



ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ
КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ,
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ДЕРЖАВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Чернігів – 2016

Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності.
/ Черніг. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації
працівників органів держ. влади, місцевого самоврядування, держ.
п-в, установ і орг.; Уклад.: Коваленко Н.В. – Чернігів: Сіверський
центр післядипломної освіти, 2016. – 26 с.

*Затверджено до друку навчально-методичною радою
Чернігівського центру перепідготовки та підвищення кваліфікації
працівників органів державної влади, органів місцевого
самоврядування, державних підприємств, установ і організацій,
протокол № 3 від 21 вересня 2016 р.*

© Сіверський центр
післядипломної освіти,
2016

ЗМІСТ

ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ.	4
НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ: СКЛАДОВІ ТА ОСНОВНІ ЗАСОБИ.	10
КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО	16
КОНФЛІКТИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	19
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	27

ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ.

Ведення переговорів.

Переговори є важливою складовою життя. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів є такими:

1. Докомунікативний етап:

- збір інформації;
- аналіз проблеми;
- визначення мети і задач;

2. Комунікативний етап:

- представлення сторін;
- викладення проблем і мети;
- діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);

3. Посткомунікативний етап:

- аналіз переговорів.

Підготовка до ведення переговорів

Автор книги “Як вціліти серед акул” мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграс той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку.

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є:

- визначення часу (фахівці з переговорного процесу вважають, що найкращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду; у середу чи четвер, тобто у середині робочого тижня, а не на його початку чи в кінці);
- регламент переговорів (як правило, 1,5-2 години);
- місце зустрічі (це може бути приміщення кожної зі сторін по черзі або нейтральна територія; офіс має бути підготовлений до зустрічі: стіл (краще круглої форми), нотатники, олівці, стакани, вода, попільниці);
- склад делегації (керівник та співробітники, що компетентні у питаннях, які будуть обговорюватися).

Змістовними питаннями підготовки переговорів є:

- ***Інтереси.*** В переговорному процесі ми хочемо досягти результату, який би відповідав нашим інтересам – того, що ми потребуємо або що цінимо. Чим більше ми будемо думати про свої інтереси заздалегідь, тим більша ймовірність того, що ми зможемо їх задовольнити.
- ***Опції.*** Під опціями розуміються можливі варіанти договору або частини можливого договору. Чим більше опцій ми здатні покласти на стіл переговорів, тим більша ймовірність того, що там виявиться та, яка зможе примирити наші різні інтереси.
- ***Альтернативи.*** Гарний результат повинен бути кращим, ніж будь-яка альтернатива, наявна за межами столу ведення переговорів. Перед тим, як поставити підпис під угодою (або відхилити її), потрібно мати повне уявлення про те, що ми в змозі ще зробити.
- ***Легітимність.*** Ми не хочемо, щоб з нами поводитися несправедливо, не хочуть цього і інші люди. Тому корисно буде знайти зовнішні стандарти, які могли би використовуватися як меч для переконання інших, що з ними поведуться справедливо, і як щит для захисту себе від неправильної поведінки протилежної сторони.

- **Комунікація.** За рівних умов результат переговорів буде кращим, якщо він буде досягнутий уміло, що вимагає гарного двостороннього зв'язку, оскільки кожна із сторін переговорів бажає впливати на іншу. Нам необхідно заздалегідь продумати те, що ми можемо почути і що нам потрібно сказати.
- **Взаємовідносини.** Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини скоріше покращаться, ніж погіршаться. Підготовка дає можливість врахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке бачення того, як налагодити такі стосунки, які полегшують, а не перешкоджають досягненню угоди.
- **Зобов'язання.** Якість результату переговорів оцінюється, крім того, за змістом і реальністю обіцянок, які будуть на них дані. Цих зобов'язань, вочевидь, буде легше дотриматись, якщо ми продумаємо заздалегідь конкретні обіцянки, які реально, з точки зору їх виконання, ми можемо дати і чекати від протилежної сторони під час ведення або при завершенні переговорів.

Стратегія та тактика переговорів

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

Класифікація стратегічних підходів до ведення переговорів:

- **Жорсткий** – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.
- **М'який** – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для

уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони *можуть прийти до неясних і нерозумних рішень*.

- **Принциповий (Гарвардський)** – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципових переговорів. Особливістю цього методу є у змозга *вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів* по переговорах. Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

Базові елементи переговорів:

Правило перше. *Відмежуйте учасників переговорів від проблеми*

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на стосунках сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам'ятайте, “ваша проблема – не провина інших”.

Правило друге. *Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях*

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік.

Правило третє. *Розробляйте взаємовигідні варіанти*

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів.

Правило четверте. *Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур*

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Проведення переговорів може базуватися також на відповідному *стилі*.

Стилем називають властивий конкретній людині спосіб проведення переговорів. Стил переговорів формується на основі особливостей характеру, переконань людини, які закріплюються в її досвіді.

Стилі проведення переговорів ми можемо описати через два головних відношення, які реалізуються в процесі взаємодії, це “відношення до людей” і “відношення до результату”.

Виділяють п'ять головних стилів – “конкуренція”, “пристосування”, “ухиляння”, “компроміс” і “співробітництво”. Визначивши стиль переговорів свого партнера, можна легко вибрати тактику поведінки, особливо якщо знати цей стиль заздалегідь.

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні *тактичні прийоми*

- ***Ухиляння від боротьби*** – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.
- ***Затягування або вичікування*** – захід, близький за змістом до ухиляння, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.
- ***Пакетування*** – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в “пакет” об'єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

- **Максимальне завищення вимог** – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно неприйнятні для партнера пропозиції.
- **Розміщення хибних акцентів у власній позиції** – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.
- **Салями** – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салями. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його “відкрити карти”, щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.
- **Ультимативність вимог** – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнята їх позиція.
- **Висування вимог в останню хвилину** – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів

- поставити себе на місце партнера;
- порівняти ваші точки зору;
- не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань;
- не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера;

- обговорювати сприйняття один одного;
- створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення;
- узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування;
- керувати емоціями

НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ: СКЛАДОВІ ТА ОСНОВНІ ЗАСОБИ.

В психології виокремлюють комунікацію *вербальну* (словесну) та *невербальну*. Засобом першої є мова, другої – оптико-кінестичні системи знаків (жести, міміка, пантоміміка), пара- та екстралінгвістична система (інтонація, паузи тощо), система організації простору та часу комунікації, а також система “контакту очима”.

Невербальна комунікація.

Спілкування не вичерпується усними повідомленнями.

Одним із засобів спілкування є **невербальна (несловесна) комунікація**.

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії людей до 80 % комунікацій здійснюється за рахунок невербальних засобів.

Класифікація невербальних засобів спілкування

1. Оптичні: жести, міміка, поза, походка, контакт очей, одяг.
2. Акустичні: темп мови, тембр голосу, інтонація, паузи.
3. Тактико-кінестичні: поцілунок, потиск руки, дотик.
4. Просторово-часові.
5. Ольфакторні: запах тіла та запах парфумів.

Щоб не помилитися в трактовці невербальних сигналів, варто пам’ятати:

1. Робить висновки треба не по окремих жестах (вони, як і слова можуть мати декілька значень), а по їх сукупності (можна порівняти з фразою)
2. Не можна трактувати жести окремо від контексту їх прояву (наприклад: схрещені руки на переговорах – скованість, небажання брати участь в обговоренні, а зимою на автобусній зупинці – просто людина змерзла)
3. Варто враховувати національні і релігійні особливості невербальної комунікації. Один і той же жест у різних народів може мати різне значення.
4. Трактуючи жести – намагайтеся не приписувати свій досвід, свій стан іншому
5. Пам'ятайте про «другу натуру» - роль, яку грає людина. Роль може бути обрана для маскіровки (за гордими, відважними жестами ховається невпевнена особа і боягуз).
6. Стан здоров'я.

Встановлення ділового контакту залежить часто не стільки від того, що ви говорите, скільки від того, як ви тримаєтеся.

Тому велике значення мають сигнали, які посилає наше тіло, і їх треба знати.

Австралійський спеціаліст "з мови рухів тіла" А. ПіЗ стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, зате за допомогою звукових засобів (включаючи тон голосу, інтонацію тощо) — 38 %, міміки, жестів, пози — 55 %.

Оптико-кінетична система:

- жести,
- міміку і пантоміміку,
- рухи тіла,
- погляди.

Ставлення людини до співрозмовника добре передає його поза — положення людського тіла.

«Закрита поза»

Коли людина намагається закрити передню частину тіла: схрещені на грудях руки. Це поза небажання спілкуватися, недовіри, незгоди, критики. Руки схрещено на грудях — це знак захисту, бар'єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них.

«Відкрита поза»

Руки долонями до верху.

Поза довіри, доброзичливості, комфорту, згоди.

Жести — це рухи тіла, які передають внутрішній стан людини і несуть інформацію про її думки, переживання, а також про її ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї

Д. Левіс виділяє чотири типи жестів залежно від їх призначення:

- ❖ **жести-символи** це замітники слів та фраз (наприклад, жест, що створює за допомогою великого та вказівного пальців букву "о", в США означає "все добре", у Франції — "нуль", в Японії — "гроші"); стиснуті руки на манер потиску означає «до побачення»
- ❖ **жести-ілюстратори** (мова доповнюється рухом руки у певному напрямку і діапазоні: «от такого розміру», «указуючий перст», одмашки
- ❖ **жести-регулятори** вони виражають відношення говорячого до чогось (наприклад, посмішка, традиційний потиск руки, кивок головою та ін.);
- ❖ **жести-адаптори**, які передають почуття та емоції (в українців є навіть опис одного з таких жестів — "почухав потилицю"). Це специфічні звички людини, пов'язані з рухами

рук: подьоргування різних частин тіла, дотики до партнера, перебирання предметів (карандаш, гудзик).

Міміка — це експресивно-виразні рухи різних частин обличчя людини (особливо очей, рота), які передають психологічний її стан у певний момент часу

Обличчя називають дзеркалом душі.

Дослідження показали, що при нерухомому або невидимому обличчі співрозмовника втачається 15% інформації.

Очі.

Помічено, якщо людина говорить неправду, то його очі зустрічаються з очами партнера менше 1/3 часу розмови.

Лоб, брови, рот, очі, ніс, підборіддя – ці частини обличчя виражають основні людські емоції:

За допомогою очей передаються найточніші сигнали про стан людини, оскільки розширення та звуження зіниць не піддається свідомому контролю.

При постійному освітленні зіниці можуть розширюватися та звужуватися в залежності від настрою.

Якщо людина збуджена та зацікавлена, її зіниці розширюються в чотири рази більше порівняно з нормальним станом. І навпаки сердитий настрій примушує зіниці звужуватися.

Погляд може бути:

1. діловий (коли фіксується в районі лоба співрозмовника)- це передбачає створення серйозної атмосфери ділової розмови
2. соціальний (коли спускається нижче рівня очей до губ)- сприяє створенню атмосфери невимушеного спілкування
3. інтимний (коли погляд направлений не в очі, а нижче обличчя – на інші частини тіла)- такий погляд говорить про зацікавленість один одним в спілкуванні.

Загалом саме посмішці спеціалісти серед усіх експресивних засобів приділяють найбільшу увагу.

Інша система невербальних засобів **тактика**:

- потиск руки,
- поплескування по плечах,
- поцілунок,
- посмішка.

Багато про характер людини говорить потиск руки, який може бути міцним, в'ялим, ніжним, довгим та ін.

Потиск руки повинен бути коротким і досить енергійним — це традиційно чоловічий засіб вітання.

Ділові жінки теж нині вітаються таким чином.

Окрему систему — **праксодику та екстралінгвістику** — становлять невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізацій,

- ❖ інтонація,
- ❖ гучність,
- ❖ темп,
- ❖ тембр,
- ❖ тональність,
- ❖ вкраплення у голос — сміх, плач, покашлювання, дикція тощо.

Завдяки таким особливостям голос людини неначе проникає у душу співрозмовника, передаючи йому потрібну думку.

Високий тембр голосу стомлює і дратує. Не бажано говорити дуже швидко, також і дуже повільно.

Спеціалісти вважають, що середній темп мовлення повинен становити 100—120 слів на хвилину.

Велике змістове навантаження мають **паузи в мовленні**.

Це здається парадоксом: людина мовчить, а інформація слухачам надходить. Невипадково Цицерон зауважив: "найсильніший крик — у мовчанні".

Проксеміка (система організації простору і часу спілкування)

Спеціалісти виділяють **чотири просторових зони**, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні.

1. Перша зона — інтимна (від 15 до 46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб'єкта, лише найбільш близькі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт.

2. Друга зона — так звана особиста (від 46 до 120 см). Це та відстань, на якій люди звичайно розміщуються на раутах, вечірках, під час дружніх зустрічей. Вона доречна для бесід з друзями та колегами і передбачає візуально-зоровий контакт між співрозмовниками.

3. Третя зона — соціальна (від 120 до 360 см). Таку відстань ми намагаємося зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема, на роботі. Така відстань зберігається підчас офіційних зустрічей в кабінетах.

4. Четверта зона — громадська (понад 360 см). Це та відстань, на якій бажано знаходитися лектору та оратору.

При підготовці матеріалів використано електронний ресурс
<http://posibnyky.vntu.edu.ua/>

КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО

Керівництво:

- Розумова та фізична діяльність, направлена на виконання підлеглими завдань та вирішення певних задач
- Це посада, має офіційні повноваження
- Використовує владу для досягнення певних задач

Лідерство:

- Це процес, за допомогою якого одна людина здійснює вплив на іншу людину або групу людей.
- Можна впливати на людей без будь-яких офіційних повноважень

Загальне у керівництві і лідерстві:

- Здійснюють соціальний вплив на колектив, але різними засобами
- Виконують роль координаторів та організаторів членів групи
- Використовують субординацію у відносинах з членами колективу, але по різному (регламентовано і ні)

Різниця між керівництвом і лідерством:

• Регулює міжособистісні відносини в групі • Виникає стихійно • Відсутня сувора система санкцій • Висування у лідери залежить від настрою групи	• Регулює офіційні взаємовідносини в групі • Призначається або обирається • Має чітку систему санкцій • Явище більш стабільне
---	---

Походження лідерства:

1. Теорія рис (лідер – людина, що має певний набір особистісних рис: високий інтелект, впевненість, сильна воля, організаторські здібності.....)
2. Ситуативна теорія (лідер – продукт ситуації)
3. Синтетична теорія (лідерство – процес організації міжособистісних відносин в групі)

Керівництво і лідерство використовують владу:

- Легітимна (обумовлена посадою)
- Нагороджуюча (надбавки...)
- Примусова (слухають, щоб уникнути покарання – звільнення)
- Репутаційна (всі хочуть бути схожими на лідера)
- Експертна (лідер має особливі знання)

Стилі керівництва:

	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішень	Сам вирішує питання	Радиться з підлеглими	Жде вказівок від керівника
Рішення - підлеглим	Наказ, розпорядження	Пропозиція, прохання	Прохання, умовляння
Стиль спілкування	Тримає дистанцію	Дружелюбний	Боїться спілкування
Відповідальність	Бере на себе або перекладає	Ділить відповідно повноважень	Знімає з себе відповідальність
Ініціатива	Карається	Використовується для справи	Віддається підлеглим

Ідеальний керівник очима підлеглих:

- Знає як звуть працівників, завжди вітається з усіма
- Не підвищує голосу при розмові
- Уміє оцінити добрий жарт
- Довіряє своїм працівникам
- Відгукується на прохання особистого характеру
- Цінує особистий час підлеглих
- Знає дрібні вади підлеглих і свої, враховує їх в роботі

Помилки при здійсненні керівництва:

- Перенесення рішення на завтра
- (треба собі встановити строки виконання рішень)
- Виконання роботи наполовину (корисніше обмежитись остаточним вирішенням тільки кількох проблем)
- Прагнення зробити все одразу (варто переходити до нового завдання тоді, коли виконане попереднє)

Золоті правила управління:

- Про організацію судять по людях, що там працюють
- За хороших спеціалістів треба триматися
- Надаючи людям обов'язки, надавайте повноваження
- Відмічайте навіть незначні успіхи підлеглих – це веде до досягнень
- Вчіться слухати
- Критикуйте правильно
- Захищайте своїх підлеглих

КОНФЛІКТИ ТА СПОСОБИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Слово «**конфлікт**» латинського походження, в перекладі означає «боротися разом».

Під ним розуміють зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів, серйозні розбіжності, гостру суперечку в спілкуванні, неспівпадання інтересів, процес різкого загострення протиріччя і боротьби двох або більше сторін у вирішенні проблеми, яка має особисту значущість для кожного з учасників.

Позитивні сторони конфлікту:

- конфлікт виконує свого роду “діагностичну” функцію.
- конструктивний конфлікт (меншою мірою деструктивний) стимулює розвиток організації, управлінської структури, відкриває шлях до інновацій.
- він сприяє групуванню однодумців і, тим самим, структурує колектив по відношенню до проблем його розвитку.
- в ситуації конфлікту, коли необхідно обрати позицію, виявити своє відношення до проблеми діяльності колективу, підвищується активність його членів.
- конфлікт виконує також інформаційно-пізнавальну роль.

Негативні сторони конфлікту:

- погіршення психологічного мікроклімату організації, колективу і, як наслідок, зниження продуктивності праці.
- послаблення взаємозв’язку між членами колективу, їх співробітництва.
- конфронтаційність, яка формується між сторонами конфлікту.
- матеріальні, організаційно-управлінські, моральні і психологічні втрати.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Серед величезної кількості причин конфліктів насамперед виділимо **загальні причини**, що проявляються так чи інакше практично в усіх виникаючих конфліктах.

До них можна віднести такі.

❖ Соціально-політичні й економічні причини, пов'язані із соціально-політичною й економічною ситуацією в країні.

❖ Соціально-демографічні причини відбивають розходження в позиціях і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, належністю до етнічних груп й ін.

❖ Соціально-психологічні причини відбивають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємини, лідерство, групові мотиви, колективні думки, настрої та ін.

❖ Індивідуально-психологічні причини відбивають індивідуальні психологічні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви і т.п.).

Визначення основних структурних елементів конфлікту.

1. **Сторони конфлікту** – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

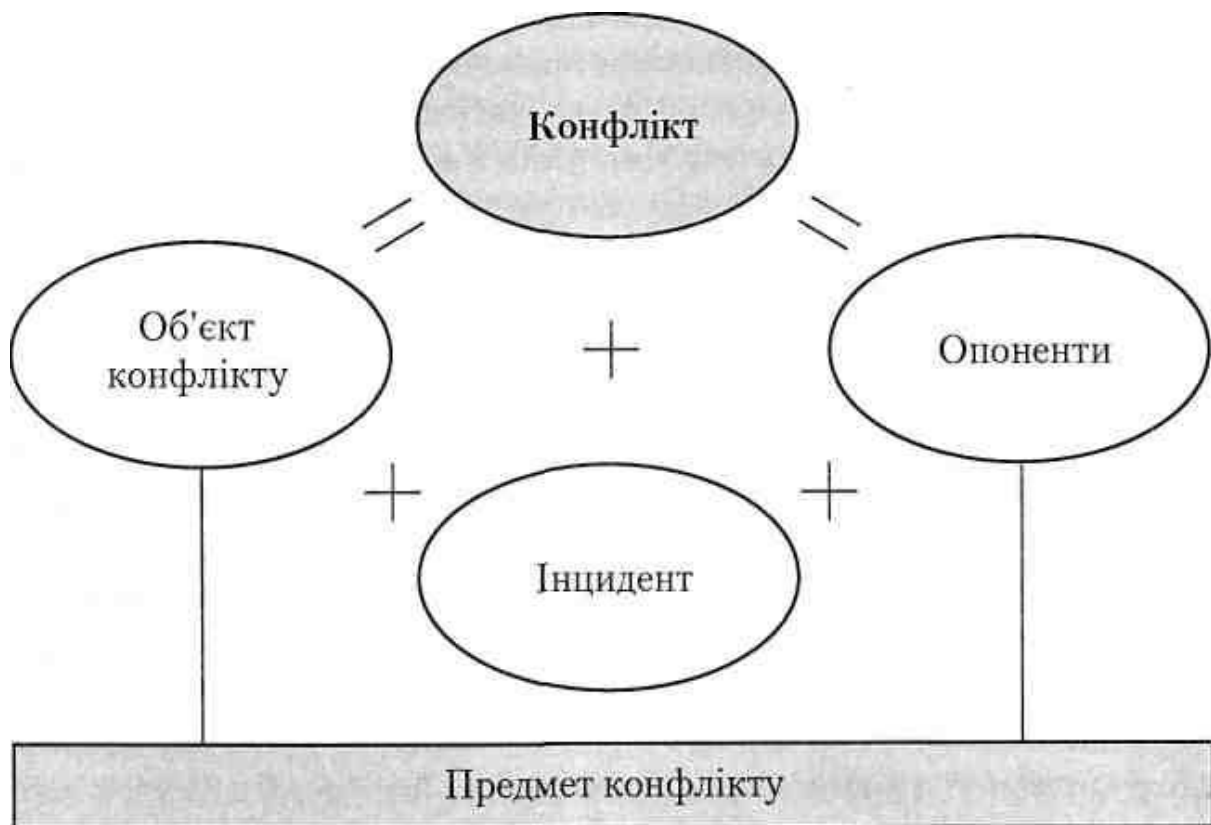
2. **Предмет конфлікту** – це те, через що виникає конфлікт.

3. **Образ конфліктної ситуації** – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

4. **Мотиви конфлікту** – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

5. **Позиції конфліктуючих сторін** – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.





Основні етапи конфлікту

1. *Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.* Конфліктна ситуація створюється одним чи декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. *Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту.* Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним і т.д.

3. *Початок відкритої конфліктної взаємодії.* Цей етап полягає в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження і т.п.), спрямованих на нанесення збитку «супротивнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, починає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.

4. *Розвиток відкритого конфлікту.* На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмета конфлікту.

5. *Вирішення конфлікту.* У залежності від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами):

- ❖ *педагогічними* (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.)
- ❖ *адміністративними* (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду і т.п.).

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.

Стратегії поведінки в умовах конфлікту



Суперництво (максимальна орієнтація на перемогу)

Ви володіє достатньою владою і авторитетом і переконані, що пропонуване Вами вирішення проблеми вочевидь є найкращим;

у Вас немає іншого виходу, Вам нічого втрачати і є шанс отримати вигоди;

у Вас немає часу для узгодження позицій з протилежною стороною, пошуку взаємовигідних рішень, а питання дуже важливе;

Ви маєте прийняти непопулярне рішення і маєте для цього достатньо повноважень і влади;

Взаємодієте з підлеглими, які приймають авторитарний стиль управління.

Поступливість (приспосовування)

для Вас є більш важливим відновлення спокою і стабільності, ніж розв'язання конфлікту;

предмет розбіжностей для Вас не є важливим, або він вас не особливо хвилює;

Ви вважаєте, що краще зберегти гарні стосунки з протилежною стороною, чим відстоювати власну точку зору;

Ви усвідомлюєте, що правда не на Вашому боці;

Ви відчуваєте, що у Вас недостатньо ресурсів, влади, авторитету, щоб наполягати на реалізації своїх інтересів і перемогти;

Ви розумієте, що результат є більш важливим і значимим для іншої сторони, ніж для Вас;

Ви маєте достатньо часу, щоб тимчасово поступитися, а втім зібратися з силами і повернутися до вирішення даної проблеми.

Ухилення (уникнення)

проблема, стосовно якої виникла конфліктна ситуація для Вас не є суттєвою;

Ви знаєте, що не можете в даний час вирішити проблему на свою користь;

Ви не володієте достатнім об'ємом влади, аби вирішити проблему бажаним для себе чином;
Бажаєте виграти час для того, щоб більш детально оцінити ситуацію і отримати додаткову інформацію для прийняття рішення;
Вважаєте, що вирішити проблему на даному етапі є небезпечним, оскільки можна лише ускладнити ситуацію;
у конфлікті приймають участь важкі з точки зору спілкування люди;
конфлікт може бути врегульованим і без Вашої участі.

Компроміс (порозуміння)

обидві сторони конфлікту володіють однаковою владою, мають переконливі аргументи, але мають при цьому взаємовиключні інтереси;
можливим є тимчасове рішення через відсутність часу для прийняття іншого рішення, бо ж інші підходи до проблеми виявилися не результативними;
існує можливість скористатися короткостроковою вигодою;
задоволення Вашого бажання не має для Вас занадто важливого значення, тому Ви можете дещо переглянути поставлені раніше цілі;
компроміс дає можливість Вам зберегти стосунки і хоча б щось отримати, ніж втратити все.

Співробітництво (співпраця)

вирішення проблеми однаково важливе для обох сторін конфлікту і ні одна з сторін не бажає повністю від нього відсторонитися;
в учасників конфлікту існують довготривалі. Міцні і взаємозалежні стосунки;
кожен з підходів до проблеми конфлікту є важливим і не допускає компромісних рішень, а знайти спільне рішення вкрай важливо;
у Вас обох є час, щоб спільно попрацювати над проблемою, що призвела до конфлікту;

обидві сторони здатні вислухати одна одну і викласти зміст своїх інтересів;
кожна з сторін розуміє інтереси одна одної;
обидві, втягнуті у конфлікт сторони володіють приблизно однаковою владою, або готові ігнорувати різницю у становищі задля того, щоб на рівних умовах шукати вирішення проблеми.

Стрес

До чинників, які часто призводять до стресу, психологи відносять:

певні соціальні впливи (мікроклімат в колективі, сім'ї, негативні суспільні настрої);
вимоги і обмеження, які накладаються на поведінку людини в колективі чи сім'ї;
неможливість задовольнити власні проблеми;
невідповідність особистих здібностей людини і можливостей соціуму для їх реалізації;
дефіцит часу;
негативні емоції тощо.



Профілактика від стресу

здатність особистості до зміни життєвих орієнтацій;
уміння прогнозувати не лише успіхи, а й втрати;
готовність до спілкування з різними людьми;

вміння розслаблятися для зняття напруги, передусім психологічної;
здатність спокійно реагувати на втрати та зменшувати їх значимість;
вміння відрізняти невдачі від катастроф;
володіння почуттям гумору;
вміння подумки налаштовуватися на позитивні образи і витісняти негативні;
здатність говорити “ні”, коли неможливо сказати “так”;
вміння розділяти такі базові цінності як “робота “ та “здоров’я”.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Андреева И. В. Этика деловых отношений / Андреева И. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
2. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : ІВЦ Видавництво “Політехніка”, 2005. – 152 с.
3. Здоровенко В. В. Культура ділового спілкування: навч. посібник / Здоровенко В. В. – Дрогобич : НВЦ “Каменярь”, 2002. – 147 с.
4. Зубенко Л. Г. Культура ділового спілкування: навч. посібник / Л. Г. Зубенко, В. О. Немцов. – К. : “Екс ОБ”, 2000. – 200 с.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
6. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. – К.: “Кондор”. – 2003. – 218 с.
7. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-методичний посібник / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000.– 250 с.
8. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування: навч. посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД “Професіонал”, 2004. – 304 с.
9. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
10. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
11. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування: навч. посібник : 3-є вид., перероб. і доп. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – К. : Вікар, 2003. – 223 с.