної сторони підготовчої роботи – це аналіз проблеми та інтересів сторін.**

1. **До початку переговорів кожна зі сторін повинна оцінити можливі альтернативи переговорній угоді. Це необхідно на той випадок, якщо переговори нс завершаться успіхом.** Варто визначити не тільки найкращу альтернативу, але і подумати над другим і третім альтернативними варіантами.

Розробка можливих альтернатив передбачає проведення таких операцій:

• обдумування плану дій на той випадок, якщо угода не буде досягнута;

• удосконалення кількох кращих ідей і розробка їх практичного втілення; • вибір найбільш прийнятного варіанту для його здійснення у тому випадку, якщо під час переговорів угоду з опонентами не буде досягнуто.  **3. Наступний крок у підготовці до переговорів – це визначення переговорної позиції.** Найчастіше учасники переговорів мають на увазі під позицією офіційно заявлену точку зору, погляд на проблему. Сторони повинні продумати питання про позиції, які будуть винесені на початок переговорів. Опоненти часто схильні починати обговорення з розгляду тих аспектів проблеми, за якими їх позиції не збігаються. Подібна тактика може призвести до ускладнення переговорного процесу, і перспектива досягнення угоди стає вельми примарною.

**4.У процесі підготовки до переговорів кожному з учасників необхідно також розробити різні варіанти вирішення проблеми і сформулювати пропозиції, які відповідають тому чи іншому варіанту рішення.**

5**. Змістовна сторона попередньої роботи завершується підготовкою необхідних матеріалів довідкового характеру та документів (текстів виступів, проектів пропозицій, передбачуваних підсумкових документів).** Вирішення цього завдання завершує змістовну частину підготовки до переговорів. Письмова форма викладу хороша тим, що змушує відточувати точність формулювань, логіку пропозицій, обґрунтованість рішень, що позитивно позначиться на ході ведення переговорів.

**4. Ведення переговорів**

Переговори починаються з того моменту, коли сторони приступають до обговорення проблеми. На першій же зустрічі необхідно узгодити процедурні питання, основні параметри яких були визначені в ході підготовки до переговорів. До числа питань, які потребують взаємного схвалення сторін, відносяться такі:

Процес ведення переговорів пов'язаний з прямою взаємодією опонентів і є неоднорідним за своїми завданнями. Відповідно можна виділити наступні етапи ведення переговорів:

1) уточнення інтересів і позицій сторін;

2) обговорення, що передбачає вироблення можливих варіантів вирішення проблеми;

3) досягнення угоди.

**1. Уточнення інтересів і позицій сторін**. Попередньо проведена підготовка до переговорів не означає, що сторони мають повне і адекватне уявлення про інтереси та позиції одна одної. Тому на першому етапі ведення переговорів взаємодія між опонентами полягає передусім у обміні інформацією щодо найбільш важливих спірних питань, інтересів сторін, точок зору і позицій одна одної щодо наявної проблеми.

Важливість цього етапу полягає і в тому, що він має істотне значення для формування атмосфери, в якій будуть проходити переговори. Якщо сторони не зуміли налагодити нормальні робочі відносини, то у них навряд чи є шанс досягти якихось домовленостей.

**Елементи, що сприяють формуванню доброзичливої атмосфери в процесі ведення переговорів:**

1. Раціональність. Необхідно зберігати спокій, навіть якщо інша сторона проявляє емоції. Будь-яка нестриманість руйнівним чином діє на взаємини сторін.

2. Розуміння. Постарайтеся зрозуміти опонента. Зневага до його точки зору обмежує можливість досягнення угоди.

3. Спілкування. Прямі контакти завжди можуть бути використані для поліпшення відносин між опонентами.

4. Достовірність. Уникайте використання неправдивої інформації.

5. Уникання повчального тону. Зневажливі інтонації, менторський тон, безапеляційність висловлювань трактуються як демонстрація переваги, прояв неповаги і викликають роздратування.

6. Відкритість до сприйняття іншої точки зору. Постарайтеся вникнути в суть уявлень опонента. Адже зрозуміти точку зору іншого – ще не означає погодитися з нею. А нетерпимість до поглядів опонента – це якраз вірний шлях до розриву відносин.

**2. Обговорення** – це другий етап ведення переговорів, найвідповідальніший і, як правило, найважчий. На цьому етапі учасники переговорів повинні виробити основні параметри спільного вирішення проблеми. Вносячи пропозиції, розкриваючи той чи інший варіант рішення і обговорюючи ці варіанти, опоненти можуть посилити або послабити власні позиції, багато в чому визначаючи цим результат переговорів. Не останню роль відіграють уміння слухати, переконувати, задавати питання, мислити творчо. Варто зупинитися детальніше на цих уміннях.

1. Уміння слухати лежить в основі будь-яких переговорів. Часто опоненти впевнені, що вони адекватно зрозуміють один одного, не докладаючи особливих зусиль. Однак слухання – це дуже непросте мистецтво. Для адекватного сприйняття і розуміння інформації учасники переговорів мають опанувати прийоми нерефлексивного і рефлексивного слухання.

2. Уміння переконувати необхідне для того, щоб домогтися згоди опонента з висловленою точкою зору. Характерною особливістю переконання є те, що воно звернене передусім до розуму людини і здійснюється за допомогою аргументації, тобто системи тверджень, призначених для обгрунтування або спростування будь-якої думки.

Для обґрунтування своєї точки зору або спростування точки зору опонента можна використовувати різні методи аргументації.

**Методи аргументації:**

1) фундаментальний – виклад фактів і конкретних відомостей;

2) метод протиріччя – заснований на виявленні суперечностей у міркуваннях опонента;

3) метод формулювання висновків – заснований на точній аргументації, яка за допомогою власних висновків веде до бажаного підсумку;

4) метод порівняння – додає міркуванням яскравості, робить їх більш зримими;

5) метод «так ..., але» використовується у тому випадку, якщо опонент акцентує увагу або тільки на перевагах, або тільки на слабких сторонах обговорюваного варіанта вирішення проблеми. Метод дозволяє спочатку погодитися з твердженням, а потім заперечити його, що дає хороший психологічний ефект;

6) метод підхоплення репліки – передбачає вміння застосувати репліку опонента з метою посилення власної аргументації.

3. Уміння задавати питання – не менш важлива складова ефективного обговорення пропозицій сторін. Правильно поставлене запитання дозволяє уточнити точку зору опонента, отримати від нього додаткову інформацію, активізувати процес обговорення, направити дискусію у потрібне русло. Нагадаємо, що існують закриті і відкриті, інформаційні, дзеркальні і естафетні питання. Найчастіше виділяють такі види питань:

4. Уміння мислити творчо. Всі зусилля сторін у процесі обговорення пропозицій щодо розроблення можливих варіантів вирішення проблеми можуть обернутися крахом, якщо опоненти самі створюють перешкоди на цьому шляху. Проблема полягає в тому, що люди нерідко схильні до шаблонного мислення.

**Типові помилки, що сковують творче мислення опонентів:**

1. Передчасне судження. Критичний настрій і попередні оцінки звужують поле зору, обмежуючи кількість пропонованих варіантів. Безліч переговорів могло б мати кращий результат, якби їх учасники не відкидали відразу чужі ідеї.

2. Пошук єдиного варіанту. Оскільки в основу угоди ляже якесь одне рішення, сторони з самого початку прагнуть знайти цей єдиний варіант.

3. Впевненість у неможливості «збільшити пиріг». Перешкодою для створення різноманітних варіантів вирішення проблеми є впевненість опонентів у тому, що виграш для одного можливий лише за рахунок програшу іншого.

4. «Вирішення їхньої проблеми – це їхня проблема». Вступаючи на шлях переговорів, учасники орієнтуються на укладання тієї чи іншої угоди. Але при цьому часто концентрують зусилля головним чином на способах реалізації лише власних інтересів, надаючи іншій стороні самостійно піклуватися про вирішення своїх проблем.

**Рекомендації щодо створення варіантів вирішення проблеми.**

1. Відокремлюйте пошук варіантів від їх оцінки. Учасникам переговорів необхідно спочатку виробити можливі рішення і лише потім вибирати найбільш прийнятні серед них.

2. Розширюйте коло варіантів. Імовірність того, що вирішення проблеми буде знайдене, велика лише в тому випадку, якщо сторонам є з чого вибирати.

3. Шукайте взаємну вигоду. Найчастіше опоненти розглядають переговори як бій, у якому може бути тільки один переможець. При такому підході або переговори заходять у глухий кут, або ціна перемоги виявляється занадто високою. Ефективнішим буде інший шлях:

• опонентам необхідно виявити спільні інтереси, які сприяють досягненню угоди;

• учасникам переговорів слід орієнтуватися на оптимальне задоволення протилежних інтересів;

• успіх переговорів може бути забезпечений узгодженням різних інтересів, які не перетинаються. У цьому випадку задоволення інтересів однієї сторони не зачіпає інтереси іншої.

4. Намагайтеся полегшити опоненту прийняття рішення. Підсумком переговорів має стати рішення, що влаштовує обидві сторони. Тому успіх кожної зі сторін невіддільний від обопільної згоди з пропонованим рішенням проблеми. Відповідно до цього брак уваги до думки опонента про можливі варіанти вирішення згубний для результату переговорів. Навпаки, слід орієнтуватися на варіанти, кращі не тільки для вас, але і для іншої сторони. У процесі обговорення важливо враховувати відповідність можливого рішення принципам, словам і діям опонента.

**3. Досягнення угоди. Переговорний простір**

Третій етап ведення переговорів завершує тривалий і важкий пошук рішення проблеми: сторони приступають до розроблення підсумкових домовленостей.

**Типи рішень у ході досягнення угоди**

Відмінності у підсумкових домовленостях залежать від того, який тип рішення ліг в їх основу.

1. Серединне або компромісне рішення – типове рішення на переговорах, досягається у випадку, коли сторони йдуть на взаємні поступки. При цьому поступки повинні бути приблизно рівноцінні. Найлегше це визначити в ситуації «купівлі – продажу». Продавець запитує максимальну ціну за свій товар, а покупець пропонує мінімальну. Якщо сторони зацікавлені в укладанні угоди, то починається «переговорний танець»: продавець і покупець, не випускаючи з уваги власної вигоди, роблять послідовні поступки.
2. Асиметричне рішення відрізняється тим, що поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої. Угода на основі такого рішення найчастіше приймається в наступних ситуаціях:

• має місце значна різниця у співвідношенні сил опонентів; • одна зі сторін готова значною мірою поступитися своїми інтересами заради майбутньої очікуваної вигоди; • проблема, яка потребує вирішення, для одного з учасників менш важлива в порівнянні з перспективами подальших взаємин; • переговори ведуться на тлі конфліктних відносин; • один з учасників переговорів вважає подальшу конфронтацію ризикованою і такою, що загрожує великими втратами.

3. Принципово нове рішення – це те, яке максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Пошук такого рішення найбільш складний і вимагає кропіткої роботи учасників переговорів. Таке рішення може бути знайдене на основі ретельного аналізу співвідношення інтересів сторін. Це дозволяє виявити інтереси, які не перетинаються, і тим самим завершити переговори на умовах взаємного задоволення сторін.

**Тема 5. Маніпуляції в бізнес-комунікаціях**

1. **Визначення та види маніпуляцій у спілкуванні**
2. **Ознаки маніпуляції у бізнес-спілкуванні**
3. **Основні типи маніпуляторів**

**1.Визначення та види маніпуляцій у спілкуванні**

Маніпуляція – вплив на адресата з метою домогтися бажаного результату або занурення його в певний стан. Як правило, маніпулятор управляє іншими людьми як об'єктами, намагаючись використовувати їх.

**Маніпулятивні системи**. Мова йде про фактори, які спрямовують стратегії людини маніпулювати іншими.

**Активний маніпулятор** – головна риса поведінки: демонстрація власної сили та права приймати рішення за інших, домінувати, керувати, давати вказівки. Він діє без найменшого сумніву у своїй правоті.

**Пасивний маніпулятор –** демонструє безпорадність, недалекоглядність, підштовхуючи активнішого партнера до бажання зробити за нього справу. Такий маніпулятор не тільки провокує інших людей на самоствердження (на кшталт «Дивись, як це треба робити!»), а й змушує їх виконувати чужу роботу.

**Змагальний маніпулятор –** його головним гаслом є «Життя – це боротьба!». Прагнення отримати перемогу у всіх обговореннях, суперечках та дискусіях. Для нього не існує поняття компромісу, він змагається заради власне змагання, він підсвідомо переконаний, що визнати правоту іншої людини – це означає принизити себе.

**Байдужий маніпулятор** – демонструє, що йому абсолютно байдуже, що може статися з ним та його справами, тим самим змушуючи своє оточення так би мовити «боротися за нього», показувати, як можна залагодити справи. По суті, він примушує інших виконати більшу частину його роботи. У «байдужість» часто грають подружні пари. Гра «Погрожувати розлученням» є чудовим прикладом того, як маніпулятор намагається завоювати партнера, але аж ніяк не прагне розлучитися з ним.

**Види маніпуляції у спілкуванні:**

1. **Маніпуляція любов’ю -** одна із найпідступніших і жорстоких маніпуляцій, якими часто користуються в сім’ях. Дитина, яка звикла до такого поводження, починає розуміти, що найближчі люди не приймають її цілком, люблять не за те, що вона є, а за те, що вона щось робить чи не робить. У партнерських відносинах, такі розмови також не призводять ні до чого хорошого. Адже в даному випадку на одну чашу терезів кладеться любов, а на іншу – певна умова. Виходить, що любов – це товар, який при необхідності можна обмінювати на послуги або гроші. Бажання всім подобатися, всім догодити, – це відголос тих самих маніпуляцій любов’ю, які людина отримала в дитинстві. Однак й у дорослому віці таким маніпуляціям реально протистояти. Запам’ятайте – любов – не товар, а результат стосунків, коли Ви помічаєте, що Вашими почуттями користуються, зупиніться й подумайте, наскільки це Вам потрібно.
2. **Маніпуляція страхом**. Маніпулятор представить ситуацію так, що співрозмовник бачить лише потенційну небезпеку, а як правильно вийти з ситуації – підкаже маніпулятор. Використання людських страхів – один із найулюбленіших прийомів маніпуляторів, при цьому вони найчастіше користуються недостатньою інформованістю людини. Тому, аби захиститися від маніпуляції страхом, з’ясуйте, наскільки реальною є загроза. Уточніть для себе ступінь і ймовірність небезпеки, звернувшись до незалежних і надійних джерел інформації, а краще до декількох.
3. **Маніпуляція невпевненістю у собі.** Проблема керівника-маніпулятора полягає в тому, що він не володіє реальним авторитетом, але дуже хоче ним бути. Маніпулювати Вами він зможе тільки в тому випадку, якщо Ви з приводу свого недоліку переживаєте.
4. **Маніпуляція почуттям провини.** Маніпуляції почуттям провини найкраще піддаються люди з низькою самооцінкою, які постійно прагнуть отримати схвалення оточуючих. Ця маніпуляція дуже поширена у сімейному житті, її використання призводить до того, що чоловік і дружина починають колекціонування чужих провин.

На почуттях провини і сорому грають не тільки в особистому, але і в діловому спілкуванні. Наприклад, керівник, аби змусити підлеглого вийти на роботу у вихідний день і без оплати, починає розповідати про своє власне «важке» положення, як складно зараз знаходити замовлення, а працювати, зокрема й на благо країни, треба.

Численні невиплати зарплати часто маскуються фразою «Так у країні ж важкі часи», апелюючи до почуття провини, й змушуючи людину працювати безкоштовно й не вимагати нічого від керівника.

Іншим типовим прикладом є те, коли людина допомогла Вам працевлаштуватися, а потім часто наполегливо просить замінити її на роботі, виконати за неї складне завдання, а будь-яку відмову сприймає виключно як Вашу невдячність. Існує кілька способів для того щоб викликати у людини відчуття провини: агресивний, витончений і явний. Розглянемо докладніше кожен з них:

1**. Агресивний спосіб** полягає у прямому звинуваченні людини, що призводить до цілковитої поразки у її бажанні виправдатися.

**2. Витончений спосіб маніпуляції** почуттям провини вимагає певних акторських навичок у маніпулятора. У цьому випадку потрібно якомога емоційніше показувати своє «засмучення» через «помилки» опонента, при цьому, не звинувачуючи безпосередньо, а навпаки, вибачати на показ. Для посиленого ефекту, маніпулятор може взяти провину на себе, відшкодувати збиток тощо. Наприклад, дружина великодушно пробачає «загул» чоловіка, тим самим викликаючи у нього почуття провини.

**3. Явний спосіб маніпуляції полягає** у тому, що людину ставлять перед фактом наслідків її поведінки. При чому, маніпулятор позиціонує себе як жертву.

**5. Маніпуляція почуттям гордості (або маніпуляція лестощами)**. Почувши лестощі на свою адресу, багато людей намагаються відразу ж показати собі й оточуючим свою компетентність та розсудливість, щоб приховати той сумний факт, що вони заковтнули приманку.

**6. Маніпуляція почуттям жалю.** Жалість до себе швидко обертається жорстокістю до інших. Існують дуже підступні маніпулятори почуттям жалю – «жертви», які весь час скаржаться на життя і збирають дивіденди – слова підтримки та допомогу.

**7. Маніпуляція на «правилах пристойності».** Почуття провини, що виховується з дитинства, змушує Вас турбуватися про те, як інші поставляться до Ваших вчинків. Ви настільки стурбовані сторонньою думкою, що не можете сконцентруватися задля досягнення власних цілей. Ви прагнете порадитися з оточуючими, перш ніж зробити чи сказати щось, здатне їх засмутити.

**2. Ознаки маніпуляції у бізнес-спілкуванні**

1. **Перепитування або зайві уточнення.** У даному випадку маніпулятивний ефект досягається за рахунок того, що маніпулятор робить вигляд, що хоче краще щось зрозуміти, перепитує Вас, однак повторює Ваші слова тільки спочатку, відволікаючи Вашу увагу, а далі спотворює зміст сказаного Вами на свою користь.

Цей прийом – один із найефективніших. В його основі лежать дві класичні техніки маніпулювання: переведення розмови на іншу тему і видимий інтерес. Немає жодної людини, яка б не піддалася такому впливові. Протидіяти цій маніпуляції неймовірно складно, адже вона задовольняє відразу дві найважливіші базові потреби – у спілкуванні (зі мною говорять) і у визнанні (моїми думками жваво цікавляться, отже, я – поважна людина!). Але головна складність полягає в тому, що цей прийом дуже складно помітити. Слід бути дуже уважним, завжди вслухатися в те, про що Вам говорять, і помітивши підступ – уточнювати раніше Вами сказане; причому уточнювати навіть у тому випадку, якщо маніпулятор, роблячи вигляд, що не помічає Ваше прагнення до уточнення, намагається перейти на іншу тему. Покажіть своїм опонентам, що Ви – «міцний горішок», наполегливий і уважний співрозмовник. Через деякий час маніпулятор просто втомиться і залишить спроби впивати на Вас оманливим інтересом і перепитуваннями.

**2. Фальшива квапливість**. Маніпулятор у даному випадку прагне після озвучування будь-якої інформації швидко перейти на іншу тему, розуміючи, що Ви зосередитесь на ній, а сказане раніше не буде опротестоване. Цей прийом застосовують у ситуаціях, коли жодним іншим чином не можна змусити людину прийняти рішення на умовах маніпулятора, який, посилаючись на відсутність часу, примушує іншу людину діяти за своїм сценарієм. Основними ознаками такої маніпуляції є швидке, емоційне мовлення, жвава жестикуляція, використання численних порівнянь. У результаті створюється ілюзія того, що запропонований маніпулятором вихід – навіть не найкращий з усіх можливих, а єдиний.

Якщо Ви задумаєтеся, то зрозумієте, що у більшості ситуацій, коли Вас квапили із прийняттям рішення, не тільки можна – потрібно було почекати. Зрозуміло, є обставини, коли зволікати не можна (у критичній ситуації зі здоров’ям, при нещасних випадках тощо), але у повсякденному та діловому спілкуванні час на роздуми завжди є. Головне – заспокоїтися і поставити собі одне-єдине питання: а чи дійсно у даних обставинах Ви маєте лише один вихід – той, який Вам пропонує маніпулятор? Або ж Вас навмисно підштовхують прийняти поспішне рішення, щоб отримати свою вигоду?

**3. Показна байдужість або псевдо неуважність**. Маніпулятор намагається якомога байдуже сприймати і співрозмовника і отриману від нього інформацію, тим самим несвідомо змушуючи людину переконати маніпулятора в своїй значущості для нього. Метою маніпулятора у даному випадку є отримання якнайбільшої кількості інформації. Маніпулятор показує людині, що та його абсолютно не цікавить. Цей прийом може проявлятися в тому, що маніпулятор не відповідає на запитання (робить вигляд, що не розчув), не реагує на присутність співрозмовника, не дивиться в його сторону, але при цьому весь час знаходиться поруч із ним.

Поспостерігайте за цією людиною: можливо, вона навмисно ігнорує Вас. Якщо це так, тоді є два варіанти. По-перше, Ви можете прямо у неї запитати, що їй від Вас потрібно. По-друге, Ви можете вжити той же самий прийом проти маніпулятора: відвертайтеся від нього, не слухайте питань, не дивіться в очі, просто не помічайте його.

**4. Показна закоханість**. Цей прийом – повна протилежність попередньому. За рахунок того, що один індивід (маніпулятор) розігрує перед іншим (об’єктом маніпуляцій) закоханість, надмірну повагу, шанування тощо, він домагається значно більшого, ніж якщо б відкрито попросив. Але є ситуації, коли показна закоханість може реально допомогти людині, надихнути її. Дієвим способом захисту від такої маніпуляції є зберігання «холодного розуму», критичне ставлення до висловлювань опонента. Як дізнатися – маніпуляція це або справжнє почуття? У переважній більшості випадків Ви повинні відповісти собі на питання: а як Ви – особисто ставитеся до цієї людини? І головне – як Ви ставилися до неї до того, як вона почала надавати Вам знаки уваги?

5. Уявна втома. Ця маніпуляція – різновид тиску на жалість. Маніпулятор демонструє свою слабкість, неймовірну втому задля того, аби людина, якою маніпулюють, була поблажливою, не вступала у дискусію та погодилася на поставлені умови

6. Імітація нападу. Як відомо, найкращий спосіб захисту – напад, а імітація нападу – один із найпоширеніших прийомів маніпулятора. Насправді маніпулятор не збирається виконувати ті дії, якими він загрожує об’єкту своєї маніпуляції. Цей прийом може бути використаний у різних ситуаціях, в тому числі і в якості захисту. Адже невмотивовані спалахи гніву на межі люті завжди викликають бажання заспокоїти співрозмовника – і дуже часто ціною значних поступок.

7. Надмірна підозрілість та очікування виправдань (Є підозра, що ти, дорогенький ...») Подібний вид маніпуляції відбувається в разі, коли маніпулятор розігрує підозрілість в будь-якому питанні. Як відповідна реакція у об’єкта маніпуляцій виникає бажання виправдатися. Невеликий натяк на те, що об’єкт щось приховує, недоговорює, в чомусь винен, – і він вже починає ніяковіти, намагається спростувати підозри і нерідко видає інформацію, яку за інших обставин ніколи б не відкрив. У ділових переговорах цей прийом використовується відразу в двох цілях: дізнатися приховану інформацію і змусити опонента прийняти умови маніпулятора. Керівники часто вдаються до цього прийому, щоб стимулювати підлеглих працювати в посиленому режимі і не думати про гроші. Протидіяти цьому прийому можна двома способами. По-перше, з підозрами можна погодитися та довести їх до абсурду.

8. Авторитетність маніпулятора або обман владою. Засобом маніпуляції для цього прийому є слова авторитетної людини, яким може бути політик, керівник, батьки або просто значуща для об’єкта особа. Поза сумнівами, найбільші маніпулятори в цьому сенсі – батьки. Кого тільки вони не приводять в приклад своїм дітям! У трудовому колективі таким авторитетом найчастіше буває керівник, і це не дивно: адже саме у нього найбільше влади. Набагато гірше, якщо керівник не користується авторитетом у підлеглих, тоді у ролі маніпулятора виступає наближена до нього людина. Нерідко цією людиною буває секретар. Вершина маніпуляції авторитетом в цьому випадку – коли НЕ керівник, а секретар керує підлеглими, посилаючись на слова керівника. Від такої маніпуляції легко захиститися пам’ятаючи про магію авторитету. Коли Вам намагаються нав’язати точку зору, посилаючись на чиїсь слова, уявіть, що такі ж слова говорить людина, яка абсолютно нічого для Вас не значить.

9. Удавана люб’язність, або плата за допомогу. Маніпулятор по-дружньому радить людині прийняти те чи інше рішення. Прикриваючись уявною дружбою, він, заради маніпуляцій до вигідного виключно для себе рішення. Цей прийом дуже ефективний тому, що у багатьох складних ситуаціях нам дійсно потрібна мудра порада розумної людини, але такою може бути виключно фахівець своєї справи, наприклад, захворівши – ми радимось із лікарем, маючи проблеми із законом – з юристом. Те саме має стосуватися й усіх інших сфер нашого життя.

10. Гарний спосіб забути про ціле – детально розглянути деталі. Маніпулятор змушує об’єкт маніпуляцій звернути увагу лише на одну конкретну деталь, не давши помітити головного, і на підставі цього зробити відповідні висновки. Слід зауважити, що така маніпуляція дуже поширена у повсякденному житті, коли більшість людей дозволяють собі робити висновки, фактично не володіючи ні фактами, ні більш детальною інформацією, а часто й не маючи власної думки про тему розмови, користуючись думкою інших. Цей прийом успішно використовують для того, щоб створити враження загального благополуччя, коли насправді ситуація катастрофічна. За допомогою деталей можна приховати будь-яку брехню. Деталі створюють ілюзію правдивості та неупередженості. Адже, як відомо, щоб об’єктивно оцінити явище, потрібно подивитися на нього з різних сторін. Приказка «пустити пил в очі» – характеризує саме цю маніпуляцію.

11. Іронія, або маніпуляції з усмішкою. Маніпулятор за допомогою іронічного тону, немов несвідомо ставить під сумнів будьякі слова об’єкта маніпуляції, який, у свою чергу, втрачає самовладання, гнівається, ображається, у нього значно знижується критичність мислення. Для ефективного захисту слід показати свою повну байдужість маніпулятору і в жодному випадку не ображатися.

12. Перебивання або інтелігентне хамство. Маніпулятор домагається свого постійним перебиванням думки об’єкта маніпуляцій, скеровуючи тему бесіди у потрібне для себе русло. Класичними прикладами такої маніпуляції є: «Дозвольте Вас перервати!», «Вибачте, але я Вас переб’ю!», «Тисяча вибачень, можна я скажу, поки не забув?». На перший погляд нічого поганого у цьому немає (всі слова сказані ввічливо), за винятком одного: об’єкту не дають не те що думку закінчити – два слова сказати, але робиться це з таким винуватим і інтелігентним виглядом, що дратуватися незручно. Ця маніпуляція широко застосовується у ділових переговорах, особливо коли необхідно їх зірвати. Або ж довести об’єкт маніпуляції до такого стану, коли замість того, щоб висловитися, він відкрито виразить свої негативні емоції. Найбільш ефективним засобом захисту від такої маніпуляції є відповідь на запитання «Дозвольте перебити?» – «Не дозволяю» та далі продовжувати висловлювати свою думку.

13. Специфічна термінологія або слова-монстри. У даному випадку маніпулювання здійснюється за рахунок використання маніпулятором специфічних термінів, незрозумілих об’єкту маніпуляцій, а у останнього, через небезпеку здатися некомпетентним, не вистачає сміливості уточнити, що ці терміни позначають. Спосіб протидії такій маніпуляції – перепитувати й уточнювати незрозуміле для Вас, а також розуміти, що часто за іноземними новомодними термінами ховаються зрозуміли усім слова.

14. Звинувачення у некомпетентності. Маніпулятор натякає на безграмотність і некомпетентність опонента. Нерідко фахівцям із вищою освітою доводиться чути від колег без освіти «Ви теоретики! А ми – практики!». Нове – це зазвичай експеримент, щось незвідане та не апробоване, а зрозуміти чи працюватиме воно на практиці дозволить лише його використання. Під впливом маніпуляції людина побоїться впровадити свої ідеї, а робитиме так, як це було 10, 20 років тому.

15. Помилкове домислювання («Додумайте самі...»). В цьому випадку маніпуляції досягають свого ефекту за рахунок: 1) умисного замовчування інформації маніпулятором; 2) помилковому домислювані об’єктом маніпуляцій. При цьому навіть у разі виявлення обману, у об’єкта маніпуляцій складається враження про власну некомпетентність внаслідок того, що він не так зрозумів, або щось не розчув. «Ви ж самі розумієте, до чого це веде ...» – говорить маніпулятор. Людина погоджується щоб не здатися нерозумною, соромиться запитати – що має на увазі маніпулятор, а в результаті робить помилкові висновки, ще й лишається винною маніпулятору, який звинувачує її у тому, що вона все неправильно зрозуміла. А що тут розуміти, коли сказано нічого не було? Якщо Ви хочете захиститися від подібної маніпуляції, завжди і у всіх вимагайте пояснень. Як би незручно Вам це не здавалося.

16. Уявна неуважність. У даній ситуації об’єкт маніпуляції потрапляє в пастку маніпулятора, який грає на власній нібито неуважності, щоб потім, добившись свого, послатися на те, що він не помітив (прослухав) протест з боку опонента. Маніпулятор фактично ставить об’єкт маніпуляцій перед фактом скоєного.

17. Ефект спостереження, або пошук спільних рис. В результаті попереднього спостереження за об’єктом маніпуляцій (в тому числі у процесі діалогу), маніпулятор знаходить або вигадує будь-яку схожість між собою і об’єктом маніпуляції, ненав’язливо звертає увагу людини на цю схожість, і тим самим позитивно налаштовує її до себе. Зазначимо, що цей ефективний прийом рідко використовується в якості разової маніпуляції. Він вживається найчастіше тоді, коли маніпулятор збирається використовувати людину протягом тривалого часу.

18. Несподіване цитування. В даному випадку такий маніпулятивний вплив досягається за рахунок несподіваного цитування маніпулятором раніше сказаних слів опонента. При цьому в більшості випадків слова можуть бути частково вигаданими, тобто мати інший зміст ніж це говорив об’єкт маніпуляцій.

19. Зміщення акцентів. Відкрийте будь-яку газету і прочитайте будь-яку новину. Ви думаєте, прочитавши її, Ви отримаєте повне, а головне – однозначне уявлення про те, що сталося? Не поспішайте з висновками! Все залежить від того, під яким «соусом» Вам подали цю «страву». Кожна назва підказує нам, які висновки ми повинні зробити про цю подію. Скільки варіантів назв – стільки варіантів і висновків. Єдиним способом захисту від даної маніпуляції є те, що будь-яку інформацію необхідно перевіряти на основі різних джерел. Аналіз і зіставлення допоможуть Вам правильно розставити акценти та вибудувати реальну картину того, що відбувається.

**3.Основні типи маніпуляторів**

Існує безліч типологій маніпуляторів.

1. Диктатор. Для даного типу характерна постійна демонстрація своєї влади і сили. Він робить все, щоб керувати оточуючими: командує, змушує, психологічно пригнічує, посилається на авторитети.

2. Слабак. Діаметральна протилежність диктатору і нерідко його жертва. Як правило, має в своєму арсеналі і нерідко використовує емоційність і пасивність: "не бачить", "не чує", "не розуміє", "не може".

3. Калькулятор. Його основна особливість - бажання прорахувати кожен крок (свій і оточуючих) і все тримати під контролем. Нерідко роль контролю буває перебільшена. З одного боку, він може бути нечесний, обманювати оточуючих, з іншого - постійно їх перевіряти.

4. Прилипала. Діаметральна протилежність попереднього типу. Він перебільшує свою залежність, нерідко паразитує на оточуючих, переконуючи їх у власній слабкості і безпорадності, змушуючи їх робити всю роботу за нього.

5. Хуліган. Впливає на людей за допомогою погроз, агресії.

6. Славний хлопець. Для цього типу характерно перебільшення своєї любові, турботи, уваги до оточуючих. Намагається всім у всьому догодити.

7. Суддя. Даний тип, як правило, мало кому вірить, схильний до необґрунтованих звинувачень, уразливий, критичний.

8. Захисник. Нарочито підкреслює свою підтримку інших, поблажливий до недоліків і слабкостей, постійно піклується про людей, навіть коли його про це не просять.

**Тема 6. Сутність конфлікту та його структура**

1. **Структурні елементи та функції конфлікту**
2. **Визначення конфлікту**
3. **Динаміка конфлікту**
4. **Управління конфліктом**

**1.Визначення конфлікту**

З розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Відмінності людей у їх поглядах не-співпадіння сприйняття і оцінки тих чи інших подій досить часто призводять до спірних ситуацій, які за деяких факторів перетворюються у конфліктні ситуації.

***Конфліктна ситуація***– накопичені протиріччя, пов‘язані з діяльністю суб‘єктів соціальної взаємодії і такі, що об‘єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними. Переростання даного протиріччя у конфліктну ситуацію може відбутися за наступних умов: значимість ситуації для учасників кон-фліктної взаємодії; перешкоди з боку одного з опонентів у досягненні мети; можливість і бажання подолати цю перешкоду.

***Конфліктна ситуація***– це лише умова виникнення конфлікту на основі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент. Інцидент (привід) – характеризує активізацію діяльності однієї з сторін, яка ущемляє інтереси іншої сторони. Далі студентам потрібно визначитися з термінологічним полем дослідження.

***Суб‘єктами конфлікту виступають*** – частина учасників кон-фліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені.

***Об‘єкт конфлікту*** – це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що викликає їх протидію. Наприклад: ресурси, право власності, право приймати рі-шення, нова посада.

***Конфлікт*** – відносини між суб‘єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямо-ваних мотивів або суджень.

***Ознаками конфлікту є***: **наявність конфліктної ситуації; неподільність об‘єкта конфлікту; бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.**

***Предмет конфлікту***- об‘єктивно існуюча проблема, яка є при-чиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності).

Якщо конфліктна ситуація відсутня, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації випливає інша або з‘являється декілька – конфлікт неминучий.

Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов‘язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб‘єкти) повинні ввійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об‘єкт та предмет конфлікту. Визначальними у цьому процесі є позиції конфліктуючих сторін, які у підсумку формують напрямки і методи діяльності опонентів.

Важливо зрозуміти, що конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб‘єкти. Кожна зі сторін перш ніж сформувати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна і таж сама конфліктна ситуація може визначатися різноманіттям позицій конфліктуючих сторін.

**2.Структурні елементи та функції конфлікту**

**Визначення основних структурних елементів конфлікту:**

- *сторони конфлікту* – це суб‘єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту або ж явно підтримують конфліктуючих;

- *предмет конфлікту* – це те, через що виникає конфлікт;

- *образ конфліктної ситуації* – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб‘єкта конфліктної взаємодії;

- *мотиви конфлікту* – це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб‘єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);

- *позиції конфліктуючих сторін –* це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені у конкретних формах протистояння.

Для вияснення суті конфлікту необхідно зазначити, що необхідними і достатніми умовами його виникнення є наявність у суб‘єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стану взаємного протиборства.

Після з’ясування загальної структурної моделі конфлікту доцільно зупинитися на функціональній основі конфлікту, який може бути позитивним (*функціональним)* і вести до підвищен-ня ефективності організації і може бути негативним (*дисфункціональним),* що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

|  |  |
| --- | --- |
| **Позитивні функції конфлікту** | **Негативні функції конфлікту** |
| Встановлення і дотримання норма-тивних і фізичних параметрів груп | Великі емоційні і матеріальні витра-ти для участі у конфлікті |
| Розрядка напруги між конфлік-туючими сторонами; діагностика можливостей опонентів | Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення со-ціально-психологічного клімату ко-лективу |
| Згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труд-нощами | Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі |
| Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку | Після завершення конфлікту наяв-ність зниження рівня спів-робітництва між частиною праців-ників |
| Удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур | Складне і довготривале відновлення ділових стосунків |
| Виявлення управлінських проблем в організації |  |

**3.Динаміка конфлікту**

Для прогнозування, оцінки і визначення раціональних техноло-гій, методів і форм управління конфліктами, необхідно мати уявлен-ня про динаміку їх протікання. Це поняття можна визначити як про-цес поетапного розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту, як склад-ного соціального явища знаходить своє відображення у двох понят-тях: ***етапи конфлікту* і *фази конфлікту*.**

***Динаміка конфлікту***– це хід розвитку конфлікту за його етапа-ми і фазами.

***Етапи конфлікту***відображають суттєві моменти, що характе-ризують його розвиток від появи до вирішення. Ця структурна ка-тегорія визначає перш за все методологію процесу управління конф-ліктами і допомагає знайти оптимальні рішення.

Етапи конфлікту:

1. Виникнення і розвиток спірної ситуації

2. Сприйняття спірної ситуації як конфліктної, хоча б однією із сторін

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії

4. Розвиток відкритого конфлікту

5. Вирішення конфлікту.

Фази конфліктубезпосередньо пов‘язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту перш за все з точки зору реальних мо-жливостей його вирішення.

**Основними фазами конфлікту є наступні:**

1) початкова фаза,

2) фаза підйому,

3) пік конфлікту,

4) спад конфлікту.

Фази конфлікту можуть циклічно повторюватися, наприклад, після фази спаду у першому циклі може початися фаза підйому другого циклу з проходженням фаз піку і спаду. При цьому можливості вирішення конфлікту у наступному циклі звужуються. Етапи і фази конфлікту, пов‘язані між собою, тому важливо з‘ясувати їх взаємозалежність.

В теорії і практиці конфліктології існує три формули конфліктів в залежності від природи їх виникнення. Умовно вони позначені як конфлікти “А”, “Б”, “В”. Практичне значення формул конфліктів у тому, що вони доз-воляють достатньо оперативно проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити напрямки їх розв‘язання.

**Перша формула конфлікту («А»)** відображає залежність конфлікта (К) від конфліктогенів (КГ). Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), які призводять до конфлікту.

Механізм розвитку конфлікту за формулою “А” базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. Першу формулу конфлікту можна представити наступною моделлю:

**КГ1 + КГ2 + КГ3 + … КГn = К ,**

де КГ1 – перший конфліктоген,

КГ2 - другий конфліктоген (як відповідь на перший),

КГ3 – третій конфліктоген (як відповідь на другий) і т.д.

В теорії і практиці конфліктології існує так званий *закон ескалації конфліктогенів.* За ним кожний наступний конфліктоген сильніший за попередній (КГ3 > КГ3 > КГ3 і т.д.). У зв‘язку з цим психологи пропонують застосовувати два основних правила безконфліктної взаємодії.

*Правило 1.* Не застосовуйте конфліктогени.

*Правило 2*. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

**Друга формула конфлікту («Б»)** відображає залежність конфлікту (К) від конфліктної ситуації (КС) та інциденту (І):

**К = КС + І**

Дана формула вказує на наступні засоби вирішення таких конфліктів:

*Правило 1.* Усунути конфліктну ситуацію.

*Правило 2*. Усунути інцидент.

**Третя формула конфлікту («В»)** відображає залежність конфлікта (К) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

**К = КС1 + КС2 + … + КСn ,** (при цьому n ≥ 2).

Тобто сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до появи конфлікту. Вирішення таких типів конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій*.*

1. **Управління конфліктом**

Процес управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: *внутрішньому* і *зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб‘єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник.

**Управління конфліктом**– цілеспрямований, обумовлений об‘єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт.

**Головна мета**управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин.

Діагностика допомагає визначити: докорінні причини конфлікту; учасників конфліктного протиборства; динаміку розвитку конфлікту; позиції конфліктуючих сторін (цілі, потреби, очікування тощо); методи, засоби та форми вирішення конфлікту.

**Схема діагностики конфлікту:**

1 Визначення природи конфлікту.

2 Визначення учасників конфлікту.

3 Визначення суб’єктів конфлікту та їх ролей.

4. Визначення методів вирішення конфлікту.

Для визначення природи конфлікту доцільно розібратися з алгоритмом використання методу картографії. **Метод картографічного аналізу**полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту.

**На першому етапі** проблема описується у загальних рисах і визначається предмет конфлікту.

**На другому етапі** виявляються головні учасники (суб‘єкти) конфлікту.

**Третій етап передбачає** перерахування основних потреб і побоювань, які пов’язані з цими потребами. Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

Також необхідно розібратися зі змістом процесу управління конфліктами, який включає наступні види діяльності: прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання конфлікту; вирішення конфлікту.

**Прогнозування конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об‘єктивних і суб‘єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. Особливе місце у прогнозування конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

**Попередження конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути: постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників; підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної спра-ведливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості; виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

**Стимулювання конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управ-ління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

**Регулювання конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення. Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів: визнання реальності конфлікту; досягнення угоди між конфліктуючими сторонами по визнанню і дотриманню встановлених норм і правил; створення відповідних органів управління, робочих груп по регулюванню конфліктної взаємодії.

**Вирішення конфлікту**– це вид діяльності суб‘єкта управління, пов‘язаний із завершенням конфлікту*.* Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Непов-не вирішення конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації.

**Рішення конфлікту**– це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) по усуненню причин, що породили конфлікт, або зміні цілей поведінки учасників конфлікту.

Модель прийняття раціонального рішення з управління конфліктом

1. Діагностика конфліктної ситуації.
2. Визначення критеріїв та обмежень.
3. Визначення альтернативних методів вирішення конфлікту.
4. Оцінка альтернативи.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення.
7. Зворотній зв’язок.

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів: змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та ін. Тому універсального алгоритму управління конфліктами не існує. Можна визначити лише до-цільні кроки, які пов‘язані з етапами прийняття раціонального науко-во обгрунтованого рішення.

**Тема 7 Технологія управління конфліктом**

**1 Управління конфліктами**

**2 Етапи регулювання конфлікту**

**1 Управління конфліктами**

**Управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах:**

- внутрішньому;

- зовнішньому.

Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер і знаходить своє відображення в галузі психології конфлікту. Зовнішній аспект управління конфліктами відображує організаційно-технологічні сторони цього процесу, у якому суб'єктом управління може виступати керівник (менеджер), лідер або посередник (медіатор). Саме в цьому аспекті ми розглядаємо дану проблему.

**Управління конфліктом** – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується даний конфлікт. Справа в тому, що конфлікти відрізняються один від одного.

Одні з них носять конструктивний характер і сприяють розвитку пов’язаної з ними соціальної системи. Інші ж носять деструктивний характер і сприяють руйнуванню соціальної системи. Зазначимо, що питання використання деструктивних конфліктів у соціальній практиці можуть бути предметом вивчення окремої галузі конфліктології – деструктивної конфліктології.

Для нас важливий конструктивний аспект управління конфліктами. **Основна мета управління конфліктами** – запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Управління конфліктами включає такі види діяльності:

• прогнозування конфліктів і оцінювання їхньої функціональної спрямованості;

• попередження або стимулювання конфлікту;

• регулювання конфлікту;

• вирішення конфлікту.

**Прогнозування конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на виявлення причин даного конфлікту.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є:

• вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми;

• вивчення їхніх індивідуально-психологічних особливостей.

**Попередження конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту починається активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу його факторів. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту. Проте конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою.

Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

• постійна турбота про задоволення потреб і інтересів співробітників;

• підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;

• дотримання принципу соціальної справедливості в будьяких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості;

• виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування та інше.

Таку форму попередження конфліктів називають превентивною.

**Стимулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту. Стимулювання виправдане стосовно конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними:

• винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т. п.;

• критика ситуації, що склалася, на нараді;

• виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т. д.

При стимулюванні того або іншого конфлікту керівник повинен бути підготовлений до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, порушення її, як правило, призводить до сумних наслідків.

**Регулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.

**2 Етапи регулювання конфлікту**

**I етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.**

**II етап. Легітимізація конфлікту**, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами про визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

**III етап. Інституціалізація конфлікту**, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Крім того, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології (таблиця 1).

Таблиця 1 – технологій регулювання конфліктів

|  |  |
| --- | --- |
| Назва | Основний зміст |
| Інформаційні | Ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; вилучення з інформаційного поля помилкової, перекрученої інформації; усунення чуток і т. п |
| Комунікативні | Організація спілкування між суб’єктами конфліктної взаємодії та їх прихильниками; забезпечення ефективного спілкування |
| Соціально-психологічні | Робота з неформальними лідерами та мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та зміцнення соціальнопсихологічного клімату в колективі |
| Організаційні | Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення та покарання; зміна умов взаємодії співробітників і т. п. |

**Вирішення конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

**Вирішення** — це завершальний етап управління конфліктом. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним.

Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій.

Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

**Форми вирішення конфлікту:**

• знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (поступка);

• узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус);

• взаємне примирення конфліктуючих сторін (відхід);

• перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (співробітництво).

**Способи вирішення**:

• адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду і т. п.);

• педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т. п.)

**Тема 8. Способи поведінки в конфліктних ситуаціях**

**1. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена.**

**2. Стилі поведінки в конфліктній ситуації.**

**3. Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті.**

**1 Стратегії поведінки в конфліктній ситуації – сітка Томаса-Кілмена**

Коли ви знаходитесь у конфліктній ситуації, для більш ефективного вирішення проблеми необхідно вибрати певний стиль поведінки з огляду на ваш власний стиль, стиль інших залучених у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту. **Із цією метою доцільно ознайомитися з розробленою Кеннетом У. Томасом і Ральфом Х. Кілменом у 1972 р. стратегією поведінки в конфліктній ситуації та усвідомлено вибрати певну стратегію поведінки залежно від обставин**.

Дослідники вказують на п'ять основних стилів поведінки при конфлікті:

– уникання, відхід, ігнорування або відхилення;

– суперництво, конкуренція, змагання, конфронтація;

– пристосування, вимушена поступка;

– компроміс;

– співробітництво.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті обумовлюється:

- тією мірою, якою ви бажаєте задовольнити власні інтереси;

- пасивністю або активністю;

- інтересами іншої сторони;

- спільними або індивідуальними діями.

Якщо представити це в графічній формі, то отримаємо сітку Томаса-Кілмена, що дозволяє проаналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки. Вона у свою чергу дозволяє кожній людині створити свій власний стиль вирішення конфлікту (рисунок 1).

Задоволення

Стиль співпраці

Стиль пристосування

Стиль конкуренції

Стиль

ухилення

компроміс

Активні дії

Пасивні дії

Індивідуальні дії

Корпоративні дії

власних

інтересів

Сітка Томаса-Кілмена

Якщо ваша реакція пасивна, то ви будете намагатися вийти з конфлікту; якщо вона активна, то ви почнете спроби вирішити його. Такі оцінки ви можете зробити для себе і для інших сторін, що беруть участь у конфлікті. Права частина сітки стосується спільних дій. Якщо ви віддаєте перевагу спільним діям, то ви будете намагатися вирішити конфлікт разом з іншою людиною або групою людей, які в ньому беруть участь. Якщо ж волієте діяти індивідуально, то ви будете шукати свій шлях вирішення проблеми або шлях уникання її вирішення. Коли ми складемо разом дві частини сітки, то отримаємо матрицю з п'яти стилів зі стилем компромісу в центрі. Він у рівних частках включає кооперативну та індивідуальну, а також пасивну і активну поведінку. Якщо ми уважніше розглянемо ці різні стилі, то зможемо впізнати той, до якого ми зазвичай вдаємося в конфліктних ситуаціях; ми можемо також визначити і ті стилі, якими звичайно користуються пов'язані з нами люди. Однак у певних умовах ми можемо віддати перевагу іншому стилю. Кожна людина може частково використовувати всі ці стилі, але зазвичай має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найбільш ефективними для вирішення конфліктів певного типу.

**2 Стилі поведінки в конфліктній ситуації**

**Стиль уникання, відходу, ігнорування або відхилення**

Перший спосіб назвемо «уникання». Людина всіляко уникає конфлікту, намагається в будь-яких ситуаціях зробити вигляд, що нічого не відбулося. Така людина часто говорить, що вважає себе неконфліктною, що в неї майже не буває конфліктів. У підсумку не задоволені ні власні інтереси, ні інтереси опонента («ні тобі, ні мені»). Не слід думати, що цей стиль завжди є втечею від проблеми або відхиленням від відповідальності. У дійсності відхід або відстрочка можуть бути цілком прийнятною реакцією на конфліктну ситуацію, тому що за цей час вона може вирішитися сама собою або ви зможете зайнятися нею, коли будете мати достатню інформацію і бажанням вирішити її, або це не ті взаємини, які вам необхідно підтримувати.

**Стиль суперництва, конкуренції, змагання, конфронтації**

Другий спосіб поведінки в конфліктних ситуаціях називається «суперництво». Боротьба за власні інтереси до переможного кінця. Дружні стосунки при цьому завжди приносяться в жертву («тільки мені»). Використання цього способу призводить до того, що виграє одна людина, а друга програє, тобто один одержує виграш на 100 %, а інший одержує нуль. Той, хто виграв, може також виграти і почуття провини, а той, хто програв, виграв образу. Даний стиль можна використовувати, якщо ви маєте достатньо влади, сильної волі і авторитету, і для вас очевидним, що пропоноване вами рішення – найкраще; робите велику ставку на своє вирішення виниклої проблеми, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас; почуваєте, що у вас нема іншого вибору і вам нема чого втрачати; повинні прийняти непопулярне рішення і у вас досить повноважень для вибору цього кроку.

**Стиль пристосування, вимушеної поступки**

Наступний спосіб називається «пристосування, вимушена поступка» — це дзеркальний варіант другого способу. Він полягає в тому, що один, програвши в перший раз, буде посилено готуватися до другого раунду. Це життя, присвячене боротьбі.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси з метою згладжування атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки. Стиль пристосування може бути використаний у таких найбільш типових ситуаціях:

– найважливіше завдання - відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;

– предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже хвилює те, що відбулося;

– ви вважаєте, що краще зберегти добрі стосунки з іншими людьми, ніж відстоювати власну точку зору;

– ви усвідомлюєте, що правда не на вашому боці;

– ви почуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти;

– ви думаєте, що інша людина може отримати від цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся її бажанням, навіть не погоджуючись із тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку.

**Стиль компромісу** Четвертий спосіб отримав назву «компроміс». Це означає, що можна щось поділити нарівно. Але на прикладі телевізора зрозуміло, що ділити телевізор безглуздо. Тобто ви сходитеся на частковому задоволенні свого бажання і частковому виконанні бажання іншої людини. Ви робите це, обмінюючись поступками і торгуючись для вироблення компромісного рішення. Звичайно людина звертає увагу не на те, що одержала, а на те, що не одержала. Крім того, у компромісі є один підводний камінь: починаючи щось ділити, люди захоплюються і доходять до абсурдних ситуацій. Стиль компромісу знаходиться в центрі сітки Томаса-Кілмена. Суть його полягає в тому, що сторони намагаються врегулювати розбіжності, ідучи на взаємні поступки. У цьому плані він трохи нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверхневому рівні, тому що сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль є найбільш ефективним, коли обидві сторони бажають того самого, але знають, що одночасні бажання нездійсненні, наприклад прагнення зайняти ту саму посаду або те саме приміщення для роботи.

**Стиль співробітництва** П'ятий варіант називається «співробітництво». Цей варіант добрий тим, що кожному учасникові можна виграти сто відсотків, а можливо, і сто п'ятдесят. Наприклад один добровільно уступає іншому тому, що той до нього добре ставиться, і не вважає, що другий йому зобов'язаний. Люди зберегли відносини та навіть зробили їх кращими. І просто приємно робити щось хороше гарній людині.

Співробітництво – найбільш важкий із усіх стилів, але разом з тим він найбільш ефективний при вирішенні конфліктних ситуацій. Такий підхід веде до успіху в справах і особистому житті. Співробітництво припускає повне задоволення інтересів обох сторін. Виграють обидва партнера («і тобі, і мені»).

Співробітництво – безумовно, кращий спосіб вирішення конфліктів. На жаль, цей стиль не завжди можна використати – він занадто «довгограючий»: вимагає багато часу, щоб з'ясувати причини розбіжностей і поговорити по душах, причому бажано в неформальній обстановці.

**3 Визначення свого власного стилю поведінки в конфлікті**

Важливо зрозуміти, що кожний із цих стилів ефективний тільки в певних умовах, і жоден з них не може бути виділений як найкращий. У принципі ми повинні вміти ефективно використовувати кожен з них і свідомо робити той або інший вибір з огляду на конкретні обставини.

Найкращий підхід буде визначатися конкретною ситуацією, а також складом вашого характеру. Вибирати одні стилі на противагу іншим – природно, але жорстка перевага одного стилю може обмежити ваші можливості. Таким чином, важливо визначити для себе свої пріоритети, а також можливі альтернативні варіанти. Це дозволить вам бути більш вільним у виборі при зіткненні з конкретними конфліктними ситуаціями. Якщо ви відзначаєте для себе, що волієте не застосовувати якийсь стиль або почуваєте себе комфортно при його використанні, то ви можете розвинути здатність його застосування.

Цілком імовірно, що найчастіше ви використовуєте один або два стилі як виконавець, що звичайно має свій репертуар. У деяких випадках ви можете мати один кращий стиль (ваш первинний підхід до вирішення конфліктів) і інші стилі, які ви використовуєте не так часто (ваші вторинні або третинні підходи). Або ви можете мати два рівнозначних кращих стилі, наприклад пристосування й ухиляння, якщо ви, скажімо, нічого не робите для запобігання конфлікту, і тоді вас можна вважати через це «бімодальним». Якщо ви маєте три характерних стилі, наприклад боротьба, відступ і компроміс, вас можна віднести до «тримодальних» особистостей.

**Тема 9. Методи управління конфліктами**

**1 Основні поняття управління конфліктами.**

**2 Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту.**

**3 Методи вирішення конфліктів.**

**4 Типи і структура переговорів.**

**1 Основні поняття управління конфліктами**

**Управління конфліктами** – це процес цілеспрямованого впливу на конфліктуючих особистостей з метою усунення причин, що породили конфлікт, і приведення конфлікту у відповідність зі сформованими нормами взаємин.

До факторів управління конфліктами можна віднести:

– погляди особистості;

– мотиви і потреби індивідів, груп.

Спробі влагодити конфлікт можуть перешкодити сформовані стереотипи, суб’єктивні уявлення, забобони, упередження.

Залежно від виду конфлікту пошуком рішень в організації можуть займатися різні служби:

– керівництво організації;

– служба управління персоналом;

– відділ психолога й соціолога;

– профспілковий комітет.

Отже, управління конфліктами – це цілеспрямований вплив:

- на усунення (мінімізація) причин, що породили конфлікт;

- корекцію поведінки учасників конфлікту;

- підтримку необхідного рівня конфліктності, але такого, що не виходить за контрольовані межі.

**2 Стратегії поведінки керівника в ході конфлікту**

Якщо уважно придивитися до поведінки різних людей у конфліктних ситуаціях, можна помітити типовість цієї поведінки. Всіх людей за схильністю до конфліктів можна поділити на три групи:

1 Стійкі до конфліктів.

2 Ті, хто утримуються від конфліктів.

3 Конфліктні люди.

Чисельність останньої групи складає близько 6-7 % від усього колективу. Щоб забезпечити в колективі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати великих зусиль лише до десятої частини персоналу. Адже 9/10 інших самі прагнуть до упорядкованості.

Під конфліктністю особистості розуміється її інтегральна властивість, що відображує частоту вступання в міжособистісні конфлікти. При високій конфліктності індивід стає постійним ініціатором напружених відносин з іншими незалежно від того, чи передують цьому проблемні ситуації. Наприклад, холеричний тип темпераменту людини часто може призводити до вирішення нею суперечливих ситуацій конфліктним способом. Це пов'язано з тим, що холерик має нестійкий і рухливий тип нервової системи. У той же час він швидко «остигає» і переходить до неконфліктної взаємодії.

Велике значення у вирішенні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори. Припускаючи провести бесіду зі своїм опонентом, керівник повинен попередньо, по можливості повно проаналізувати сформовану ситуацію.

Завдання керівника з вирішення конфлікту:

1) з'ясувати причину конфлікту;

2) визначити цілі опонента;

3) намітити сфери зближення точок зору з опонентом;

4) уточнити поведінкові особливості опонента, причину конфлікту. Вважається, що конструктивне вирішення конфлікту залежить від таких факторів:

– адекватність сприйняття конфлікту, тобто досить точне, не перекручене особистими пристрастями оцінювання вчинків, намірів як супротивника, так і своїх власних;

– відкритість й ефективність спілкування, готовність до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що відбувається, і шляхи виходу з конфліктної ситуації;

– створення атмосфери взаємної довіри й співробітництва.

Процес вирішення будь-якого конфлікту складається з трьох етапів:

1 Підготовчий – це діагностика конфлікту.

2 Розроблення стратегії вирішення й технології.

3 Реалізація комплексу методів і засобів.

Діагностика конфлікту включає:

– опис видимих проявів конфлікту;

– визначення рівня розвитку конфлікту;

– виявлення причин конфлікту і його природи;

– вимірювання інтенсивності;

– визначення сфери поширеності.

**3 Методи вирішення конфліктів**

Всі методи поділяються на дві групи:

1 Негативні, що включають у себе всі види боротьби, що переслідують мету перемогти одній стороні іншу;

2 Позитивні.

При використанні їх передбачається збереження основи взаємозв'язку між суб'єктами конфлікту. Це – різноманітні види переговорів і конструктивного суперництва. Різниця негативних і позитивних методів є умовною. Ці методи нерідко доповнюють один одного. Їм властиві деякі загальні ознаки, тому що будь-яка боротьба – це дія за участю принаймні двох суб'єктів, де один з них перешкоджає іншому. При відповідному досвіді дії в конфліктних ситуаціях потенційні конфлікти можуть бути взагалі відвернені або вирішені й навіть використані як джерело поліпшення стосунків з іншими людьми й самовдосконалення. Завдання полягає не в тому, щоб уникнути конфлікту, що потенційно можливо у всіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а розпізнати конфлікт й контролювати його з метою одержання найкращого підсумку.

Існує досить багато методів управління й попередження конфліктів:

– внутрішньоособистісні методи – методи впливу на окрему особистість;

– структурні методи – методи з профілактики й усунення організаційних конфліктів;

– міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті;

– персональні методи;

– переговори;

– методи управління поведінкою особистості й приведення у відповідність організаційних ролей співробітників і їхніх функцій, що іноді переходять у маніпулювання співробітниками;

– методи, що включають відповідні агресивні дії.

**4 Типи й структура переговорів.**

У наш час всі частіше доводиться вдаватися до переговорів. Раніше бачили лише дві можливості ведення переговорів – бути поступливим або твердим. М'яка за характером людина бажає уникнути особистого конфлікту й заради досягнення угоди охоче йде на поступки. Жорсткий учасник розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він хоче перемогти, однак часто це закінчується тим, що викликає таку саму жорстку реакцію і псує свої відносини з іншою стороною.

Існує метод переговорів, призначений для ефективного й дружнього досягнення розумного результату. Цей метод названо **«принциповими переговорами»** або «переговорами по суті». Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їхніх якісних властивостей, тобто виходячи з суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти кожна зі сторін. Метод «принципових переговорів» означає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно охороняючи від тих, хто міг скористатися чесністю іншої сторони.

**«Горизонтальні переговори»** (переговори всередині команди) ідуть між членами команди, що представляє одну зі сторін у конфлікті. Горизонтальні переговори забезпечують визначення й врахування інтересів окремих членів команди до початку переговорів з іншими сторонами. Оскільки кожен член команди вносить у команду різні інтереси, точки зору, мотивації, думки, пріоритети й т. д., для досягнення консенсусу між членами команди необхідно шляхом переговорів вирішити протиріччя усередині неї.