

Рівненська обласна рада

Рівненська обласна державна адміністрація

Обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників
органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних
підприємств, установ та організацій

Перешкоди на шляху спілкування



РІВНЕ – 2015

ББК 88.5

Руд. 83

Руденко Н.М. Перешкоди на шляху спілкування

Навчально-методичний посібник. – Рівне: Рівненський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, 2015. – 46 с.

Людина не може жити, працювати, задовольняти свої матеріальні та духовні потреби, не спілкуючись з іншими людьми. Історично і в процесі індивідуального розвитку спілкування є необхідною умовою існування людини, одним з найважливіших чинників її соціального розвитку. Будучи суттєвим аспектом багатьох різновидів людської активності, спілкування відображає об'єктивну потребу людей в об'єднанні, співробітництві один з одним, а також є умовою розвитку самобутності, цілісності, індивідуальності особи.

У посібнику висвітлено наукові і методичні проблеми психології спілкування

Призначається для слухачів системи підвищення кваліфікації кадрів

Автор: Руденко Н.М., кандидат психологічних наук, доцент Рівненського державного гуманітарного університету

Укладач: Янчик Т.Я., методист навчально-організаційного відділу Рівненського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій

*Схвалено навчально-методичною радою Рівненського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій
Протокол № 4 від 11 грудня 2015 року*

ЗМІСТ

1. Соціально-психологічна характеристика спілкування.....	4
2. Бар'єри спілкування.....	5
3. Проблема спілкування з «важкими людьми».....	10
4. Типові обмеження у спілкуванні.....	16
5. Конфлікт як деструктивна форма взаємодії. Роль конфліктогенів в процесі спілкування.....	23
6. Шляхи оптимізації процесу спілкування.....	27
7. Розвиток вмінь та навичок ефективної комунікації.....	33
8. Вправи з розвитку вмінь ефективної комунікації.....	35
9. Необхідний психодіагностичний інструментарій.....	37
Список використаної літератури.....	45

1. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СПІЛКУВАННЯ

Спілкування відіграє важливу роль у житті людини. Задоволення від нього позначається на психологічному комфорті учасників комунікативного процесу, а постійне незадоволення соціальними контактами, міжособистісними стосунками породжує погані настрої, депресії, зниження активності, погіршення здоров'я, утруднює досягнення поставлених цілей.

Спілкування – увесь спектр зв'язків і взаємодій людей у процесі духовного і матеріального виробництва, спосіб формування, розвитку, реалізації та регуляції соціальних відносин і психологічних особливостей окремої людини, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які вступають особистості та групи [9].

Особистість у контексті спілкування реалізується на таких рівнях:

1. Спілкування – взаємовплив. Становлення та розвиток особистості за таких умов є результатом психологічного впливу одного суб'єкта на іншого у процесі взаємодії, діалогу.

2. Спілкування – діяльність. Йдеться про включення соціально-психологічного досвіду в практику спілкування, реалізацію діяльнісної сутності спілкування, в якому особистість є його учасником, унікальною і неповторною індивідуальністю, суб'єктом діяльності.

3. Спілкування – обмін інформацією. Становлення особистості відбувається у процесі реалізації її комунікативних здібностей, якостей, умінь, комунікативної програми поведінки.

4. Спілкування – сприймання людьми одне одного. На цьому рівні реалізуються перцептивно-рефлексивні, емоційно-емпатійні можливості особистості, виникає взаєморозуміння (непорозуміння) між учасниками спілкування.

5. Спілкування – міжособистісні відносини. Йдеться про розвиток статусно-рольових та статево-рольових характеристик індивіда, прояв соціально-психологічних стереотипів його поведінки, складових певного соціально-психологічного типу.

Психологічно оптимальне спілкування – процес, за якого реалізуються цілі учасників спілкування відповідно до мотивів, що зумовлюють цілі, та способів спілкування, які не викликають у партнерів почуття незадоволеності.

Циркулювання інформації, налагодження і розвиток контактів, сприймання партнера по спілкуванню у процесі міжособистісної взаємодії наштовхуються на різноманітні перешкоди, труднощі та бар'єри[9].

2. БАР'ЄРИ СПІЛКУВАННЯ

Найсуттєвішими на шляху оптимального спілкування є комунікативні бар'єри, що виникають на міжособистісному рівні: у повідомленні відправника, в обміні думками між відправником і одержувачем, у виборі носія інформації (електронна пошта, комп'ютер, офіційна мова тощо).

Комунікативні бар'єри – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації [9].

Мікробар'єри породжують особливості інтелекту учасників спілкування, неоднакове знання предмета розмови, різне володіння понятійним апаратом з певної галузі знань, відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування, психологічні особливості партнерів, соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності у трактуванні інформації і ситуації взаємодії тощо.

Психологічні особливості партнерів по спілкуванню можуть виявлятися, наприклад, як надзвичайна відвертість чи інтелігентність, інтуїтивне сприймання світу, напористість тощо.

Причинами комунікативних бар'єрів є змістові й формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні, семантичні). На цій підставі виокремлюють смисловий, логічний, фонетичний, семантичний, стилістичний комунікативні бар'єри (таблиця 1).

Види комунікативних бар'єрів

Таблиця 1.

Назва бар'єра	Загальна характеристика	Причини виникнення
1	2	3
<i>Смисловий</i>	Непорозуміння між людьми, яке є наслідком того, що одне повідомлення має для них різний смисл – суб'єктивний зміст, якого набуває слово у конкретному контексті, в конкретній ситуації спілкування. Слово в різних ситуаціях може мати неоднаковий смисл, який завжди є індивідуально-особистісним: він зароджується у свідомості того, хто говорить, але не обов'язково є зрозумілим тому, хто слухає	<ul style="list-style-type: none"> - незбігання смислів висловлювань, прохань, наказів та ін.; - ігнорування поглядів, цінностей, системи особистісних смислів співрозмовника; - відмінності у знаннях, інформаційному фонді співрозмовників та ін.
<i>Логічний</i>	Неадекватне розуміння інформації, породжене особливостями мислення партнерів по спілкуванню. Більше того, думку зумовлюють різні потреби людини. Тому за кожною думкою фігурує мотив, який і є первинною інстанцією у породженні мовлення	<ul style="list-style-type: none"> - неоднаковий вид мислення (наприклад, у одного абстрактно-логічне, в іншого – наочно-образне); - використання операцій мислення (порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування) з різним ступенем глибини (поки один заглиблюється в аналіз проблеми, інший, зібравши поверхову інформацію, вже має готову відповідь); - превалювання форм мислення в інтелекті кожного з партнерів та ін. - співрозмовники мають суттєві дефекти мови та дикції; - партнери по спілкуванню перекручують граматичну структуру висловлювань; - невиразна мова, велика кількість слів-паразитів, мова-скоромовка або дуже голосна мова та ін.

Семантичний	Незбігання у системах значень партнерів по комунікації – тезаурусах, тобто лінгвістичного словника мови, з повною смисловою інформацією	<ul style="list-style-type: none"> - партнери користуються однаковими знаками (і словами) для позначення різних речей; - обмежений лексикон в одного зі співрозмовників; - соціальні, культурні, психологічні, національні, релігійні, професійні, групові та інші відмінності; - невідповідність між мовними засобами, що використовує комунікатор, і мовними ресурсами реципієнта; - індивідуальні особливості реципієнта, передусім здатність оперувати мовою як засобом мислення та ін.
Стилістичний	Невідповідність стилю мови комунікатора і ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану реципієнта	<ul style="list-style-type: none"> - панібратська манера спілкування; - використання стилю спілкування, який може бути недоречним, занадто важким, не відповідати комунікативній ситуації і намірам партнера; - використання стилю, який має примусові акценти якщо комунікатор використовує мовні звороти «вам потрібно», «ви зобов'язані», «ти повинен» та подібні, у реципієнта виникає явний чи прихований спротив); - неправильна організація повідомлення (повідомлення сприймається краще, якщо воно побудоване від уваги до інтересу; від інтересу до основних положень; від основних положень до заперечень і запитань; відповіді, висновки, резюмування); - форма і зміст комунікації не відповідають одне одному (наприклад, запрошена на розмову людина змушена вислуховувати монолог. Це провокує не тільки незадоволення, а й нерозуміння інформації, оскільки негативні емоції заважають зосередитися і сприймати почуте); - інформація передається науково-канцелярським стилем, який більш зрозумілий при читанні і утруднений при слуховому сприйнятті та ін.

Комунікативні бар'єри залежать від індивідуальних особливостей учасників комунікації, їх умінь декодувати думки в слова, слухати і концентрувати увагу та ін. У зв'язку з цим виникають такі бар'єри, як межа уяви, словниковий запас відправника інформації, словниковий запас одержувача, його здатність розуміти значення слів, обсяг запам'ятовування [9].

Е.П.Головаха, Н.В. Паніна виділяють наступні різновиди бар'єрів на шляху оптимального спілкування, що знижують мотивацію учасників до взаємодії та спричиняють труднощі у взаєморозумінні [5].

Так, *інтелектуальні бар'єри* можуть виникати внаслідок, по-перше, різного інтелектуального рівню партнерів, і, по-друге, – різних типів інтелекту. Розглянемо різні типи інтелекту:

1. Вербальний інтелект характеризується грамотним висловлюванням, бажанням поговорити.
2. Практичний інтелект допомагає вдало вирішувати різні практичні життєві проблеми.
3. Соціальний інтелект допомагає у розумінні людських стосунків, вміють дати слушну пораду.
4. Люди з проблемним інтелектом більш цікавляться політичними та науковими проблемами.

Таким чином, у процесі тривалого спілкування часто виявляється різниця типів інтелекту і виникає незадоволення, небажання спілкуватися внаслідок різних інтересів і особливостей мовлення.

Бар'єри культурних упереджень частково межують з інтелектуальними, але здебільшого охоплюють особистісну сферу. Це упередження на певну стать, національність, расу людини, її політичні, релігійні переконання [10].

У деяких ситуаціях спілкування досить відчутно виявляються *моральні бар'єри взаєморозуміння*, коли співрозмовник здається суб'єкту особою з іншим, неприйнятним моральним рівнем. У першому варіанті засуджується низький моральний рівень, який постає, скажімо, у виразних ознаках пияцтва, розбещеності, брутальності, жіночій легковажності (нагадаємо, що це з погляду суб'єкта) і тому спілкування з таким партнером, коли виникає необхідність, буває

стриманим і непривітним. У другому випадку, партнер, на противагу першому, сприймається як занадто моральна особа, яка буде засуджувати поведінку суб'єкта, ставитися до нього зверхньо, тому така особа, звичайно, не викликає симпатії і бажання спілкуватися з нею.

Існують *естетичні бар'єри взаєморозуміння*, які виникають внаслідок низької привабливості партнера у його зовнішньому вигляді, мові та манерах поведінки. Неохайна або примітивна в мові і манерах людина автоматично сприймається як морально неповноцінна (тут естетичний бар'єр межує з моральним) або інтелектуально нецікава. Як і у випадку з моральним бар'єром, може бути варіант бар'єра через те, що партнер виглядає занадто естетично: вишукано або модно.

Часом на заваді взаєморозуміння партнерів також стають *мотиваційні бар'єри*, тобто такі обставини, які роблять спілкування для одного або обох партнерів нецікавим або непотрібним. Це може бути спричинено або неактуальною, далекою від інтересів, неприємною темою, або тим, що в даний момент у людини є більш необхідна справа, ніж ця розмова. Прикладом неприємної для підлітків теми можуть бути вказівки, зауваження, «нотації» батьків або учителів. Якщо хлопець починає щось казати дівчині, аби познайомитися з нею, а вона цього не хоче, у неї виникає мотиваційний бар'єр. Він з'являється навіть у спілкуванні добрих знайомих та друзів, якщо один з них стомлений або хоче зайнятися чимось іншим.

Емоційні бар'єри взаєморозуміння — це небажання спілкуватися, заглиблюватись у проблеми співрозмовника і співчувати йому внаслідок антипатії до нього (образи, роздратування, ненависті, презирства, неповаги). Вони включають дуже багато різноманітних ситуацій і найбільш характерні для зіпсованих подружніх стосунків, а також стосунків опонентів у різних конфліктах [10].

3. ПРОБЛЕМА СПІЛКУВАННЯ З «ВАЖКИМИ ЛЮДЬМИ»

Багато психологів вважають, що великою перешкодою на шляху оптимального спілкування є невміння знаходити контакт з «важкими людьми».

Насправді «важкі люди», «важкі клієнти» у кожного свої. Відносно того, яких саме людей ви вважаєте «важкими», можна визначити, над чим треба працювати вам. Хтось пасує перед грубістю і агресією, а хтось розгублюється, коли йому потрібно допомогти зробити вибір нерішучому клієнту. Плюс свої «важкі» люди, «важкі» клієнти є в кожному виді діяльності, бізнесі, та визначаються ці «труднощі» саме специфікою роботи [8].

Але незважаючи на те, що «важкі» люди можуть бути дуже різними, є кілька загальних правил спілкування з ними. Спілкуючись з клієнтом, потрібно дотримуватися нейтрально-доброзичливого тону, в якому б тоні не зверталися до вас. Це може бути складно, особливо якщо клієнт кричить на вас або просто веде себе так, ніби він – цар, а ви – холоп. Але все одно постарайтеся не виходити з себе, стриманість – один з показників професіоналізму.

Тут дуже важливо дотриматись золоті середини. Зайва стриманість може бути сприйнята опонентом як байдужість: він подумає, що вам не має до нього ніякого діла. А доброзичливість зовсім не обов'язково повинна супроводжуватися посмішкою: нерідко важкі клієнти посмішку сприймають як знущання, вважаючи, що ви над ними смієтеся. Ідеальна стратегія поведінки з важкими людьми виробляється з досвідом.

Потенційний конфлікт з клієнтом потрібно подолати ще в момент його зародження. Заспокойтеся і зрозумійте одну річ: ви з клієнтом не знаходитесь по різні сторони барикад. Є проблема, яку вам потрібно вирішити спільно, прийшовши до консенсусу. «Важкі клієнти» – не ваші вороги, вони ваші потенційні союзники, яких вам потрібно схилити на свою сторону. Вам потрібно зрозуміти це самому і дати зрозуміти клієнтові.

У розмові обов'язково погоджуйтеся зі здоровими думками, які висловлює клієнт, але при цьому м'яко направляйте розмову в потрібне вам русло. Якщо вам потрібно заперечити клієнту, не робіть це «в лоб». Спочатку погодьтеся, а вже потім заперечуйте: «Я згоден з вами в тому, що стосується..., але хочу зауважити, що...».

Поставте себе на місце клієнта, зрозумійте його потреби і виходячи з цього будуйте стратегію спілкування. Пам'ятайте: ваше завдання – допомогти клієнту, незважаючи ні на що.

Чого в жодному разі не можна робити, спілкуючись з «важкими людьми», «важкими клієнтами»?

- уподібнюватися клієнтам, відповідаючи хамством на хамство;
- намагатися переконати клієнта «одним махом»: він не погодиться з вами з принципу;
- намагатися поставити клієнта на місце, демонструючи свою перевагу;
- автоматично приймати на себе провину: можливо, ви ні в чому не винні;
- автоматично звинувачувати клієнта: можливо, він ні в чому не винен;
- намагатися «розкрутити» клієнта на співчуття.

Іноді насправді виявляється, що «важкі» клієнти – це лише виправдання непрофесіоналізму того, хто з ними працює. Тому дуже важливо вміти подивитися на себе зі сторони: чому ви відчуваєте труднощі в роботі з тим або іншим типом клієнтів? Можливо, розібравшись з власними проблемами, ви раптово з'ясуєте, що «важких клієнтів» стало набагато менше.

Якщо ви працюєте з клієнтами, потрібно змиритися з тим, що «важкі» клієнти – неодмінний атрибут у вашій професійній діяльності. Просто не приймайте спілкування з ними близько до серця і не піддавайтеся особистим симпатіям й антипатіям. Ваша справа – успішно вирішити професійні питання, а не сподобатися клієнтові. Врешті-решт, не можна подобатися всім. Зате якщо ви успішно допоможете «важкому клієнту», це буде віддано вам сторицею.

У своїй книзі «Спілкування з важкими людьми» Роберт Бремсон [3] виділяє такі *типи «важких людей»*:

1. Тип «паровий каток»

Це люди грубі і безцеремонні, вважають, що всі навколо повинні уступати їм дорогу. Вони можуть вести себе так тому, що переконані у своїй правоті і хочуть, щоб про неї знали всі оточуючі. У той же час, деякі з таких людей можуть боятися розкриття своєї неправоти. Для «парового катка» підрип іміджу – жаклива перспектива. Якщо предмет конфлікту не особливо важливий для вас, то краще

ухилитися від нього або пристосуватися. Відійдіть від дороги або поступіться цій людині в малому, щоб заспокоїти її. Якщо ж ви обрали інший підхід, то краще почати з того, щоб дати такій людині «спустити пар». Потім спокійно і впевнено висловіть власну точку зору, але намагайтеся не ставити під сумнів його правоту, оскільки в результаті ви неминуче зіткнетеся з ворожою реакцією. Визначте свою роль як роль миротворця, який стоїть над конфліктом. Придушуйте лють людини власним спокоєм; це допоможе йому справитися зі своєю агресивністю, і ви зможете прийти до спільного рішення.

2. Тип «прихований агресор»

Людина, що відноситься до цього типу важких людей, намагається заподіювати людям неприємності за допомогою прихованих проявів агресії. Зазвичай він вважає, що така його поведінка повністю виправдана; хтось інший вчинив неправильно, а він виконує роль таємного месника, відновлюючи справедливість. Він може також вести себе таким чином тому, що не володіє достатньою владою, щоб діяти відкрито.

Знову ж таки, якщо ви вирішили, що ухилитися або терпіти таку людину – це не для вас, то найкращий спосіб полягає в тому, щоб виявити конкретний факт заподіяння зла і потім виявити приховані причини. Дайте зрозуміти атакуючої вас людині, що ви вище цього, сказавши що-небудь на зразок: «Чого ви домагаєтесь цим?» Якщо він почне заперечувати факти, приведіть докази. При цьому вам слід зберігати спокій, щоб людині не здалося, що ви агресивно налаштовані по відношенню до неї, так як це може лише призвести до відкритої сутичці. Якщо ви приведете ще кілька викривальних прикладів, то людина зрозуміє, що маска з неї зірвана. Тепер їй слід або припинити нападки на вас, або відкрито визнати їх. Коли ж все буде витягнуто на поверхню, ви зможете виявити справжні причини «важкої» людини і знайти рішення проблеми.

3. Тип «розгнівана дитина»

Людина, що відноситься до цього типу людей, не є злою по своїй природі. Зазвичай людина, яка веде себе подібним чином, перелякана і безпомічна, а вибух емоцій – це її бажання взяти ситуацію під контроль. Так, наприклад, чоловік може вибухнути, ревнуючи свою дружину, боячись втратити її й побоюючись втратити

контроль; або начальник може спалахнути, відчуваючи, що підлеглі зовсім відбилися від рук.

Якщо тирада такої людини обрушується на вас, основний принцип, якому необхідно слідувати для того, щоб уникнути ескалації конфлікту (якщо ви вирішили не ухилитися від нього зовсім), полягає в тому, щоб дати людині накричатися, дати вихід її емоціям. Або переконати людину в тому, що ви слухаєте її. Необхідно дати їй зрозуміти, що вона контролює ситуацію, і тим самим заспокоїти її. Потім, коли вона заспокоїться, поведіться з нею, як зі звичайною, розумною людиною, як ніби й не було ніякого вибуху з її боку. Дипломатично і доброзичливо запропонуйте їй обговорити виниклу проблему. Ви можете виявити, що людина кілька збентежена після такого спалаху. Прийміть її вибачення, і вона буде відчувати себе краще. Але ще краще відволікти увагу від того, що сталося, і тоді людині буде легше про це забути. Відчувши, що вона знову контролює ситуацію, така людина знову буде здаватися спокійною і розсудливою.

4. «Скаржник»

У дійсності скаржники бувають двох типів: реалістичні і параноїчні, які скаржаться на уявні обставини. Але обидва типи охоплені деякою ідеєю і звинувачують інших – когось конкретно або весь світ в цілому – у всіх гріхах. У деяких випадках ви можете зіткнутися зі скаржником тільки як благодатний слухач. В інших – як предмет його скарг і звинувачень.

Якщо скаржник завів із вами розмову про якусь третю особу, то краще всього піддакувати йому. В іншому варіанті ви можете заперечити і сказати, що він не правий. Проте жоден з цих підходів не допоможе вирішити вихідну проблему. У першому випадку скаржник знайде ще один привід для нарікань: ваше небажання вислухати його. А в другому випадку він почне захищатися, оскільки ви почали наступати на нього, не погодившись з обгрунтованістю його скарг.

Що робити з таким типом? – Послухайте його. Не важливо, правий він чи ні. Він пристрасно бажає бути почутим. Це одна з причин того, що він постійно незадоволений – він вважає, що ніхто не хоче його слухати або ставитися до його слів серйозно. Його скарги зазвичай виникають на ґрунті розчарування і свідомості

власного безсилля. Вислуховуючи його, ви повертаєте йому відчуття власної значущості і надаєте можливість виразити свої почуття.

Вам слід визнати або оцінити цю людину, показавши, що ви зрозуміли сказане нею, можливо, повторивши це іншими словами. Потім, після висловлення суті її основної скарги, необхідно шукати спосіб припинення або переведення розмови на іншу тему.

Якщо людина почне повторюватися, що характерно для скаржників, вам слід спокійно і шанобливо перервати його. Постарайтеся перемкнути його увагу на вирішення проблеми. Що він збирається робити в ситуації, що склалася? Чи є інші, хто міг би допомогти вирішити конфлікт? Якщо він звинувачує у чомусь вас, то, що ви могли б зробити разом для вироблення задовільного для обох рішення? Коротше кажучи, вам слід визнати сказане цією людиною, а потім рухатися далі.

Ви не зобов'язані, тим не менш, у всіх випадках визнавати скаргу справедливою. Якщо вона обгрунтована, зрозуміло, погодьтеся. Якщо ж ні, то покажіть, що ви зрозуміли сказане, і займіть нейтральну позицію. Зробіть наголос на тому, що тепер, коли суть питання зрозуміла, необхідно визначити, що ж робити далі. Вам може знадобитися не один раз направляти розмову в бік вирішення проблеми. А якщо вам вдасться перервати цей потік повторюваних скарг, то ви зможете зайнятися самим конфліктом, обговорюючи його, і подумати над тим, чи існують реальні варіанти її розв'язання. Якщо ж ця людина звинувачує когось необгрунтовано, ви можете допомогти їй побачити свою помилку. Звичайно, якщо ви відчуваєте, що потік скарг перетворився на замкнене коло і розмова вже неможливо спрямувати в конструктивне русло, ви завжди можете махнути рукою на це. По крайній мірі, ви зробили все, що могли.

5. «Мовчун»/ «тихоня»

Люди цього типу можуть бути скритними з багатьох причин, і чим особливо розчаровує спілкування з ними, так це тим, що причини їх скритності вам невідомі. Ключем до вирішення конфлікту, якщо тільки ви не хочете ухилитися від нього, є подолання цієї замкнутості. Ви можете мати деякі припущення (наприклад, ця людина засмучена чимось, але не хоче зізнаватися вам в цьому), але виходити з них

- це не кращий варіант. Якщо ви допустите помилку, то це може тільки ускладнити ситуацію.

Для того, щоб розкрити суть проблеми, вам слід задати кілька запитань у такій формі, яка не дозволить висловити відповіді тільки словами «так» чи «ні» або просто кивком голови. Якщо ви не хочете отримати односкладові відповіді, то задавайте наступні питання: «Що ви думаєте з цього приводу?» Або: «Що стало причиною вашої замкнутості?» При цьому, якщо у вас є деякі припущення, а людина не збирається давати вам інформацію, ви можете поділитися ними, щоб дізнатися, чи правильні вони (наприклад: «Мені здається, ви уникаєте мого товариства, тому що ви думаєте, що я приділяв вам недостатньо уваги на минулій вечірці?»). Перебирайте можливі причини або спонукайте людину до розмови, визнайте навіть, що їй може бути важко поділитися своїми почуттями (скажіть, наприклад: «Я знаю, що вам може бути не до душі розмова на цю тему, але якщо б ми могли обговорити цю ситуацію відкрито, то могли б знайти прийнятне для обох рішення»).

Покажіть, що ви поставитеся до людини співчутливо і доброзичливо, що б він не сказав. Часто такі люди замикаються в собі тому, що не хочуть образити почуття інших, навчені гірким досвідом не ділитися ні з ким своїми почуттями, хочуть уникнути конфронтації, вважають, що їхню думку не беруть до уваги. Таким чином, особливо важливо оцінити, підтримати і визнати таку людину. Покажіть, що б вона не сказала, ви не будете сердитися, ображатися, звинувачувати її й т.п. З такими людьми легко втратити терпіння, тому що від них так важко домогтися відповіді. Але якщо предмет розмови важливий для вас, доведіть справу до кінця. Замкнута людина може і розкритися перед вами, як раковина, що віддає перли. Коли цей час прийде, надайте підтримку цьому процесу. Покажіть, що ви вдячні людині за те, що вона розмовляє з вами, незалежно від того, чи згодні ви з нею чи ні. Якщо вона раптом зробить паузу, не квапте її, дайте їй час виговоритися. Якщо ви почнете говорити самі, щоб заповнити цю паузу, людина може знову замкнутися. Зберігайте напруженість очікування її слів. Якщо в цьому спостерігається якийсь прогрес, заохочуйте і порекомендуйте людині продовжити розмову.

У той же час зберігайте почуття міри. Якщо ви бачите, що людина раптово замовкла, не наполягайте на продовженні бесіди. Подякуйте їй, якщо це необхідно, спробуйте домовитися про нову зустріч. Може бути, вам не все вдасться з першої спроби, але якщо ви домоглися якоїсь відкритості, то процес, принаймні, почався. Надалі ваша наполегливість допоможе вирішити проблему в цілому.

6. Тип «надпокладиста людина»

Небезпечні люди. До речі, дуже часто зустрічається тип в повсякденному житті. Він дуже приємний, усміхнений, з ним легко спілкуватися, він з всіма погоджується і завжди намагається сподобатися всім. Але ... Час від часу вони створюють проблеми: ви покладаєтеся на таку людину, яка погоджується з вами в усьому, а потім виявляється, що його слова розходяться з ділом. Співробітник бере на себе якусь роботу – і не виконує її; один погоджується зробити щось для вас, але в останню хвилину знаходить причину для відмови.

Якщо вам необхідно продовжувати спілкування з такою людиною, то ключ до вирішення проблеми полягає в тому, щоб показати їй, що ви хочете правдивості з її боку. Наполягайте на тому, що ви хочете знати, що насправді думає ця людина, і хочете, щоб вона зробила тільки те, що вона може або що вона хоче зробити. Зауважте, що вас турбує її непослідовність.

Ви повинні наполягати на тому, щоб людина говорила правду, неважливо яку. Її слід переконати в тому, що ваше ставлення до неї буде визначатися не тим, що вона в усьому з вами погоджується, а тим, наскільки вона буде правдива з вами, і наскільки послідовно вона буде поводитися надалі [3].

4. ТИПОВІ ОБМЕЖЕННЯ У СПІЛКУВАННІ

Таким чином, існує чимало різних бар'єрів взаєморозуміння, тобто перешкод на шляху більш-менш повноцінного інтимно-особистісного спілкування. Але це ще не все. Навіть якщо між партнерами немає названих бар'єрів, можуть виникати такі обставини й ситуації, в яких створюються певні обмеження на довірливе і невимушене спілкування. Подивимось, який характер мають подібні обмеження [10].

Конвенційні обмеження створюються внаслідок існування певних правил (начебто конвенції, згоди), які забороняють більш вільне спілкування в певних умовах і припускають тільки визначений рівень і характер контактів. Ці правила можуть походити зі звичаїв, традицій, норм субкультури.

Мабуть, найбільш поширеним конвенційним обмеженням є заборона (на рівні традицій) більш змістовного спілкування з незнайомими людьми, ніж обмін питаннями та відповідями довідкового плану. Звичайно, можна відважитися і на таке, але завжди існує ризик непривітної відповіді або відмови від контакту. Близькими до цього є певні вимоги до спілкування з представниками іншої статі. Тут завжди спостерігається більша стриманість манер і тем розмов, ніж у спілкуванні з власною статтю – інакше ситуацію можуть розцінити або як залицяння (в межах свого віку), або як невихованість чи навіть розбещеність. Для некомунікабельних та сором'язливих людей таке обмеження часом створює серйозні проблеми і в особистому житті, і в проведенні часу в колі незнайомих людей. Для знайомих, але не дуже близьких людей також існує чимало конвенційних обмежень – на розмови глибоко особистісні, інтимні. Потрібна неабияка розкутість і чарівність, щоб уміло й легко обходити такі обмеження і розвивати близькість у спілкуванні.

Значно розповсюджені і добре відомі *ситуативні обмеження* в спілкуванні. Вони пов'язані з різними вимогами до поведінки у певних ситуаціях. Так, на різних святах і вечірках не прийнято вести розмови гострого, неприємного характеру, «зводити рахунки» або починати дуже серйозні, ділові розмови і заважати загальному святковому настрою. На противагу цьому існують ситуації, де абсолютно недоречні жарти, веселощі, фривольні розмови (поховання, поминки, урочисті збори, присвячені пам'яті загиблих). У військових ритуалах (повірка, рапорт, зміна варті) виключаються всі інші слова, крім суворо визначених ціми процедурами. Одним з граничних випадків ситуативних обмежень є, наприклад, чайна церемонія в японців, під час якої суворо регламентується, що треба говорити і навіть про що думати.

Насильницькі обмеження – це наслідок неоднакового ставлення партнерів до ситуації в спілкуванні, коли один з них не поділяє прагнення до більш теплого і

широкого контакту з боку іншого. Один з партнерів, наприклад, питає іншого про його сімейні справи, сподіваючись на довірливу розмову, а той відповідає стримано і лаконічно, демонструючи цим власне небажання переходити на цей рівень.

Емоційні обмеження охоплюють досить широке коло комунікативних ситуацій. В принципі, вони полягають у тому, що в одного чи обох партнерів виникають такі емоційні стани, які заважають широму, менш довірливому спілкуванню. Розглянемо варіанти емоційних обмежень.

Партнери з якоїсь причини холодно або неприязно ставляться один до одного і демонструють це своєю експресією, вони начебто надягають маски, тому таке обмеження називають *контактом масок*. Маски можуть показувати не тільки неприязнь, а й зайнятість або нудьгу, відсутність інтересу до партнера.

Емоційне обмеження може мати форму небажання одного з учасників допускати партнера на рівну з ним позицію, «прибудову зверху» над ним, що визначається як *обмеження в позиціях контакту*.

Досить поширеним варіантом є *обмеження на «погладження»*, що виникає між партнерами з досить визначеними конфліктними стосунками. Будь-яка спроба одного поліпшити стосунки, виявляючи привітність, зустрічає холодну реакцію іншого, яка виразно попереджує про небажання переходити до потепління стосунків.

Іншим варіантом емоційного обмеження, хоча і неворожнечим, є *обмеження на «уколи»*. Не бажаючи з певної причини псувати стосунки, партнери відмовляються від будь-якої критики і зауважень, обходять «гострі кути». Спілкування виглядає збоку досить теплим, але партнери розуміють його нещирість і далекість від справжньої близькості. Усе ж таки слід визнати, що, згідно з істиною «поганий мир кращий від доброї сварки», таке обмеження є менш шкідливим для стосунків, ніж обмеження на поглаження.

Видом емоційного обмеження може бути *обмеження індивідуальних ролей*. Наприклад, суб'єкт показує партнеру, що визнає його приємною, симпатичною людиною, але не приймає його претензії на роль, скажімо, знатока мистецтва. Справедливо це в даному випадку чи ні, але об'єктивно така ситуація створює бар'єр у спілкуванні. Цей вид обмеження, як не дивно, часто трапляється у

шлюбних стосунках. Скажімо, чоловік, який на роботі вважається відповідальною і серйозною людиною, отримує з боку жінки повне заперечення цієї своєї ролі і, навпаки, – оцінювання його як невдахи, пересічної і безперспективної особи.

Аналогічним видом емоційного обмеження постає *фіксація певної, не вигідної внутрішньогрупової ролі партнера*, найчастіше – ролі аутсайдера. Якщо він, скажімо, висуває якусь пропозицію, висловлює власну думку відносно проблем групи, його слова просто не сприймають всерйоз. У підлітковому середовищі так можуть нав'язувати роль блазня, роль «білої ворони».

Обмеженням може бути також *фіксація міжособистісної ролі*, яка існувала раніше, а зараз є неадекватною, але чомусь зручною для партнера. Це обмеження нагадує обмеження на «уколи». Воно часто існує в такому варіанті: зустрічаються колишні приятелі, однокласники, співробітники, між ними вже немає теплих стосунків, але за традицією і з краших спонукань вони продовжують грати ті ролі, які існували колись. Формально така ситуація є обмеженням (обставини заважають виразу ширих почуттів), але, як і у випадку з заборонаю на «уколи», можна вважати цей варіант незначною бідою.

Іноді *обмеження накладається на один з рівнів спілкування*, наприклад, ігровий або духовний. У першому випадку людині показують, що її визнають у ролі ділового партнера, але відкидають її спроби «покрасуватися», позалицятися, покочувати. У другому варіанті особі, яка претендує на роль наставника, носія компетентності або мудрості, відмовляють у такій репутації і показують, що ці претензії неадекватні. Така ситуація може, наприклад, спостерігатися в стосунках невістки зі свекрухою.

Досить типовим є *обмеження на певні теми розмов*. Так, людині, яка любить поговорити про політичні події, показують (найчастіше мовчки, неухважним слуханням, помітною відсутністю інтересу або перериванням), що це для партнера нецікаво. Таке обмеження нечасто трапляється в контактах співробітників та приятелів, але воно досить звичайне в сімейному житті. Подружжя може досить безцеремонно повідомляти одне одному про нецікавість для них певної теми партнера. Якщо це стає звичною практикою, в сім'ї втрачається один з важливих чинників подружнього зв'язку, що сприяє загальному послабленню даного шлюбу.

Обмеження виконання інших ролей, крім актуальної в даній ситуації соціальної ролі. Людину сприймають, скажімо, тільки як хворого (в лікарні), клієнта, покупця, відпочиваючого тощо, а всі її спроби якось вийти за межі цієї ролі зустрічаються опором [10].

Як окремий вид обмежень можна розглядати *застосування маніпулятивних тактик* у міжособистісному і діловому спілкуванні. *Маніпуляція* – це неявний, прихований психологічний вплив на іншу людину з метою досягнення її певної поведінки, потрібної маніпулятору [11]. Ця поведінка повинна принести маніпуляторові певну матеріальну чи психологічну вигоду, тому маніпуляції можуть вносити у спілкування партнерів елемент нещирості (але це не завжди трапляється), який у цей момент чи в майбутньому перешкоджатиме розвитку стосунків. Кажучи простіше, це хитрощі, обман з корисною метою, хоча цією метою може бути бажання створити певне враження, подобатися, зацікавити собою. Виразним прикладом маніпуляцій є «ігри» за Е. Берном. Нагадаємо, що їхній виграш часто полягає у звільненні себе від почуття провини та відчутті власної переваги над об'єктами маніпуляцій в ерудиції, досвіді, дотепності, винахідливості тощо [10].

Дуже поширеною, типовою маніпуляцією є *гра на почутті жалості* людини – одна з «класичних» тактик у багатьох ситуаціях життя. Її використовують усюди: у навчальних закладах, на виробництві, у міжособистісних стосунках, за її допомогою навіть вступають у шлюби. Маніпулятор скаржиться на здоров'я, бідність, самотність, погане ставлення до себе з боку оточуючих тощо і тим викликає жалість та бажання йому допомогти. Часто мета маніпулятора обмежується бажанням отримати співчуття і є, так би мовити, невинною, в той час як в інших випадках мається на меті уникнути покарання, поганої оцінки на іспитах тощо. Не завжди подібна маніпуляція призводить до обмеження спілкування – вона може іноді, навпаки, сприяти більш довірливим стосункам.

Ще більш відома і універсальна маніпуляція полягає у *використанні самолюбства партнера* за допомогою компліментів і лестощів у їх різноманітних варіантах. Вона є майже безпрограшною і постає найефективнішим ключем до людських симпатій. Треба зразу вказати на дуже неоднозначну роль цього

комунікативного елемента, який можна визнати маніпуляцією тільки частково. Дуже часто ми говоримо компліменти (і ті, що, на наш погляд, повністю відповідають дійсності, і ті, що явно перебільшують достоїнства людини) з щирим бажанням зробити їй приємне і без всілякого корисного розрахунку – ці випадки не є маніпуляціями. Компліменти відносяться до маніпуляцій тоді, коли на меті є досягнення або матеріальної вигоди (класичний приклад – ситуація з криловської байки «Ворона та лисиця»), або підтримання з об'єктом маніпуляції добрих стосунків для забезпечення комфортної ситуації співіснування, «на всяк випадок». Останній варіант маніпуляції широко розповсюджений і досить етично виправданий.

Надзвичайно типовою є й така маніпуляція, як *використання довірливості і поступливості партнера*. У приятельських, подружніх, родинних стосунках вона часто обертається на постійну тактику поведінки, сталий стиль взаємостосунків. Так, у парі друзів або в подружній парі досить часто доміантний і більш наполегливий партнер часто експлуатує поступливість іншого, нав'язуючи йому зручний для себе розподіл обов'язків та характер проведення дозвілля. Буває, що поступливий партнер, хоч і не вступає у відкритий конфлікт, але сприймає таку тактику як причину обмеження спілкування. Але досить типовим є й інший варіант – коли його поступливість є немов би подякою за ініціативність та інші лідерські якості партнера, тоді тут немає обмеження спілкування і взагалі ситуацію не можна вважати маніпуляцією. Подружні пари різних за доміантністю партнерів нерідко є прикладами шлюбної гармонії.

Деякі автори вважають, що поведінка поступливих партнерів завжди являє собою не менш енергійну маніпуляцію, ніж доміантна тактика, що перші свідомо створюють враження слабкості, безпорадності і поступливості, аби перекласти відповідальність та ініціативу на партнерів [12]. Ми не згодні з цією точкою зору і вважаємо це нетиповим явищем. Подібна маніпуляція може спостерігатися у тимчасових ситуаціях, де не доміантний партнер не ризикує надбати постійну репутацію слабкої, недостатньо самостійної людини. У довготривалих спілках поступливість детермінується не розрахунком і вигодою, а спочатку

характерологічними рисами і поглядами людини, а з часом – звичним розподілом ролей.

Вкажемо на деякі інші види маніпуляцій, про які йдеться в науковій літературі [2].

Провокування захисних реакцій. Маніпулятор намагається в чомусь звинуватити партнера, наприклад, запізненні або забутті якихось деталей, викликати почуття провини і таким чином полегшити своє завдання добитися від нього якихось поступок. Подібна маніпуляція дуже розповсюджена в подружніх стосунках. «Витирай ноги, хіба ти не бачиш, що я щойно помила підлогу!» – каже дружина, і ця форма звернення – «хіба ти не бачиш» вже утримує звинувачення, яке робить чоловіка начебто трохи винуватим, і, відповідно посилює позицію жінки. Ця маніпуляція, можливо, і не усвідомлюється жінкою як спеціальна тактика впливу, але вона стала звичним елементом її комунікативної техніки.

Провокування замішання і дезорієнтації партнера. Така маніпуляція нагадує попередню і має на меті подібний, але ще значніший результат – вивести партнера з рівноваги, а значить, послабити його здатність до виважених, обміркованих рішень. Це робиться за допомогою неочікуваних зауважень і питань провокаційного характеру, тобто несправедливих, образливих, іронічних, які спричинюють у партнера почуття роздратування, обурення, протесту, образи тощо, порушують його емоційну рівновагу і не дають йому спокійно і зосереджено обмірковувати предмет розмови. Подібну тактику може, наприклад, використовувати людина для відвертання уваги від якоїсь власної провини. Провокування замішання, як і попередній тип маніпуляції, іноді стає постійним елементом тактики поведінки людини, роблячи її джерелом напруженості в стосунках.

Гра на нетерплячості партнера. Це одна з найпоширеніших маніпуляцій у людських стосунках, і її майже завжди стихійно використовують у ситуаціях залицяння (можна вважати її у данному випадку абсолютно невинною). А ось у ділових стосунках ця тактика іноді постає цілеспрямованою і полягає у створенні спеціальних перешкод, які посилюють прагнення партнера отримати бажаний предмет або послугу, якщо таке прагнення вже сформувалося.

Близькою за змістом до попередньої є маніпулятивна тактика *гри на почутті безвиході*, яку широко використовують у торгівлі, кажучи, що цей товар уже останній. Вона поширена і в усіх інших сферах стосунків і являє собою створення у партнера враження, що в нього немає іншого виходу, крім того, який пропонує маніпулятор. Це одна з популярніших тактик життєвих хитрощів.

Використання запланованих «важких поступок». Маніпулятор робить вигляд, що він робить поступку тільки через власну доброту і поступливість, навіть собі на шкоду. Ця маніпуляція спостерігається і в дипломатичних переговорах, і в торгівлі, і в багатьох життєвих ситуаціях. Ця маніпуляція сприймається як обмеження спілкування, якщо застосовується невміло, а при артистичному виконанні жертва маніпуляції ще й може бути вдячною за нібито добрий вчинок.

«Маленькі безкорисливі послуги». Вони фактично являють собою маленькі хабарі – цю вічну тактику «підмаслювання» потрібної людини. Вони постають обмеженням спілкування для людини, яка хоче спілкуватися на щирому й довірливому рівні, а не на рівні «ти мені – я тобі». Маніпуляція «маленькі безкорисливі послуги» показує такій людині, що її сприймають у даний момент, насамперед, як об'єкт ділового інтересу і на глибокий рівень спілкування розраховувати не доводиться.

Провокування інтересу партнера до маніпулятора. Коли інтерес виникає, його використовують для отримання певної вигоди. Ця маніпуляція спочатку може посилювати потяг партнера до спілкування, але коли її мету усвідомлює об'єкт, вона призводить до зменшення його щирості, тобто стає фактором обмеження [2].

5. КОНФЛІКТ ЯК ДЕСТРУКТИВНА ФОРМА ВЗАЄМОДІЇ. РОЛЬ КОНФЛІКТОГЕНІВ В ПРОЦЕСІ СПІЛКУВАННЯ

У процесі взаємодії між її учасниками можуть виникнути часткові суперечності, іноді й антагонізм позицій, що є наслідком розбіжностей їх цінностей, цілей, мотивів. Ускладнення та загострення суперечностей є свідченням міжособистісного конфлікту [9].

Конфлікт – зіткнення значущих, конкуруючих, несумісних чи протилежних поглядів, потреб, інтересів і дій індивідів та їх груп.

На психологічному рівні суперечність проявляється в сильних негативних переживаннях учасників щодо ситуації, опонентів і себе. Конфлікт може спричинити зміну системи відносин і цінностей. У конфліктній ситуації люди по-іншому сприймають реальність, вдаються до невластивих їм дій. У конфлікті переростає не будь-яка суперечність, а така, в якій сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, соціальний статус, престиж особистості.

Чим більше стадій проходить конфлікт, тим важче його долати. Тому ставиться завдання блокувати ескалацію конфлікту. За рахунок чого? Потрібний вплив на фактори ескалації конфлікту. Що саме є такими факторами? Насамперед, це конфліктогени [6].

Конфліктогени – слова, дії (чи бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту, спрямовані на те, щоб образити, принизити опонента, вивести його з себе. На конфліктоген, адресований людині, вона намагається відповісти більш сильним конфліктогеном, що і становить механізм ескалації конфлікту. Під впливом конфліктогенів виникає 80% конфліктів.

Конфліктогени спрацьовують у взаємовідносинах як добре-, так і малознайомих людей. Конфлікти, викликані лише конфліктогенами (а не розходженням цінностей чи інтересів), не мають глибокого підґрунтя, проте нарощування конфліктогенів у спілкуванні призводить до ворожості та розбрату між людьми, про яких кажуть, що їм і ділити особливо нічого. Основною психологічною причиною цих ситуацій є невміння володіти собою, недостатність культури вираження емоцій в учасників конфлікту.

Типи конфліктогенів

Щоб оволодіти культурою спілкування, потрібно знати, які саме слова, висловлення, дії можуть йому нашкодити. Іноді людина у мовленні використовує невдалі висловлення, навіть не передбачаючи, що вони можуть когось образити. Причиною є і обмежений лексичний запас, і брак тактовності, делікатності, проникливості, і недостатнє володіння механізмами взаєморозуміння (емпатією, ідентифікацією, рефлексією, каузальною атрибуцією). Все розмаїття конфліктогенів поділяють на три групи [6]:

- 1) прагнення до зверхності;

2) прояви агресивності;

3) прояви егоїзму.

1. Прагнення до зверхності виявляються у наступних формах:

- прями вияви (наказ, погроза, зауваження, негативна оцінка, критика, звинувачення, сарказм);
- поблажливе ставлення (прояви зверхності з відтінками доброзичливості: «Як можна цього не знати?», «Заспокойтесь», «Ви ж розумна людина, а робите...»);
- хвалькуватість (перебільшення своїх успіхів);
- категоричність, надмірна впевненість у своїй правоті, зловживання «Я-висловлюваннями» («Я вважаю», «Я впевнений», «Всі чоловіки – зрадники», «...і припинимо цю розмову»);
- нав'язування порад;
- перебивати співбесідника (підвищувати голос, виправляти);
- приховування важливої інформації (поява пліток в організації, якщо керівник вчасно не повідомляє інформацію);
- порушення етики (образити, не вибачатися, не привітатися тощо);
- кепкування;
- брехня – дуже сильний конфліктоген;
- нагадування про ситуації, у яких партнер виявив слабкість («...а я тобі допоміг...»). З цього приводу давньоримський історик і політик Тацит зауважив, що благодіяння приємні, якщо за них можна відплатити, якщо ж ні – то замість вдячності виникає ненависть;
- перенесення відповідальності на інших [10].

2. Агресивність має наступні різновиди («aggressio» з латини – напад).

1) За походженням:

- природна – як риса особистості, її виявляють тести на рівень агресивності;
- ситуативна – як реакція на ситуацію;
- вікова (наприклад, підліткова).

2) За використовуваними засобами:

- вербальна;
- фізична.

Людина з підвищеною природною агресивністю – дуже конфліктна особа, яка отримує психологічне розвантаження за рахунок інших (вампір) [4].

З низькою агресивністю – апатична, безхарактерна людина, не здатна підстояти свою думку, нерішуча.

Ситуативна агресивність виявляється як захисна реакція на конфліктну ситуацію, спричинена фрустрацією (емоційним станом людини, викликаним непередбаченою перешкодою на шляху до мети). Схильність до фрустрації є індивідуальною характеристикою емоційно-вольової сфери людини, яку можна виявити за допомогою тесту Розенцвейга.

Психологічні причини агресивної поведінки людей [10]:

1. Перекладання відповідальності на інших.
2. Розмивання відповідальності. (Не тільки я так роблю).
3. Існування соціальних забобів, тобто невиправданих негативних установок щодо інших людей. (Почуття неприязні до чужинців).
4. Деіндивідуалізація. (Коли людина знає, що вона залишається невпізнаною, вона менш опікується дотриманням моральних принципів і норм).
5. Виключення агресивної поведінки із зони повного і явного контролю. (Часто під впливом зразка, телефільмів).

Психологія агресивних людей відзначається такими особливостями:

1. Вони частіше приписують іншим людям агресивні наміри.
2. Вони мають мало варіантів відповідної реакції на дії інших людей, крім агресивної.
3. Вони вважають, що на агресію треба відповідати агресією.

Одна частина таких людей виявляє *інструментальну агресію*, спричинену не стільки емоційним напруженням, скільки міркуваннями вигоди і прагненням до зверхності. А друга частина характеризується *емоційною агресією*, яка є спонтанною емоційною реакцією. Дослідження показали, що хуліганам і психопатичним особистостям (з рисами збудливості, демонстративності) більш притаманна інструментальна агресія.

4. *Егоїзм* – ціннісна орієнтація особистості, де пріоритетними виступають корисливі потреби без врахування інтересів інших людей.

Блокування конфліктогенів

Зниження вмісту конфліктогенів у спілкуванні призводить до попередження конфліктів. Напрями блокування конфліктогенів відповідають їх різновидам:

1) блокування зверхності відбувається як переконання людини у тому, що образно висловив давньокитайський філософ Лао-цзи: «Річки і ручаї віддають свою воду морям тому, що ті нижче від них. Так і людина, бажаючи возвеличитись, повинна триматись нижче від інших» [6]. Психологу доцільно розкрити перед людиною деструктивні наслідки використання конфліктогенів. Особа – джерело конфліктогенів – швидко опиняється в комунікативній та соціальній ізоляції, викликає негативну реакцію з боку оточуючих. Проводиться також корекція самооцінки, активізація рефлексивних механізмів;

2) стримування агресії досягається використанням наступних способів:

- пасивний – висловити комусь свої негативні емоції, пожалітися, викликати співчуття, виплакаться. Сльози виводять стресогенні ферменти. До цього способу схильні жінки;

- активний – за допомогою рухової активності, спорту, фізичних вправ, особистих захоплень улюбленою справою (полювання, читання, перегляд детективів, серіалів). Як відомо, на деяких японських фірмах існують, спеціальні розвантажувальні зали для виявлення агресії. Там можна вдарити опудало, що нагадує зовнішність керівника відповідного підрозділу;

- логічний передбачає аналіз неприємностей, прийняття найкращого рішення, розгляд перспектив.

3) Подолання егоїзму повинно враховувати таку його ознаку, висловлену Арістотелем: «Егоїзм полягає не в любові самого до себе, а в більшій, ніж слід, мірі цієї любові» [6]. Допомагає розвиток механізмів сприйняття людини людиною та тренінги комунікабельності.

На стадії вирішення конфлікту можливі варіанти розвитку подій:

- очевидна перевага однієї зі сторін дозволяє їй нав'язати слабшому опоненту свої умови припинення конфлікту;

- боротьба йде до повної поразки однієї зі сторін;

- боротьба приймає затяжний характер через нестачу ресурсів;

- сторони йдуть на взаємні поступки у конфлікті, вичерпавши ресурси і не виявивши явного (потенційного) переможця;

- конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили.

Соціальний конфлікт продовжуватиметься доти пір, поки не з'являться реальні умови його припинення, які можуть бути визначені ще до початку протистояння, а можуть бути вироблені і узгоджені в ході розвитку конфлікту.

Існують такі абсолютні конфлікти, в яких боротьба ведеться до повного знищення одного або обох суперників. Чим чіткіше окреслений предмет суперечки, чим очевидніші ознаки перемоги і поразки сторін, тим більше шансів для локалізації конфлікту.

Способи завершення конфлікту спрямовані в основному на зміну самої конфліктної ситуації шляхом впливу на учасників або зміни характеристики об'єкта чи іншими способами. Назвемо деякі з цих способів:

- усунення об'єкта конфлікту;
- заміна одного об'єкта іншим;
- усунення одного з учасників конфлікту;
- зміна позиції однієї зі сторін;
- зміна характеристик об'єкта і суб'єкта конфлікту;
- отримання нових відомостей про об'єкт або створення додаткових умов;
- недопущення безпосередньої або опосередкованої взаємодії учасників;
- вироблення учасниками конфлікту єдиного рішення або звернення до арбітрів за умови підкорення будь-якому їх рішення.

Дуже часто керівнику доводиться вирішувати конфлікти не лише в діловій, а й у особистісно-емоційній сфері взаємовідносин між співробітниками. При їх вирішенні застосовуються інші методи, оскільки тут, за звичаєм, важко визначити як об'єкт суперечок так і сферу протилежності інтересів.

6. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СПІЛКУВАННЯ

У психологічній літературі описано різноманітні шляхи покращення процесу комунікації. Так, Т. Дуткевич вважає, що ефективність ділової бесіди залежить від створення позитивної психологічної атмосфери [6]. Починати розмову найкраще з цікавого чи важливого для співбесідника. Цей етап називають «малою розмовою».

Правила «малої розмови»:

- 1) тема не повинна бути надто серйозною;
- 2) доцільно почати з питань про приємні події в житті співбесідника;
- 3) якомога більше позитивних відгуків про предмети, ідеї, людей, відомі співбесіднику.

Питання слід ставити так, щоб співбесідник захотів відповісти, міг продумати і зважити відповідь. Найкраще використати відкриті питання, які менше обмежують відповідь. Якщо співбесідник надмірно балакучий, доцільнішими є закриті питання, які передбачають однозначну відповідь. Слід пом'якшувати питання, ставити їх у формі гіпотези («Можливо...»), не починати зі слів типу: «Ти що...», «А чому це ти не...». Не ставити питання, відповідь на яке заздалегідь відома. Під час бесіди можна ефективно і гнучко використовувати перехід від пасивного до активного слухання. При пасивному слуханні слухач якомога менше висловлює своє ставлення до того, що розповідає мовець. Мовлення мовця наближається до монологу. Цей тип слухання рекомендується, коли співбесідник не впевнений у готовності слухача вислухати його. Активне слухання передбачає більший вміст діалогових ознак, жваву реакцію на висловлюване співбесідником. Ось деякі прийоми активного слухання.

1) Дослівне повторення. Можна почати: «Як я вас зрозумів...», «Отже, ти вважаєш...».

2) Перефразування висловлень мовця.

3) Називати на ім'я та побатькові. Проаналізуємо лише один фрагмент розмови:

– Добрий день, Іван Петрович!

– Добридень!

Одразу можна розпізнати репліку керівника і підлеглого. Підлеглий використовує ім'я, по-батькові керівника, висловлюючи цим свою повагу. Він

більше зацікавлений сподобатися керівникові. Мотивація бути привабливим сприяє встановленню діалогу.

При здійсненні покарання мають значення наступні фактори:

- досягти, щоб вашу позицію сприйняли;
- засуджувати не особистість, а вчинок, без узагальнених оцінок;
- не відштовхувати від себе, пам'ятаючи про майбутнє співробітництво;
- добрий і приємний вираз обличчя.

У бесіді доцільно використати компліменти. *Компліменти* – слова з незначним перебільшенням позитивних якостей людини. Вони виражають не стільки актуальну оцінку дій адресата, скільки впевненість у його можливостях (аванс довіри). У таблиці 2 наведено правила компліменту і приклади їх порушення.

Правила компліменту

Таблиця 2.

Правила компліменту	Приклади квазі-компліментів, які порушують правило
Відображає тільки позитивні якості, виключає двозначність. Незначне перебільшення, яке не переходить у гіперболу і не перетворюється на іронію.	«Я дивуюсь, як дотепно ви уникаєте відповіді». Фраза, звернена до найбільш недисциплінованого працівника: «Я захоплююсь вашою акуратністю і пунктуальністю».
Оригінальність компліменту, а не висловлення про ті чесноти людини, які само собою розуміються і всім помітні.	Сказати досвідченому лікарю: «Яка майстерність, як швидко ви поставили діагноз апендициту».
Не зачіпати честолюбство.	Людині, яка не вміє робити компліменти, не задоволена собою, сказати: «Як гарно ви робите компліменти».
Відсутність повчального відтінку. Уникати форми «добре, але...»	«Умій відстояти свою думку». «У вас прекрасні руки, а от мовлення – ваш ворог».

Приклади вдалих компліментів

1. «Як вам вдається так...».
2. «Я раніше не знала, що ви так точно розбираєтеся в людях».

3. «Н. Н.! Чи знаєте ви, що ваша косметика просто вражає», – у відповідь на добру посмішку, адресовану вам.

4. Якщо бесіда закінчилася з успіхом: «Як приємно з вами поспілкуватися!».

5. Людині, що довела важку справу до кінця: «Вашій волі можна позаздрити», «Це чудово, що у вас такий наполегливий характер».

Головне у компліменті – відвертість і щирість, увага до співробітника, розуміння його внутрішнього світу. Не робіть нещирих компліментів, адже вони сприймаються як лестощі. А як сказати комплімент людині, яка вам не подобається? Спробуйте подумати, що у неї виходить добре, яка риса заслуговує схвалення, тобто виявіть спостережливість та інтерес до людини.

П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід

1. Привернути увагу співрозмовника (початок бесіди). Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіщо взагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати.

2. При передачі інформації - розбудити в нашому співрозмовнику зацікавленість. На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь.

3. Детальне обґрунтування (аргументація). Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводить обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією).

4. Виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень).

5. Перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення (прийняття рішень) [5].

При виборі *ефективних методів вирішення конфліктів* у особистісно-емоційній сфері бажано керуватися наступними правилами поведінки з конфліктними особистостями:

1. Варто мати на увазі, що у таких людей існують приховані потреби у задоволенні власних інтересів (наприклад у самоствердженні, підвищенні рівня самооцінки, подоланні тих якостей, які заважають їм досягати життєвого і професійного успіху). Зокрема, агресивність може бути викликана неадекватністю і малодушністю, а зверхність – невпевненістю у власних силах.

2. При спілкуванні з конфліктними особистостями слід контролювати власні емоції і, по можливості, старатися дати вихід емоціям протилежної сторони.

3. Не приймати на власний рахунок емоції і поведінку таких людей, пам'ятаючи про те, що задля задоволення своїх потреб вони, подібним чином, поводять себе й з іншими людьми.

4. Бажано визначити до якого типу конфліктних особистостей можна віднести таку людину і відповідно до цього вибудувати власну поведінку. [1].

Отже, за допомогою спілкування людина задовольняє більшість своїх індивідуальних та соціальних потреб: у пізнанні навколишнього світу, в організації та координації своїх справ, співчутті з боку інших людей, співпереживанні з ними, самоствердженні.

Ці потреби настільки важливі, що спілкування, якщо воно відбувається без зривів та порушень, приносить величезне задоволення, причому особливо цінується спілкування на інтимно-особистісному рівні. В оптимальному варіанті це близькість, тобто неформальне спілкування, яке не збіднюють такі перешкоди, як соціальні, внутрішньогрупові та індивідуальні ролі, а також вищевказані бар'єри висморозуміння та різноманітні обмеження. Неформальне спілкування типово для друзів, знайомих, подружжя. При такому спілкуванні партнери:

- отримують пасторку від можливості поділитися будь-якими власними думками та почуттями, а не тільки тими, які відповідають вимогам етикету, ситуації, соціальному статусу партнера;
- мають можливість показати приязнь до співрозмовника, що поширює сферу позитивних емоцій, психологічний комфорт людини.

- можуть порадитися у вирішення складних проблем, не боячись здатися наївними, невмілими, некомпетентними, слабкими;
- отримують схвалення (хоча б завдяки просто увазі партнера) своїх інтересів, уявлень та переконань;
- підтверджують власну позитивну самооцінку, відчуючи увагу та дружнє ставлення до себе.

Справді неформальне, дружнє спілкування є однією з найбільших радощів життя. Але цей процес, який, на перший погляд, не потребує ніяких особливих ресурсів, часто не вдається або не має бажаної якості, не забезпечує очікуваного комфорту, а часом створює серйозні і довготривалі проблеми, здатні доводити учасників до стресів та конфліктів. З попереднього аналізу видно, що найбільш помітними вадами спілкування є неухажність, безтактність, неврівноваженість, грубість, саркастичність, демонстрація зверхності. При постійному зіткненні з такими особливостями спілкування партнерів, наприклад, на роботі чи в шлюбі, у людини виникають конфлікти і негативні емоційні стани, створюються патогенні ситуації [10].

Вивчення перешкод на шляху спілкування та способів їх уникнення сприяє досягненню мети спілкування, поліпшенню психологічного клімату і взаємодії в колективі.

7. РОЗВИТОК ВМІНЬ ТА НАВИЧОК ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Логвиненко В.П. для розвитку комунікативних навичок пропонує наступні рекомендації [7]:

1. *Розвивайте оптимізм, творчі здібності.* Ризик виникнення конфліктів на роботі пом'якшують стабільна й приваблива робота, яка надає можливості для творчості, професійного та особистісного росту, задоволеність якістю життя в різних її аспектах, наявність різноманітних інтересів, перспективні життєві плани. Рідше конфлікти бувають у оптимістичних й життєрадісних людей, які вміють успішно долати життєві негаразди та вікові кризи; ті, хто займає активну життєву позицію і звертаються до творчого пошуку рішення при зіткненні з важкими

обставинами, володіє засобами психічної саморегуляції, піклується про поповнення своїх психоенергетичних соціально - психологічних ресурсів.

2. *Навчіться висловлюватися від свого Я.*

3. *Навчіться соціально-прийнятному способу вираження свого Я, своїх емоцій і переживань.* Співайте, малюйте, грайте на музичних інструментах, займайтеся творчістю.

4. *Беріть тайм-аут.* Якщо ви відчуваєте інформаційне перевантаження, відпочиньте 30 хвилин. Тільки так ви зможете повністю обдумати отриману інформацію. Підійде затишний куточок або, якщо його на роботі немає, прогулянка на свіжому повітрі наодинці.

5. *Підвищуйте рівень своєї духовності.* Сфокусуйтеся на своїх думках і знайдіть мир своїй душі. Використовуйте медитацію чи молитву — те, що відповідає вашому світогляду. Читайте надихаючу літературу — історії чи есе, що допоможе Вам поглянути на своє життя з іншої перспективи. Посильте якісне спілкування з людьми, які важливі для Вас. Це поглибить Ваше відчуття свого місця у великому світі. Ваша особиста концепція духовності може змінюватися з часом і віком, але вона завжди формує базис вашого благополуччя, допомагає справитися з великими і малими стресорами і посилює відчуття смислу вашого життя.

6. *Заведіть журнал,* що допоможе Вам прослідкувати свій прогрес і висловити свої почуття.

7. *Відшукайте радника чи друга, якому можна довірятися,* який може допомогти Вам усвідомити, що є важливим для Вас у Вашому житті. До іншої людини можуть вже прийти ті прозріння, яких Ви ще не відкрили.

8. *Створюйте групи за інтересами.* Група повинна бути не менше п'яти осіб. В їх колі можна легко вимовити свої професійні проблеми, посміятися над ними, і врешті-решт може виявитися, що в порівнянні з іншими у вас все не так уже й погано. Зустрічайтеся достатньо один раз на тиждень.

9. *Залишайте робочі проблеми на роботі в кінці дня.* Будьте професіоналом тільки на роботі – не забирайте робочі переживання додому. Для цього допоможе простий ритуал: закінчивши роботу, засуньте стілець в стіл, закрийте двері і скажіть: «Все, у мене вже інша роль». І далі будьте самим собою.

10. *Підтримуйте себе у гарній фізичній формі.* Між станом тіла і розумом існує тісний зв'язок: чим більше ви тренуєте своє тіло, тим міцніше стають і нерви. Те, на що на роботі вразливі відреагує фізично слабка людина, для міцного найчастіше лише послужить приводом для жарту.

11. *Консультуйтеся з психологом.*

8. ВПРАВИ З РОЗВИТКУ ВМІНЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Вправа 1. «Що зі мною відбувається?». Знайдіть для себе принаймі півгодини. Візьміть папір і ручку. Напишіть у формі оповідання все, що з вами відбувається зараз і що, на Вашу думку, могло зумовити виснаження, той стан, який вам не подобається, від якого ви щоденно страждаєте. Не пробуйте детально аналізувати, шукати причини, просто пишіть як оповідання від першої особи. Якщо Вам буде складно писати від автора, то пишіть про уявного героя, яким, власне, є Ви. Опишіть теперішнє, подивіться назад в минуле, щоб зрозуміти як Ви попали, чи як Ваш герой попав у цю халепу, щоб зрозуміти, що робити надалі з тим, що Ви маєте, щоб було добре. Своє оповідання можете писати не один день, а коли завершите, то перечитайте і обдумайте. Усвідомлення того, що робити, як змінити своє життя, як правило, приходить ще під час написання. Якщо виникне бажання, то проконсультуйтеся щодо написаного із психологом.

Вправа 2 (пізнавально-релаксаційна). «Дерево» [7].

Мета: релаксація, навички релаксації.

Інструкція: Сядьте зручно. Розслабтеся. Уявіть собі, будь-ласка, дерево, яке ви колись бачили в житті, або яке малює ваша уява. Придивіться до нього. Образ стає все чіткішим. Подивіться на це дерево знизу вгору. Яке воно? Де воно стоїть: в лісі, на узліссі чи це одиноке дерево? Підійдіть до нього ближче. Розгляньте його знизу близько. Роздивіться кору. Роздивіться кожну гілку. Розгляньте маленькі гілочки. Подивіться який у нього стовбур, чи немає на ньому дупла чи гнізд, чи живе хтось на дереві або під корінням. А яке у нього коріння? Підійдіть до дерева ще ближче, торкніться його кори, погладьте її. Що ви відчуваєте? А тепер знайдіть у своєму образі-картині місце, приємне для вас, те, де б вам хотілося відпочити. Відпочиньте там. Розслабтеся. Ви відчуваєте як спокій оточує вас, приємний спокій і легкість

вливається в вас, наповнює кожен клітинку вашого тіла. Такий спокій, що вам здається, що ви чуєте як всередині дерева від коріння до крони рухається сік, даруючи силу і свіжість кожній гілочці. Кожному листкові. Ця свіжість відчувається кругом: в дереві, в вас. Легкий вітер ворухить листя, торкається вашого обличчя. Ви відпочили. А тепер час іти. Здалеку обернемося і ще раз подивимося на це дерево. Коли будете готові прощатися з образом, зробіть це. Після цього потягніться на стільці, відкрийте очі. Ще раз потягніться, більш енергійно. Тепер ви знову сповнені сили і свіжості. Ви готові до активної діяльності. Це дерево — це ваш спогад і ви можете повертатися до нього завжди, коли потрібно трохи заспокоїтися, розслабитися і відпочити.

Вправа 2. «Відкрийте свою особистість»

Дайте відповіді на такі запитання:

- Які Ваші найбільш значимі взаємостосунки з людьми?
- Що Ви найбільш цінуєте у Вашому житті?
- Які люди надають Вам відчуття спільноти, причетності?
- Що надихає Вас і дає Вам надію?
- Що приносить Вам радість?
- Які Ваші досягнення викликають у Вас відчуття гордості?
- Що викликає у Вас ентузіазм?

Відповіді на ці запитання допомагають Вам усвідомити свою ідентичність, досвід і людей, людей, які мають найбільше значення у вашому житті. З цією інформацією подумайте про своє особистісне зростання:

- Що можна зробити?
- Що варто було б зробити?
- Якими якостями я володію для цього?

Вправа 3. «Споглядач»

Навчіться ставитися до всього, що з вами відбувається, як східний мудрець, споглядально, тобто, перш, ніж реагувати на слова чи вчинки близьких, колег, просто оточуючих вас людей, запитайте себе: «Як би вчинила на моєму місці мудра

людина? Що б вона сказала та зробила?» Приймайте рішення і дійте лише після декількох хвилин таких спокійних споглядальних роздумів.

Вправа 4. «Спокій».

Коли ви не впевнені в собі або чогось боїтеся, згадайте якісь приємні події. Налаштуйтеся на стан «повного спокою душі» та намагайтесь перебувати в цьому стані якомога довше. Якщо у вас це вийшло хоча б один раз, запам'ятайте це стан, щоб наступного разу, коли ви почнете відчувати боязкість, невпевненість в собі, згадати звідані відчуття і увійти в них знову.

Вправа 5. «Гумор».

Вдавайтесь до іронії чи жартів у спілкуванні з людьми, але тільки не потрібно це робити не агресивно, а бути добродушним. А для того, щоб у вас під рукою завжди було наготові кілька хороших жартів, займіться збором веселих оповідань, історій, анекдотів.

Вправа 6. «Переполовиньте плани».

На чистому листку напишіть свої плани на тиждень і на наступний день. Тепер візьміть новий листок і переполовиноте свій список. Перепишіть на чистий листок тільки те, що вважаєте найбільш необхідним. Не намагайтесь «втискувати» у свій день все більше і більше завдань (що Ви постійно і робите: навантажуйте себе все більше і більше) [7].

**9. НЕОБХІДНИЙ ПСИХОДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ.
МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ**

Інструкція: «Вибрати з трьох варіантів відповіді одну».

1. Чи прагнете ви до домінування, підкорення інших?
а) ні; б) коли як; в) так.
2. Чи працюють разом з вами люди, що бояться вас, і, можливо, ненавидять?
а) так; б) не знаю; в) ні.
3. Хто ви більшою мірою?
а) пацифіст; б) принципова людина; в) підприємлива людина.
4. Як часто ви виступаєте з критичними зауваженнями?

- а) досить часто; б) періодично; в) рідко.
5. Що найперше ви б зробили, якщо б очолили новий колектив?
а) розробив би програму діяльності колективу на рік уперед та переконав би колектив в її перспективності; б) вивчив би людей та встановив би контакт з лідерами; в) радився б з членами колективу з основних напрямів діяльності.
6. У випадку невдачі, який стан є для вас найбільш характерним?
а) песимізм; б) поганий настрій; в) образа на самого себе.
7. Чи ви дотримуєтесь та відстоюєте традиції колективу?
а) так; б) скоріше так, ніж ні; в) ні.
8. Чи відносите ви себе до людей, яким краще висловити іншому правду, ніж промовчати?
а) так; б) скоріше так, ніж ні; в) ні.
9. Яку з нищенаведених рис характеру ви хотіли б найбільше побороти у собі?
а) роздратованість; б) образливість; в) непримиреність до критики інших.
10. Хто ви є більшою мірою?
а) незалежний, б) лідер в) генератор ідей.
11. Якою людиною вважають вас друзі?
а) екстравагантною; б) оптимістом; в) наполегливою.
12. З чим вам найчастіше доводиться боротися?
а) з несправедливістю; б) з бюрократизмом; в) з егоїзмом.
13. Що є найбільш характерним для вас?
а) недооцінюю свої здібності; б) оцінюю свої здібності об'єктивно; в) переоцінюю свої здібності.
14. Що найчастіше є причиною конфлікту між вами та іншими людьми?
а) надмірна ініціативність; б) надмірна критичність; в) надмірна прямота.

Питання	Оціночні бали відповідей	Рівні розвитку конфліктності	Сума балів
1.	А) 1 б) 2 в) 3	1 - дуже низький	14-17
2.	А) 3 б) 2 в) 1	2 - низький	18-20
3.	А) 1 б) 3 в) 2	3 - нижче середнього	21-23
4.	А) 3 б) 2 в) 1	4 - трохи нижче середнього	24-26
5.	А) 3 б) 2 в) 1	5 - середній	27-29
6.	А) 2 б) 3 в) 1	6 - трохи вище середнього	30-32
7.	А) 3 б) 2 в) 1	7 - вище середнього	33-35

8.	А) 3 Б) 2 В) 1	8 - високий	36-38
9.	А) 2 Б) 1 В) 3	9 - дуже високий	39-42
10.	А) 3 Б) 1 В) 2		
11.	А) 2 Б) 1 В) 3		
12.	А) 3 Б) 2 В) 1		
13.	А) 3 Б) 2 В) 1		
14.	А) 1 Б) 2 В) 3		

Обробка і аналіз результатів

Використовуючи таблицю перекладу відповідей в оціночні бали, ви можете підрахувати, який рівень вашої конфліктності.

Чим менше сумарне число балів ви набрали, тим нижчий рівень вашої конфліктності, і навпаки. Якщо у вас 1-3-й рівень конфліктності, вам потрібно непокоїтися на рахунок свого конформізму, який знижує успіх керівництва персоналом. Якщо у вас 7-9-й рівень конфліктності, то вам необхідно кардинально міняти свій образ життя. Якщо у вас 4-6-й рівень конфліктності - це нормальний стан.

Визначивши рівень своєї конфліктності, ви повинні зробити для себе висновок: від кого в більшій мірі залежить безконфліктне спілкування - від керівника чи підлеглих?

Методика визначення стресостійкості особистості

Інструкція: «Конфлікти як і ряд інших негативних факторів нашого життя, створюють нервово-психічні переживання, напругу і часто приводять до стресу. Вам пропонується тест, який дозволить дати самооцінку вашої стресостійкості. Ви отримаєте тим більш об'єктивний результат чим більш щирі будуть ваші відповіді. При відповіді на питання тесту з трьох запропонованих варіантів відповіді виберіть один потрібну форму обведіть кружечком».

Питання тесту

№	Питання	Рідко	Іноді	Часто
1	Я думаю, що мене недооцінюють у колективі.	1	2	3
2	Я намагаюся працювати навіть якщо буваю не зовсім здоровим.	1	2	3
3	Я постійно переживаю за якісь свої справи.	1	2	3

4	Я буваю налаштований агресивно.	1	2	3
5	Я не терплю критики на свою адресу.	1	2	3
6	Я буваю роздратованим.	1	2	3
7	Я намагаюсь бути лідером там, де це можливо.		2	3
8	Мене вважають людиною наполегливою і напористою.	1	2	3
9	Я страждаю від безсоння.	1	2	3
10	Своїм неприятелям я можу дати відсіч.	1	2	3
11	Я емоційно і хворобливо переживаю невдачі.	1	2	3
12	В мене не вистачає часу на відпочинок.	1	2	3
13	У мене виникають конфліктні ситуації.	1	2	3
14	Мені не вистачає влади, щоб реалізувати себе.	1	2	3
15	У мене не вистачає часу, щоб зайнятися улюбленою справою.	1	2	3
16	Я все роблю швидко.	1	2	3
17	Я відчуваю страх, що не поступлю до інституту (втрачу роботу).	1	2	3
18	Я дію згаряча, а потім переживаю за свої дії і вчинки.	1	2	3

Обробка і аналіз результатів

Використовуючи таблицю переведення відповідей у оціночні бали ви можете підрахувати, яким є рівень вашої стресостійкості.

Чим менше сумарне число балів ви набрали тим вищою є ваша стресостійкість і навпаки.

Якщо у вас 1-й і навіть 2-й рівень стресостійкості то вам необхідно кардинально змінювати свій стиль життя.

Сумарне число балів

1	50	54
2	46	49
3	42	45
4	38	41
5	34	37
6	30	33
7	26	29
8	22	25
9	18	21

Рівень вашої стресостійкості.

1	дуже низький
2	низький
3	нижче середнього
4	трохи нижче середнього
5	середній
6	трохи вище середнього
7	вище середнього
8	високий
9	дуже високий

Експрес-діагностика рівня емоційного вигорання (за В. Бойко)

Інструкція: «Дайте відповідь «так» чи «ні» на поставлені запитання».

1. Сьогодні я задоволений своєю професією не менше, ніж на початку кар'єри.
2. Я помилився у виборі професії або профілю діяльності і зараз займаю не своє місце.
3. Коли я відчуваю втому або напруження, то намагаюся скоріше закінчити справи.
4. Моя робота притуплює емоції.
5. Я відверто втомився від проблем, з якими доводиться мати справу на роботі.
6. Робота приносить мені усе менше і менше задоволення.
7. Я б змінив місце роботи, якби видалася нагода.
8. Через втому або напруження, я приділяю своїм справам менше уваги, ніж потрібно.
9. Я спокійно сприймаю претензії до мене з боку керівництва та колег по роботі.
10. Спілкування з колегами по роботі спонукає мене триматися осторонь від людей.
11. Мені усе важче встановлювати і підтримувати контакти з колегами.
12. Обстановка на роботі мені видається дуже важкою і складною.
13. Бувають дні, коли мій емоційний стан погано відображається на результатах роботи.
14. Я дуже переживаю за свою роботу.

15. Колегам по роботі я приділяю уваги більше, ніж отримую від них.
16. Я часто радію, коли бачу, що моя робота приносить людям користь.
17. Останнім часом мене переслідують неспіхи на роботі.
18. Я зазвичай виявляю інтерес до колег і окрім того, що стосується справи.
19. Я іноді ловлю себе на думці, що працюю автоматично, без душі.
20. По роботі зустрічаються настільки неприємні люди, мимоволі бажаєш їм чогось поганого.
21. Успіхи у роботі надихають мене.
22. Ситуація на роботі, у якій я опинився, здається майже безвихідною.
23. Я часто працюю понад силу.
24. У роботі з людьми я керуюся принципом: не витрачай нерви і бережи здоров'я.
25. Іноді я їду на роботу з важким почуттям: як усе набридло, нікого б не бачити і не чути.
26. Іноді мені здається, що результати моєї роботи не варті тих зусиль, яких я докладаю.
27. Якби мені пощастило з роботою, я був би щасливішим.
28. Зазвичай я підганяю час: скоріше б закінчився робочий день.
29. Працюючи з людьми, я зазвичай ніби ставлю екран, що захищає мене від чужих страждань та негативних емоцій.
30. Моя робота мене дуже розчарувала.
31. Мої вимоги до виконуваної роботи вищі, ніж те чого я досягаю в силу обставин.
32. Моя кар'єра склалася вдало.
33. Якщо видається нагода, я приділяю роботі менше уваги, але так, щоб цього ніхто не помічав.
34. До всього, що відбувається на роботі, я втратив інтерес.
35. Моя робота погано на мене вплинула – озлобила, притупила емоції, зробила нервовим.

Бланк

НС	1	6	11	16	21	26	31
ЗК	2	7	12	17	22	27	32
РПО	3	8	13	18	23	28	33
ЕВ	4	9	14	19	24	29	34
ОВ	5	10	15	20	25	30	35

Ключ

НС	- 1(36)	+ 6(2)	+ 11(2)	- 16(10)	- 21(5)	+ 26(5)	+ 31(3)
ЗК	+ 2(10)	+ 7(5)	+ 12(2)	+ 17(2)	+ 22(5)	+ 27(1)	- 32(5)
РПО	+ 3(5)	+ 8(5)	+ 13(2)	- 18(2)	+ 23(3)	+ 28(3)	+ 33(5)
ЕВ	+ 4(2)	+ 9(3)	- 14(2)	+ 19(3)	+ 24(5)	+ 29(5)	+ 34(10)
ОВ	+ 5(5)	+ 10(3)	+ 15(3)	+ 20(2)	+ 25(5)	+ 30(2)	+ 35(10)

Результати:

9 балів і менше – симптом не склався;

10-15 – симптом складається;

16 і більше – симптом склався.

НС. Симптом «незадоволеності собою»: людина не задоволена рівнем докладених зусиль та результатом власної діяльності, вважає, що здатна на більше, але через власні лінощі або малодушність виявилася неспроможною. Причиною НС може бути внутрішній моральний конфлікт між загальнолюдськими цінностями та принципами особистості або між останніми та вимогами дійсності. Відчуття НС може виникати у творчих особистостей, людей, чий розум потребує інтелектуально складних завдань, коли вони тривалий час опиняються у «простой». Таким чином, НС такого гатунку характерна для особистостей, що самоактуалізуються, вона є імпульсом для внутрішньої роботи над собою та самовдосконалення. НС може бути фоном негативної самоконцепції – негативних установок щодо себе, які склалися під впливом думок, висловлювань значущих для особистості людей. В такому випадку НС являє собою неадекватну занижену самооцінку, що спричиняє негативне ставлення до себе, а загалом і до світу. Характерна для людей, які знаходяться у депресивному стані.

Рекомендації: час, робота з супервізором, перегляд рейтингу цілей, позитивна психотерапія, тренінг спілкування у групі, робота над Я – концепцією.

ЗК. Симптом «загнаності у клітку»: людина реально оцінює обставини, що склалися, але и вважає, що не здатна щось змінити і в результаті досягти бажаної мети. У особи виникає почуття фатуму – нездатності впливати на хід подій. Характерно для станів, що передують афекту, або після шоккових станів (залежно від домінування симпатичної або парасимпатичної НС у людини). За наявності симптому ЗК, рівень працездатності та ефективності праці значно знижується. Можливе загострення хронічних захворювань. Більш яскраво виявляються психосоматичні ознаки. У чоловіків ЗК частіше виявляються за несприятливих економічних умов або/та в ситуаціях цейтноту на робочому місці. У жінок симптоми ЗК частіше виявляються з негативними емоційними переживаннями у зв'язку з конфліктною сімейною ситуацією. ЗК властива для людей пенсійного та перед пенсійного віку, що може тягнути за собою неадекватність поведінки, оцінки намірів оточуючих, нівелювання цінностей прожитого життя, «безперспективний трудовоголізм».

Рекомендації: зміна зовнішніх обставин, тривалий (достатній) відпочинок, переведення на посаду експерта, яка не передбачає необхідності прийняття рішень в екстремальних ситуаціях, але має ореол загального визнання.

РПО. Симптом «редукція професійних обов'язків»: часто викликана «паперовою тяганиною», непродуктивною організацією робочого місця та/або робочого дня. У деяких випадках РПО може бути пов'язана з несприятливим психологічним кліматом у колективі або мікро групі, в якій працює людина. Спостерігаються за сімейних негараздів, що не дають сконцентруватись на роботі. РПО можлива за асинхронності темпів професійного росту працівника та темпів його кар'єри, за відсутності виконання значущості особистого внеску у загальну справу.

Рекомендації: аналіз ставлення індивіда до групи, перегляд системи стимулів та заохочень працівника, реорганізація умов праці.

ЕВ. Симптом «емоційна відчуженість»: спостерігається ефект «кам'яного обличчя», людина справляє враження над ділової та зібраної. Високий рівень самоконтролю. ЕВ властива для осіб, що займають керівні посади: необхідність приймати «об'єктивні рішення» змушує не звертати увагу на «людський фактор».

Людина з симптомами ЕВ відчуває себе ніби чаша, наповнена негативними емоціями. Захисні механізми психіки запобігають психічному «згоранню», тому людина закривається, замикається у собі, відгороджуючись від будь-яких емоційних подразників. Наслідки – психосоматичні хвороби, міжособисте відчуження, дистрес, депресія.

Рекомендації: емоційно-раціональна психотерапія, тренінг організаційних умінь для управлінців, арттерапія.

ОВ. Симптом «особистісна відстороненість/деперсоналізація»: людина відчуває себе спостерігачем, глядачем, а «справжнє життя » відбувається не за її участю, а ніби на сцені чи на екрані. Відчуття власної відсутності у житті близьких людей, зокрема, збідніння емоційної насиченості стосунків («мене не розуміють»). За духовної кризи – відчуття відсутності власного Я. Симптом ОВ спостерігається за деяких акцентуацій характеру та/або хронічних психічних станів, що межують з психопатією. Людина не спроможна приймати рішення. «Сильні» особистості наполегливо, іноді нав'язливо займаються самоаналізом. «Слабкі» виявляють схильність до втечі від самого себе за допомогою алкоголю, наркотиків, самообману.

Рекомендації: елементи психоаналізу, трудотерапія, сімейна психотерапія, опіка супервізора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анцупов А.Я. Конфликтология. /А.Я. Анцупов , А.И. Шпилов – М.: ЮНИТИ, 2002. - 591 с.
2. Бандурка А. М. Психология управления./А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е.В.Землянская.–М.:Фортуна -Пресс, 1998.– 467 с.
3. Бремсон Р.М. Як спілкуватися з важкими людьми[Електронний ресурс].– Режим доступу:rogady.pp/ua
4. Бэрон Р. Агрессия. / Р.Бэрон , Д.Ричардсон - СПб.: ПИТЕР, 2000.- 351 с.
5. Головаха Е.И. Психология человеческого взаимопонимания/ Головаха Е.И., Панина Н.В. – К.: Политиздат Украины, 1989.– 35 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. /Т.В. Дуткевич - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 456 с.
7. Логвиненко В.П. Профілактика професійного стресу та синдрому вигорання у державних службовців / В.П. Логвиненко – К.: Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (ІПК ДСЗУ), 2013.– 55 с.
8. Логунова М.М. Конфлікти, стреси, маніпулювання в державному управлінні: Навч. посіб./ За заг. ред. М.М.Логунової. – К.: Вид-во НАДУ, 2008. – 79 с.
9. Орбан-Лембрик Л. Соціальна психологія: Посібник. /Л. Орбан-Лембрик – К.: Академвидав, 2003. – 448 с.
- 10.Трухін І.О. Соціальна психологія спілкування./І.О. Трухін.– К.: НПУім. Драгоманова, 2003. – 244 с.
- 11.Шапарь В.Б. Психология манипулирования. Из марионетки в кукловоды. / В.Б. Шапарь – Харьков: Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2013. – 352 с.
- 12.Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек- манипулятор. /Э. Шостром – Минск, 1992.