



The Tenth of April

Громадська організація «Десяте квітня»

Ефективні комунікації

та безконфліктне спілкування

В рамках проекту «Захист внутрішньо переміщених осіб
та розширення можливостей спільнот Півдня України»

Цю публікацію було підготовлено за підтримки Агентства ООН у справах біженців (UNHCR). Зміст цієї публікації є виключно відповідальністю ГО «ДЕСЯТЕ КВІТНЯ» і не може використовуватися для відображення точки зору Агентства.

**Якщо і є секрет
мого успіху, то він
полягає в умінні
зрозуміти іншу
людину і дивитися
на речі і з її і зі своєї
точок зору.**

Генрі Форд (1863-1947)

американський промисловець

ВСТУП

Мене звать Ірина Луговська. Я бізнес-тренер та організаційний коуч. Я експерт у сфері ефективних комунікацій. Чому комунікації є важливими? Тому що комунікації є основою нашого соціального та ділового спілкування. А це означає, що без комунікацій неможливе життя у соціумі. Чому доцільно формувати ефективні комунікації?

Наприклад, уявіть — до яких конфліктів можуть довести ірландця та папуаса розмови про море. У одного воно сіре, непривітне, з чорним вулканічним піском та айсбергами. У іншого — не море — тепленьке молоко з білосніжними оксамитовими пляжами, коралами, різнокольоровими рибками і акулами. А лід для цього папуаса поняття неіснуюче, особливо у морі, яке від бачить кожен день. Інакше кажучи, для ефективної комунікації, обидві сторони повинні докладати зусилля — поглянути на світ очима співрозмовника. Не просто слухати партнера, а почути його — не себе, не свої стереотипи, а його думки, те, що він хоче вкласти в свої слова.

Багато людей не замислюється над ефективністю комунікацій у своєму житті. Інші, навпаки, працюють над цим та удосконалюють комунікаційні здібності. Немає серед них людей правих та неправих. У кожного є вибір власного засобу комунікації. Але здатність формувати ефективні комунікації дає шанс на вибудовування здорових і продуктивних відносин, які стають основою будь-яких успішних соціальних контактів і ділових проєктів.

КОМУНІ

Загальне розуміння ефективних комунікацій

Ефективна комунікація – це не просто обмін інформацією. Мова йде про розуміння емоцій і намірів людей, що спілкуються. Потрібно не тільки вміти чітко передати повідомлення, але і дуже важливо вміти слухати так, щоб розуміти повний зміст того, про що йде мова і змусити іншу людину відчувати, що його слухають і розуміють.

Мета ефективної комунікації – налагодити взаємозв'язок. Для того, аби досягти комунікаційного позитивного ефекту, необхідно знати та дотримуватися певних правил:

- уважно слухати та намагались зрозуміти не лише вербальний текст, а почуття співрозмовника;
- блокувати відволікаючі фактори;
- бути привітними та відкритими;
- не торкатися співрозмовника та не порушувати його особистий простір;
- бути терплячим і спокійним у процесі комунікації (зайва емоційність не сприяє порозумінню);
- бути чесним, надавати тільки достовірну інформацію. Якщо вас запитують, а ви не знаєте, що відповісти, скажіть, що не знаєте, але спробуйте дізнатися.

Філософія відкритого мислення

Комунікаційні навички та поведінка людини значним чином залежить від типу мислення. Тип мислення – це внутрішнє переконання людини.

Воно дає уявлення про те, як люди бачать світ і відносяться до нього, як розглядають інших людей, обставини, проблеми, можливості та обов'язки. Це означає, що ефективність поведінки та дій людини в досить значній мірі залежить від його типу мислення.

КАЦІЯ



Мал. 1. Існує два типи мислення – закрите та відкрите

Закрите мислення є причиною конфліктів та непорозумінь. Цей тип мислення не передбачає доцільність домовитися з максимальною вигодою для обох сторін. Це такий спосіб дій, який спрямований насамперед, на дії, які лежать в площині реалізації особистих інтересів чи інтересів того напрямку, в якому людина працює.

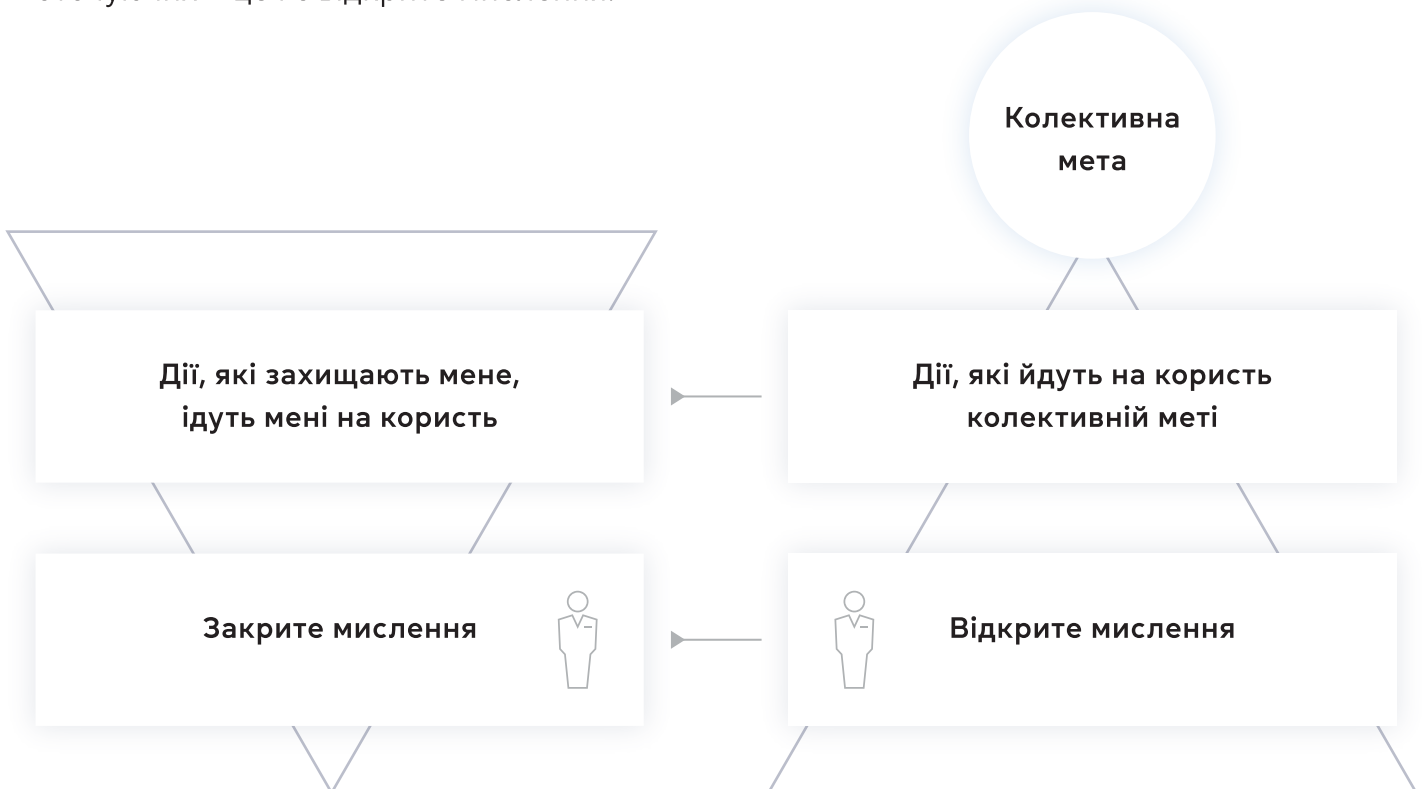
В рамках закритого мислення людина фокусує свою увагу на тому, що їй потрібно від інших для досягнення своїх цілей. Тобто, що їй можуть дати партнери, підлеглі, колеги і керівники, діти, чоловік/жінка, сусіди тощо. Таку людину більше цікавить яке враження справляють інші, ніж вона сама на комунікаційний процес. Люди, що керуються закритим мисленням, ігнорують проблеми оточуючих. Вони зосереджуються на власних обставинах і працюють так, щоб це виправдовувало їх спрямованість на дії, які захищають них самих та ідуть їм на користь. Цю реальність відображено на малюнку 2.

Чим обертається закрите мислення? Коли люди концентруються на собі, а не на своєму впливі, безліч зусиль витрачається на непотрібне. Відсутність здорової комунікації та співпраці не приводить до ефективних процесів. Учасники будь-якого комунікаційного процесу втрачають мотивацію через нудьгу та відсутність прагнення до порозуміння, характерних для закритого мислення.

Капітан Роб Ньюсон, морський піхотинець, довгий час очолював підрозділ спецоперацій. Він поділився цікавою думкою з цього питання. Він описав різницю між тими, хто успішно закінчує курс підготовки морської піхоти, і тими, хто відсіюється. Кандидати можуть в будь-який момент покинути курс, сповістивши всіх про це дзвоном дзвіночка в тренувальній зоні. Капітан Ньюсон стверджує:

Перші кроки до дзвіночка роблять ті, хто перестає думати про завдання і починає піклуватися в основному про себе. Поки їхня увага зосереджена на виконанні дорученого та оточуючих, вони можуть пройти через все. Та тільки-но вони замислюються, як їм тут холодно, сиро і як вони втомилися, питання вже не в тому, подзвонять вони в дзвіночок, а в тому, коли вони це зроблять.

Саме так виглядає професійне вигоряння. Отже, вміння зосередитися на завданні і оточуючих – це і є відкрите мислення.



Мал. 2. Типи мислення

Як перейти до відкритого мислення

Ось три принципи, які допоможуть вам мислити відкрито:

- Бачити потреби, цілі та проблеми інших. Під час комунікації не намагатися справити враження на співрозмовника. Доцільно проявляти справжню зацікавленість в ньому, ставити більше запитань щодо стану його справ.
- Докладати зусиль, щоб допомогти іншим. Бачити в співрозмовнику в першу чергу не супротивника, а особистість, яка має власні потреби, бажання, складнощі. Тому доцільно питати, чим можете допомогти співрозмовнику, та яким чином йому було б цікаво попрацювати з вами.
- Розуміти свій вплив на результати інших і брати на себе відповідальність за це. Якщо ми не оцінимо вплив наших зусиль на цілі тих, з ким створюємо комунікацію, то не зрозуміємо, як можна вдосконалити свої дії, що в підсумку обернеться просто недостатньо хорошою роботою, а згодом й розривом комунікації.

М'якість і твердість

Є одна причина, через яку люди не хочуть змінювати тип мислення. Вони вважають, що відкрите мислення зробить їх надто м'якими, тому за необхідності не вийде діяти жорстко. Але це результат непорозуміння. Таке мислення робить людей не м'якими, а відкритими, спостережливими і розуміючими.

Точно так само і закрите мислення не робить людину жорсткою. Більш того, часто поведінка людей, що практикують цю застарілу парадигму, виявляється м'якішою, ніж це необхідно. Бажаючи, щоб оточуючі думали про них добре (розповсюджена мотивація при закритому мисленні), люди часто пробачають або задобрюють їх, в той час, як корисніше було б почати безпосередні дії. Навпаки, ті люди, хто кладе на себе відповідальність допомагати розвиватися вдосконалюватися іншим, можуть вести себе більш жорстко при відкритому мисленні. Отже, страх того, що відкрите мислення зробить людину надмірно м'якою, викликаний нерозумінням його суті.

Найважливіший крок при зміні типу мислення — першим зробити той хід, який ви очікуєте від іншого. Пам'ятайте про головний принцип: «Починати треба з себе, а не з звинувачення іншого». Реакція інших буде в основному залежати від того, що вони побачать в вас, чи дозволять собі безпечно та довгостроково вибудовувати з вами ділові або дружні стосунки, чи зможуть бути з вами відвертими, чи побачать в вас свою підтримку та розуміння, чи відчуватимуть відсутність тиску з вашого боку, що у свою чергу буде основою справедливого та ефективного діалогу.

Що почитати: Інститут Арбингера. Открытое мышление. Как выйти за пределы своей точки зрения [Текст] / Институт Арбингера, Манн, Иванов и Фарбер, 2019, 208 стор.



ЕМОЦІЇ

Емоційний інтелект

Щоб порозумітися, особливо з представниками вразливих категорій, орган державної та місцевої влади, партнерами, міжнародні організації, зацікавленими сторонами, недостатньо говорити однією мовою та розуміти значення слів, які використовують співрозмовники. Багато інформації залишається поза словами: у діях, жестах, міміці, емоціях.



Здатність людини розуміти і керувати емоціями, які відчуває вона сама й ті, хто поруч – це і є **емоційним інтелектом (EQ)**.

Що ж характеризує людей з високим рівнем емоційного інтелекту?

- Самосвідомість, тобто розуміння своїх емоцій.
- Самоконтроль, тобто управління своїми емоціями.
- Соціальне розуміння, тобто розуміння емоцій інших людей.
- Управління взаємовідносинами, тобто управління емоціями інших людей.

В організаціях, де підтримується культура розвитку емоційного інтелекту, працівники більше проявляють лідерські якості, ефективніше працюють у команді, краще комунікують між собою, з партнерами та бенефіціарами. Роботодавці завжди охочіше наймають на роботу тих, хто вміло поєднує розум та емоції, бо таким людям простіше приймати рішення і брати на себе відповідальність, вони є спокійними та врівноваженими.

Що означає бути емоційно компетентним на практиці?

Деніель Гоулман описав такі компетенції емоційного інтелекту:

- Самосвідомість, тобто розуміння своїх емоцій.
- Самоконтроль, тобто управління своїми емоціями.
- Соціальне розуміння, тобто розуміння емоцій інших людей.
- Управління взаємовідносинами, тобто управління емоціями інших людей.

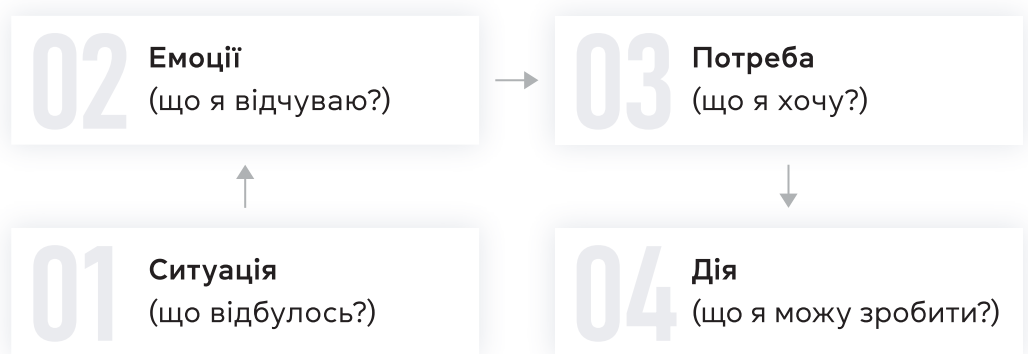
Розуміння своїх емоцій

Дуже важлива навичка прислухатись до себе, розрізнати свої стани, дозволяти собі переживати різні емоції та почуття, не блокуючи їх. Часто нам/людям бракує словникового запасу для озвучення емоцій, а тому важче з'ясувати і причину їх виникнення.

Як розвивати розуміння власних емоцій? Найпростіше — це спостерігати за собою, відслідковувати зміни емоційного стану, дозволяти собі переживати різні почуття. Часто людям важко описати словами, що саме вони відчувають — роздратування, злість, а, може, страх. Тоді можна спробувати візуалізувати емоції, наприклад, намалювати їх. Або ж комусь легше висловлюватись метафорами: «У мені аж все кипить». Сам факт того, що ви усвідомлюєте, що ви переживаєте різні емоції вже наближає до наступного кроку – управління емоціями.

Ще одним дієвим способом є самоемпатія як вміння подбати про себе вчасно. Вона дає можливість краще розуміти себе, зберігати свій ресурсний стан та відновлюватись. Самоемпатія — це аналіз себе у формі, яка зображена на малюнку 3.

Ситуація (що відбулось?) — наприклад, ви отримали листа, у якому вас просять переробити повністю звіт, над яким ви працювали більше 2-х тижнів.



Мал. 3. Схема самоаналізу власного емоційного стану

Емоції (що я відчуваю?) — розгубленість, роздратування, злість через те, що ніхто не попередив завчасно, що можуть бути зміни; доведеться витратити ще 2 тижні на цю роботу.

Потреби (що я хочу? чого потребую?) — потребую розуміння ситуації, підтримки від інших.

Дії (що я можу зробити?) — можу попросити консультації та допомоги у колег, можу обговорити ситуацію та продумати алгоритм дій, щоб така ситуація не повторювалась у майбутньому.

Сумувати, злитись, радіти — це нормально. За кожною нашою емоцією стоїть потреба, яку варто розпізнати та усвідомити, а не ігнорувати.

Управління своїми емоціями

Робота громадських організацій пов'язана часом з дуже емоційно насиченими ситуаціями. І, звісно ж, виникає питання: як контролювати власні емоції? Емоції неможливо контролювати. Це те ж саме, що намагаться заспокоїти вітер, або хвилі на морі. І єдиний спосіб зробити так, щоб вітер або море стали спокійними, — зачекати. Те ж саме і з емоціями. Адже емоція – це короткотермінова реакція нашого мозку. Наприклад, згідно дослідження Університету Сіднея в рамках програми Ментального здоров'я (2020 рік) найпотужніша емоція може тривати не більше 6 хвилин. Отже, емоції мають піки та спади. І усвідомлення емоцій можливо після пікової інтенсивності.

Емоції можна і варто:

- усвідомити;
- зрозуміти причини виникнення;
- вміти реагувати, тобто ми можемо навчитись управляти емоціями.

Розглянемо досить стандартну ситуацію з робочого життя. Наприклад, вас дратує хтось із колег. Що робити? Спочатку спробуйте зупинитись і подумати: «Що спонукає мене реагувати подібним чином?». Не варто концентруватись на розбіжностях. Навпаки, спробуйте зосередитись на схожих рисах, досвіді, спільній сфері діяльності (або проєкті, стилі поведінки тощо. Варто пам'ятати, якщо колега вас дратує, є велика ймовірність, що і ви теж виводите його з себе. І тоді не варто уникати розмови з колегою, а краще поговорити про те, що можна зробити, щоб ви могли ефективніше працювати разом. Найголовніше питання до колеги в такому випадку: «Що я можу зробити, щоб тобі було зі мною легше працювати?».

Найкраще у будь-яких надемоційних ситуаціях працює правило: зупинись, глибоко подихай, дій! Також корисно звертати увагу на власні реакції. Дайте відповідь собі на запитання: чи легко інші поруч з вами можуть поділитись своїми ідеями, не боячись осуду? Чи визнаєте ви внесок інших, навіть якщо не зовсім погоджуєтесь з ним? Чи готові ви давати розвивальний зворотній зв'язок іншим без критики, звинувачень? Навіть короткий самоаналіз допомагає краще розуміти себе, а отже і краще розуміти інших.

Розуміння чужих емоцій

Це мистецтво слухати і чути, бачити та розуміти, проявляти емпатію. Ще один приклад ситуації, з якою кожен з нас стикався і не один раз. У суперечці ваш опонент раптом вигукує: «Ти мене зовсім не розумієш! Невже не помітно, що мені боляче?» Насправді людина потребує емпатії в цю мить.

Найдоречніше, що можна робити для розуміння почуттів інших людей:

- Активне слухання, що передбачає надання зворотнього зв'язку, запитання, підведення підсумків.
- Звертати увагу на невербаліку. Жести, міміка, інтонація, темп мовлення можуть сказати більше про емоції людини, ніж слова.
- «Взути черевики іншої людини». Часто дуже складно подивитись на ситуацію очима іншої людини, особливо у конфліктній ситуації. Ще важче зробити це без оцінок і упереджених думок. Тому почати можна з пошуку того, що об'єднує, з чим дві сторони готові погодитись.

«Між тим, що я думаю, тим, що я хочу сказати, тим, що я, як мені здається, кажу, тим, що я говорю, і тим, що ви хочете почути, і тим, що, як вам здається, ви чуєте, тим, що ви хочете зрозуміти, тим, що ви розумієте, є десять варіантів виникнення нерозуміння. Але все-таки давайте спробуємо...»,

– фраза Бернарда Вербера, яка, чудово описує комунікацію, емпатію, а зрештою і майстерність управління емоціями інших людей задля взаємопорозуміння.

Управління емоціями інших людей

У налагодженні щирої комунікації на основі поваги, довіри та емпатії, допомагає практичний метод ненасильницької комунікації (ННК). Він був розроблений американським психологом доктором Маршаллом Розенбергом у 60-х роках ХХ століття. У чому полягає його суть? Можна розібратися на практичному прикладі.

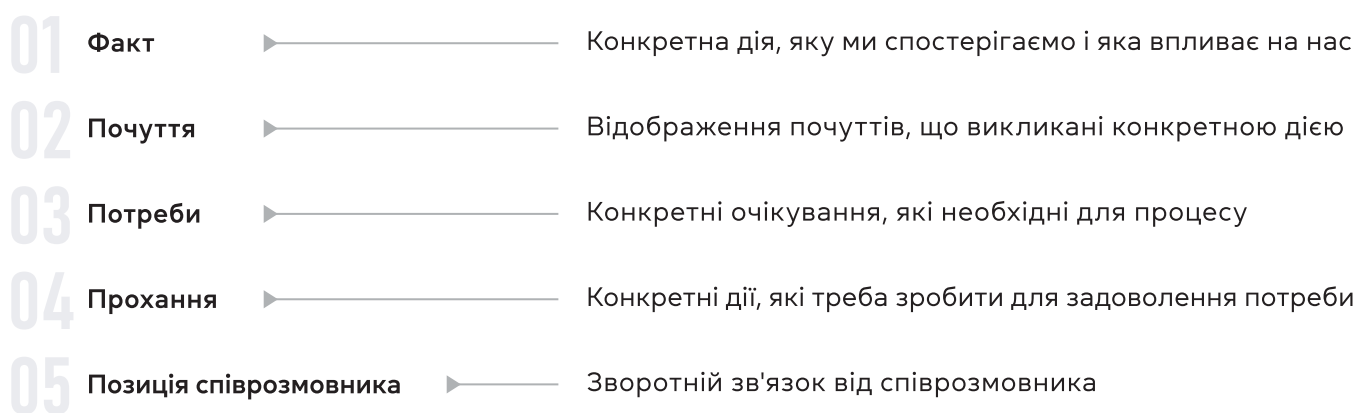
Колега довго затримує здачу проєкту, затримує дедлайни. Команда незадоволена такою ситуацією, вирішує поговорити з ним. Розмова може бути такою: «Тобі байдуже на інших! Думаєш лише про себе! Постійно затримуєш дедлайни здачі проєкту, а ми змушені чекати! Може, тобі взагалі не варто працювати у команді, якщо ти не вмієш дотримуватись зобов'язань?». Така претензія, як правило, викликає негативну реакцію, бажання втекти від скандалу або закритися в собі, чи виправдовуватись. Погляньмо, якою була б розмова у стилі ненасильницької комунікації: «За останні два тижні ти двічі не дотримався термінів здачі проєкту. Ми хвилюємось, адже це впливає і на нашу роботу, нам важливо розуміти, що відбувається, щоб краще планувати свою діяльність. Чи міг би ти завчасно, щонайменше за тиждень, повідомляти нам про зміни у графіках, якщо такі є?».

Якщо розглянути структуру ненасильницької комунікації, їй притаманні такі складники (мал.4).

- **Факт.** Перш ніж робити поспішні висновки або звинувачувати фразами: «Тобі байдуже на інших!» або «Ти думаєш лише про себе!», наведіть факт: «Останні 2 тижні ти затримуєш дедлайни і не повідомляв колегам».

- **Почуття.** Замість того, щоб стверджувати свої висновки або висловлювати образу: «Ти егоїст і думаєш тільки про себе...», – почніть пояснювати, що ви відчуваєте, коли потрапляєте в таку ситуацію: «коли ти затримуєш дедлайни і не повідомляєш, то ми хвилюємось/ занепокоєні/роздратовані».

- **Потреби.** Вислів «ми змушені чекати» краще перефразувати: «Нам важливо розуміти, як йдуть справи, у нас є потреба отримувати інформацію та реагувати вчасно, це дає змогу краще планувати та передбачати ситуацію». Важливо проговорювати свої очікування, пояснюючи потреби, а не очікувати, що іншим і так все зрозуміло та очевидно.



Мал. 4. Структура ненасильницької комунікації

- **Прохання.** Багато хто говорить абстрактні фрази, наприклад: «Я хочу, щоб все було добре», сподіваючись, що інші здогадаються про що ідеться. Важливо розшифрувати, що ми маємо на увазі, вдаючись до конкретики. Адже одна і та сама фраза для різних людей може означати різне. Наприклад, прохання може виглядати так: «Чи міг би ти завчасно, бажано за тиждень, повідомляти про зміни у графіках, якщо такі зміни є?».

- **Вислухати позицію співрозмовника.** Найчастіше наші передчасні висновки виникають через власне «накручування», нестачу інформації та брак якісної комунікації.

Емоційний інтелект – це сукупність якостей, знань умінь та навичок, що потребують постійного вдосконалення. Можна порівняти людину, що відвідує спортзал, з людиною, яка прагне розвивати EQ. Дізнатись, які є можливості для занять, познайомитись зі спортсменами, обрати якісне взуття, спостерігати за іншими людьми, які займаються на тренажерах, недостатньо, щоб отримати бажаний результат. Неможливо накачати м'язи, відвідуючи спортзал як музей, і лише захоплюватись іншими. Аналогічно і з EQ — важливо не лише прочитати книгу, відвідати тренінг, але і щодня тренувати свої EQ-м'язи. До того ж можна це робити у будь-якому віці та на будь-якій посаді!

Що почитати: Данієл Гоулман. Емоційний інтелект [Текст]
/ Данієл Гоулман, Vivat, 2018, 517 стор.



ПЕРЕГОВОР

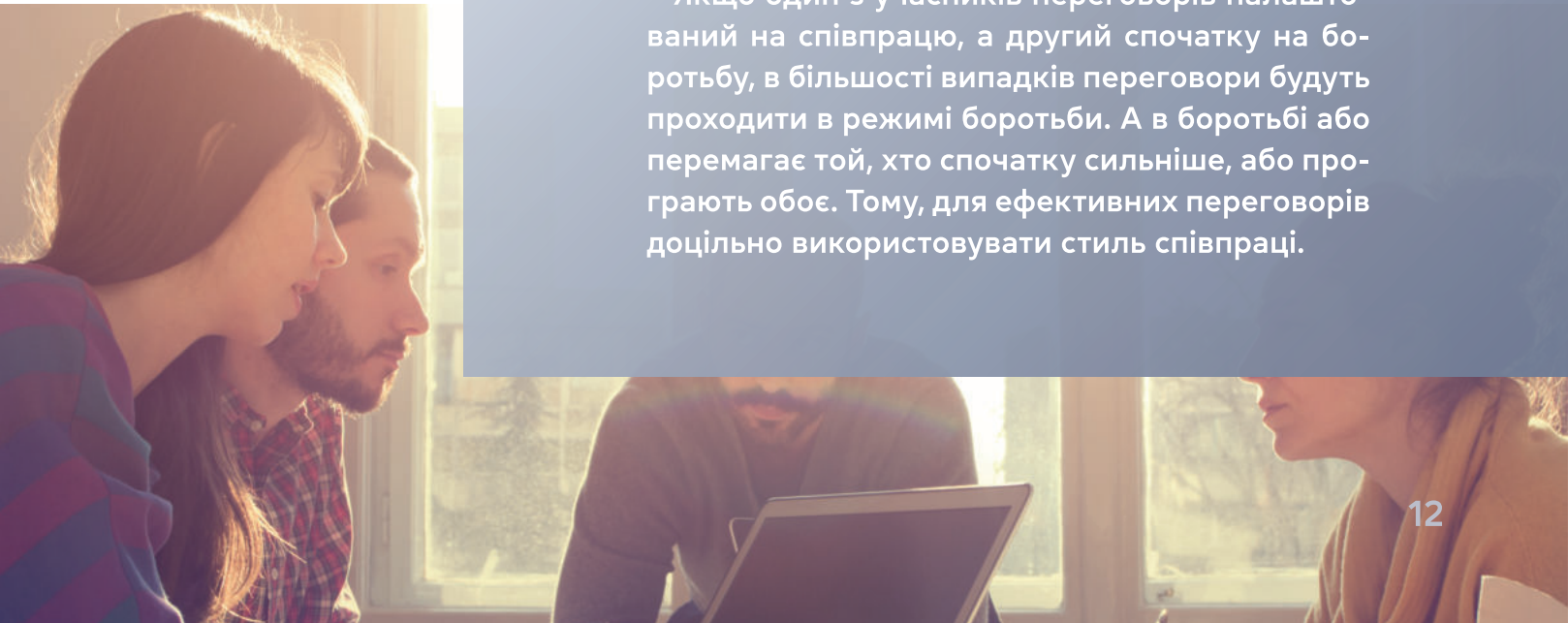
Ефективні переговори

Переговори – це процес комунікації між сторонами для досягнення спільних цілей, завдяки яким кожна зі сторін має рівні можливості щодо контролю ситуації та прийняття рішення.

Виділяють два стилі ведення переговорів: режим боротьби і режим співробітництва (рис.4).

Стиль боротьби – це такий режим переговорів, у який людина спочатку заходить, не думаючи про інтереси свого партнера. Це позиція, яка передбачає прагнення до перемоги за будь-яку ціну. При такому стилі найчастіше переговори перетворюються в словесні дуелі, де основною метою стає отримати вигоду та продемонструвати силу.

Стиль співпраці є готовність до обговорення варіантів в оптимальному режимі, готовність до гідного компромісу і до взаємного руху назустріч один до одного, тобто не одностороннє вилучення максимальної вигоди для самого себе, а прагнення поділити цю вигоду з партнером, щоб партнер пішов задоволеним і загальне питання було б вирішено максимально можливим позитивним чином для обох сторін.



Якщо один з учасників переговорів налаштований на співпрацю, а другий спочатку на боротьбу, в більшості випадків переговори будуть проходити в режимі боротьби. А в боротьбі або перемагає той, хто спочатку сильніше, або програють обом. Тому, для ефективних переговорів доцільно використовувати стиль співпраці.

Стиль боротьби	Стиль співпраці
Перемога за будь-яку ціну	Намір рухатись назустріч один одному
Незацікавленість у розвитку комунікації в майбутньому	Готовність до обговорення на принципах раціональності
Відторгнення інтересів опонента	Готовність зберегти гідність опонента

Таблиця 1. Головні відмінності стилів ведення переговорів

Для того, щоб переговори пройшли ефективно, треба провести дуже ретельну підготовку. Підготовка до переговорів складається з декількох основних етапів:

- Встановити, що є сильними та слабкими позиціями, які ви готові використовувати в процесі переговорів. Це, по суті, оцінка існуючого положення справ. При цьому на сильні сторони потрібно спертися в процесі переговорів. А також доцільно продумати, якими можуть бути відповіді опонентів під час обговорення слабких позицій
- Встановити, що є кінцевим результатом переговорів. Це не про успішність або неуспішність переговорів. Йдеться про кінцеву мету, задля якої проводяться переговори (наприклад, переговори про фінансування проєкту мають за кінцеву мету не схвалення проєкту, а одержання грошей). Дуже багато помилок в процесі переговорів відбувається саме на цьому етапі, коли обговорюється багато аспектів, але не кінцева мета. Тому важливо проговорити кінцеві цілі сторін, або те що обидві сторони прагнуть в результаті проведення переговорів.
- З'ясувати, як ви маєте дізнатися, що ціль досягнута, тобто встановити ключові маркери успіху переговорів.
- Дослідити, чи достатньо ресурсів для проведення переговорів (часу, спеціалістів, коштів, аргументів, сил тощо).
- Спланувати, які мають бути дії, якщо переговори будуть неуспішними (продумати негативні наслідки для себе та для партнера; підготувати альтернативний план дій).
- Спланувати, які мають бути дії, якщо переговори будуть успішними. Часто цей етап ретельно не планується, що є помилкою. Якщо переговори були успішними, треба діяти швидко. За-для цього план дій та відповідальні особи мають бути готові заздалегідь.

Основні стратегії та прийоми переговорів

01

Стратегія № 1. Уся справа в людях.

Щоб досягти успіху в переговорах, потрібно поставити себе на місце опонента, подивитися на ситуацію «його очима», помінятися ролями. Дізнайтеся, кого поважають ваші опоненти і чому, чиїм думкам довіряють, які методи вони використовують для досягнення успіху.

02

Стратегія № 2. Не забувайте про емоції.

Не забувайте, що опонент може зірватися... Чим більше він готуватиметься до переговорів і чим важливішими вони для нього є, тим більш нелогічною і нераціональною може виявитися реакція на них. І якщо опонент буде емоційно неспокійний, схвильований, домогтися того, щоб він вас почув, буде вкрай складно чи навіть неможливо. Тому дуже важливо бути на одній емоційній хвилі зі своїм опонентом. Для цього потрібно продемонструвати свою симпатію до нього, висловити розуміння і участь, звернути увагу на його переваги і запропонувати те, від чого він уже не зможе відмовитися... Саме це дозволить його вивести зі стану агресії та нераціональності.

03

Стратегія № 3. Кожна ситуація не схожа на інші.

Не буває якихось усереднених ситуацій, як не буває і двох абсолютно однакових людей. Кожні переговори — нові, тому й немає однозначних підходів до них. Оцінюйте ситуацію та імпровізуйте у ході справи. Головне — попередньо вивчіть свого опонента, дізнайтеся, «чим він дихає», що його хвилює. І не сумнівайтеся у своїх силах, у вас обов'язково все вийде.

04

Стратегія № 4. Краще рухатися поступово.

Не потрібно завищувати планку і форсувати події. У переговорах поспіх ні до чого. Будьте спокійні та впевнені у собі. Зайва наполегливість може занепокоїти вашого опонента. Рухайтеся до наміченої мети покроково, поступово.

05

Стратегія № 5. Взаємовигідний обмін цінностями.

Як зазначалося вище, успіх переговорів на 90 % залежить від того, наскільки добре ви вивчили свого опонента. Проаналізувавши, що цікавить вашого опонента і проранжувавши його інтереси від більшого до меншого, визначте свої пріоритети. Можливо, для вас не має великого значення те, що для вашого опонента є вкрай важливим. Дайте йому те, що він хоче (це може будь-що, наприклад якась важлива для нього інформація). У відповідь і він вам, швидше за все, чимось поступиться і дасть те, що для нього не настільки є цінним, як для вас.

06

Стратегія № 6. З'ясуйте стандарти своїх опонентів.

Через своїх знайомих, колег, друзів або клієнтів постарайтеся зібрати інформацію про іншу сторону переговорів. Можливо, у них були якісь прецеденти з вашим опонентом, що характеризують його з того чи іншого боку (не вміє слухати, постійно перебиває, довго приймає рішення тощо). Поміркуйте над отриманою інформацією і зробіть відповідні висновки.

07

Стратегія № 7. Завжди йдіть на контакт, висловлюйте своє бачення мети.

Успіх у переговорах напряму залежить від вашого вміння контактувати із своїм опонентом. У разі відсутності контакту важливі спільні рішення не будуть прийняті. Не залякуйте, не звинувачуйте вашого співрозмовника, а навпаки, зверніть увагу на його переваги. Тоді ефект від переговорів, без сумнівів, перевершить усі ваші сподівання.

08

Стратегія № 8. Прозорість, конструктивність і жодних маніпуляцій!

Не обдурюйте своїх опонентів. І їх закликайте до того ж. Якщо вони розкриють ваш обман або, ще гірше, безпосередньо викриють вас у цьому, успіху в переговорах і згоди ви не досягнете. Краще будьте самим собою. Якщо ви не готові розкрити повністю якусь інформацію, скажіть про це. Якщо ви не в душі або в поганому настрої, краще не проводити переговори. Звісно, скасувати їх вдається не завжди, оскільки була попередня домовленість. Але краще чесно зізнайтеся у цьому і прийдіть до обопільного рішення щодо початку переговорів.

09

Стратегія № 9. Кожна проблема — це джерело нових можливостей.

Запитайте себе, що насправді заважає вам досягти поставлених цілей. Проаналізувавши проблему, ви знайдете безліч варіантів її розв'язання. Запам'ятайте, немає нічого неможливого для того, хто ставить перед собою конкретні цілі! Придивіться до вашого опонента і з'ясуйте справжні причини, через які він у певній ситуації поводить себе саме так, а не інакше. Уявіть себе на його місці, і тоді всі непорозуміння розвіються. З'ясуйте справжню причину, яка стримує його прийняти певне рішення, — і ви побачите сотні можливостей з подолання безвихідної ситуації у переговорах.

10

Стратегія № 10. Приймайте відмінності.

Гарний перемовник любить відмінності між людьми. Вони дають більше варіантів рішень, є джерелом натхнення. Розуміючи та приймаючи ті риси вашого опонента, які відрізняють його від вас, ви знизите градус напруги у переговорах. І, як різні полюси притягуються, так і у вас з опонентом з'являться точки дотику, ви побачите безліч варіантів вирішення проблеми, яку ви обговорюєте, у вас з'явиться більше можливостей досягти поставленої мети. Тому не бійтеся відмінностей.

Ефективні техніки переговорів

1. Слухайте співрозмовника і не дозволяйте собі припущень. Найбільша помилка у переговорах зробити припущення (наприклад, про мотиви чи плани співрозмовника) і відштовхуватися від нього так, наче це вже доведена істина. Втім, яким би багатим не був ваш досвід, врахувати усе заздалегідь неможливо. Варто бути не просто готовим до будь-яких сюрпризів, а й навчитися виявляти нову інформацію, яка може кардинально змінити хід переговорів. Для цього потрібно вміти слухати співрозмовника.

2. Підберіть правильну інтонацію. Важливо не лише те, що ви говорите, але і як. Кріс Восс радить послуговуватися у переговорах трьома тонами голосу:

- голос нічного радіодіджея. Говоріть із низхідною інтонацією, спокійно й повільно – так ви справите враження авторитетної людини, якій можна довіряти.
- позитивний/грайливий голос. Таким має бути ваш «дефолтний» голос, голос приязної людини з доброю вдачею, із якою легко спілкуватися. Будьте розслаблені і говоріть усміхнено.
- твердий/наполегливий голос. Використовується рідко, втім, іноді без нього ніяк. Врахуйте, що такий голос викликає спротив.

Є низка питань, які варто задати під час переговорів: «Що для вас важливо?», «Як я можу поліпшити для вас ситуацію?», «Як, на вашу думку, мені слід діяти далі?», «Що нас привело до цієї ситуації?», «Як ми можемо розв'язати цю проблему?», «Яка в нас мета?», «Що ми намагаємося досягти?», «Як мені це зробити?».

3. Навчіться спокійно реагувати на «ні». Відповідь «ні» — не невдача. Це не кінець, а, навпаки, лише початок переговорів. Згода співрозмовника – це кінцева мета переговорів, але не націлюйтеся на неї від початку. Можливість відмовити дає людині відчуття безпеки, захищеності й контролю, тож дозвольте їй це відчуття.

4. Використовуйте техніку віддзеркалення. Люди бояться чужого і тягнуться до схожого. Щоб створити ілюзію подібності зі співрозмовником і наблизити його до себе, повторюйте останні три слова (або одне-три найважливіших) із попередньої його репліки. Використовуйте техніку віддзеркалення, щоб заохотити співрозмовника до емпатії та зближення, спонукати його говорити про його стратегію.

Що почитати: Игорь Рызов. Переговоры с монстрами [Текст] / Игорь Рызов, ООО «Издательство «Эксмо», 2018, 313 стор;



Крис Восс. Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів [Текст] / Крис Восс, Тал Рез, Наш Формат, 2019, 264 стор.



СЦЕНАРІЙ

Сценарії конфліктів

Конфлікт означає зіткнення – ідей, думок, переживань, поглядів, інтересів, потреб, цілей. Часто буває так, що люди схоже бачать ситуацію, але говорять різними мовами. При цьому людям може здаватися, що вони у конфлікті, в цей момент вони бачать одну і ту ж ситуацію однаково. Отже, конфлікт – це суперечність, коли у сторін (людей, організацій тощо) ситуації не збігаються. Але сторони конфлікту раняться не від того, що погляди не збігаються, а від того, які форми комунікації ними обираються при взаємодії та які емоції проживаються під час конфлікту.

Роздратування	Відчуття фонового незадоволення тим, що відбувається, що призводить до того, що людина починає нервуватися. На етапі роздратування ще можливо стримати себе і спокійно висловити свої занепокоєння.
Злість	Голос стає гучнішим, опонент намагається донести свою думку агресивніше, говорити швидше і менше думати над змістом слів.
Гнів	У цьому стані з'являється бажання бити все навколо: тарілку, вазу, телефон. Людина кричить бо їй з емоціями важко впоратись. Одна з функцій адреналіну, який присутній у цьому стані – захист. В гніві дуже хочеться відстояти свої межі і виграти цей бій.
Афект	Робиться те, що людина б не робила у звичайній ситуації. Людина вже не контролює свої дії, які можуть завдавати сильної шкоди.

Таблиця 2. Емоції, які з'являються під час конфлікту

Переживання гніву або афекту дуже важкий тягар для людини. Тому доцільно не доводити себе до цих емоцій, а зупинитися в процесі конфлікту на етапі роздратування. Хорошим і особливим результатом конфлікту є те, що люди стають більш відкритими, тому що вирішений конфлікт об'єднує людей.



Конфлікт деструктивний, якщо він: відводить убік від вирішення більш важливих проблем і справ; зміцнює низьку самооцінку і викликає стрес; поляризує відмінності в учасників конфлікту; викликає агресивну, безвідповідальну поведінку.

Конфлікт конструктивний, якщо він: розкриває важливу проблему; залучає індивідів у вирішення проблеми; дає вихід накопиченим негативним емоціям; допомагає опонентам вдосконалюватися і використовувати отримані знання і досвід. Конструктивний конфлікт той, що має вирішення. Коли не залишається дивний післясмак і немає відчуття недовольності. Це той конфлікт, у якому всі змогли сказати про свої почуття і переживання у зв'язку з темою, на яку конфліктували. Було почуто сторону, яка навпроти. Стало зрозуміло, чому та сторона повелася саме так, а не інакше. Саме тоді конфлікт буде вичерпано. Існує декілька моделей поведінки при конфлікті (мал.5).

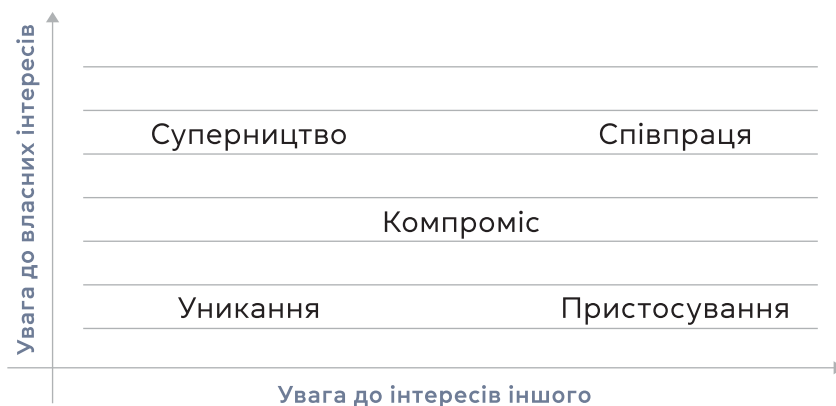
Модель пристосування

Пристосування – це такий спосіб поведінки учасника конфлікту, під час якого він готовий поступитися своїми інтересами заради того, щоб уникнути протистояння.

Ключові тези: найбільш важливе завдання – відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту; предмет розбіжностей більш вагомий і принциповий для опонента, ніж для вас; необхідно визнати власну неправоту; утвердження своєї точки зору вимагає багато часу і значних інтелектуальних зусиль; ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось хороші взаємини, ніж відстоювати свої інтереси; ви розумієте, що результат набагато важливіший для іншої людини, ніж для вас.

Плюси і мінуси даної моделі: якщо предмет суперечки не так вже важливий, а важливіше зберегти добрі взаємини з іншою людиною, то поступитися, дати йому таким чином самоствердитися може бути найкращим варіантом поведінки.

Але якщо конфлікт стосується важливих питань, які зачіпають почуття учасників спору, то таку стратегію не можна назвати продуктивною. Її результатом будуть негативні емоції сторони, що поступилася (злість, образа, розчарування та ін.), а в довгостроковій перспективі втрата довіри, поваги і взаєморозуміння між учасниками.



Мал. 5. Моделі поведінки при конфлікті

Тактичні дії моделі пристосування: постійне підкорення вимогам опонента, тобто максимальні поступки; демонстрація непертендування на перемогу або серйозний опір; потурання опоненту, підлабузництво.

Модель компромісу

Компроміс – це часткове задоволення інтересів обох сторін конфлікту.

Ключові тези: у сторін однаково переконливі аргументи; потрібно прийняти термінове рішення в умовах дефіциту часу; співпраця та директивне наполягання на власній точці зору не приводять до успіху; обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси; сторони конфлікту може влаштувати тимчасове рішення; задоволення вашого бажання має для вас не надто велике значення, і ви можете дещо змінити поставлену на початку мету; компроміс дозволить зберегти взаємовідносини, і ви віддаєте перевагу, тому щоб хоч щось отримати, ніж все втратити.

Плюси і мінуси даної моделі: хоча під час компромісу враховуються інтереси всіх конфлікуючих сторін, і цей результат можна назвати справедливим, необхідно пам'ятати, що в більшості випадків – компроміс можна розглядати тільки як проміжний етап вирішення конфлікту перед пошуком такого рішення, в якому обидві сторони були б задоволені повністю.

Тактичні дії моделі компромісу: торг; використання лестоців для підкреслення не надто виразних якостей у опонента; орієнтація на рівність у розподілі, діє за принципом: «Всім братам – порівну».

Модель співпраці

У разі вибору цієї моделі учасник прагне вирішити конфлікт таким чином, щоб у виграші опинилися всі. Він не просто враховує позицію іншого учасника, а й прагне добитися, щоб інша сторона теж була б задоволена.

Ключові тези: необхідно знайти спільне рішення, якщо вирішення проблеми надто важливе і не допускає компромісних варіантів; основною метою обговорення є придбання спільного досвіду роботи, отримання широкої інформації; необхідна інтеграція точок зору і зближення думок учасників конфліктної ситуації; важливим є посилення особистісного залучення в діяльність і групової згуртованості; у вас є час попрацювати над проблемою (це хороший підхід до вирішення конфліктів з огляду на перспективні плани); ви і ваш опонент хочете обговорити ідеї та попрацювати над виробленням рішення.

Плюси і мінуси даної моделі: прагнення вислухати іншу людину, зрозуміти його точку зору, врахувати його інтереси і знайти в спірній ситуації рішення, що влаштовує всі сторони – необхідно в будь-яких довгострокових відносинах. Такий підхід сприяє розвитку взаємної поваги, розуміння, довіри, і, тим самим, робить відносини більш міцними і стабільними. Якщо предмет спору важливий для обох учасників, цей спосіб вирішення конфлікту можна сприймати, як найбільш конструктивний. Важливо, що в багатьох ситуаціях знайти рішення, яке б влаштовувало обидві сторони, може бути дуже важко, особливо якщо протилежна сторона не налаштована на співпрацю, і в цьому випадку процес вирішення конфлікту може бути тривалим і непростим.

Тактичні дії моделі співпраці: збір інформації про конфлікт, про суть проблеми, про противника; ведення підрахунку своїх ресурсів і ресурсів супротивника для вироблення альтернативних пропозицій; обговорення конфлікту відкрито та прийняття аргументованої пропозиції опонента.

Модель уникання

Часто люди намагаються уникнути обговорення конфліктних питань та відкласти прийняття складного рішення «на потім». У цьому випадку людина не відстоює власні інтереси, але при цьому не враховує й інтереси інших.

Ключові тези: джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве в порівнянні з більш важливими завданнями; необхідний час, щоб відновити спокій і створити умови для тверезої оцінки ситуації; вивчення ситуації і пошук додаткової інформації про природу конфлікту є кращим варіантом, ніж негайне прийняття будь-якого рішення; предмет спору не має відношення до справи, веде в бік і при цьому є симптомом інших, більш серйозних проблем; підлеглі або колеги можуть самі успішно врегулювати конфлікт; напруга занадто велика, ви відчуваєте необхідність її послабити; у вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом; намагатися негайно вирішити проблему небезпечно, оскільки відкрите її обговорення може тільки погіршити ситуацію.

Плюси і мінуси даної моделі: така стратегія може бути корисна в двох випадках: коли предмет конфлікту не дуже важливий, або коли з іншою стороною конфлікту не обов'язково підтримувати тривалі відносини. Але в довгострокових відносинах важливо відкрито обговорювати всі спірні питання, а уникнення існуючих труднощів призводить тільки до накопичення незадоволеності та напруги.

Тактичні дії моделі уникання: демонстративне ігнорування можливості діалогу; ігнорування інформації від опонента (недовіра фактам); заперечення серйозності та гостроти конфлікту; систематичне зволікання в прийнятті рішень.

Модель суперництва

Суперництво – такий вид поведінки в конфлікті, в якому людина прагне домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої. Людина, яка слідує цій стратегії, впевнена, що вийти переможцем з конфлікту може тільки один учасник і перемога одного учасника неминуче означає поразку іншого.

Ключові тези: потрібні швидкі та рішучі заходи в разі непередбачених і небезпечних ситуацій; доцільно під час вирішення вирішенні глобальних проблем, пов'язаних з ефективністю діяльності (у разі впевненості у своїй роботі); результат дуже важливий для вас, і ви робите ставку на власне вирішення проблеми; ви володієте достатнім авторитетом для прийняття рішення, цілком очевидно, що запропоноване вами рішення найкраще; ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нема чого втрачати.

Плюси і мінуси даної моделі: завзяте відстоювання своїх інтересів на шкоду інтересів іншої людини може допомогти людині тимчасово отримати перемогу в конфліктній ситуації. Однак для підтримки тривалих відносин такий підхід не працює. Тривалі відносини можуть бути стійкими тільки в тому випадку, якщо враховуються бажання та інтереси всіх учасників, а програш однієї людини, як правило, означає програш всіх.

Тактичні дії моделі суперництва: контролювання дій супротивника і його джерел інформації; тиск на супротивника всіма доступними засобами; використання хитрості, намагаючись контролювати ситуацію; провокування опонента на необдумані кроки і помилки.

Як припинити конфлікт

Для припинення конфлікту доцільно використовувати покрокову стратегію:

01 **Прискіпливо розгляньте ситуацію, що склалася.** Саме з цього варто почати, перш ніж вдаватись до будь-яких дій з вирішення конфлікту. Керівник, лідер або людина, яка взяла на себе відповідальність за вирішення ситуації, має заглибитись у пошуки причини конфлікту. Лише після ретельного обговорення питання з іншими учасниками конфлікту можна планувати процес його вирішення.

02 **Оцініть рівень впливу конфлікту на процес.** Аби зробити перебіг ситуації більш керованим, вдайтесь до аналітичних кроків. Проаналізуйте, яким чином конфлікт впливає на продуктивність учасників процесу, а потім обговоріть це з ними. Розуміння наслідків допоможе учасникам усвідомити, яким чином має бути вирішена проблема і за допомогою якої стратегії.

03 **Прозоро й відкрито комунікуйте з усіма учасниками конфлікту.** Коли люди беруть участь у конструктивному вирішенні конфлікту, вони більше залучаються до роботи. В цьому основна перевага постійної та відкритої комунікації.

04 **Уточнюйте позицію кожного з членів конфлікту.** Сторін протистояння може бути дві, проте у кожного учасника може бути своя точка зору. Її неврахування може або поглиблювати конфлікт надалі, або ж ускладнювати пошук ефективного рішення. Щоб уникнути цього, кожному учаснику конфлікту варто висловлювати свою точку зору – так усі будуть почуті. А лідеру команди – допомогти задіяним у протистоянні людям визначитися, хто вони й де у конкретній ситуації. Бо дуже часто учасники конфлікту у вирі слів та подій вже не можуть однозначно сформулювати, з чим вони погоджуються чи ні та яку позицію займають.

Що почитати: Виктор Шейнов. Управление конфликтами [Текст] / Виктор Шейнов, Питер, 2014, 576 стор.



Тест Томаса-Кілмена для визначення моделі поведінки в конфлікті (додаток 1)



Аргументація в процесі комунікації

Майстерна аргументація в арсеналі професійного комунікатора є потужним і надійним інструментом переконання. Аргументація, що використовується для переконуючого впливу на опонента, може ґрунтуватися на різних прийомах, які напрацьовуються в процесі практики. При цьому, існує загальна структура аргументації, яка є основою будь-якого успішного процесу переконання опонента (мал. 6).

- 01** **Тезис** ▶ — Що конкретно хочемо донести до опонента (ідея, думка)
- 02** **Аргументи** ▶ — Сукупність суджень, які логічно доказують тезис
- 03** **Демонстрація** ▶ — Логічна форма створення доказу (зв'язок тези з аргументами)

Принцип тезису

- Теза потребує доказу.
- Теза має бути сформульована точно і ясно.
- Теза не терпить багатозначності. В теорії аргументації Аристотеля є правило: хто намагається довести надто багато, той не доведе нічого. Античні оратори рекомендували у якості тез обирати не загальні, а приватні судження - їх легше довести і складніше спростувати. Наприклад: «Україні потрібні кардинальні реформи» (загальна теза) і «Україні потрібна програма боротьби з корупцією» (конкретна теза).
- Теза має бути незмінною протягом усього доказу. В іншому випадку виникає поширена помилка: підміна тези.

Принцип аргументу

- Аргументи повинні бути реальними і правдивими судженнями. Недотримання цього закону веде до навмисного обману, якщо оратор використовує в якості аргументів завідомо неправдиві факти.
- Істинність аргументів повинна бути доведена. За законами логіки недоведений аргумент не приймається. Будь-які аргументи, неочевидні для співрозмовника, підсвідомо їм не сприймаються.
- Аргументи не повинні суперечити один одному. Під час аргументації важливо використовувати саме сукупність аргументів.
- Кількість аргументів повинна бути достатньою для обґрунтування тези. Помилково вважати, що чим більше аргументів, тим краще. Навіть істинний, але непереколивий і той який не вписується в концепцію доказу, аргумент, неминуче послабить обрану тактику.

Принцип демонстрації

- Теза логічно повинна витікати з аргументів. Наводячи ті чи інші аргументи, їх пов'язують з тезою словами-зв'язками «таким чином», «це означає», «тому» і ін.
- Важливо дотримуватися справжнього причинно-наслідкового зв'язку аргументів з тезами.
- Недосвідчені оратори забувають про те, що потрібно не тільки привести аргументи, а й показати їх логічний зв'язок з тезою, довести, що послідовність думок є вірною та логічною.

Що почитати: Радистав Гандапас. Камасутра для оратора [Текст] / Радислав Ганапас, Манн, Иванов и Фарбер, 2011, 252 стор.



Никита Непряхин. Убеждай и побеждай [Текст] / Никита Непряхин, Манн, Иванови Фарбер, 2011, 212 стор.



Правила розташування аргументів в промові

Для того, щоб мова була переконлива, важливо добре структурувати виступ і грамотно подати аргументи. Необхідна попередня робота над аргументацією. Коли всі аргументи є, обов'язково треба визначити який з доводів найсильніший, а який найслабший. Найслабкіший аргумент слід поставити на початок виступу, найсильнішими доводами слід завершати виступ.

Головне в аргументації – закінчення. В процесі закінчення виступу необхідно підсилити те, що було сказано до цього. При чому підсилити треба так, щоб одночасно вкласти у закінчення головну тезу виступу, яку опонент або аудиторія запам'ятає.

ВИСНО ВОК

Ми всі є соціальними істотами. Кожному з нас хочеться належати до сильного суспільства (або колективу), де можна знайти партнерів, помічників, радників і навіть друзів. Всім нам хочеться отримувати допомогу, якщо ми її потребуємо і при необхідності її давати. Всім нам важливо при комунікації, щоб нас зрозуміли та надали підтримку у відповідь. Ефективні комунікації відіграють в цьому першорядну роль. Скориставшись рекомендаціями, які були наведені, ви досягнете великих результатів в роботі і зможете побудувати хороші відносини в колективі та в власному житті. При цьому комунікації, які є дуже великим предметом вивчення, неможливо обмежити кількома сторінками. Тому я закликаю пізнавати, практикувати, сміливо експериментувати, та, тим самим, формувати свій власний унікальний стиль ефективної комунікації.

ТЕСТ

Тест Томаса-Кільмена

типи поведінки в конфлікті

Виділяється п'ять способів регулювання конфліктів, позначені відповідно до двох основоположних вимірювань (кооперація і наполегливість):

1. **Суперництво** – прагнення досягти реалізації своїх інтересів за рахунок іншого.
2. **Пристосування** – принесення в жертву власних інтересів заради іншого.
3. **Компроміс** – угода на основі взаємних поступок; пропозиція варіанту, що знімає суперечність, яка виникла.
4. **Уникнення** – відсутність прагнення до кооперації та відсутність тенденції до досягнення власної мети.
5. **Співпраця** – учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Інструкція: Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних», або «помилкових». Люди різні та кожен може висловити свою думку.

Є два варіанти, А і В, з яких ви повинні вибрати один, більшою мірою відповідний вашим поглядам, вашій думці про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно одному з варіантів (А або В) для кожного затвердження. Відповідати треба щонайшвидше.

- 01 А. Деколи я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.
В. Ніж обговорювати, в чому ми розходимося, я прагну звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.
- 02 А. Я прагну знайти компромісне рішення.
В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншого та моїх власних.
- 03 А. Зазвичай, я наполегливо прагну досягти бажане.
В. Я прагну заспокоїти іншого та, головним чином, зберегти наші стосунки.
- 04 А. Я прагну знайти компромісне рішення.
В. Деколи я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
- 05 А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.
В. Я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості.

- 06 А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.
В. Я прагну досягти бажане.
- 07 А. Я прагну відкласти рішення спірного питання, з тим щоб з часом вирішити його остаточно.
В. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб досягти іншого.
- 08 А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.
В. Я насамперед прагну ясно визначити те, в чому полягають всі інтереси, що торкнулися.
- 09 А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.
В. Я докладно зусилля, щоб добитися свого.
- 10 А. Я твердо прагну досягти свого.
В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- 11 А. Спочатку я прагну чітко визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.
В. Я прагну заспокоїти іншого й, головним чином, зберегти наші відносини.
- 12 А. Часто я уникаю позицію, яка може викликати суперечки.
В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він теж йде назустріч мені.
- 13 А. Я пропоную середню позицію.
В. Я наполягаю, щоб було зроблено так, як я вважаю.
- 14 А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.
В. Я намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів.
- 15 А. Я прагну заспокоїти іншого та, головним чином, зберегти наші стосунки.
В. Я прагну зробити так, щоб уникнути напруженості.
- 16 А. Я прагну не зачепити відчуттів іншого.
В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
- 17 А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.
В. Я прагну зробити все, щоб уникнути даремної напруженості.
- 18 А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість наполягти на своєму.
В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
- 19 А. Спочатку я прагну ясно визначити те, в чому полягають всі порушені питання та інтереси.
В. Я прагну відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.
- 20 А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
В. Я прагну знайти якнайкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

- 21 А. Проводячи переговори, я прагну бути уважним до бажань іншого.
В. Я завжди схилиюся до прямого обговорення проблеми та їх сумісного рішення.
- 22 А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.
В. Я відстоюю свої бажання.
- 23 А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовільнити бажання кожного з нас.
В. Деколи я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.
- 24 А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.
В. Я прагну переконати іншого прийти до компромісу.
- 25 А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.
В. Ведучи переговори, я прагну бути уважним до бажань іншого.
- 26 А. Я пропоную середню позицію.
В. Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
- 27 А. Часто я уникаю позицію, яка може викликати суперечку.
В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
- 28 А. Зазвичай, я наполегливо прагну добитися свого.
В. Улагоджуючи ситуацію, я, зазвичай, прагну знайти підтримку в іншого.
- 29 А. Я пропоную середню позицію.
В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через певні розбіжності у поглядах.
- 30 А. Я прагну не зачепити почуттів іншого.
В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли досягти успіху.

Бланк опитувальника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ до опитувальника

- Суперництво:** 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
- Співпраця:** 2В, 5А, 8В, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
- Компромiс:** 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
- Уникнення:** 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
- Пристосування:** 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Обробка результатів

У ключі кожна відповідь А або В дає уявлення про кількісний вираз: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з вказаним в ключі, йому привласнюється значення 1, якщо не збігається, то привласнюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Порахуйте кількість балів відповідно кожного варіанта та встановити свою ведучу модель урегулювання конфліктів

Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
01.....	02.....	03.....	04.....	05.....

При наявності ентузіазму ви можете досягти всього.

Ентузіазм - це блиск ваших очей, стрімкість ходи, міцність рукостискання, нездоланний прилив енергії і волі для втілення в життя ваших ідей. Ентузіазм – наріжний камінь всього прогресу! Тільки з ним можливий успіх. Без нього у вас є тільки можливості.

Генрі Форд (1863-1947)

американський промисловець



The Tenth of April

Громадська організація «Десяте квітня»

м. Одеса

вул. Героїв Крут, 15, (був. Терешкової), 5 поверх

Тел.: +38 (048) 766-00-04

Тел.: +38 (098) 393-86-03, +38 (050) 979-93-87

Електронна пошта: ids@dk.od.ua

м. Херсон

проспект Ушакова, буд. 25, офіс №618

Тел.: +38 (095) 204-99-78

Тел.: +38 (095) 434-57-58, +38 (095) 809-95-07

www.dk.od.ua