

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



Криштанович С. В.

**Лекція 9
Організація ефективної комунікації. Запобігання та вирішення
конфліктів в організаціях
з навчальної дисципліни
„ ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ ”
Для студентів спеціальності 242 Туризм
Рівня освіти: магістр**

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
на засіданні кафедри педагогіки
та психології
“ ___ ” грудня 202__ року № ___
Зав.каф _____ В. Ф. Соловйов

ТЕМА 9. Організація ефективної комунікації. Запобігання та вирішення конфліктів в організаціях

План

1. Комунікація як обмін інформацією між учасниками управлінської взаємодії в організаціях. Основні структурні елементи комунікації
2. Характеристика основних етапів комунікативного процесу в організації
3. Основні види комунікацій
4. Комунікативні бар'єри. Психологічні умови запобігання виникненню комунікативних бар'єрів в організаціях
5. Прогнозування конфліктів. Технологія запобігання конфліктам

1. Комунікація як обмін інформацією між учасниками управлінської взаємодії в організаціях. Основні структурні елементи комунікації

Комунікація – це обмін інформацією між учасниками управлінської взаємодії, вона є одним з важливих психологічних компонентів процесу управління і становить невід'ємну частину його основних етапів – планування, організування, мотивування та контролювання (рис. 1). Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі цієї інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

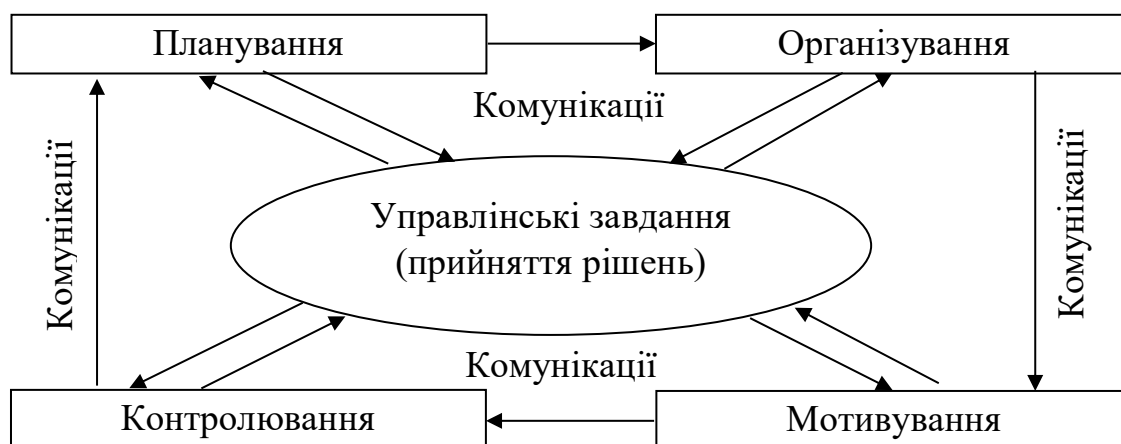


Рис. 1. Місце комунікацій у процесі управління

У процесі комунікації функціонують чотири тісно пов'язані між собою елементи (рис. 2):

- відправник інформації;
- повідомлення;
- канал передавання інформації;
- отримувач інформації.

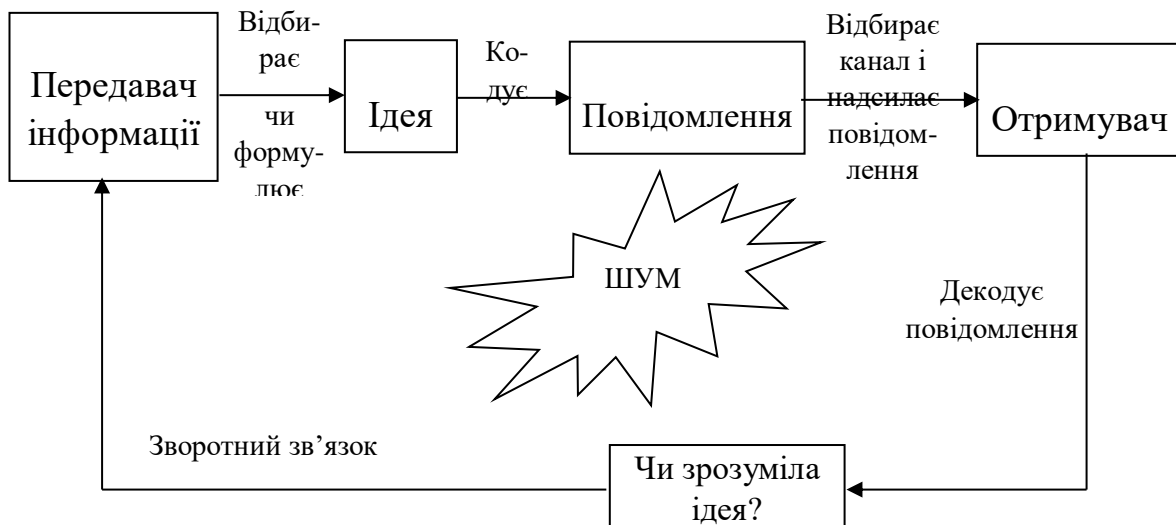


Рис. 2. Модель комунікації як процесу

Відправник інформації – це учасник управлінської взаємодії, який генерує ідею, збирає інформацію, необхідну для доказу ідеї, та передає її. Говорячи про відправника інформації у процесі управління, треба брати до уваги такі три аспекти. По-перше, відправником інформації може бути як окрема людина (наприклад, директор підприємства), так і група людей (наприклад, управлінська команда). По-друге, як відправник інформації може виступати як учасник управлінської взаємодії, який займає вищий рівень ієрархії в системі управлінських стосунків (наприклад, генеральний директор корпорації, який підготував наказ про зміни в організації організаційно-комерційних процесів на підприємствах компанії напередодні нового року), так і учасник управлінської взаємодії, який займає нижчий рівень в ієрархії управлінських стосунків (наприклад, директор підприємства, який вносить пропозиції генеральному

директору корпорації щодо оптимізації діяльності). По-третє, слід розрізняти відправника інформації, який безпосередньо генерує ідеї (наприклад, інженер-розробник програмного забезпечення, який підготував пакет прикладних програм), та технічного відправника інформації (наприклад, начальник відділу, який передає тексти цих програм замовнику). У деяких випадках особи генератора ідеї та безпосереднього передавача можуть суміщатися.

Повідомлення – це власне інформація, яка передається в процесі управлінської взаємодії і яка закодована за допомогою спеціальних символів. Відповідно до різноманітних видів повідомлень, які виокремлюють провідні автори, у процесі комунікативної взаємодії в організації існують різні види повідомлень. Передовсім, це можуть бути повідомлення, які використовуються у процесі безпосередньої комунікації між працівниками організації (наприклад, виступ на оперативній нараді чи індивідуальна бесіда працівника з керівником), або повідомлення з опосередкованими формами взаємодії (наприклад, факсове повідомлення, інформаційний матеріал, отриманий за допомогою електронної пошти, відеофільм). Також необхідно враховувати, що повідомлення можуть бути усними, письмовими, друкованими.

Канал комунікації – це спосіб передавання інформації. У процесі управлінської взаємодії в організаціях існує досить багато різноманітних каналів передавання інформації як традиційного, так і нового типу. До традиційних каналів інформації належать канали, які використовуються в процесі усної взаємодії і в основі яких лежить використання вербальних та невербальних засобів комунікації. До них належать канали, що використовуються для передавання письмової та друкованої інформації, а також канали, які використовують інші технічні прийоми передавання інформації (телефон, радіо тощо).

До нових, нетрадиційних каналів інформації, які особливо інтенсивно використовуються в сфері бізнесу в контексті його глобалізації, належать канали електронного та відео зв'язку (факс, комп'ютерна мережа, Інтернет, дистанційне управління, використання відеокамер тощо). Сучасні канали інформації дають можливість оперативно передавати і отримувати не лише текстову, а й образну

інформацію.

Отримувач інформації – це учасник управлінської взаємодії, для якого передається інформація. Він також може бути як індивідуальним, так і колективним. Слід зазначити, що лінійні керівники організацій (середнього рівня ієрархії) досить часто виступають своєрідним ретрансляторами інформації, що передається з верхніх щаблів управління, коли її треба довести до відома колективу.

У реальному управлінському житті названі елементи комунікації тісно взаємодіють один з одним, що забезпечує реальність комунікативних процесів.

Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації.

2. Характеристика основних етапів комунікативного процесу в організації

Процес здійснення комунікації охоплює такі етапи:

- підготовка повідомлення (відправником інформації);
- передавання повідомлення (відправником інформації);
- декодування повідомлення (отримувачем інформації);
- встановлення, за необхідності, отримувачем інформації зворотного зв'язку з її відправником.

Кожен із зазначених етапів має свою специфіку і характеризується певними особливостями.

Перший етап комунікації (підготовка відправником інформації) передбачає такі дії:

- відбір ідей, які необхідно передати;
- здійснення кодування інформації за допомогою відповідних символів (підготовка самого повідомлення);
- вибір каналу комунікації.

У процесі відбору ідей відправник інформації (керівник організації або рядовий виконавець) має визначити та чітко сформулювати ті ідеї, які повинні бути покладені в основу комунікативного повідомлення. Наприклад, керівник

наприкінці року ставить завдання у процесі комунікативної взаємодії з колективом підбити підсумки річної діяльності та визначити перспективні завдання на наступний рік. На етапі підготовки до такої взаємодії він повинен чітко визначити ті ідеї, які потребують обговорення (здобутки і прорахунки організації за звітний період; побажання щодо планування роботи на наступний рік; пропозиції щодо нових управлінських та бізнесових підходів), та дати обґрунтування їхньої значущості для колективу та діяльності організації в цілому. Здійснення цього етапу вимагає від відправника інформації копійкою інтелектуальної, творчої роботи, починаючи від зародження самої ідеї повідомлення з процесом її опрацювання включно.

Підготовка самого повідомлення передбачає кодування інформації (відповідних ідей) за допомогою спеціальних символів: словесних (написання плану усних чи підготовка тексту письмових виступів); графічних (таблиці, графіки, діаграми, фотографії, слайди тощо), які мають доповнювати текст.

Вибір каналу комунікації полягає в тому, що відправник інформації шукає найбільш придатні для цього комунікативного повідомлення канали інформації. Наприклад, підбиваючи підсумки року, директор може використати найрізноманітніші канали комунікації – як усні (індивідуальні бесіди із заступниками та керівниками структурних підрозділів; групові – засідання керівників); так і письмові (офіційні – наказ по підприємству про підсумки діяльності; неофіційні – спеціальне звернення до працівників на корпоративному святкуванні Нового року). При виборі певного каналу комунікації необхідно враховувати такі аспекти:

- канал повинен забезпечувати фізичне втілення тих символів, які використовуються для кодування інформації (наприклад, якщо у доповіді директора використовуватимуться графіки, діаграми, слайди, то телефонний канал для передання доповіді буде непридатним);

- канал має відповідати серйозності ідеї та її значущості (наприклад, коли директор хоче висловити серйозні зауваження комусь із начальників цехів, то це краще робити не у загальній доповіді для колективу, а під час індивідуальної

бесіди);

- бажано забезпечити «подвійність» каналів комунікації (директору, наприклад, розкриваючи у доповіді актуальні завдання на наступний рік, треба наголосити, щоб учасники наради занотували основні з них у своїх робочих щоденниках, що забезпечить участь не лише слухового, а й зорового аналізатора і сприятиме точнішому запам'ятовуванню та глибшому осмисленню цих завдань).

Другий етап комунікації – це передавання повідомлення, яке полягає у фізичному передаванні інформації. Цей етап досить часто плутають із власне комунікацією, але процес комунікації охоплює ще й підготовчі етапи, а також кінцеві, про які піде мова пізніше. Передавання повідомлення в організаціях може відбуватись двома шляхами:

- безпосередньо (тет-а-тет);
- опосередковано (за допомогою технічних засобів).

Щодо *безпосередньої комунікації*, то вона може здійснюватись у таких основних формах:

- монологічній (наприклад, виступ на засіданні колективу);
- діадній (наприклад, обговорення директором та його заступником основних питань порядку денного зборів колективу або обговорення двома інженерами якихось деталей у роботі устаткування);
- груповій (наприклад, застосування методу «мозкового штурму» для обговорення управлінською командою перспектив розвитку).

Для оптимізації передавання інформації у процесі безпосередньої комунікації її учасникам варто дотримуватись певних вимог, які можна підрозділи на дві групи:

- а) соціально-психологічні;
- б) когнітивно-текстуальні.

До соціально-психологічних вимог можна віднести такі, які забезпечують уміння керівників та працівників організацій:

- встановлювати психологічний контакт з учасниками спілкування;

- забезпечувати привабливість (атрактивність) в спілкуванні;
- проявляти дружність в спілкуванні, партнерську позицію;
- виявляти емпатію (співпереживання емоційного стану співрозмовника та проблеми, яку він обговорює);
- відкрито висловлювати мету та завдання спілкування, не використовувати маніпулятивних технологій;
- об'єктивно, на основі рефлексивного механізму, оцінювати свою поведінку в ситуації спілкування.

Група когнітивно-текстуальних вимог проявляється в умінні керівників та працівників:

- оптимально поєднувати теоретичні та емпіричні матеріали, викладаючи свою позицію;
- використовувати не лише раціональні звернення до аудиторії, а й емоційні;
- доповнювати інформаційні матеріали їх інтерпретацією, оцінюючи певним чином ті чи інші факти, явища;
- використовувати ефект новизни, тобто користуватися, по можливості, новою інформацією;
- враховувати порядок подання матеріалу («ефект краю», коли найбільш цікавий, найбільш значущий матеріал розміщується на початку або в кінці повідомлення);
- дотримуватися ефекту двосторонньої аргументації при викладенні матеріалу (коли поряд із розкриттям власної позиції та аргументів, які її підтверджують, наводиться протилежна позиція та відповідні їй аргументи);
- здійснювати повторення найбільш значущого матеріалу, але не буквально, а використовуючи різноманітні форми дублювання і не зловживаючи їх кількістю.

Більшість із цих вимог, особливо соціально-психологічні, досить детально висвітлені у спеціальних літературних джерелах, але, на превеликий жаль, ще недостатньо реалізуються в практиці спілкування в організаціях.

Опосередкована комунікація також має декілька основних способів

передавання:

- у вигляді письмового тексту (наприклад, підготовка наказу);
- у вигляді друкованого тексту в періодичній пресі (наприклад, опублікування рекламної статті про організацію у місцевій пресі);
- у вигляді усного тексту через засоби радіо- та телекомунікації (наприклад, виступ директора по радіо або телебаченню);
- за допомогою факсових каналів зв'язку та електронної комп'ютерної мережі, електронної пошти (наприклад, при здійсненні міжнародних контактів).

Ефективне передавання повідомлення у процесі опосередкованої комунікації передбачає врахування її відправником певних психологічних факторів:

- звертання особливої уваги на конструювання змісту та структури текстів повідомлення, оскільки можливостей для «спонтанної» корекції таких текстів у процесі опосередкованої комунікації (на відміну від безпосередньої) практично немає;

- врахування при оформленні текстів соціальних та соціально-психологічних особливостей отримувача інформації, особливо за міжнародних контактів;

- забезпечення надійності технічних засобів комунікації, оволодіння навичками роботи з ними;

- створення умов для здійснення (за необхідності) зворотного зв'язку (контактні телефони під час радіо- чи телепередачі, збирання та аналіз відгуків на статтю в пресі тощо).

Третій етап комунікації (декодування повідомлення) полягає у «перекладі» символів, якими користувався відправник, на «мову» думок, оцінок отримувача інформації та здійснення на основі цього певних дій. Цей процес містить такі три складові:

- *пізнавальний компонент* – сприйняття, аналіз та осмислення інформації;
- *оцінний компонент* – оцінювання того матеріалу, який подається у повідомленні, формування свого ставлення (позитивного чи негативного) до

наявних там ідей, думок;

• *поведінковий компонент* – прийняття на основі сприйняття та оцінювання відповідного матеріалу рішення стосовно виконання певних дій або зміни поведінки (наприклад, розробки та реалізації інженером-конструктором власної програми підвищення науково-методичного рівня конструкторських розробок).

Четвертий етап комунікативного процесу – це забезпечення зворотного зв'язку між отримувачем та відправником інформації. Необхідність такого етапу комунікації виникає, як правило, за діадних та групових форм комунікації, коли двоє (або більше) учасників комунікації сприймають, аналізують та оцінюють думки і пропозиції один одного, а відтак і коригують свої практичні дії. Проте ця необхідність може виникати і за монологічного викладання матеріалу, наприклад за проблемного виступу або лекції, коли відправник інформації орієнтований на зворотний зв'язок з аудиторією, на вільне вирішення тих чи інших проблем (як за безпосередньої, так і за опосередкованої комунікації).

Реалізація ефективного зворотного зв'язку передбачає, передовсім, готовність учасників комунікативного процесу взаємодіяти один з одним на основах партнерства і взаємоповаги, а отже, на оволодінні вміннями та навичками спільного вирішення проблем теоретичного та практичного характеру. Водночас слід враховувати, що необхідність у зворотному зв'язку може і не виникати, коли відправник інформації орієнтований на авторитарний стиль комунікативної взаємодії, а комунікація здійснюється лише у вигляді категоричних наказів, розпоряджень тощо.

3. Основні види комунікацій

Різноманітні види комунікацій, які здійснюються в організаціях, можна поділити на дві основні групи:

- 1) комунікації, які забезпечують взаємодію організацій з навколишнім середовищем (зовнішні комунікації);
- 2) комунікації, які забезпечують взаємодію працівників організації між собою (внутрішні комунікації).

Зовнішні комунікації – це комунікації, спрямовані на налагодження ефективних зв'язків організації з тим соціумом, з яким вона взаємодіє, в якому він функціонує та розвивається. Зовнішні комунікації виконують такі функції:

- усвідомлення та визначення основних цілей та завдань, які мають бути провідними для організації, виходячи з особливостей функціонування соціального середовища (суспільства в цілому, регіону, конкретної соціальної галузі);
- забезпечення матеріально-економічних умов та шляхів розвитку організації;
- формування позитивного іміджу (образу) організації при взаємодії з громадськістю;
- забезпечення відпочинку та дозвілля працівників організацій, сприяння вирішенню їхніх побутових проблем;
- визначення перспектив розвитку організації, обґрунтування засад його діяльності.

До цієї групи належать зовнішні комунікації, які забезпечують взаємодію організації з такими установами: законодавчими та контролюючими структурами, бізнес-партнерами, споживачами, конкурентами, економічними та комерційними структурами (банками, промисловими підприємствами, фірмами). Слід зазначити, що зовнішні комунікації можуть бути: вертикальними – тобто між організаціями, які займають різне місце в ієрархії управлінських стосунків (наприклад, між районним відділом санстанції та продуктовим магазином); горизонтальними – тобто між організаціями, які займають однакове місце у цій ієрархії (наприклад, між двома підприємствами торгівлі однієї торговельної мережі, які підтримують ділові контакти).

Також необхідно зазначити, що зовнішні комунікації можуть бути: формальними, що здійснюються на підставі регламентованих документів (законів, нормативних положень, статутів тощо); неформальними, що здійснюються на основі особистих, дружніх стосунків між керівниками або іншими співробітниками. Неформальні комунікації відіграють важливу роль у

забезпеченні ефективного функціонування та діяльності організацій.

Конкретними організаційними формами здійснення зовнішніх комунікацій бувають:

- ділові зустрічі;
- переговори (усні або за допомогою факсових, комп'ютерних зв'язків);
- розмови телефоном;
- службові записки;
- звіти;
- нормативні та законодавчі документи;
- угоди та ін.

Слід наголосити, що особливу роль відіграють комунікації, спрямовані на формування іміджу організації: випуск проспектів (буклетів) про підприємство, історію його розвитку, основні завдання; підготовка матеріалів для засобів масової інформації; розробка девізу організації, її «фірмових» значків, листівок, візиток та ін.

Внутрішні комунікації – це комунікації, які забезпечують взаємодію працівників організації між собою. Внутрішні комунікації сприяють реалізації таких функцій:

- налагодження ефективних зв'язків між членами управлінської команди (визначення стратегічних та тактичних завдань установи, розподіл функціональних обов'язків, координація дій);
 - організація ефективного господарського процесу;
 - обмін досвідом, підвищення професійного рівня членів організації;
 - оцінювання ефективності діяльності працівників організації (при здійсненні різних видів контролю, проведенні атестації);
- налагодження міжособистісних стосунків між членами організації;
- створення умов для фахового і творчого зростання працівників;
- формування традицій закладу та ін.

Внутрішні комунікації, як і зовнішні, можна поділити на такі види:

- *вертикальні* – комунікації, що здійснюються між членами організації,

які мають різний «управлінський статус»;

- *горизонтальні* – комунікації, що здійснюються між членами організації, які займають однакове місце в системі управлінських стосунків.

Слід зазначити, що вертикальні комунікації, в свою чергу, можуть бути:

- *низхідними* – за допомогою яких інформація передається з вищих рівнів управління на нижчі, здійснюється передавання розпоряджень, наказів, рекомендацій (як у вигляді безпосередніх, так і у вигляді опосередкованих комунікацій). Здійснення низхідних комунікацій може реалізуватися в індивідуальній, діадній і груповій формах;

- *висхідними* – за допомогою яких інформація передається з нижчих рівнів управління на вищі, здійснюється оцінювання членами організацій ефективності діяльності керівництва, висловлюються пропозиції щодо можливостей удосконалення функціонування та розвитку організації.

Висхідні комунікації відіграють важливу роль за демократичних форм управління, коли керівники орієнтуються на спільну зі своїми працівниками діяльність, ураховують їхні думки, зауваження, побажання. Водночас висхідні комунікації можуть іноді набирати «викривленої» форми, коли окремі керівники використовують такі комунікації для виконання певними категоріями працівників «спецзавдань» (збирання дискредитуючої інформації про конкретного співробітника, виявлення людей, які найбільш незадоволені тими чи іншими напрямками діяльності установи тощо).

Необхідно також ураховувати, що внутрішні комунікації, так само як і зовнішні, можуть бути формальними і неформальними. Специфічним різновидом неформальних комунікацій є чутки – передавання неперевіреної, не підкріпленої офіційними джерелами інформації, яка, проте, значною мірою впливає на емоційний стан працівників і може призводити до зниження ефективності їхньої роботи, а то й до тимчасової дестабілізації діяльності організації в цілому. За допомогою чуток, як правило, передається інформація про:

- можливі політичні та соціальні реформи в країні;

- можливі стихійні лиха;
- нові зміни в структурі організації;
- можливі переміщення членів адміністрації; можливе скорочення штатів;
- підвищення (зниження) заробітної плати;
- підвищення цін, конфлікти між керівництвом та працівниками;
- подробиці особистого та інтимного життя керівників й інших працівників і т. д.

Щоб запобігти чуткам і пліткам, адміністрації треба своєчасно інформувати про можливі структурні зміни в організації та роз'яснювати причини таких змін; широко повідомляти про заходи для захисту працівників організації у кризових ситуаціях; дотримуватись доброзичливого, заспокійливого тону у розмовах з працівниками та ін.

4. Комунікативні бар'єри. Психологічні умови запобігання виникненню комунікативних бар'єрів в організаціях

Здійснення комунікації в організаціях досить часто блокується різними *комунікативними бар'єрами*, під якими розуміють різноманітні завади, що утруднюють ефективне спілкування або навіть повністю блокують його. Комунікативні бар'єри як вид психологічних бар'єрів можуть бути однією з причин виникнення та розгортання внутрішньоособистісних, міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів, які виникають в організації.

Комунікативні бар'єри можуть бути зумовлені об'єктивними (зовнішніми) та суб'єктивними (внутрішніми) факторами. До об'єктивних (зовнішніх) факторів належать:

- особливості соціально-політичного розвитку суспільства, які визначають загальний рівень демократичності комунікативних процесів, їхню орієнтацію на міждержавні та міжнаціональні зв'язки;
- рівень матеріально-технічної оснащеності каналів інформації як загалом у суспільстві, так і конкретно в організації (наявність комп'ютерної, електронної

мережі, факсів, телефонів, розмножувальної техніки тощо);

- характеристика мікроситуації, пов'язаної зі спілкуванням у конкретній організації (наявність спеціальних місць для ділового спілкування – кабінетів, залів засідань, актових залів; відсутність впливу сторонніх осіб, зручність часу для проведення різних заходів);

- особливості проблеми, яка становить предмет комунікації (її зміст, міра складності, термін вирішення) та ін.

Негативний вплив об'єктивних факторів призводить до виникнення таких видів комунікативних бар'єрів: соціально-політичних, технічних, конкретно-ситуативних, предметно-проблемних тощо.

Групу суб'єктивних (внутрішніх) факторів складають такі:

- особливості спрямованості учасників комунікації (потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні установи, життєві плани);

- характеристики пізнавальної сфери суб'єктів та об'єктів комунікації (рівень інтелектуального розвитку, наявність загальних та професійних знань);

- особливості емоційно-динамічної сфери учасників комунікації (рівень емоційної стабільності/нестабільності, емоційно-фізіологічний стан у момент комунікативної взаємодії, тип темпераменту);

- особливості, які визначають стратегію взаємодії учасників комунікації (соціально-психологічний клімат у колективі, стиль спілкування учасників комунікації, рівень психологічної готовності до спілкування) та ін.

Суб'єктивні фактори зумовлюються, як правило, національно-культурними, соціально-професійними, віковими, статевими, індивідуально-психологічними відмінностями учасників комунікації, а тому вплив суб'єктивних факторів спричиняє виникнення таких комунікативних бар'єрів: мовно-національних, професійних, освітніх, вікових, статевих, особистісних, власне комунікативних (вербальних чи невербальних).

Подолання комунікативних бар'єрів досягається за таких умов:

- створення сприятливого для спілкування макро- і мікросередовища;
- забезпечення матеріально-технічної оснащеності каналів спілкування;

- досягнення оптимального розуміння комунікантами змісту й значущості конкретної ситуації;
- урахування соціально-психологічних та індивідуально-психологічних особливостей партнера по спілкуванню;
- формування психологічної готовності до спілкування;
- становлення комунікативної компетентності;
- дотримання зворотного зв'язку;
- орієнтація на рівноправність, дружні стосунки у спілкуванні.

Урахування змісту комунікативних бар'єрів, специфіки їх виникнення та подолання є однією з умов запобігання та вирішення конфліктів, які виникають в організаціях.

5. Прогнозування конфліктів. Технологія запобігання конфліктам

Прогнозування конфліктів – це обґрунтоване припущення щодо можливості їх виникнення й розвитку. Воно базується на дослідженнях конфліктів і на практичній діяльності з діагностики соціальних суперечностей. Багато зовнішніх стимулів виникнення конфліктів можна передбачати й ліквідовувати. Ці стимули пов'язані з циклічністю життєдіяльності виробничої системи, її природним розвитком і реформуванням (скороченням штатів, зміною завдань тощо). Аналізуючи стимули, можна прогнозувати ймовірність виникнення конфлікту, а отже, розробляти шляхи запобігання його виникненню. *Прогноз* – це вказівка з визначеною імовірністю місця й часу виникнення майбутнього конфлікту, що базується на психологічній характеристиці всіх компонентів і змісту конфлікту.

Для підвищення точності прогнозів виникнення конфліктів і їх розвитку необхідно:

- розробити описові моделі конфліктів, що припускає визначення їхньої сутності, класифікаційних ознак; опис структури, функцій, еволюції, динаміки;
- сформувати пояснювальні моделі для виявлення причин і рушійних сил конфліктів.

Прогнозування ґрунтується на аналізі структурних компонентів конфлікту,

до яких належать:

- *конфліктна ситуація*, тобто стан можливого конфлікту, стосунки між сторонами, напрями розвитку (збільшення чи зменшення кількості суперечностей);

- *сигнали*, частота їх виникнення та ймовірність стимулювання ними виникнення конфлікту;

- *інциденти* (частота, регулярність, характеристика прояву реакції учасників);

- *склад потенційних учасників*, їхні особистісні особливості, готовність до конфліктних дій, ціннісні орієнтири та мотиви поведінки.

Прогнозування, як, утім, і профілактика та попередження – це ті види керівних впливів, що є доцільними на ранніх етапах виникнення соціальних суперечностей. Чим раніше виявлено проблемну ситуацію соціальної взаємодії, тим менше зусиль необхідно докласти для її ефективного вирішення

В управлінській діяльності керівника важливого значення набуває вміння спрогнозувати можливе виникнення й розвиток конфлікту. У прогнозуванні виробничих конфліктів виокремлюють два блоки дій: аналітичний і прогностичний.

До *аналітичного* належать операції:

- виявлення соціально-психологічних характеристик можливих суб'єктів конфлікту;

- аналіз історії й теперішнього стану взаємин між суб'єктами конфлікту;

- виявлення можливих або вже наявних компонентів суперечностей між суб'єктами;

- важливість цих компонентів для всіх членів колективу;

- визначення умов, за яких дисгармонія у взаємодіях здатна призвести до виникнення конфліктної ситуації;

- уточнення соціально-психологічних характеристик усіх співробітників, що можуть узяти участь у конфлікті, і аналіз їхніх можливих стосунків із імовірними учасниками конфлікту.

На основі проведеного аналізу здійснюються операції *прогностичного блоку*. До них належать:

- визначення можливих стратегій поведінки безпосередніх учасників конфлікту;
- виявлення можливої інтенсивності конфліктної взаємодії;
- уточнення стратегії поведінки інших сторін, що зможуть взяти участь у конфлікті чи ухилитися від нього;
- визначення можливих шляхів вирішення конфлікту, його гостроти, тривалості та передбачуваних наслідків.

Технологія запобігання конфліктам – це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на передконфліктну ситуацію, а також послідовність дій опонентів і третіх осіб, у результаті яких усуваються наявні суперечності. Впливати на передконфліктну ситуацію можна двома шляхами: впливати на власну поведінку та змінити своє ставлення до проблеми; впливати на поведінку опонента.

Психологічна саморегуляція є інтегративною властивістю особистості, яка об'єднує в собі інтелектуальні, мотиваційні, вольові, емоційні сфери. Саморегуляція – це єдність соціальних та психологічних проявів свідомості та самосвідомості особистості. Система саморегуляції формується і розвивається лише в процесах спілкування, яке забезпечує певні форми активності й розвитку особистості. У функціональному аспекті в саморегуляції у конфліктній ситуації можна виокремити часові межі або часові фактори, які визначають її два основних типи:

1) *тактичний тип* має чіткі часові межі здійснення: передбачає управління поведінкою протягом короткого проміжку часу в конкретних ситуаціях діяльності або спілкування і обумовлена конкретним поведінковим актом, дією або вербальними проявами;

2) *стратегічний тип* – це саморегуляція поведінки протягом довготривалого часу; вона пов'язана з плануванням особистістю ціленаправлених змін в самій собі. Ця форма базується на досвіді самопізнання

механізмів оволодіння своїми внутрішніми резервами, які направлені на реалізацію себе, забезпечує підпорядкування мотивів протягом всього життя, побудову ієрархії мотивів і вирішення конфліктів між індивідними і соціальними мотивами та мотивами духовними, індивідуальними на користь останніх.

При конфлікті дуже важливо зняти внутрішнє, емоційне напруження, яке шкодить здоров'ю, негативно позначається на поведінці людей. Існує декілька способів його зняття:

1. Не стримувати зовнішні прояви почуттів, емоцій, виплескувати свою злість. Та цей спосіб є неприйнятним у суспільстві, грубим, асоціальним.

2. Реагувати на емоціогенні чинники в прийнятній для суспільства формі: долучитися до активної фізичної діяльності (корисна і потрібна робота, гімнастичні вправи, вправи для дихання, рух).

3. Не допустити спалаху злості. Цього можна досягти різними методами, а саме:

- В момент появи негативного стану необхідно переконати самого себе, що причина, яка його породжує, не варта того, щоб через неї хвилюватися.

- Не слід поспішати діяти, коли вами володіють такі почуття, як нетерпіння, гнів. Заспокоївшись, ви обов'язково знайдете краще вирішення проблеми.

- Слід пам'ятати, що будь-яке хвилювання – це загроза вашому здоров'ю. Злістю, криком, іншими афективними діями не можна вирішити проблеми. У стані збудження людина не здатна осмислювати, усвідомлювати свою поведінку, її емоції «забивають» розум.

- Не потрібно вступати в запальні дебати з людьми, які вивели вас зі стану рівноваги. Чим більше ми рухаємось, кричимо, розмахуємо руками тощо, тим вищим буде напруження. У такій ситуації варто промовчати або відійти, або відвернутися від співрозмовника, поки він не заспокоїться.

- Щоб зменшити дію негативних емоційних станів, потрібно багато разів обдумати майбутню подію, щоб звикнути до неї, пережити її уявно. Але цим не варто дуже захоплюватися, щоб не притупити обережність.

- Проаналізуйте свій власний позитивний і негативний досвід у вирішенні конфліктів, врахуйте при цьому зміни, що відбулися з вами і в навколишньому житті з того часу, коли ви мали справу з цими проблемами.

- Погодьтеся, що ви не ідеал, а така сама людина, як інші, і так само можете помилятися, робити промахи.

- Китайський мислитель Конфуцій стверджував, що бути обманутих і пограбованих – це значно менше лихо, ніж довго пам'ятати про це. Тримати в пам'яті негативні емоції рівнозначно поступовому самогубству. Хвилюватися з приводу подій, які вже сталися, зовсім нерозумно. Не варто займатись і безплідними самозвинуваченнями, краще зробити правильні висновки.

- Оптимізм, гумор, захоплення цікавою справою повертають людині позитивні емоції, радість, душевну рівновагу. Люди, здатні до цього, емоційно стійкіші, витриваліші.

Зв'язок між демократією та міжетнічними і міжнаціональними конфліктами має два аспекти. З одного боку, вона допомагає зменшити етнічну напруженість, з другого – створює умови для зростання упереджень, що, зрештою, спричиняє появу нових міжетнічних конфліктів. Для прогнозування цих конфліктних ситуацій слід мати на увазі такі чинники:

- швидкість і напрям визнання етнічних/міжнаціональних проблем;
- розмір і впливовість різних етнічних груп;
- етнічний склад політичного режиму;
- політичні позиції лідерів основних національних груп;
- наявність чи відсутність зовнішніх етнічних союзників;
- національний склад армії та міліції.

Культура конфліктної поведінки в цьому випадку передбачає, що на всіх рівнях етнічні групи повинні вчитися мирно поводитися в конфліктах, особливо через компроміс, балансування і зрівноважування різних національних інтересів, закликаючи до компромісів – без переможців і переможених.