

Техніки та інструменти управління для працівників суду

УПРАВЛІННЯ В СУДАХ:

управління конфліктами





УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСОМ

Посібник для працівників апарату суду

КИЇВ 2010

Оксана Величко, Тетяна Янковська. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ
ТА СТРЕСОМ. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. –
192 с.

Художник Анастасія Шкуренко

Текст видання підготовлено в рамках діяльності Проекту ЄС
“Прозорість та ефективність судової системи України: компонент
державної служби”.

Ця книжка пропонує ідеї, методи й прийоми для розуміння того,
що таке конфлікт та як поводитися у конфліктних чи стресових
ситуаціях. Розбіжності неминучі в нашому житті, як і їхній вплив
на нас. Але кожен конфлікт не лише несе в собі руйнацію, але й
призводить до очищення, даючи змогу отримати корисні життєві
уроки та стати мудрішими. Посібник, поза сумнівом, принесе велику
користь усім, хто скористається наведеними в ньому рекомендаціями
щодо того, як управляти конфліктами та як узагалі не допускати
їх. Тут ви знайдете цілий ряд вправ і взятих із життя прикладів, які
допоможуть вам діяти професійно, вирішуючи конфліктні ситуації як
із відвідувачами суду, так і з колегами, керівниками чи підлеглими.

This publication has been produced with the assistance of the Project “Accountability and Effectiveness of Ukrainian Judiciary Functioning: Civil Service Component” which is financed by the European Union and implemented by WYG International-led Consortium. The contents of this publication are the sole responsibility of Oksana Velychko and Tetyana Yankovska and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

Це видання здійснено за підтримки Проекту “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби”, який фінансується Європейським Союзом та впроваджується консорціумом на чолі з WYG International. Оксана Величко і Тетяна Янковська несуть відповідальність за зміст цього видання, яке жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу

© Оксана Величко, Тетяна Янковська, *текст*, 2010
© Проект ЄС “Прозорість та ефективність функціонування
судової системи України: компонент державної служби”, 2010

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
Розділ 1. ЩО ТАКЕ КОНФЛІКТ. ПЛЮСИ ТА МІНУСИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.	7
Розділ 2. РІЗНОВИДИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ЗА СКЛАДОМ УЧАСНИКІВ. КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ У РОБОТІ СУДУ	15
Розділ 3. “ХОЛОДНІ” ТА “ГАРЯЧІ” КОНФЛІКТИ. СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ	23
Розділ 4. ОБ’ЄКТИВНІ ТА СУБ’ЄКТИВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ	31
Розділ 5. ХТО ТАКІ КОНФЛІКТНІ ОСОБИСТОСТІ	38
Розділ 6. РОЗВИТОК КОНФЛІКТУ	45
Розділ 7. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ У СПІЛКУВАННІ З ГРОМАДЯНАМИ	50
Розділ 8. ПОНЯТТЯ ПРО ВИСЛОВИ-КОНФЛІКТОГЕНИ ТА ПОМ’ЯКШУВАЧІ НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ	58
Розділ 9. АСЕРТИВНА ПОВЕДІНКА ЯК МЕТОД ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ У КОЛЕКТИВІ	73
Розділ 10. СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ	78
Розділ 11. ЩО ПЕРЕДБАЧАЄ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ	88
Розділ 12. ТЕХНІКИ РЕГУЛЯЦІЇ НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ	90
Розділ 13. ХТО ТАКИЙ МЕДІАТОР. ЯК КЕРІВНИК МОЖЕ СПРИЯТИ ВИРІШЕННЮ КОНФЛІКТУ МІЖ КОЛЕГАМИ	97
Розділ 14. ПРОЦЕДУРА МЕДІАЦІЇ	103
Розділ 15. ПОНЯТТЯ ПРО IQ ТА EQ	106

Розділ 16. “ОБЛИЧЧЯ” СТРЕСУ. ЧОМУ МИ ВІДЧУВАЄМО СТРЕС. ПРОЯВИ СТРЕСУ В РОБОТІ.	120
Розділ 17. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ	139
Розділ 18. ПОНЯТТЯ ПРО ПОЗИТИВНЕ МИСЛЕННЯ. “КНОПКИ” УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ ТА ЯК ЇХ “НАТИСКАТИ”	152
Розділ 19. ЩО РОБИТИ З РОЗДРАТУВАННЯМ. ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ	166
Розділ 20. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРЯННЯ ТА ЯК ЙОМУ ПРОТИДІЯТИ	173
Розділ 21. ЯК ВПЛИВАТИ НА ЕМОЦІЇ ІНШИХ?	178
ПІДСУМКИ	187

ПЕРЕДМОВА

Шановні читачі!

Упродовж 2009–2010 років у рамках нашого проекту “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби” було здійснено масштабну навчальну програму з питань управління для голів суду, керівників апарату суду та помічників судді в чотирьох регіонах України й для голів та керівників апарату загальних апеляційних судів. Навчання провадилося з основних питань сучасного управління, й воно було сприйняте всіма групами учасників з ентузіазмом.

Для багатьох із них це був перший досвід участі в тренінгах із питань сучасного управління, отож більшість їх виявила зацікавленість щодо предметів та бажання продовжувати таке навчання.

Значній частині учасників загальні предмети сучасного управління були невідомі, що й не дивно, оскільки багато хто з них мав юридичну освіту. А, як відомо, в усьому світі питання сучасного управління не входять до навчальної програми для юристів. І, певна річ, учасники підтвердили, що ці предмети є актуальними для їхньої роботи. Нині вже визнано той факт, що в судах існують ті ж самі проблеми, що й в інших установах і, відповідно, керівники можуть використовувати ті ж самі управлінські інструменти та техніки.

Чимало українських суддів і працівників апарату суду ще не відвідали наші тренінги попри те, що навчальна програма проекту була справді масштабною й охоплювала понад 160 судів. Щоб донести цю інформацію до всіх, ми видали серію з п'яти книжок стосовно основних предметів навчальної програми:

- 1) ефективної комунікації;*
- 2) стратегічного планування та управління часом;*
- 3) управління персоналом;*
- 4) управління конфліктами;*
- 5) формування ефективної команди.*

В основу цих книжок покладено тренінгові матеріали, які розроблялися під навчальну програму, але зміст матеріалів було переглянуто й спрямовано на конкретного читача. Книжки написано для того, щоб ознайомити читача із загальними питаннями предмета й дати йому змогу вивчити конкретні техніки управління та підходи до нього, які можна використовувати безпосередньо в роботі й житті.

Цей посібник із питань управління конфліктами є четвертим у серії. Його мета – допомогти читачам навчитися запобігати конфліктним ситуаціям між ними та їхніми керівниками, колегами, підлеглими й відвідувачами суду, а також послаблювати та усувати подібні проблеми в разі виникнення їх.

Ми хотіли б висловити вдячність Верховному Суду України, Раді суддів України, Державній судовій адміністрації та Академії суддів України за підтримку при здійсненні навчальної програми й виданні цієї серії книжок.

Суди є унікальними та важливими установами в сучасному демократичному суспільстві. Ми щиро сподіваємося, що ці книжки будуть корисними для керівників українських судів і допоможуть їм та персоналові судів долати управлінські виклики, які виникають у щоденній роботі.

*Еді Фракассіні,
керівник проекту*

*“Прозорість та ефективність функціонування
судової системи України: компонент державної служби”*

Розділ 1. ЩО ТАКЕ КОНФЛІКТ. ПЛЮСИ Й МІНУСИ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*У світі є лишень одне місце,
де немає конфліктів, – то цвинтар.
Бенат Гурней*

Коли підходиш до будівлі суду, відчуваєш певну енергетику. Це не кінотеатр, куди ходять розважитися й відпочити, не церква, куди люди приносять свою щирю молитву та чисті думки. Це установа, до якої прийшли з відповідними емоціями – розпачу, гніву, смутку, очікування, роздратування, надії. Хтось прийшов сюди як в останню інстанцію, сподіваючись, що от нарешті настане справедливість, когось привело лихо чи неприємності. Але за кожною справою, за кожним зверненням стоїть неповторна ситуація, інколи зламана доля та життєва драма. Або ж просто конфлікт, який самостійно людям чи установам уладнати не вдалося, отож вирішувати його тепер буде суд. Суд постійно має справу з конфліктами. Його мета – справедливо, спираючись на положення Конституції та законодавства України, вирішити ситуацію. Окрім того, що суд як установа постійно займається вирішенням конфліктів і часто має справу з негативно налаштованими емоційно людьми, це також іще й звичайна організація. І як у будь-якій іншій організації, у комерційній структурі чи в державній установі, тут працюють люди. А де люди, там і конфлікти. Отож посібник, який ви тримаєте в руках, призначено для того, щоб керівник апарату суду чи будь-який інший співробітник суду мав змогу підвищити свою конфліктологічну грамотність, тобто знати більше про конфлікти й уміти їх залагоджувати. Запобігати

конфліктам, уміти аналізувати їхні причини та вирішувати їх таким чином, щоб не лише ніхто не потерпів, а й організація отримала корисний досвід, – важливе вміння для керівника. Отож уперед! Прочитавши цю книжку, ви дізнаєтеся про те, як не дати конфліктам руйнувати стосунки та як використати енергію конфлікту на користь справи.

Отож почнімо з визначення.

Слово “**конфлікт**” походить від латинського *conflictus* – зіткнення. Саме на його основі утворилися слова з аналогічним значенням у багатьох європейських мовах: *conflict* – в англійській, *Konflikt* – у німецькій, *conflit* – у французькій, конфлікт – в українській тощо.

- Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів учасників взаємодії, забарвлене яскравими негативними емоційними переживаннями.
- Конфлікт – це крайній ступінь загострення суперечностей у стосунках між людьми, взаємні ворожі дії, м’якше кажучи, вороже ставлення. Підґрунтям конфліктних ситуацій між окремими людьми у групі є зіткнення протилежно спрямованих інтересів, думок, цілей, різних уявлень про спосіб досягнення їх. Типові прояви конфліктів – протест, сварка, ворожнеча, відсутність контактів і т. д.

Деякі люди вважають, що конфлікти – це зло. Насправді ж “тиша, гладь та Божа благодать” швидше характеризують кладовище, аніж наше бурхливе життя, сповнене суперечностей, життєвих викликів та непорозумінь між людьми. До того ж будь-яка організація постійно перебуває у стані динамічного розвитку, а зовнішнє середовище, в якому вона функціонує, також постійно змінюється. Усі ці зміни зумовлюють виникнення неординарних ситуацій, які раніше не зустрічалися й потребують нагального вирішення. Погляди на вирішення таких ситуацій у різних людей різні, тому виникає ще один

привід для суперечок. Однак такі суперечки часто йдуть на користь організації. Наприклад, бурхливе обговорення проекту Закону “Про судоустрій та статус суддів” до його прийняття сприяє висвітленню багатьох важливих моментів із різних поглядів, уточненню, поліпшенню та вдосконаленню багатьох механізмів і процедур.

До того ж діяльність будь-якої організації – це сукупність виробничих, організаційно-управлінських відносин та міжособистісних стосунків. А у таких стосунках ніколи не існує повної взаємної узгодженості. Жодна організація, навіть найславетніша, все одно не є відмінно налагодженим механізмом годинника. Організація хоча і є машиною, але це специфічна соціальна машина, де рушійними силами та джерелами життєвої енергії є реальні люди з притаманними їм чеснотами й вадами, пристрастями та інтересами. Така різнобарвність людських особистостей, з одного боку, ускладнює процес управління, але з іншого – робить життя організації цікавим та динамічним. Уявіть лишень, що було б, якби всі думали однаково, бачили ситуацію однаково й хотіли одного й того ж?

Тому суперечності – це звичайне явище. І існують вони завжди й на всіх рівнях – усередині особистості, в міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації та між організаціями.

Колись вважалося, що конфлікт зло та що його слід уникати, а його прояви в організації – ознака неефективної діяльності співробітників і поганого управління. Однак сучасні погляди дослідників людських стосунків на це такі, що навіть у разі ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не лише можливі, а й навіть бажані. Адже ми знаємо, скільки позитивних наслідків буває просто від того, що чийсь думки зіткнулися!

Звісно ж, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати досягненню цілей організації. Конфлікт завжди супроводжується негативними емоціями, і в багатьох із нас він асоціюється з пожежею, руйнацією, болем,

стресом, війною тощо. Часто конфліктні люди, які приходять до суду, насправді вимотують нам нерви та псують настрій. Проте в багатьох випадках конфлікт є позитивним явищем, оскільки допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативний варіант вирішення проблеми. У міжособистісних стосунках конфлікт інколи навіть прикрашає наше життя, дає змогу позбутися негативної енергії, висловити наболіле, відчути, наскільки ми потрібні одне одному. А чи будете ви дивитися фільм або серіал, де герої лише люблять одне одного й ніколи не сваряться? Такий фільм швидко нам набридне, бо саме конфліктні ситуації чи неординарні, часто конфліктні герої роблять сюжет цікавим, захопливим та інтригуючим.

Отож можемо говорити, що конфлікт – неоднозначне явище, яке має свої плюси й мінуси, а саме:



Плюси

Конфлікт – це прояв активності, життєвої бадьорості людей.

Здорові цуценята завжди конфліктують між собою. А якщо цуценя не конфліктує, господар позбувається його як хворого. Конфлікт часто дає змогу виявити приховані, зазвичай замовчувані проблеми в міжособистісних або робочих стосунках.

Мінуси

Конфлікти забирають багато часу, псують стосунки, позбавляють здоров'я. Стихійні конфлікти, як правило, контрпродуктивні: обидві сторони, що вплуталися в конфлікт, зазвичай більше втрачають, аніж набувають.



Підсумок: конфлікт буває перевагою для тих, хто вміє правильно ним скористуватися, й шкідливий для тих, хто не вміє поводитися в конфлікті.

Переваги	Вади
<p>Конфлікт є формою вирішення суперечностей. Його розвиток сприяє усуненню тих недоліків і суперечностей, які призвели до конфлікту.</p> <p>Не дає “застоятися” стосункам, підштовхує до розвитку.</p> <p>Сторони краще пізнають одна одну.</p> <p>Виявляються раніше приховані чесноти та вади.</p> <p>Конфлікт знімається напруженість, дає вихід емоціям.</p> <p>Сприяє об’єднанню односторонніх, висуванню й формуванню лідерів.</p> <p>Вирішення конфлікту веде до стабілізації організації, тому що при цьому ліквідуються джерела невдоволення. Сторони конфлікту в майбутньому більше співпрацюватимуть, аніж конфліктуватимуть.</p> <p>Вирішення конфлікту може запобігти більш серйозним конфліктам, які могли б виникнути, якби цей конфлікт не стався.</p> <p>Діагностується та з’ясовується ситуація.</p>	<p>Конфлікт може бути пов’язано із насильницькими методами його вирішення, в результаті можливі людські жертви й великі емоційні чи матеріальні втрати.</p> <p>Звільнення співробітників, плинність кадрів.</p> <p>Погіршення дисципліни й соціально-психологічного клімату в колективі: почуття невдоволення, пригніченості, депресії, зниження активності, спад продуктивності праці.</p> <p>Уявлення про переможені групи як про ворогів.</p> <p>Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії замість роботи.</p> <p>Значно зменшується співпраця в колективі.</p> <p>Конфлікт може спричинити нові деструктивні конфлікти. Можлива подальша ескалація конфлікту.</p> <p>Реагуючи на конфлікт, людина може “вмикати” захисні механізми, такі як мовчання, критиканство, формальна ввічливість, перетворення всього на жарт, переведення розмови на іншу тему, постійний пошук винних.</p>

Переваги	Вад
<p>Конфлікт інтенсифікує й стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення завдань, які стоять перед співробітниками. У процесі пошуку шляхів вирішення конфлікту розробляються нові підходи, ідеї, інноваційні технології.</p> <p>Конфлікт – це один із найважливіших факторів соціалізації людини, розвитку її як особистості. У конфлікті людина за невеличкий проміжок часу може отримати стільки життєвого досвіду, скільки не отримала б ніколи поза конфліктом.</p>	<p>Складне відновлення ділових стосунків “шлейф конфлікту”.</p> <p>Дослідження доводять, що в 56% випадків конфліктних ситуацій стосунки між сторонами погіршуються. У 35% конфліктних ситуацій це погіршення зберігається навіть і після завершення конфлікту.</p>

Отож конфлікт може не тільки псувати життя та руйнувати взаємини, але, навпаки, додавати драйву, поліпшувати динаміку стосунків, слугувати потужним стимулом до прояснення прихованих цілей і поглядів, важелем для співпраці. Відомий соціальний психолог Д. Майєрс сказав: “Стосунки чи організації, в яких відсутні конфлікти, приречені на згасання. Конфлікти породжують відповідальність, рішучість і небайдужість. Вчасно розпізнані та зрозумілі, вони можуть сприяти поліпшенню стосунків між людьми. Через відсутність конфліктів люди рідко усвідомлюють і вирішують свої проблеми”.

Якщо конфліктом можна керувати за допомогою конструктивних методів, то він, без сумніву, є корисним для організації. Однак якщо погіршуються робочі стосунки й

конфлікт доходить до межі розколу, то він стає небезпечним, і цю проблему треба вирішувати.

Отож як висновок можемо зазначити таке:

- Конфлікти потрібні в житті організації. Вони не лише свідчать про відмінність думок та інтересів, а й заряджають енергією. Життя без конфліктів пісне та нагадує болото, де гнила вода й де немає місця водограєві ідей, думок та реформ.
- Керівники та підлеглі можуть багато чому навчитися, вирішуючи конфліктні ситуації, та зробити важливі висновки.
- Конфлікти можуть бути конструктивними й деструктивними. Вони можуть як сприяти, так і перешкоджати досягненню цілей організації.
- Щоб конфлікти працювали на цілі організації, керівникові слід не боятися конфліктів та не затуляти роти підлеглим, а звертати увагу на конфлікти й відкрито та конструктивно їх вирішувати.

І наостанок – притча.

Жив собі один землероб. Одного разу зустрів він Бога та сказав йому:

– Можливо, ти й створив світ, але ти – не землероб. Ти не знаєш навіть азів фермерства. Тобі слід було б повчитися цьому.

– Що ти пропонуєш? – запитав Бог.

– Дай мені один рік, і нехай усе відбувається так, як я хочу. І ти побачиш, що вийде. Бідності не стане.

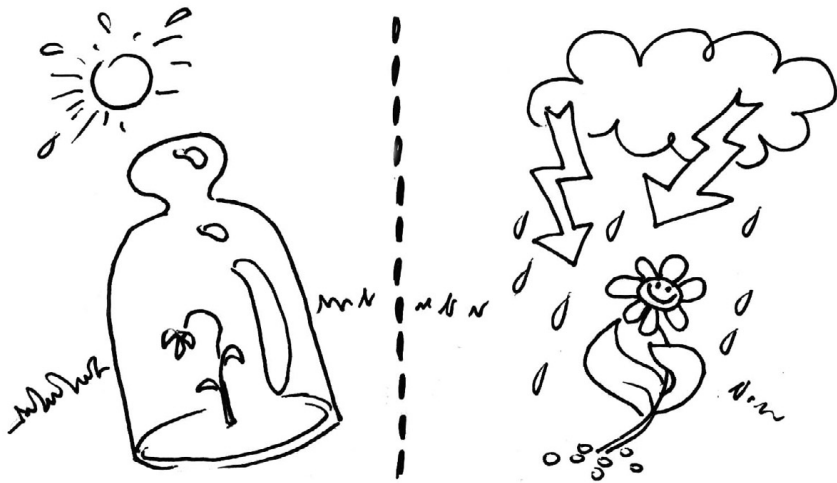
Бог погодився й дав землеробові один рік. Звісно ж, землероб просив для свого врожаю всього найкращого. Він відводив від пшениці бурі, грози та посуху. Не було нічого, що загрожувало б урожаю. Коли чоловік просив дощу, йшов дощ, коли треба було сонця, воно гріло доти, доки він хотів. Усе було прораховано з математичною точністю. Пшениця росла дуже

високою. Однак, коли зібрали врожай, виявилось, що зерна в колосках немає.

– Чому так сталося? – запитав фермер. – Що я робив не так?

– Тому, що не було тертя й заперечення, не було конфлікту, – відповів Бог. – Трохи боротьби – то було б якраз добре. Бурі та грози доконечне потрібні – вони пробудили б душу пшениці.

Ця притча має глибокий сенс. Якщо ти лише щасливий і щасливий, це – наче писати білою крейдою на білій стіні: ніхто не зможе прочитати написане. Ніч потрібна так само, як і день. Народження дитини супроводжується для неї болем першого вдиху, боротьба за своє щастя робить нас сильними в цьому світі.



Розділ 2. РІЗНОВИДИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ЗА СКЛАДОМ УЧАСНИКІВ. КОНФЛІКТНІ СИТУАЦІЇ В РОБОТІ СУДУ

Де мир і злагода, там життя, як маків цвіт.

Приказка

*Там, де взаємодіють люди,
практично завжди є місце конфліктам!*

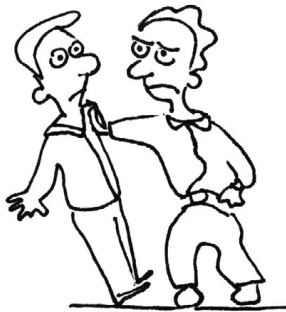
Сучасна конфліктологія (наука про конфлікти) поділяє всіх учасників конфлікту на основних і неосновних. Основні учасники конфлікту, або, як іще кажуть, суб'єкти конфлікту чи опоненти – це завжди сторони, що безпосередньо беруть участь у конфлікті. Їм належить вирішальна та найактивніша роль у його виникненні та розгортанні. Вони безпосередньо здійснюють конфліктну взаємодію, ведуть “наступальні” чи “оборонні” дії одне проти одного. Найчастіше основних учасників конфлікту називають опонентами, що в перекладі з латини означає “той, хто заперечує”.

Суттєвою характеристикою основних учасників (опонентів) є ранг, тобто рівень можливостей щодо реалізації своїх цілей, або “сила”, що виявляється в боротьбі. Чим більше в учасника конфлікту є можливостей впливати на хід протистояння, тим вищий у нього ранг. При цьому рангування можна здійснювати за різними критеріями – фізичною силою, політичною чи економічною могутністю, ресурсним і фінансовим становищем, посадою. Наприклад, під час вуличних конфліктів найвищий ранг матиме той, у кого найбільші кулаки. Однак під час організаційних конфліктів

кулаки вже не мають жодного значення, а найсильнішим учасником буде той, хто обіймає вищу посаду.

До неосновних учасників конфлікту відносять решту зацікавлених сторін. Їм належить другорядна роль у виникненні конфлікту. Однак у реальному житті межа між основними й неосновними учасниками є дуже відносною. Досить часто у процесі розвитку конфлікту основні й неосновні учасники можуть помінятися місцями. Наприклад, конфлікт, який виник між співробітницею канцелярії та помічником судді через якусь дрібницю, може згодом перерости у конфлікт між усією канцелярією та помічниками судді, коли вже мало хто пам'ятатиме перших його учасників. Роль неосновних учасників конфлікту може бути як конструктивною (позитивною), так і деструктивною (негативною). Вони можуть сприяти як вирішенню, так і подальшому розвитку та поглибленню конфлікту. Доцільно навести такий приклад: будь-яка теща, яка втручається в конфлікт дочки із зятем, звісно, має лише добрі наміри, однак саме її втручання може призвести до розлучення. Таким чином, до неосновних учасників належать **групи підтримки, ініціатори конфлікту, підбурювачі та посередники.**

Групи підтримки являють собою сили, що стоять за основними учасниками конфлікту й своєю присутністю, порадами, матеріальними ресурсами чи діями можуть докорінно змінювати конфлікт на користь однієї зі сторін. Групи підтримки можуть бути представлені друзями, колегами;

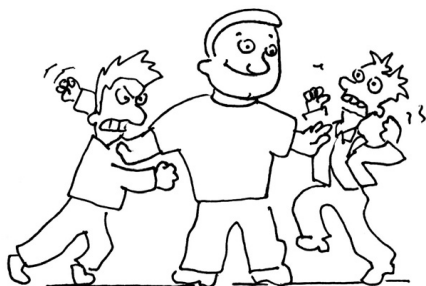


у сфері міжнародно-економічних конфліктів це державні структури, засоби масової інформації, громадські організації.

Ініціатори (зачинщики) – це ті учасники конфлікту, що першими розпочали конфліктні дії. Після того, як виник конфлікт, ініціатор може й зовсім

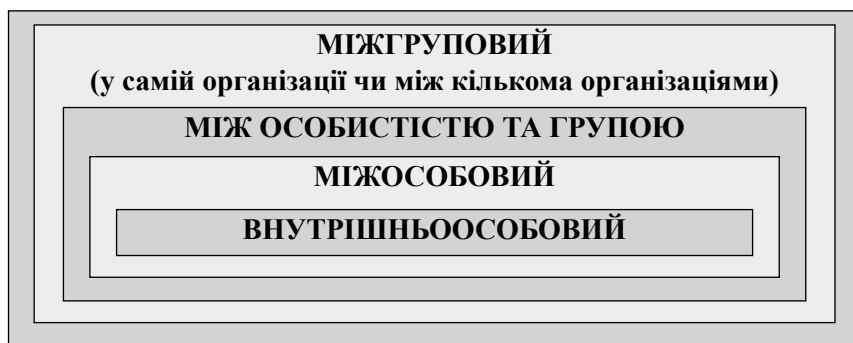
не брати участі в ньому. Наприклад, людина, яка розпочала сварку в колективі, може піти в тінь або й зовсім звільнитися з роботи, а конфлікт триватиме без неї.

Підбурювачі – це ті учасники конфлікту, які підштовхують основних учасників до конфліктної боротьби, але самі до неї не долучаються, як правило, вони прагнуть бути непоміченими у конфлікті. Їхнє завдання – спровокувати початок конфлікту.



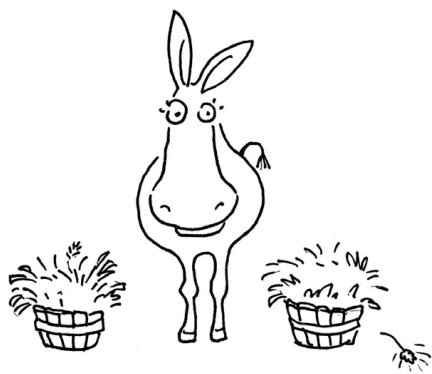
Посередники (медіатори) виконують роль авторитетного помічника. У цій ролі можуть виступати як окремі особи, так і організації, а також і держави. Ця сторона уважно стежить за ходом конфлікту, аналізує його й не вдається до насильницьких методів. Таким медіатором може бути безпосередній керівник співробітників. А на міждержавному рівні це можуть бути державні діячі або міжнародні організації типу ООН. Мета посередника – досягти припинення конфлікту шляхом установаження компромісу між опонентами. Тому посередник повинен мати такі риси, як уміння вести переговори, мудрість, спеціальні знання, культура спілкування, високі моральні принципи. Він повинен займати нейтральну позицію щодо учасників конфлікту навіть у тому разі, якщо його особисті симпатії чи переконання ідуть урозріз із позицією однієї зі сторін. Його завдання – організація та забезпечення переговорів. Детальніше про те, як керівникові здійснювати медіацію, буде сказано в наступних розділах.

Однак повернімося до основних учасників конфлікту. Зазвичай кажуть про такі типи конфліктів за складом учасників:



Внутрішньоособовий конфлікт. Виявляється, конфліктувати можна не лише з іншою людиною, а й усередині самого себе, коли мова йде про внутрішньоособовий конфлікт. Здебільшого це гостре негативне переживання, викликане боротьбою структур внутрішнього світу особистості, яке відображає її суперечливі наміри, бажання чи потреби. Супроводжується такий конфлікт психоемоційною напруженістю, психологічним стресом, послабленням ділової чи творчої активності, негативним емоційним фоном спілкування, заниженням самооцінки. На вибір правильного рішення в разі внутрішньоособового конфлікту людина

може витратити багато сил і часу, а отже стрімко зростає емоційна напруженість, може виникнути стрес. У цьому контексті визначають такі конфлікти:



Мотиваційний конфлікт (між “хочу” та “хочу”). Пам’ятаєте буриданового осла, що стояв між двома

оберемками сіна, не в змозі визначити, який йому більше до вподоби? Це типовий приклад конфлікту між “хочу” та “хочу”. І хоча вибір відбувається з двох сприятливих варіантів, однак потреба вибору може бути настільки складною та болісною, що супроводжуватиметься стресовими ситуаціями. Часто нам доводиться обирати з кількох варіантів, куди поїхати відпочивати, який напрям професійного розвитку обрати й т. ін.

Моральний конфлікт (між “хочу” та “треба”). Внутрішньоособовий конфлікт може також виникнути внаслідок того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями працівника. Наприклад, співробітниця давно планувала в суботу поїхати разом із чоловіком і дітьми відпочити за місто, а у п’ятницю ввечері в її безпосереднього начальника виникла потреба виконати термінове завдання й він наполіг, щоб вона взялася вирішувати ці проблеми у вихідні дні й навіть вийшла на роботу в суботу. Інакше буде завдано шкоди репутації всього суду.

Конфлікт нереалізованого бажання (між “хочу” та “можу”, або, точніше, “не можу”). Це коли людина мріє про те, щоб мати власний будинок біля моря та відпочивати на дорогих курортах, однак живе в орендованій кімнаті й “відпочиває” лише на городі, копаючи картоплю. Загалом нам корисно мріяти. Мрії, що супроводжуються нашими активними діями, часто збуваються. Та інколи людина багато чого хоче, однак водночас ображається на долю, на батьків, на уряд і т. д. за те, що не може отримати того, що хоче, й нічого при цьому не робить.

Адаптаційний конфлікт (між “треба” та “можу”). Часто цей різновид конфлікту переживають співробітники, яких недавно було призначено на посаду. “Мені треба швидко друкувати, але я ще навчилася цього”, “Мені треба провести збори, однак я не вмію виступати перед аудиторією”, слід терміново здати звіт, а я не знаю, з чого почати його підготовку...” Такий різновид конфлікту зникне, тільки-но людина засвоїть потрібні для роботи навички. Однак інколи робочі вміння виявляються

складнішими, аніж людина очікувала, і їй треба здійснювати функції, які вона не може виконувати з належною якістю. Наприклад, на керівних посадах працівникові буває важко охопити всі напрями, в яких він має діяти, важко зрозуміти всю складну систему та особливості її функціонування. У такому разі особистість переживає значний стрес, а її самооцінка падає. Тому кажуть, що треба поступово підніматися службовими шаблями, а до керівних посад державного рівня взагалі треба дорости особистісно та морально.

Як правило, внутрішньоособові конфлікти є сферою наукового інтересу психології, однак керівникові слід також розуміти їхню природу та вміти бачити прояви їх у співробітників і в себе самого.

Міжособовий конфлікт

Міжособові конфлікти – це зіткнення людей, що борються кожен за свої інтереси. Це один із найпоширеніших різновидів конфліктів.

Залежно від наявної потреби виділяють *конфлікти поглядів* та *конфлікти інтересів*.

При *конфлікті поглядів*, позицій, знань метою кожного учасника є переконати опонента, довести правильність свого погляду, своєї позиції.

Конфлікти інтересів найчастіше можна уявити як боротьбу співробітників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, за використання певного обладнання чи отримання певних повноважень.

Здебільшого в тому, що стався конфлікт, є “внесок” обох сторін, однак часто один вважає, що він “білий і пухнастий”, а у всьому винна інша сторона. Сторони обмінюються звинуваченнями та інколи відверто ворожими діями. Як правило, звинувачення – це зняття відповідальності із себе й перекладання її на іншого, що ніколи не вирішує питання, а лише загострює ситуацію.

Загалом міжособовий конфлікт – це результат ситуації, в якій потреби, цілі, уявлення однієї людини суперечать потребам, цілями та уявленнями іншої.

Будь-який конфлікт зрештою зводиться до міжособового. Навіть у міждержавних конфліктах відбуваються зіткнення між лідерами або представниками держав. Недаремно народна мудрість каже: “Дурний посол обидві сторони посварить”.

Конфлікт міжособистістю й групою. Будь-яка організація, й так само суд, має певні усталені норми поведінки. Ці норми може бути як формально прописано, так і ніде не зафіксовано, однак усі їх дотримуються, щоб визнаватися неформальною групою й тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи заходять у суперечність з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

Міжгруповий конфлікт. Будь-яка організація складається з певних формальних і неформальних груп, між якими можуть відбуватися конфлікти. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних груп. Так, наприклад, у багатьох бізнес-структурах відділ продажів традиційно не “товаришує” з відділом закупівель, вони звинувачують одне одного в тому, що одні “не те закупили”, а другі “не вміють продавати”. У суді також є подібні групи, однак сподіваємося, що вони переважно “живуть дружно”.

Так само можуть конфліктувати представники однієї організації з представниками інших організацій. Наприклад, відомі випадки блокування суду неурядовими правозахисними організаціями або групами журналістів.

Для того щоб закріпити теоретичний матеріал, виконайте самостійно невеличке завдання. Визначте тип конфлікту за складом учасників у зазначених конфліктних ситуаціях (що

справді були в судах та надані учасниками електронного курсу з конфліктології “Марафон конструктивних рішень”):

1. До апеляційного суду зайшов обурений та невдоволений чоловік і одразу почав сваритися з керівником апарату суду. Він очікував зустрічі з кимось з адміністрації апеляційного суду майже тиждень. Причиною занепокоєння та обурення було, на його думку, порушення всіма працівниками районного суду чинного законодавства та винесення, як він гадав, незаконного судового рішення.

Тип конфлікту _____

2. На нараді виникнув конфлікт між секретарями цивільної канцелярії та секретарями судових засідань судді. Конфлікт стався через те, що секретарі цивільної канцелярії два тижні не приймали справи в секретарів судових засідань або прийняли, але за один тиждень та лишень в одного секретаря. У секретарів судових засідань щодня накопичуються справи, й коли вони приходять здавати їх до канцелярії, то їм або відмовлять, або приймають дуже довго, оскільки в секретарів цивільної канцелярії надто багато справ.

Тип конфлікту _____

3. Помічниця судді хоче бути вихователем і працювати з дітьми, однак через тиск батька-судді змушена працювати в суді. У результаті – страждання та хвороба.

Тип конфлікту _____

4. Співробітниця суду, родичка когось із державних посадовців, дозволяє собі несвоєчасно виконувати розпорядження керівника апарату суду або й узагалі ігнорувати їх. При цьому колеги змушені доробляти за неї її роботу. Виникло неабияке напруження в колективі.

Тип конфлікту _____

Розділ 3. “ХОЛОДНІ” ТА “ГАРЯЧІ” КОНФЛІКТИ. СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

Між двома співробітниками виникла суперечка щодо термінів упровадження нової технології. Один із них пропонує якомога швидше впровадити технологію для оптимізації роботи з документами, а другий вважає, що треба дати персоналові достатньо часу, щоб її засвоїти. Чи є така ситуація конфліктною?

Правильна відповідь на це запитання – ні. Суперечка іще не є конфліктом. Навпаки, це відкрите й конструктивне висловлення поглядів дає змогу знайти найоптимальніше рішення.

Однак за яких умов така ситуація стане конфліктною та чим конфлікт відрізняється від дискусії або суперечки?

Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів і суджень, які можна вважати необхідною умовою виникнення конфлікту. Також для конфлікту завжди характерне протиборство суб'єктів взаємодії, що виявляється через завдання взаємних збитків (моральних, матеріальних, фізичних, психологічних і т. ін.). Тобто необхідними й достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у суб'єктів взаємодії протилежно спрямованих мотивів і суджень, а також стан протиборства між ними. У наведеній ситуації співробітники справді мають різні погляди стосовно впровадження нової технології, проте між ними немає протиборства. Вони не завдають взаємних збитків і не відчувають негативних емоцій. Передумовою для розгортання конфлікту є створення у колективі чи стосунках між співробітниками потенціалу напруженості, що згодом

переросте в реальне напруження. А далі виникне інцидент як спосіб зняти це напруження.

Ситуація може стати конфліктною, якщо один зі співробітників без погодження почне впроваджувати технологію, а інший буде відкрито або шляхом саботажу протидіяти цьому. Слід зазначити, що ще однією важливою рисою конфлікту, його індикатором є негативні емоції. Саме вони визначають конфліктність ситуації. Коли дві собаки бавляться на подвір'ї, грайливо кусаючи один одного, між ними немає конфлікту. Це – гра чи загравання. Так само гучна дискусія або навіть бурхливий вияв емоцій не завжди означають конфлікт. Узагалі конфлікт необов'язково супроводжується яскравими емоціями. Варто розрізнити “холодні” та “гарячі” конфлікти, що мають такі характеристики:

“Гарячі” конфлікти	“Холодні” конфлікти
<p>Сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Дуже мотивовані та борються за те, щоб довести свої погляди – Ведуть бурхливі дискусії – Відчайдушно обстоюють своє – Ставлять себе вище за інших – Прагнуть до конфронтації – Наполегливо намагаються переконати опонента – Під час дискусії можуть “зірватися” – Шукають собі однодумців 	<p>Сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Незадоволені й розчаровані – Невпевнені в собі – Не вірять у можливість справедливого вирішення конфлікту – Саркастично та цинічно висловлюються одна про одну – Виявляють очевидну антипатію – По змозі уникають контакту – У стосунках надають перевагу офіційним (безособовим) правилам і процедурам

“Холодні” та “гарячі” конфлікти

“Холодні” конфлікти переважно пов’язано з частковим або повним перериванням спілкування між співробітниками (не розмовляють одне з одним, немає спільної діяльності, кожен веде спостереження за стосунками кривдника з іншими людьми). Обтяжує душу обопільне мовчання. Воно – як передгрозова тиша. Усе в тривозі та очікуванні, у внутрішньому сум’ятті й невизначеності. Чи то вдарить грім і зніметься напруженість потоками слів, чи то гроза пройде стороною...

До речі, такі конфлікти прогностично несприятливі. При тривалому існуванні “холодних” конфліктів стосунки руйнуються повністю.

Будь-який конфлікт можна розглядати у статиці (як систему взаємозалежних структурних елементів) і в динаміці (як процес). Отож, як учені-біологи вивчають організми, препаруємо конфлікт та розберемося у його структурі й складових елементах.

Основними структурними елементами конфлікту, за визначенням відомого конфліктолога Станіслава Михайловича Ємельянова, є:

- 1) сторони конфлікту;
- 2) предмет конфлікту;
- 3) образ конфліктної ситуації;
- 4) мотиви конфлікту;
- 5) позиції сторін.



Структура конфлікту

Сторонами конфлікту вважають суб’єктів взаємодії, інтереси яких порушено безпосередньо, або суб’єктів, які підтримують конфліктерів.

Предмет конфлікту – те, через що виник конфлікт, на що претендує кожна із сторін, які конфліктують. Наприклад, ресурси, право власності, нова посада... Слід зазначити, що для виникнення конфліктної ситуації необов’язково, щоб був предмет конфлікту. Конфлікт може розпочатися і без нього. Поганий настрій, неприязнь до колеги можуть також спровокувати конфлікт. Загалом предметом конфлікту може бути як об’єктивно наявна, так і уявна проблема, що слугує причиною протистояння між сторонами. Наприклад, співробітники можуть сваритися через місце біля комп’ютера (який у них один на двох). Тут предметом конфлікту буде комп’ютер. Так само вони можуть сваритися через те, що

комусь із них здається, нібито інший до нього погано ставиться (уявна проблема).

Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії визначає **образ предмета конфлікту**. Як кажуть, суперник у нашій голові часто буває набагато страшніший, аніж суперник, який є насправді. Вплив учасників конфлікту одне на одного ніколи не здійснюється безпосередньо. Опосередкувальною ланкою є образи конфліктної ситуації, які утворюються в кожного учасника конфлікту. Ці внутрішні картини ситуації включають уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, цілі, цінності тощо), уявлення про протилежну сторону конфлікту та уявлення про ситуацію, в якій склалися та вирішуються конфліктні стосунки. Саме суб'єктивні образи, а не реальність і спричиняють конфліктну поведінку. Ці образи зумовлюють наші дії та викликають відповідні вчинки опонента. Варто сказати, що ці образи інколи, на жаль, бувають дуже далекими від реальності. У втомленому чоловікові, що вимагає від нас рішення суду, ми вбачаємо вороже налаштованого до нас скаржника. У погляді підлеглого на нашій робочий стіл читаємо бажання посісти наше місце...

Усвідомлення того, що уявлення про ситуацію може бути неадекватним, корекція своїх уявлень про конфліктну ситуацію – важливий момент конфліктної взаємодії.

Мотиви конфлікту як внутрішні спонукальні сили підштовхують сторони до конфлікту. Мотиви виявляються у формі потреб, інтересів, цілей, переконань. У більшості випадків справжні мотиви поведінки учасників конфлікту складно визначити. Те, що люди декларують як свої потреби, часто серйозно відрізняється від глибинних, ретельно прихованих, а часто й неусвідомлених мотивів вчинків. Так, інколи ми сваримося з підлеглим через те, що нас вчасно не поінформували про щось (відкритий мотив – ненадана інформація), однак сердимося на те, що про нас забули, нас

не вважали за потрібне залучити (прихований мотив – почуття неповаги до себе, вражене “его” керівника).

Загалом основними причинами підвищення активності опонентів у конфлікті вважаються їхні потреби, що визначаються відчуттям браку чого-небудь (ресурсів, влади, духовних цінностей, безпеки тощо). Поведінка учасників конфлікту зводиться до бажання компенсувати бракування чогось або, як іще кажуть, задовольнити інтереси. Інтереси являють собою усвідомлені потреби, що фокусуються на предметі конфлікту й сприяють реалізації конфліктної поведінки опонента. У перелік інтересів можуть входити: постійна робота, що дає задоволення, повагу з боку колег; зручне робоче місце тощо, у ситуаціях із громадянами – отримання нарахованих грошей, правильне оформлення документів і т. ін. Також при аналізі конфлікту слід особливу увагу приділити побоюванням – негативним думкам його учасників (зниження в посаді, можливість невивплатення заробітної плати, можливість втратити контроль над ситуацією, не отримати позитивного рішення та ін.

Позиції сторін-конфліктерів – це те, про що заявляють вони одна одній під час конфлікту або в переговорному процесі. Часто позиції, які заявляють сторони, є абсолютно протилежними. “Я не зійду з цього місця, поки не отримаю на руки рішення суду”, – каже громадянка. “Рішення суду ви сьогодні не отримаєте, оскільки у вас для цього немає потрібних документів”, – відповідає працівниця суду. Позиції – діаметрально протилежні. А як щодо інтересів? Чи вони також протилежні? Інтереси часто, навпаки, дуже схожі. Так, у зазначеній ситуації громадянка хоче одержати інформацію, з’ясувати для себе ситуацію, заспокоїтися. Співробітник суду, за визначенням, також має бути зацікавлений у тому, щоб забезпечити не лише справедливе судочинство, а й відповідне інформування громадян щодо рішень суду.

Отож грамотна людина ніколи не почне сперечатися на рівні позицій. Непохитні позиції мали два баранці, які переходили

вузеньким місточком річку та не хотіли поступитися один одному. Ми добре знаємо, чим закінчилося їхнє протистояння. Ось ще кілька позицій-ультиматумів, до яких ми часто вдаємося, навіть не помічаючи їхньої категоричності:

- “Я цього не робитиму!”
- “Або це буде так, як я кажу, або не буде взагалі!”
- “Ви зробіть так або ніяк” і т. ін.

Однак чому ми часто так міцно тримаємося висловленої позиції? Річ у тім, що позиція, особливо висловлена нами кілька разів поспіль, стає ніби частиною нас. Поступитися означає здатися. А здаватися ніхто не любить. Ми інколи навіть забуваємо про свої інтереси, уперто обстоюючи спересердя кинуте нами: “Або так, або ніяк...” Краще не поспішати займати позицію й таким чином не спонукати опонента також стати в позу. Слід шукати спільні інтереси, виявляти справжні мотиви конфлікту. Робити це можна за допомогою запитань:

- Чому саме ви так гадаєте?
- Якщо я правильно вас зрозумів, ви хотіли б якомога швидше отримати всі документи. Однак скажіть, будь ласка, що змушує вас так поспішати?
- Як би ви діяли на моєму місці?
- Поясніть, будь ласка, свою позицію.
- Що змушує вас наполягати на такому вирішенні ситуації?
- Скажіть, будь ласка, що саме є неприйнятним для вас у моїй пропозиції? і т. ін.

Для того щоб виявити інтереси опонента, потрібні делікатність, такт і вміння поставити правильне запитання. Загальна рекомендація тут така: бути жорстким у вирішенні проблеми, однак м'яким у ставленні до людини.

Нарешті, в будь-якому конфлікті важливо відрізнити безпосередній привід до сутички від справжніх її причин, часто прихованих. Інцидент (привід, “остання крапля”) може

виникнути випадково, незалежно від бажання учасників, унаслідок об'єктивних причин (помилка в документах) або як результат неграмотної взаємодії (щось не те чи не так було сказано). Як інцидент можуть виступати й дії третьої сторони, наприклад висловлювання колеги щодо ваших стосунків з опонентом. Інцидент ніби розгортає конфлікт, проявляє його, однак керівникові слід розуміти, що причини конфлікту глибші і йому слід обов'язково “докопатися” саме до них.

Уміти відрізнити конфлікт від простого вияву емоцій або невдоволення, знати структуру конфлікту й уміти розкласти конфлікт на складники, розібратися в ньому – важливі навички керівника, що визначають його загальне вміння врегульовувати конфлікти. Без цього вміння – нікуди. “Не знаючи броду, не сунься у воду”, – каже народна мудрість. Так само, не зрозумівши структури конфлікту, його предмета й мотивів учасників, неможливо його вирішити. Однак особливо важливо розуміти, що саме стало причиною конфлікту та яке “чудовисько” криється в глибинах конфліктної ситуації.

Розділ 4. ОБ’ЄКТИВНІ ТА СУБ’ЄКТИВНІ ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ СУДУ

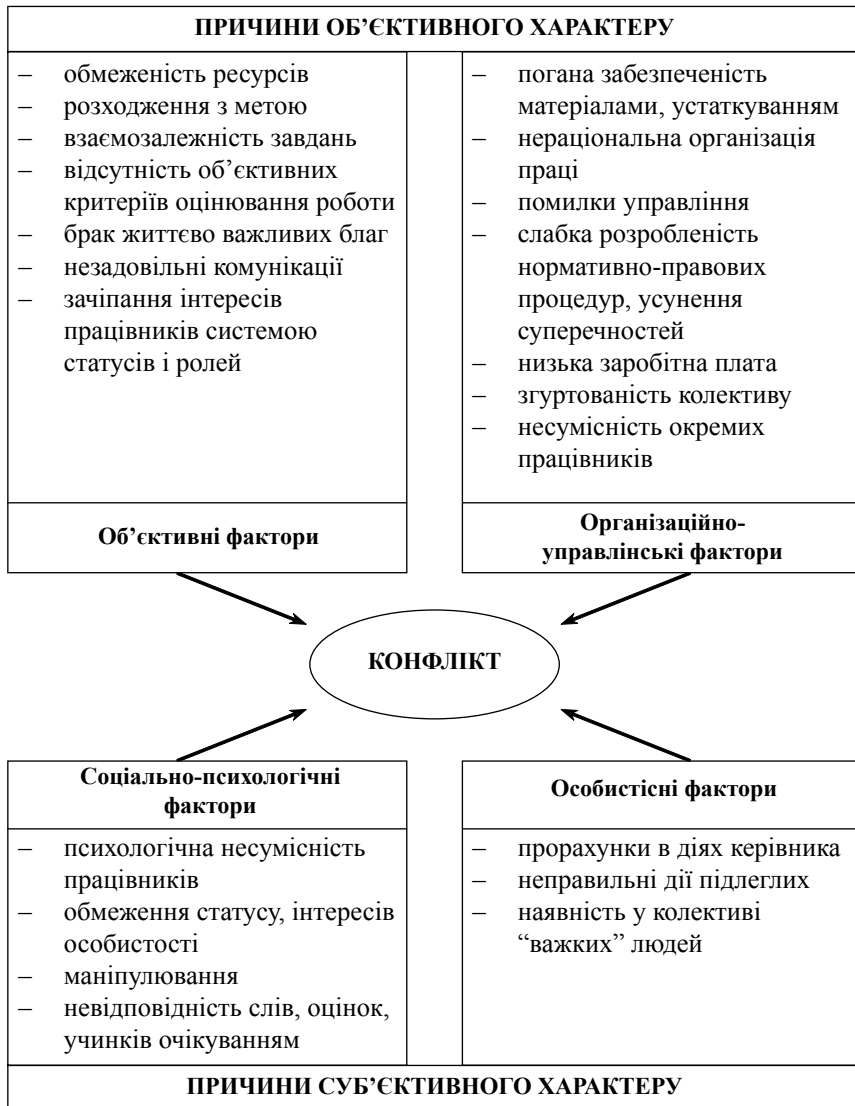
Не можна вирішити конфлікт, не розуміючи його причин. Конфлікт нагадує айсберг: на поверхні видимі прояви – невдоволення, агресія, протистояння, а в глибині – справжні причини, що породжують конфлікт.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфліктові та за певних умов спричиняють його. Керівник, у колективі якого відбувається конфлікт, тримає в руках заплутаний клубок видимих проявів конфлікту і його завданням є розплутати його, інколи розрубуючи складні вузли, інколи делікатно докопуючись потихеньку до того, звідки в конфлікті “ноги ростуть”.

Загалом, щоб не ускладнювати життя читачам громіздкими класифікаціями, причини конфліктів можна розділити на дві великі групи – об’єктивні та суб’єктивні.

Об’єктивними причинами конфліктів вважають ті обставини взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей і т. ін.

Суб’єктивні причини конфліктів обумовлено індивідуально-психологічними особливостями людей, які взаємодіють між собою. Л. М. Ємельяненко пропонує таку класифікацію причин конфліктів:



Отож детальніше про головні причини конфліктів.

Обмеженість розподілених ресурсів (погана забезпеченість) спричиняє хиби в організації праці. На підприємствах ресурси завжди обмежені, й керівництво

зобов'язане грамотно розподіляти матеріали, устаткування, людські ресурси та фінанси між різними групами працівників.

Так, 75–80% міжособових конфліктів породжуються порушенням матеріальних інтересів окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча зовні це може виявлятися як розбіжність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

Розходження в цілях між різними підрозділами організації виникає досить часто. Наприклад, на багатьох підприємствах відділ збуту зацікавлений у тому, щоб виробництво постачало різноманітну продукцію, тоді як виробничому підрозділові легше досягти своєї мети, якщо номенклатура менш різноманітна. Виникає об'єктивна причина для конфлікту.

В умовах спільного виконання робіт завжди існує можливість конфлікту через **взаємозалежність діяльності**, недостатню погодженість прав, функцій, відповідальності, неадекватне розуміння якості праці. Так, неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи конкретного підрозділу підвищують імовірність конфліктів, що порушують ритмічну діяльність організації загалом. Наприклад, секретар судового засідання має вчасно подати справи до канцелярії. Однак якщо секретарі канцелярії перевантажені, то вони не зможуть прийняти все вчасно. У результаті можуть виникнути конфлікт та взаємні звинувачення. Так само конфлікт може виникнути, якщо секретар суду, робоче місце якої знаходиться в кабінеті голови суду, не має ким себе замінити на час обідньої перерви. Хтось має відповідати на дзвінки тощо, однак секретар теж хоче мати перерву.

До **помилки управління** відносимо неграмотні рішення керівника, що можуть бути спричинені неправильно обраним способом урегулювання виробничих ситуацій, необ'єктивним оцінюванням результатів роботи працівників, нераціональним розподілом завдань, невмінням кваліфіковано вирішувати проблеми, що існують у колективі. Щоб запобігати помилкам,

керівникові слід, як казав Ленін, учитися, учитися й іще раз учитися, тобто читати книжки, відвідувати управлінські тренінги, спілкуватися з досвідченими колегами та добре обмірковувати свої рішення.

Погана розробленість нормативно-правових процедур, **відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання** також сприяють виникненню суперечностей. Наприклад, перед проведенням атестації в одній з організацій до відома працівників не було доведено інформацію про зміну критеріїв оцінювання та про майбутнє скорочення. У результаті виникло безліч негативних чуток та дискусій, постійних обговорень несправедливості критеріїв між співробітниками, що значно погіршило продуктивність роботи всього колективу.

Брак необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата) істотно підвищує рівень конфліктності в організаціях і в суспільстві. Невлаштована, обділена людина, яка не реалізувала свої можливості, більш конфліктна порівняно з тими, в кого подібні проблеми вирішено.

Причиною більшості конфліктів є **брак або перекручування інформації**: неповні й неточні факти, чулки, зміна змісту інформації (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Погана згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників, неможливість потрібного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях.

На всі об'єктивні чинники виникнення конфліктів найчастіше накладається дія цілої низки **суб'єктивних факторів**, що кореняться в психологічних особливостях людей та в їхній міжособовій взаємодії. Серед них до виникнення конфліктів найчастіше призводять:

- 1) **порушення принципів управління керівником**, що виявляється в неправильних його діях. Не можна не враховувати той факт, що часто джерелом виникнення конфлікту є сам

керівник і його дії, особливо якщо він дозволяє собі особисті випадки, є злопам'ятним та недовірливим, привселюдно демонструє свої симпатії й антипатії. Причинами конфлікту можуть стати також безпринципність керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як принципу керування, марнославство й чванство, різкість та брутальність у поводженні з підлеглими. Нестриманість менеджера, неспроможність правильно оцінити ситуацію та знайти правильний вихід із неї, невміння розуміти й ураховувати напрям думок та почуття інших людей породжують конфлікт;

2) **неправильні дії підлеглих** (несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання);

3) **психологічна несумісність працівників**, зіткнення їхніх цілей, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі співпраці в трудовому колективі;

4) **наявність** у колективі так званих **важких людей** – “агресорів”, “скаржників”, “зануд” і т. ін., які своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан напруженості, що призводить до виникнення конфліктів;

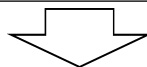
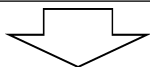
5) **маніпулювання**, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує односторонні переваги за рахунок жертви;

6) **невідповідність** слів, оцінок, учинків одних членів колективу очікуванням і вимогам інших його членів.

Це здебільшого зумовлено значними втратами та перекручуванням інформації в процесі комунікації. Нерідко частина інформації викривлюється через її суб'єктивне сприйняття, нечітке й неправильне трактування, брак часу. Інша частина може навмисно приховуватися співрозмовником, якщо йому не вигідно її повідомляти. Багато інформації при усній формі її передавання під час розмови не засвоюється через неувважність або проблеми зі швидким розумінням.

Причини, через які виникають конфлікти з громадянами, також можна розділити на об'єктивні та суб'єктивні.

ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ ІЗ ГРОМАДЯНАМИ



ОБ'ЄКТИВНІ (задані ситуацією та організацією роботи суду)	СУБ'ЄКТИВНІ (залежать від конкретних працівників, які працюють із громадянами, та від особистості громадянина)
Недосконалі закони (правова база)	Негативні емоції громадян і невміння їх подолати
Обмеженість матеріальних (папір, конверти, інші витратні матеріали, комп'ютери тощо) та людських ресурсів (судді, помічники та ін.)	Невміння співробітників контролювати власний емоційний стан
Функціонально-організаційна та структурно-організаційна неузгодженість	Непривітне ставлення до громадян, ігнорування їх
Тривале розглядання справи, бюрократична система	Вживання співробітниками слів-конфліктогенів
Незручний час прийому громадян	Складні й неадекватні відвідувачі
Відсутність потрібної інформації, помилки	Неправильно сформульована інформація, незрозуміле пояснення

Описані типи об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів зустрічаються найчастіше, однак вони не вичерпують усіх можливих варіантів.

Щоб вирішити конфлікт, в основі якого лежать об'єктивні чинники, керівникові слід вирішувати його на рівні організації, тобто оптимізувати наявну функціональну взаємодію, налагодити “мости” між співробітниками, поліпшити процедури, якими керується організація, тощо.

Задля вирішення суб'єктивних конфліктів керівникові доведеться коректувати безпосередньо поведінку людей чи свою власну поведінку. І досить часто він має справу зі складними людьми, які інколи навіть навмисно чи ненавмисно провокують конфлікти та про яких кажуть, що вони – конфліктні особистості. До конфліктних особистостей можна ставитися по-різному: ненавидіти їх, прагнути їх позбутися, змінювати їхній характер, аби лишень вони не допікали. Інколи простий і чудовий спосіб навести лад у колективі – звільнити людину-конфліктогена. Однак ми не можемо “звільнити” громадянина, який прийшов до суду, й тоді до нього варто ставитися як до... свого вчителя безконфліктності.

Розділ 5. ХТО ТАКІ КОНФЛІКТНІ ОСОБИСТОСТІ

Згідно зі звітами Міністерства охорони здоров'я, близько 5% українців психічно хворі. Та коли кажеш про цю статистику, більшість співробітників, які працюють із клієнтами, бурхливо заперечують, стверджуючи, що психічно хворих не менш ніж 50%, а до суду йдуть усі 80%. ☺ Це, звісно, перебільшення, однак зумовлено його тим, що чимало конфліктів виникає через складність характеру деяких людей. І саме такі непрості люди з особливим характером часто є клієнтами суду.

Проведені за кордоном дослідження свідчать також про те, що всіх працівників (а так само й громадян, що приходять до суду) за схильністю до конфліктів можна поділити на такі три групи:

- 1) стійкі до конфліктів;
- 2) ті, хто утримується від конфліктів;
- 3) конфліктні.

Остання група становить близько 6–7% усього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, щоб забезпечити у підрозділі сприятливий психологічний клімат, треба докладати основні зусилля лише до десятої частини персоналу – конфліктних суб'єктів. Решта (дев'ять десятих) самі прагнуть до впорядкованості. Серед конфліктних Брамсон виділяє певні типи порушників спокою. Коротко охарактеризуємо їх.

“Демонстративні”

Такі люди характеризуються прагненням завжди бути в центрі уваги, мати успіх. Навіть за відсутності будь-яких підстав вони можуть піти на конфлікт лишень задля того, щоб



хоч у такий спосіб бути в усіх на очах. Можна сказати, що їм навіть подобаються конфліктні ситуації, бо це дає змогу виявити емоції, створити привід для сутички, в центрі якої будуть вони самі.

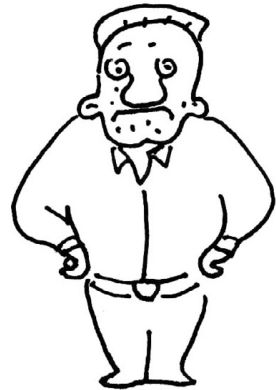
Представник цього типу полюбляє мати в очах інших добрий вигляд. Його ставлення до людей переважно визначається тим, як вони ставляться до нього. Він добре пристосовується до різних ситуацій, проте часто діє занадто емоційно.

У спілкуванні з представником демонстративного типу особистості слід бути доброзичливим та позитивно емоційним. Важливо показувати свою прихильність до людини, підкреслювати її яскраву індивідуальність, унікальність і важливість для вас інформації, яку вона надає.

“Ригідні”

Слово “ригідний” означає “твердий, заціпенілий”. Люди, що належать до цього типу, вирізняються честолюбством, завищеною самооцінкою, небажанням і невмінням рахуватися з думкою інших. Це вони кажуть: “Якщо факти нас не влаштовують, им гірше для фактів”. Їхній поведінці властива безцеремонність, що переходить у брутальність.

“Ригідні” з великими труднощами приймають погляди інших. Повагу ж із боку тих, хто їх оточує, сприймають як належне. Вони некритичні щодо своїх учинків, однак хворобливо образливі та вельми чутливі до вигаданої або справжньої несправедливості.



Під час конфлікту такі люди постійно вимагають підтвердження своєї значущості. Власне кажучи, це й треба робити, якщо ви намагаєтеся заладнати конфлікт. Не наполягайте, частіше кажіть “так”, будьте м’якими з людиною, однак жорсткими з проблемою.



“Агресивні”

Цей тип поділяється на три підтипи: “танки”, “снайпери” та “підривники”. Люди, які належать до цієї категорії, вирізняються імпульсивністю, непродуманістю, непередбачуваністю поведінки, відсутністю самоконтролю.

Часто це брутальні, безцеремонні люди, які вважають, що всі навколо повинні їм поступатися. Вони бояться втрати свого авторитету, викриття своєї неправоти. Якщо предмет суперечки незначний, то краще звільнити дорогу такій людині. Якщо ж предмет досить важливий, то дайте їй людині спочатку “випустити пару”, а потім спокійно висловіть власні погляди. Придушуйте її лютю власним спокоєм.

“Танки” цілковито впевнені в тому, що їхні поради є найкращими. Єдине, чого вони не люблять, так це агресивних реакцій із боку тих, із ким вони спілкуються. Щоб домогтися в суперечці з “танками” якогось успіху, треба дати їм змогу “випустити пару”, й тоді вони нерідко стають навіть “ручними”.

“Снайпери” стріляють у людей різними в’їдливими дотепами. Найефективніший прийом впливу на них – вимагати докладного пояснення, що вони мають на увазі під тим чи іншим своїм дотепом. Але при цьому “снайпер” має “зберегти своє обличчя”, інакше він “вибухає” чи зачаюється “з каменем за пазухою”.

“Підривники” нападають на опонентів з лайкою й при цьому так артистично “виходять із себе”, що створюється враження, нібито їх дуже образили. Їм треба дати виплеснути емоції, що накопичилися.



“Скаржники”

Представники цього типу так яскраво описують своє “лихо”, що в слухача нерідко складається враження на їхню користь. Найкраще, що можна зробити в такому разі, – переказати ці скарги своїми словами, давши зрозуміти, що їхнє переживання помічено.

Скаржники бувають двох типів – реалістичні та параноїчні (які скаржаться на уявні обставини). Якщо така людина завела із вами розмову, то обов’язково вислухайте її. “Скаржник” палко жадає бути почутим. Тому покажіть, що ви його зрозуміли, повторивши суть його ж таки словами. Ви спочатку маєте сприйняти все сказане “скаржником”, а потім зайнятися самим конфліктом. Якщо потік скарг не припиняється й перетворюється на замкнене коло, то найкраще мовчки слухати “скаржника”, а потім знайти привід завершити розмову.

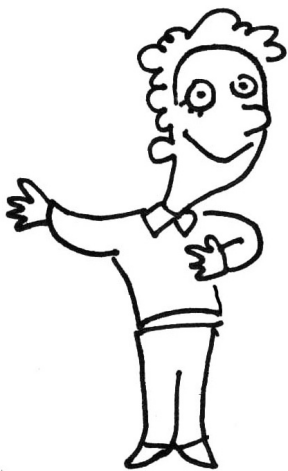
“Надточні”

Люди цього типу висувають підвищені вимоги як до себе, так і до інших. Однак роблять вони це так, що іншим здається, начебто до них присікуються. “Надточні” занадто тривожні та надмірно чутливі до деталей. Інколи вони розривають стосунки з друзями й знайомими тому, що їм здається, нібито їх образили.



Часто вони потерпають через самих себе, переживають свої невдачі, інколи розплачуються за них хворобами (безсонням, головним болем тощо). Вирізняються підвищеною чутливістю до оцінок із боку тих, хто їх оточує, особливо керівників. Усі ці особливості нерідко призводять до невлаштованості особистого життя.

“Безконфліктні”



Здавалось би, безконфліктність – прекрасна риса. Людина може здатися приємною в усьому, бо вона завжди поступається, щоб сподобатися іншими. Проте час від часу вона створює проблеми. Ви покладаєтеся на таку людину, що погоджується з вами цілковито, а потім виявляється, що її слова розходяться зі ділом. Вона абсолютно згодна з усіма тими зауваженнями, що ви їй висловили, однак не очікуйте, що зауваження буде враховано.

Якщо ви хочете продовжити спілкування з такою людиною, то наголосіть, що вас турбує не те, чи погодиться вона з вами, а те, чи дотримає вона свої обіцянки. Загалом такі люди не замислюються глибоко над наслідками та причинами своїх учинків.

Узагальнення результатів досліджень психологів та педагогів, спостереження й життєвий досвід свідчать, що до властивостей та особливостей конфліктної людини може бути віднесено такі:

- прагнення будь-що-будь домінувати, стати першим; там, де це можливо й навіть неможливо, сказати останнє слово;
- надмірна принциповість;

- зайва прямолінійність у висловлюваннях;
- критичність, особливо необґрунтована або недостатньо аргументована;
- поганий настрій, якщо він до того ж періодично повторюється;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції в житті колективу, що стали гальмом для його розвитку;
- прагнення сказати правду в очі; іноді безцеремонне втручання в особисте життя;
- несправедлива оцінка вчинків та дій інших, приниження ролі й значущості іншої людини;
- неадекватна оцінка своїх можливостей та здібностей, переважно переоцінення їх;
- певний набір емоційних особистих рис: тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

У разі виникнення конфліктної ситуації треба визначити, чи належать потенційні учасники конфлікту до розряду “важких” людей, і відповідно будувати своє спілкування з ними.

Що ж до адекватності сприйняття конфлікту, то важливо досить точно, та без особистої упередженості оцінювати як власні дії, наміри, позиції, так і вчинки, наміри, позиції опонентів. При цьому слід зазначити, що психологічно дуже важко уникнути впливу негативної установки щодо протилежної сторони, яка виявляється в упередженості оцінки опонентів. На думку Е.Мелібруди, це може призвести до так званого самопідтверджувального припущення: гадаючи, що ваш партнер налаштований виключно вороже, починаєш захищатися від нього, переходячи в наступ. Побачивши це, партнер починає відчувати ворожість до нас, і наше попереднє припущення, хоча воно і було неправильним, негайно підтверджується. Із цього випливає, що учасники конфлікту мають максимально не квапитися у своїх оцінках інших людей.

Дуже часто у конфліктній ситуації відбувається неправильне сприйняття дій, намірів та позиції як власних, так і опонента. До типових викривлень сприйняття належать:

1. **“Ілюзії власної шляхетності”**. У більшості конфліктів кожен з опонентів упевнений у своїй правоті та прагненні до справедливого вирішення конфлікту, переконаний, що тільки супротивник не хоче цього.

2. **“Пошук соломинки в оці іншого”**. Кожен із супротивників бачить вади та хиби іншого, але не усвідомлює таких вад у себе самого. Як правило, кожна зі сторін конфлікту схильна не помічати сенсу власних дій щодо опонента, але з обуренням реагує на його дії.

3. **“Подвійна етика”**. Навіть тоді, коли супротивники усвідомлюють, що виконують однакові дії одне щодо одного, власні дії сприймаються кожним із них як припустимі та законні, а дії опонента – як нечесні та недозволені.

Ці та подібні помилки поглиблюють конфлікт і перешкоджають конструктивному виходу з проблемної ситуації. Якщо викривлення сприйняття під час конфлікту є значним, виникає реальна небезпека опинитися в пастці власної упередженості з огляду ще й на те, що конфлікт не стоїть на місці – він, як і все навколо, розвивається та змінюється. Про те, як саме відбувається розвиток конфлікту, читайте в наступному розділі.

Розділ 6. РОЗВИТОК КОНФЛІКТУ

“Спочатку та громадянка поводитися більш-менш нормально. Але чим довше ми розмовляли, тим швидше й тим голосніше вона починала говорити, тим більше вимахувала руками. А коли я сказала їй, що ми не видамо їй гроші ніколи, бо ми не банкомат, у неї просто знесло дах!” Така розповідь співробітниці суду добре ілюструє фази розвитку конфлікту. Спочатку з людиною ще можна про щось говорити, однак поступово вона вже не сприймає нічого, і єдине, що залишається, – вивести її з приміщення суду. Ці фази можна порівняти з тим, як розгоряється пожежа. Невеличка іскра чи вуглинка потрапляє на сухий хмиз – і от уже виникає полум’я. Якщо полум’я не загасити, воно поступово переросте в пожежу. А коли вже все згорить дошенту, на місці пожежі лишаться попіл і дим. Інколи ми, самі того не усвідомлюючи, сприяємо розгортанню пожежі, підкидаючи у вогонь дрова або взагалі кидаючи туди вогнезапальну суміш у вигляді слів-конфліктогенів. Про конфліктогени ми говоритимемо в наступних розділах, коли перейдемо до профілактики та вирішення конфліктів. У цьому ж розділі ми маємо на меті розглянути процес розвитку конфлікту, а саме:

- **основні етапи конфлікту**, тобто суттєві моменти, які характеризують розвиток конфлікту від його виникнення й до вирішення;
- **основні фази конфлікту**, те, як розгортається конфлікт у часі та які реальні можливості його врегулювання ми маємо в кожній із фаз.

Керівникові важливо знати зміст кожного з етапів конфлікту, щоб зуміти прогнозувати свої дії та правильно вибрати технологію управління цим конфліктом.

Отож основні етапи конфлікту:

1. ПЕРЕДКОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ (тобто стан справ напередодні конфлікту). Зазвичай уже тоді існують передумови конфлікту. Напруженість стосунків – це потенційний або латентний (прихований) конфлікт.

2. ІНЦИДЕНТ (зав'язка, остання крапля, перша сутичка, іскра конфлікту). Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії та емоційне переживання ним цього факту. Наслідками й зовнішніми проявами подібного усвідомлення та пов'язаних із ним емоційних переживань можуть бути зміна настрою, критичні висловлювання на адресу свого потенційного опонента, обмеження контактів із ним і т. ін.

3. ЕСКАЛАЦІЯ (подальші дії/протидії сторін). Початок відкритої конфліктної взаємодії. Цей етап виявляється в тому, що один із учасників соціальної взаємодії, який усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі заяв, попереджень тощо), спрямованих на заподіяння шкоди “супротивникові”. Інший учасник при цьому усвідомлює, що зазначені дії спрямовано проти нього, й, у свою чергу, починає активно діяти проти ініціатора конфлікту. Також сторони в цій фазі активно залучають на свій бік прихильників, втягуючи в конфлікт інших.

4. КУЛЬМІНАЦІЯ (вершина ескалації, вибух). Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції та висувують вимоги.

5. ЗАВЕРШЕННЯ КОНФЛІКТУ. Ціна продовження конфлікту (витрати енергії, часу та сил, збитки через дії іншої сторони, погіршення загальної ситуації) максимально зростає, після чого відбувається вирішення конфлікту. Залежно від

змісту вирішення конфлікту може бути досягнуто двома способами: педагогічним (бесіда, прохання, пояснення тощо) чи адміністративним (переведення на іншу роботу, звільнення, певний наказ керівника, рішення суду й т. ін.).

6. ПОСТКОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ (гіркість, стрес, утрата довіри, самоствердження, досвід чи, навпаки, утвердження нових норм взаємодії, полегшення та поліпшення робочого процесу).

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відображають динаміку конфлікту перш за все з погляду реальних можливостей його вирішення. Основними фазами конфлікту є:

- 1) початкова фаза – “іскра”;
- 2) фаза підйому – “полум'я”;
- 3) пік конфлікту – “пожежа”;
- 4) фаза спаду – “попіл”.



Уявлення про фази конфлікту дуже допомагає щодо розуміння конфліктів із громадянами. Учені дослідили можливість ефективного вирішення конфлікту протягом його розгортання. У таблиці зазначено, з якою ймовірністю конфлікт може бути вирішено в кожній із фаз.

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту: активні ворожі дії, словесні атаки	Менш від 5%
Фаза спаду	Поле бою після військових дій. Усе висловлено, учасники виснажені	Близько 20%

Справді, гасити конфлікт, так само як і вогонь, найпростіше у фазі іскри. Інколи можна почути, що “на цю громадянку жодні техніки зниження емоцій не діють”. Атож, на фазі пожежі всім уже не до технік. Зрозуміло, що при пожежі ми рятуємо цінне майно та рятуємося самі. Так само й у конфлікті – керівникові важливо навчити співробітників (та вміти самому) гасити конфлікти тоді, коли вони лише зароджуються. І, повірте, у фазі іскри уважне слухання, висловлення розуміння та

співчуття повністю блокують у людини бажання сваритися з вами особисто. Вона стає готовою до того, щоб шукати конструктивне рішення.

Розділ 7. ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ У СПІЛКУВАННІ З ГРОМАДЯНАМИ

Конфліктна ситуація – своєрідний тест на інтелігентність. І за тим, як поводить себе людина, можна робити висновки про її внутрішню культуру.

Усім добре відомо, що здоров'я треба берегти змолоду. Ми робимо зарядку та правильно харчуємося з метою профілактики хвороб, бо добре знаємо, що хворобі краще запобігти, ніж потім її лікувати. Так само і з конфліктом. Практика свідчить, що набагато легше запобігти йому, ніж вирішувати. Тому профілактика конфлікту є не менш важливою за вміння його конструктивно вирішувати!

Отож **профілактика конфліктів** – це різновид управлінської діяльності, що полягає у своєчасному розпізнаванні, усуненні чи послабленні конфліктогенних факторів та обмеженні таким чином можливості виникнення їх чи деструктивного вирішення їх у майбутньому.

Кілька рекомендацій, які полегшать вам життя.

- Якщо назрівають емоції, не піддавайтеся їм, зосередьтеся та сфокусуйтеся. Скажіть собі: “Я спокійний і конструктивний. Моя мудрість промовляє через мене”. Як відповів би в цій ситуації Нельсон Мандела, цар Соломон, Папа Римський?
- Коли відчуєте, що стоїте на порозі конфліктної ситуації, подумайте про те, чи важлива ця ситуація. Наскільки вона важлива для вас у життєвому контексті? Наскільки вона важлива порівняно з тим, якою важливою є ситуація для людини, що пережила серйозну втрату?

Як правило, та ситуація, яку ви вирішуєте зараз, майже незначуща, й тому не варто надто серйозно нею перейматися. Як-то кажуть, будьте простіші.

- Будьте конструктивні, оперуйте фактами, говоріть лише про те, в чому впевнені. Не поведіться занадто емоційно.
- Дозвольте опоненту “зберегти обличчя”, ніколи не принижуйте та не ображайте людину. Пам’ятайте, що земля кругла й варто завжди та з усіма підтримувати добрі стосунки.
- Слухайте активно: демонструйте (“ехо”, підтакування). Ще Плутарх казав: “Бог дав тобі два вуха та один рот. Чому ж ти не користуєшся ними саме в такій пропорції?” Уточнюйте, перефразуйте, підсумуйте.
- Записуйте деталі (цифри, дати, імена).
- Дякуйте за інформацію, за повідомлення.
- Вислухавши, підсумуйте сказане, використавши свої записи.
- Просіть пробачення, якщо це доцільно. Основна ідея: ми тут для того, щоб вам допомогти.
- Висловлюйте умовну згоду та своє бажання вирішити проблему. Погоджуйтеся з правом людини на вияв емоцій, на те, що “хтось, якимось, деюсь, можливо, взагалі таке міг казати”. Наприклад: “Атож, я розумію, що ви очікували...”, “Так, це справді непросто...”
- Управляйте очікуваннями: опишіть, що можна зробити для вирішення ситуації. Наприклад: “Для того, щоб швидше отримати кошти, раджу вам написати заяву до... про те, що рішення суду ще й досі не виконано”.
- Виконуйте обіцяне! Якщо не переконані, що в певний час буде виконано певні рішення, – краще не обіцяйте. Ви, мабуть, самі нерідко потрапляли в ситуацію, коли вам хтось щось обіцяв і не виконував. Це дуже прикро, й ми одразу перестаємо вважати таку особу людиною

слова. Єдиний виняток – суто жіноча забудькуватість із метою флірту. ☺ Пообіцяти й – “ах, забула...”.

Іноді, коли конфліктна розмова вже відбулася, ми, аналізуючи ситуацію, бачимо, як можна було б розгорнути діалог в іншій площині. Однак “потяг уже рушив” і “слово – не горобець, вилетить – не впіймаєш”. Тому сподіваємося, що цей перелік корисних фраз стане вам у пригоді в складній, конфліктній розмові.

ВИСЛОВИ ПРО РОЗУМІННЯ СИТУАЦІЇ ТА ПОЧУТТІВ

- Я розумію, як це вам важливо...
- Я дуже хочу вирішити ваше питання якнайшвидше...
- Для мене/нас дуже важливо вирішити ваше питання...
- На вашому місці я би теж...
- Будь-хто у такій ситуації втратив би терпець...
- Я розумію, вам довелося чекати... Вибачте.
- Схоже, сталося непорозуміння.
- Мені шкода, що вам довелось довго чекати.
- Розумію, що ви схвильовані..
- Розумію, що склалася неприємна ситуація. Уточніть, будь ласка...
- Згоден, це будь-кого виведе з рівноваги.
- Я розумію, вам довелося чекати...
- Так, схоже, сталося непорозуміння.

ВИСЛОВИ ІЗ ПРОПОЗИЦІЯМИ ЩОДО ВИРІШЕННЯ СИТУАЦІЇ

- Із досвіду вирішення схожих ситуацій я вам рекомендую...
- Я можу запропонувати вам такі варіанти: по-перше, ви можете (ми можемо)... по-друге...
- Давайте вирішимо ситуацію так...

ВИСЛОВИ ДЛЯ ПЕРЕХОДУ ДО СУТІ СПРАВИ

- Авжеж, я обов'язково підкажу вам, як вирішити це питання, давайте спочатку вточнимо...
- Щоб я міг вам допомогти, мені потрібна певна інформація (деякі деталі).
- Для того щоб я змогла (зміг) вам допомогти, мені треба поставити вам кілька питань (я уточню у вас певну інформацію стосовно вашого питання, справи заяви, рішення...).
- Я роблю все можливе (все, що від мене залежить) для того, щоб якомога швидше...
- Атож, звісно, давайте разом розглянемо це питання...
- Зараз я вточню інформацію щодо вашої справи...
- Ви цілком правильно визначили ситуацію, отож...

ВИСЛОВИ ДЛЯ ВТОЧНЕННЯ СКАЗАНОГО

- Якщо я правильно вас зрозумів, ви вважаєте, що...
- Отож чи правильно я зрозумів, що ви хотіли б...
- Інакше кажучи, на вашу думку...
- Якщо я не помиляюся, ви говорите...
- Як я розумію, ви вважаєте...
- Іншими словами, ви маєте на увазі...
- Отже, ви зазначили...
- Інакше кажучи, ви наполягаєте...

ЯКЩО ВІДВІДУВАЧ АГРЕСИВНИЙ

НЕ

- панікуйте
- ставайте в оборону
- виправдовуйтеся
- розмовляйте сьогорда
- говоріть демонстративно
- спокійно
- кажіть “ні” або “це неможливо”
- обвинувачуйте

ОБОВ'ЯЗКОВО

- залишайтеся спокійним
- висловлюйте співчуття
- будьте ввічливі
- підлаштуються під швидкість мовлення відвідувача (але не агресію)
- якщо завинили, попросіть пробачення
- завжди вірте, що проблема може вирішитися

Слово – це добрий інструмент у вирішення конфліктів, і варто бути дуже обережним стосовно того, що саме ми говоримо, не кажучи вже про те, як саме ми промовляємо слова, в якому тоні та з яким підтекстом. Тому будьмо уважні до сказаного нами. А для того, щоб з'ясувати, чи конфліктна ви людина, дайте відповіді на запитання невеличкого тесту.

На кожне з 10 запитань ви повинні вибрати одну відповідь із перелічених. Оцінювати їх слід за такою схемою:

“майже завжди”	2 бали
“у більшості випадків”	4 бали
“іноді”	6 балів
“зрідка”	8 балів
“майже ніколи”	10 балів

Запитання:

1. Чи намагаєтеся ви завершити розмову, якщо тема чи співрозмовник вам нецікаві?
2. Вас дратує манера спілкування інших людей?
3. Чи може невдалий вислів іншої людини спровокувати у вас різкість або брутальність?
4. Ви уникаєте розмов із незнайомими або малознайомими людьми?
5. Чи маєте звичку перебивати співрозмовника?
6. Чи вдаєте ви, що уважно слухаєте, тим часом розмірковуючи про інше?
7. Чи ваш тон, голос, вираз обличчя змінюються залежно від того, хто ваш співрозмовник?
8. Якщо співрозмовник зачепив неприємну для вас тему, чи заговорите ви про інше?
9. Чи ви робите зауваження людям, які неправильно вимовляють слова, вживають вульгаризми, перекручують назви?
10. Чи буває у вас поблажливо-менторський тон із відтінком іронії стосовно того, з ким ви розмовляєте?

Підрахуйте результати тесту.

- Якщо кількість ваших балів менша за 62, це означає, що ваша конфліктність часто стає причиною прикращів в особистому житті та професійних невдач.
- Якщо кількість набраних вами балів становить 62–70, це свідчить про те, що ви надзвичайно гнучка людина, ідеальний слухач і комунікатор, своєю особою прикрасите будь-який колектив.
- Якщо ви набрали понад 70 балів, це означає, що ви природжений дипломат і начальник. Уміння безконфліктно спілкуватися, слухати співрозмовника, тактовність завжди гарантують вам успіх.

**А ще кілька “шкідливих” порад тим,
хто полюбляє “гарячі історії” та хоче довести конфлікт
до критичної стадії**

- Кричіть, щоб викликати у відповідь підвищення голосу в опонента.
- Не слухайте співрозмовника.
- Звинувачуйте. Не зосереджуйтеся на вирішенні проблеми, а шукайте винних. Звинувачуйте – й у співрозмовника одразу зникне бажання знайти компроміс.
- Розвивайте в собі негативні емоції. Це допоможе збільшити дискомфорт опонента. Постарайтеся викликати в нього істерику.
- Загрозуйте та висувайте ультиматуми.
- Ображайте. Для чого конструктивний діалог і пошук вирішення проблеми? Краще назвіть співрозмовника дурнем. Це відіб’є бажання співпрацювати, щоб вирішити конфлікт.
- Використовуйте сарказм та іронію на адресу співрозмовника. Це також допоможе його образити. А далі пошук вирішення проблеми стане неможливий, тому що конфлікт розвинеться вже через образу.
- Скаржтеся на співрозмовника іншим під час конфліктної ситуації.
- Сперечайтеся. А ще краще – нав’язуйте свою думку співрозмовникові.
- Ігноруйте реальну ситуацію.

Сподіваємося, ви зрозуміли жарт. ☺ Тому наводимо ще такі поради Д. Карнегі, відомого своїм умінням налагоджувати прекрасні стосунки з людьми:

- спробуйте виявити позитивне в іншій людині;
- говоріть про цікаве для іншої людини, позбудьтеся власного егоїзму;

- усміхайтесь. Як казав Конфуцій, усмішка порадує друга та знешкодить ворога;
- частіше звертайтеся до людини на ім'я;
- навчіться слухати;
- уникайте суперечок;
- поступайтеся в малому – отримаєте велике;
- зрозумійте погляди людини;
- критику починайте з похвали.

Здавалось би, поради дуже прості. Та чи використовуємо ми їх у житті? Отож, як казав той самий Карнегі, НЕ ЕКОНОМТЕ СИЛ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ДОВКОЛА СЕБЕ АТМОСФЕРИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОМФОРТУ!

І пам'ятайте, що існує одна відмінність між людиною розумною та людиною мудрою. Полягає вона в тому, що розумна людина завжди знайде вихід із конфліктної ситуації, а мудра – в неї не потрапить.

Розділ 8. ПОНЯТТЯ ПРО ВИСЛОВИ-КОНФЛІКТОГЕНИ ТА ПОМ'ЯКШУВАЧІ НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ

*Перш ніж висловити кому-небудь гірку правду,
змасти кінчик свого язика медом.
Арабське прислів'я*

Не можна говорити ані про профілактику конфліктів, ані про вирішення їх, не беручи до уваги таке поняття, як конфліктоген. Конфліктогенами називають слова, дії (або бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту, викликати обурення, лють, злість та інші негативні емоції.

Слово “можуть” є тут ключовим. Воно розкриває причину небезпеки конфліктогену. Те, що він не завжди призводить до конфлікту, зменшує нашу пильність щодо нього. Наприклад, нечемне звернення не завжди спричиняє конфлікт, тому й допускається багатьма з думкою про те, що “й так зійде”. Проте часто не “сходить”, а навпаки, породжує конфлікт. А дослівний переклад слова конфліктоген – “той, що породжує конфлікт”.

Чи знайомі вам вислови:

- *Зробіть, як сказано, або... (загроза)*
- *Ви неправильно поводитесь, ви постійно скаржитеся... (критика)*
- *Таке може сказати тільки ідіот... (образа)*
- *Чому так пізно? Котра вже година?.. (допит)*
- *Чому ви не зробите так? Просто не звертайте на це увагу... (несвоєчасні поради)*

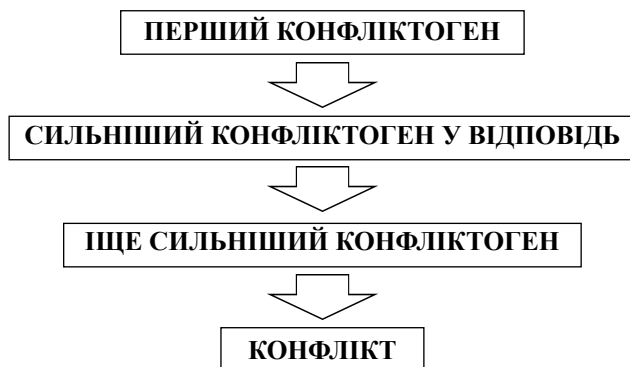
- *Нема чого обговорювати, я не бачу тут проблеми...* (відмова від обговорення питання)
- *Так, а я вчора...* (зміна теми)

Природу та підступність конфліктогенів можна пояснити так. Ми набагато чутливіші до слів інших, аніж до того, що кажемо самі. Є навіть такий вислів: “Жінки не надають жодного значення своїм словам, але надають величезне значення тому, що чують самі”. Насправді цим грішимо всі ми, а не тільки представниці прекрасної статі.

Наша особлива чутливість щодо звернених до нас слів походить від бажання захистити себе, свою гідність від можливого зазіхання. Однак ми не такі пильні, коли йдеться про гідність інших, і тому не так суворо стежимо за своїми власними словами та діями.

Конфліктогени небезпечні, тому що існує важлива закономірність – ескалація конфліктогенів. Полягає вона ось у чому: на конфліктоген на нашу адресу ми прагнемо відповісти сильнішим конфліктогеном, часто максимально сильним поміж усіх можливих.

Погляньте на схему, що показує, як народжуються конфлікти. Ця схема допомагає зрозуміти, чому 80% конфліктів виникають мимохіть, без особливого бажання учасників конфлікту.



Недаремно психологи порівнюють конфліктогени зі сніговою лавиною. Будьте певні, щойно ви спробуєте застосувати до людини конфліктоген, у відповідь отримаєте конфліктоген значно потужніший:

Керівник: *“Ви зробили зовсім не те, що я просив”.*

Підлеглий: *“Як ви пояснили, так і зробив!”*

Керівник: *“Я подумаю, чи ви такий уже незамінний спеціаліст у нашій організації!”*

Підлеглий: *“Який керівник, така й організація!!!”*

Зі схеми видно, що для запобігання конфлікту треба якось перервати ланцюжок конфліктогенів. А для цього в першу чергу слід “знати їх в обличчя”. Тому наведемо вичерпний перелік конфліктогенів. Усі їх можна віднести до п’яти типів:

- 1) прагнення до переваги;**
- 2) прояви агресивності;**
- 3) прояви егоїзму;**
- 4) порушення правил;**
- 5) несприятливий збіг обставин.**

Погляньмо тепер, які конфліктогени належать до кожного з цих типів.

ПРАГНЕННЯ ДО ПЕРЕВАГИ

- **Прямі прояви переваги:** наказ, погрози, зауваження або будь-яка інша негативна оцінка, критика, звинувачення, насмішка, знуцання, сарказм.
- **Поблажливе ставлення,** тобто прояв переваги, але з відтінком доброзичливості: “Не ображайтеся”, “Заспокойтеся”, “Як можна цього не знати?”, “Невже ви не розумієте? Адже вам українською мовою сказано”, “Ви розумна людина, а таке кажете...” Конфліктогеном є і поблажливий тон.
- **Хвастощі,** тобто захоплена розповідь про свої успіхи, справжні або уявні. Це породжує роздратування, бажання поставити хвалька на місце.

- **Категоричність**, безапеляційність є проявом зайвої впевненості в своїй правоті, самовпевненості і припускає власну перевагу та підпорядкування співрозмовника. Сюди належать будь-які висловлювання категоричним тоном, зокрема такі, як: “Я вважаю”, “Я впевнений”. Замість них безпечніше вживати вислови, що чинять менший тиск: “Я гадаю”, “Мені здається”, “У мене склалося враження, що...”
- **Нав’язування своїх порад**. Є правило: давай пораду лише тоді, коли тебе про це просять. Той, хто радить, по суті, займає позицію такого собі мудреця, який добре знає про те, до чого ви, дурні, не додумалися. Є такий повчальний сюжет, пов’язаний з Ейнштейном. Учений мав маленький записник, в який занотовував те, що спало йому на думку. “Чому він у вас такий маленький?” – запитали його. “Тому, – відповів видатний учений, – що хороші думки приходять дуже рідко”. Так само й із порадами: хороші думки у тих, хто радить, бувають, можливо, набагато рідше, ніж вони думають.
- **Жартування**. Зазвичай об’єктом жартів та іронії стає той, хто чомусь не може дати гідну відсіч. Любителі насмішок, видно, забувають, що ще здавна засуджувався гріх “злого язика”. Так, у першому псалмі Давида насмішники засуджуються разом із безбожниками та грішниками. І не випадково: висміяний шукатиме змоги поквитатися з кривдником.
- **Переривання співрозмовника**, підвищення голосу чи виправляння. Так ми показуємо, що наша думка цінніша, ніж думка іншої людини, й саме її треба слухати.

ПРОЯВИ АГРЕСИВНОСТІ

Латинське слово “aggressio” означає “напад”. Агресія може виявлятися і як риса людини, і ситуативно – як реакція на обставини, що склалися.

- **Природна агресивність.** Деяким людям справді властива природна агресивність. Але, на щастя, агресивних від природи людей меншість. У переважної більшості природна агресивність в нормі, а проявляється лише ситуативна агресивність.
- **Ситуативна агресивність.** Вона виникає як відповідь на внутрішні конфлікти, викликані певними обставинами. Це можуть бути неприємності (в особистому житті чи на роботі), поганий настрій і самопочуття, а також реакція на отриманий конфліктоген.

ПРОЯВИ ЕГОЇЗМУ

Слово “егоїзм” походить від латинського “ego”, що означає “я”. Егоїзм – це ціннісна орієнтація людини, яка характеризується переважанням корисливих потреб безвідносно до інтересів інших людей. Усілякі прояви егоїзму є конфліктогенами, бо егоїст добивається чогось для себе (зазвичай за рахунок інших), і ця несправедливість, зрозуміло, слугує підґрунтям для конфліктів.

До проявів егоїзму слід віднести обман і спробу обману. За допомогою їх егоїст прагне добитися своєї вигоди на шкоду іншим. Егоїстичним є і перекладання відповідальності на іншу людину, й приховування інформації. Коли одна людина приховує від іншої важливу інформацію, що стосується роботи, або надає її лише певним особам, це – потужний конфліктоген.

ПОРУШЕННЯ ПРАВИЛ

Порушення правил також є потужним конфліктогеном – як правил етики, так і правил внутрішнього трудового розпорядку, техніки безпеки, дорожнього руху та ін. Власне, правила й

вироблено як засіб запобігання конфліктам. У судовій системі етичні норми відіграють не останню роль, наприклад у ставленні до клієнтів суду – громадян.

НЕСПРИЯТЛИВИЙ ЗБІГ ОБСТАВИН

Конфліктогеном є контакт із роздратованою людиною, неприємна звістка або подія, небажана зміна ситуації, погана погода, черга в коридорі суду тощо.

Для кращої орієнтації у сфері комунікативних дій слід пам'ятати, що конфліктоген може бути як навмисним, поданим свідомо, так і випадковим, що часто трапляється просто через нерозуміння ситуації.

Уявіть ситуацію. Ви хочете вказати підлеглому на допущену ним помилку і починаєте свою репліку зі слів: “Не ображайтеся, але...” Однак ви ще й говорити не закінчили, як він уже образився. Подумки ви дивуєтеся: чому? Адже ви просили не ображатися. Ви ж попереджали! Чому ж так сталося?

Та тому, що підлеглий зрозумів, що як йому зараз кажуть: “Не ображайтеся”, то це означає, що зараз саме й скажуть щось образливе. Однак якби ви не випередили своє зауваження цією фразою, то, можливо, й ваш співрозмовник не знайшов би в ньому нічого образливого, а визнав би його звичайним елементом ділових стосунків. Таким чином, ви самі дали йому установку на сприйняття ваших слів як образливих “указівок ізгори”.

Розберемо ще кілька прикладів. Припустімо, ви посперечалися з колегою. Він розпалився, а ви, помітивши це, сказали: “Не нервуй”. Чи є цей вислів конфліктогеном? Вам здається, що ні. Ви стверджуватимете, що лише хотіли заспокоїти колегу, а він чомусь образився, розійшовся ще більше й почав вам доводити, що він абсолютно не нервується. Вас це також роздратовало, й виник конфлікт. Чому? Та знову-таки тому, що ваш колега правильно, хоча, можливо, й несвідомо, передав психологічною мовою сенс ваших слів: “Ви

нервова, нестримана людина. Ви псих. Ви нічого не розумієте, та до того ж і не можете спокійно вислухати розумну людину. Раз ви нервуєтеся, значить, ви не праві...” тощо.

Природно, що на психологічному рівні такі слова замість заспокійливого ефекту викликають новий сплеск агресії в партнера. До речі, подібна порада, навіть коли справді її дають із метою заспокоїти, ніколи не діє, а лише посилює напруженість. Це дуже добре видно на прикладі зубного лікаря. Якщо йому заважають працювати зведені від страху та напруженості щелепи клієнта й він почне вимагати: “Розслабтеся, не нервуйтеся!”, в пацієнта виникне ще дужчий м’язовий спазм. Але, на щастя, багато лікарів розуміють цей психологічний закон і в такій ситуації, навпаки, кажуть, що вони не квапляться й спокійно чекатимуть, поки хворий заспокоїться. Це якраз і впливає на людей заспокійливо.

Як уникати конфліктогенів?

Якщо вам удалося усвідомити власні конфліктогени, 50% справи зроблено. Проблема часто полягає в тому, що люди не чують самих себе, а відповідно й власних конфліктогенів. Отож, якщо ви “знайшли” в себе конфліктоген, робіть таке:

- Запишіть, перегляньте й забудьте.
Напишіть список ваших “улюблених” конфліктогенів – для початку тих, які ви вживаєте найчастіше, наприклад “Ні”, “Нічого подібного”, “Пояснюю”. Розмістіть їх на робочому столі комп’ютера чи як заставку на телефон – головне, треба тримати їх деякий час на видному місці. Вивчіть їх напам’ять та відстежуйте протягом тижня.
- Штрафуйте себе.
За вживання конфліктогена жартома карайте себе. Наприклад, присядьте десять разів. Або надягайте на руку канцелярську гумку та відтягайте її щоразу, як скажете “не те”. Додатково можна домовитися з друзями, щоб вони теж відстежували конфліктогени у

вашій мові. Для початку краще брати не більш ніж три конфліктогени. Коли навчитеся обходитися без них, візьміть нові. Але тут головне – не халтурити!

- Формулюйте письмово те, що плануєте сказати усно. Перш ніж поговорити з керівником, наприклад, щодо певної ситуації або щодо його ставлення до вас, варто свій текст спочатку записати. І перевірити, чи достатньо він зрозумілий та чи не містить непотрібних конфліктогенів.
- Відстежуйте конфліктогени в мові тих, хто вас оточує. Звертайте увагу на конфліктогени у мові тих, хто обслуговує вас, коли ви самі є клієнтом (у магазинах, перукарнях тощо). Це допоможе позбутися й своїх власних “драконів”.

Із часом мова стане дедалі “слухнянішою”, а конфліктогени зникнуть самі собою. Та оскільки “святе місце порожнє не буде”, то замість конфліктогенів ми можемо використовувати вислови – пом’якшувачі негативних емоцій. Більшість із них ми генерували разом із керівниками апарату суду на тренінгах із комунікації та конфліктології. Отож нехай вони будуть вам доброю підтримкою у щоденній роботі.

Вислови – пом’якшувачі негативних емоцій



№№	ВИСЛОВИ – КАТАЛІЗАТОРИ КОНФЛІКТІВ	ВИСЛОВИ – АМОТИЗАТОРИ РЕКОМЕНДОВАНІ ВИСЛОВИ
1.	Чому ви звинувачуєте мене в цьому? Це не моя провина, що такі правила, закони...	<ul style="list-style-type: none"> • Атож, я розумію, що для вас це незручно, але я дію відповідно до правил/законів.
2.	Чому ви одразу не сказали, що...	<ul style="list-style-type: none"> • Давайте вточнімо... • Для вирішення питання мені треба з’ясувати дані/зібрати інформацію. • Давайте разом перевіримо...

3.	Ви вже не раз намагалися не надати мені цю інформацію, тому я...	<ul style="list-style-type: none"> • Для вирішення вашого питання мені треба з'ясувати дані/ зібрати інформацію... • Уточніть, будь ласка...
4.	Я нічим не можу вам допомогти.	<ul style="list-style-type: none"> • Я зроблю все, що від мене залежить, а саме: передам ваше прохання...
5.	Сергію Івановичу, ви вже сьогодні двадцятий, хто на це скаржитесь. Але що я можу вдіяти?	<ul style="list-style-type: none"> • Спасибі, Сергію Івановичу, що повідомили. Ми вже поінформовані про те, що відбувається... й робимо все можливе, щоб вирішити питання якомога швидше...
6.	Як вас звати? Хто ви?	<ul style="list-style-type: none"> • Як я можу до вас звертатися? • Назвіть своє ім'я, будь ласка. • Назвіть, будь ласка, ваше ім'я, прізвище та по батькові (для заповнення форм, документів).
7.	Ні, такого ми не робимо.	<ul style="list-style-type: none"> • Так, я з вами згоден! І можу запропонувати вам...
8.	Я не знаю, як це сталося.	<ul style="list-style-type: none"> • Мені шкода. Можливо, сталося непорозуміння.
9.	Чи не думаєте ви, що...	<ul style="list-style-type: none"> • Давайте вточнимо... • Давайте я поінформую вас...
10.	Я вас не зрозумів!	<ul style="list-style-type: none"> • Давайте вточнимо... • Отже, якщо я правильно вас зрозумів, то... • Для вирішення питання мені треба вточнити певні дані/ інформацію...

11.	Заспокойтеся, будь ласка!	<ul style="list-style-type: none"> • Так, я розумію ваше хвилювання. • Атож, я розумію, ви схвилювані. • Авжеж, ситуація справді неприємна. • Бачу, як для вас це прикро. • На вашому місці я також засмутився б... Давайте зробимо наступним чином (1, 2, 3...) • Мені шкода, що ви були змушені чекати...
12.	Треба було уважно читати. А ви прочитали тільки початок. Там ще дрібними літерами було написано...	<ul style="list-style-type: none"> • Давайте я вас поінформую... • Хочу звернути вашу увагу на пункти один, п'ять і вісім. <p>Вам важливо знати...</p>
13.	Я вам іще раз кажу!	<ul style="list-style-type: none"> • Я хотів би вточнити... • Хотів би звернути вашу увагу на те, що...
14.	Я ж вас одразу питаю, і ви мені сказали, що... А зараз ви мені говорите, що...	<ul style="list-style-type: none"> • Давайте вточнимо... • Давайте я поінформую вас... • Давайте разом перевіримо інформацію... • Нагадайте мені, будь ласка, деякі дані, а саме...
15.	Хіба ви не знаєте, що...	<ul style="list-style-type: none"> • А ви знаєте, що... • Давайте я нагадаю вам процедуру...
16.	А як ви хотіли? Щоб усе вирішувалося в один момент?!	<ul style="list-style-type: none"> • Так, справді, для вирішення цього питання потрібно більше часу, оскільки... (дуже стисло описати процедуру) • Вирішення цього питання потребує від... до... Ми робимо все, що від нас залежить, щоб вирішити це питання.

17.	Ви повинні були спочатку...	<ul style="list-style-type: none"> • Отже, послідовність дій така: перше, що треба зробити... • Давайте разом уточнимо/ подивимося, що можна зробити...
18.	Я цього вам не казав!	<ul style="list-style-type: none"> • Можливо, виникло непорозуміння... • Давайте я повторю... • Давайте вточнимо...
19.	Не раніш ніж...	<ul style="list-style-type: none"> • У період від ... до.... (максимально конкретизувати часові рамки)
20.	Ви не зрозуміли...	<ul style="list-style-type: none"> • Давайте я підсумую сказане (1, 2, 3). • Давайте разом подивимося... • Давайте вточнимо...
21.	Перепопи, труднощі, проблеми...	<ul style="list-style-type: none"> • Питання, ситуації, нові правила, зміни, непорозуміння, тимчасові труднощі...
22.	Не варто хвилюватися...	<ul style="list-style-type: none"> • Так, розумію, що неприємно потрапити в таку ситуації... • Так, розумію, що вам довелося чекати... • Так, розумію, що.... + опис ситуації, дії чи почуття громадянина/колеги
24.	Співробітник хворий	<ul style="list-style-type: none"> • Ірини Іванівни немає. Я готовий вас вислухати...
25.	Можете спробувати зателефонувати в середу	<ul style="list-style-type: none"> • Будь ласка, зателефонуйте в середу за телефоном ... від... до...
26.	Я не можу вам нічого обіцяти	<ul style="list-style-type: none"> • Я роблю все, що від мене залежить. • Я роблю все, що від мене залежить, а саме: (1 + 2)...
27.	Ви помиляєтеся!	<ul style="list-style-type: none"> • Давайте я вточню...

28.	Ви повинні... Вам слід...	<ul style="list-style-type: none"> • Зараз треба зробити таке: (1 + 2 + 3)... • Давайте я поінформую вас про подальше...
-----	---------------------------	--

ПОЗИТИВНА МОВА

*Не кажи, чого не можеш,
кажи, що можеш зробити.*

СЛОВА ТА ВИСЛОВИ, ЯКІ СЛІД “ЗАМОРОЗИТИ” 😊	РЕКОМЕНДОВАНІ “ЗАМІННИКИ”
Я не можу...	Я може зробити...
Це не в моїй компетенції...	Я можу дізнатися про це...
Правила/ціни/закони не я встановлюю...	Я зроблю все, що від мене залежить...
Чому? (питання, що змушує співрозмовник виправдовуватися)	Що, на вашу думку, вплинуло на...?
Але	Єдине... воднораз... і при цьому...
Ні (занадто категорично).	Так, звичайно (погодитися з частиною сказаного або емоцією)... і воднораз...

Для того, щоб закріпити в себе навички профілактики конфліктів, радимо вам щодня виконувати такі практичні вправи.

Вправи для безконфліктного спілкування

*Хто хоче досягти мети, – шукає шляхи,
хто не хоче, – шукає виправдання.
Народна мудрість*

1. Вправа “Усмішка”. Слід домогтися того, щоб звичайним виразом вашого обличчя стала тепла

доброзичлива усмішка. Усміхайтесь. Згадуйте про усмішку щоразу, коли бачите своїх колег та підлеглих. Усміхайтесь зранку, коли приходите на роботу.

2. Вправа **“Мир тобі”**. Перша внутрішня фраза (установка) при зустрічі з будь-якою людиною повинна бути: “Мир тобі!” Виходячи вранці з дому, не забувайте, що ці слова має бути звернено до неба, пташок, дерев.
3. Вправа **“Приємна розмова”**. Якщо звернення до вас було неприємним, все одно зробіть розмову приємною. Має рацію співрозмовник чи ні, зробіть так, щоб йому з вами було приємно говорити.
4. Вправа **“Комплімент і подяка”**. Використайте будь-яку можливість, щоб сказати людині приємність. Усе, що вам у людині сподобалося, виявіть очима, усмішкою, словами. Наприклад: “Ви маєте прекрасний вигляд!”, “Дякую, це просто чудово!” Головне, щоб це було сказано від щирого серця.
5. Вправа **“Гроза відмінється”**. Учїться стримувати свої негативні емоції. Не сваріться! Від цього всім погано. Будьте терпимі.
6. Вправа **“Мудрець”**. Навчайтесь мудрості, спогляданню життя, вмінню програвати та вмінню прощати. Ваш програш – це ваш новий досвід і можливість винести з нього урок. Нехай у ваших учинках переважає розважливість.

А наприкінці – найкоротший курс доброзичливих стосунків

- Шість важливих слів: “Я визнаю, що припустився цієї помилки”.
- П’ять важливих слів: “Ти зробив це просто чудово”.
- Чотири важливі слова: “А як ти вважаєш?”
- Три важливі слова: “Порадьте, будь ласка”.
- Два важливі слова: “Щиро дякую”.

– Найважливіше слово: “Ми!”

Дуже часто на наших тренінгах з управління конфліктами нам доводилося чути таке: “Авжеж, ми розуміємо, що треба тримати себе в руках. Атож, ми знаємо, що існують технології управління конфліктними ситуаціями. Але як реагувати, коли знервовані відвідувачі суду – громадяни починають підвищувати тон, а інколи навіть кричати та ображати?”

Справді, люди бувають агресивними, не хочуть слухати аргументи та докази. У такому разі можна порадити ось що сприймайте відвідувачів, як погоду. Погода буває різною – сонячною, дощовою, інколи це негода зі страшною грозою та блискавкою. Але ми не вважаємо таке катастрофою, а намагаємося отримувати позитивні емоції за будь-якої погоди, чи то холод, чи спека. Те ж саме й із громадянами: головне – це наш внутрішній спокій при сприйнятті будь-якої ситуації.

Розділ 9. АСЕРТИВНА ПОВЕДІНКА ЯК МЕТОД ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ У КОЛЕКТИВІ

Слово “асертивність”, мабуть, відоме небагатьом із наших шановних читачів. Воно прийшло з англійської мови й, на нашу думку, поки що не має вдалого українського відповідника. Тому вживатимемо його для того, щоб пояснити відповідний стиль комунікації та поведінки, що характеризується відкритістю, чесністю й конструктивністю у висловленні побажань, намірів, критики чи прохань.

Ми можемо по-різному поводитися у складних ситуаціях. От, наприклад, уявіть, що ви стоїте в черзі за квитками вже другу годину, втомилися. Раптом енергійний молодик влізає попереду вас. Як ви відреагуєте? Щось скажете йому чи промовчите? І ще одна ситуація. До вас на п’ять хвилин забіг ваш знайомий, а сидить уже цілу годину. Вам ніколи, у вас купа справ, зараз аж ніяк не до нього, однак ваш гість продовжує говорити про своє. Що ви зробили у цьому випадку? Запам’ятайте свої відповіді, а ще краще запишіть, щоб після ознайомлення з темою проаналізувати, до якої поведінки ви схильні.

У попередніх розділах ми вже вели мову про складних людей, які своєю поведінкою провокують конфлікти. Такі люди використовують неасертивні способи отримати своє – агресію, маніпуляції чи благаання. А для того, щоб регулювати конфлікти й конструктивно взаємодіяти в середовищі, варто бути асертивною людиною. Спробуймо ж розібратися в тому детальніше.

Асертивна поведінка (від англ. “assert” – стверджувати, обстоювати) – це така стратегія поведінки, яка передбачає здатність людини обстоювати свої інтереси та досягати своїх цілей, не утискаючи інтересів інших людей. Асертивність – це

уважне ставлення як до себе, так і до партнерів. Така поведінка загалом перешкоджає виникненню конфліктів, а якщо вже таке сталося, – допомагає знайти правильний вихід.

Для того щоб зрозуміти, що таке добро, варто зазначити, що ним не є. Так само, щоб зрозуміти, що таке асертивність, варто зрозуміти, що не є асертивністю, тобто належить до протилежного спектра людської поведінки. Неасертивними є такі різновиди поведінки, як агресивна, невпевнена та маніпулятивна. Отож далі про кожен із різновидів поведінки.

Невпевнена (пасивна) поведінка

Суть цієї поведінки полягає у порушення власних прав. Людина не висловлює своїх почуттів, думок та переконань, проте дозволяє іншим порушувати свої права. Це звичка просити пробачення без провини, надмірна скромність, відчуття безпорадності та відсутності прав. Згадаймо товариша Новосельцева з відомого радянського фільму “Службовий роман”, який, заходячи до директора в кабінет, зіщулювався й тихесеньким голосом давав пояснення керівникові. Чи можна обстояти свою думку таким чином? Відповідь очевидна.

Агресивна поведінка

Ця поведінка полягає у захисті своїх особистих прав, думок, однак через порушення думок і прав інших. Переваги досягають, принижуючи інших. Людині байдуже, що відчуває та думає опонент. Мета досягається будь-яким засобом. Для ілюстрації пригадайте Гліба Жеглова з відомого телесеріалу “Місце зустрічі змінити не можна”. Агресора вирізняє командний тон, карбування кожного слова, фамільярні фрази, різкі рухи, перехід “на особистості”.

Маніпулятивна поведінка

Про маніпуляції можна говорити довго. Однак суть їх зводиться до того, щоб досягти своїх цілей за допомогою інших

людей, не прямо попросивши їх про щось, а нібито підвівши до певних дій. Так можна прямо попросити керівника про підвищення заробітної платні й аргументувати це чітко та ґрунтовно. А можна натякати про те, що “дітям нічого їсти”, “з ніг падаю”, “вчора знову засиділася допізна” й т. ін. Як правило, маніпулятор, діє дуже витончено, так, щоб інші не відчували цього впливу. Свої думки та прохання маніпулятор висловлює незрозуміло, нечітко, прагне перекласти відповідальність за розвиток подій на іншого.

Асертивна поведінка вирізняється ясністю, точністю, прямою, відвертістю. Це означає, що людина здатна чітко, зрозуміло й конструктивно викладати свої думки. Її вирізняє позитивне ставлення до інших. Вона вміє слухати, йти на компроміс. Нічого не нав’язує заздалегідь. При відмові може засумувати, але її самооцінка не захитається. Такі люди самодостатні. Вони здатні вміло обстоювати власний інтерес і не образити іншу людину. Так, біля каси кінотеатру, коли хтось намагається пробратися без черги, агресивна людина здатна й у лоба дати, невпевнена – вдаватиме, що нічого не помітила, а маніпулянт може й знепритомніти, щоб усі побачили, як важко стояти в черзі. Асертивна людина прямо, доброзичливо та конструктивно попросить порушників встати в чергу. І зробить це так, що в них чомусь не буде бажання протистояти.

Асертивність проявляється у багатьох простих щоденних ситуаціях. Асертивно можна відмовляти, говорити про те, чим ви невдоволені, пояснювати свої очікування, наполягати й т. ін. На відміну від різкої агресивної відмови та невпевненого “я не можу”, асертивна відмова чітко пояснює, “чому ні”, водночас не ображаючи опонента.

Для того щоб виплекати в собі асертивність, пропонуємо почати з того, щоб прямо, доброзичливо та конструктивно поводитися в багатьох життєвих ситуаціях: коли нам треба відмовити, попросити, висловити невдоволення тощо.

Наприклад, випробуйте на практиці техніку “ЗАЇЖДЖЕНА ПЛАТІВКА”. Ця техніка добре підходить тоді, коли опонент



не чує ваших аргументів і повторює вам свої вимоги. Тоді й ви можете використати “Заїжджену платівку”. Принцип дії техніки засновано на чіткому, однозначному та лаконічному висловленні своїх вимог/своєї позиції/своєї відмови. Навіть якщо протилежна сторона говорить інше, вам слід повторювати своє. Асертивна людина не захищається та не сперечається, вона згоджується з

усім, що є істинним або видається правдою. Єдине, на чому слід наголошувати, так це на своєму рішенні. Таким чином, опонент опиняється в лещатах парадоксу: з одного боку, з ним увесь час погоджуються, але продовжують триматися свого. Важливо самому поводитися впевнено та вважати своїх опонентів людьми порядними й досвідченими. Будьте уважні наприкінці розмови. Досягнувши свого, ввічливо подякуйте. Не дозволяйте собі зауважень на кшталт: “От бачите, а скільки було суперечок!”

Схема застосування

1. Опишіть подію.
2. Опишіть, до яких наслідків це призвело. Опишіть, що ви відчуваєте.
3. Скажіть “тому що...” та викладіть суть вашої пропозиції (опишіть бажаний результат).
4. Після того, як опонент висловить свої заперечення, підтвердьте їхню правомірність. Повторіть їх, а лише потім повторіть свою вимогу без аргументації.
5. Надалі погоджуйтеся з кожним правдоподібним аргументом опонента, а потім приєднуйте до нього свої вимоги за допомогою сполучника “і”.

Наприклад: “Атож, я згоден із тим, що ви хотіли б, щоб засідання суду відбулося раніше, однак це стане можливим лише після того, як суддя повернеться з відпустки. Справді, це незручно, і, тільки-но суддя повернеться, а це буде вже після п’ятого числа, засідання відбудеться”.

Підводячи підсумки, можна чітко сказати, що асертивність – це “золота середина” між пасивністю й агресивністю. Асертивність допоможе спокійно, без емоцій формулювати особисті побажання та вимоги до людей, які вас оточують. Асертивна людина випромінює впевненість і доброзичливість. Вона проста, відверта, однак конструктивна. Від неї ви почуєте правду, але в такому вигляді, що вам захочеться її сприйняти. Головне, що асертивність можна й треба розвивати в собі. Отож починайте це робити сьогодні!

Розділ 10. СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ

*Справжня перемога така, в якій ніхто
не почуває себе переможеним.
Індійський мислитель*

Уявімо собі, що на робочому столі поруч із документами двох помічників судді лежить величезне соковите червоне яблуко й пахне на все приміщення. Цим яблуком їх хтось пригостив, а от хто та кого саме з них, уже й забулося. Не хвилюйтеся, яблуко неотруйне. ☺ Навпаки, смачне та корисне. Обоє помічників судді із радістю потяглися до яблука та... “Ой, ти теж хочеш? Іще б пак, у мене вже повен рот слини, так мені хочеться вгризтися зубами в це запашне яблуко”. Обоє дуже хочуть його з’їсти. Які ж є стратегії того, як поділити це яблуко між двома помічниками судді?

Усі ми різні й по-різному поведимося у конфліктах. Хтось завжди прагне, щоб конфлікт було вирішено на його користь. Інший не любить суперечок і швидше поступиться, аніж обстоюватиме свої права. Так само й із яблуком. Якщо помічник судді активний, агресивний та наполегливий, можливо, він рішуче скаже: “Моє яблуко. У великій сім’ї... сам знаєш”. І швидко, поки другий не оговтався, надкусить яблуко. Якщо ж помічник м’який та добрий на вдачу, можливо, він скаже: “Бери вже. Яюсь переб’юся”. Або взагалі вдасть, що ніякого яблука не було. Або, щоб не сваритися через яблуко, викине його за вікно. Можливо, й у випадку з яблуком це оптимальний варіант, вони просто розріжуть його навпіл. А може, поміняють яблуко на дві солодкі груші, які вони обоє люблять іще більше, аніж яблука. І всі будуть страшенно задоволені.

Способи вирішення проблеми, як бути з яблуком, відображають різні стратегії або, як іще кажуть, стилі поведінки у конфлікті. Існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту, в основі яких лежить система, що називається методом Томаса–Кілмена (метод розроблено Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменом у 1972 році). Людині, як правило, більш притаманний якийсь один зі стилів поведінки. А саме:

• **УХИЛЯННЯ** – відмова від задоволення як власних інтересів, так і інтересів партнера; однобічний вихід із ситуації взаємодії незалежно від реакції партнерів (“Ні тобі, ні мені”). Людина перестає розмовляти з опонентом, щоб уникнути конфлікту. Вона відмовляється від цілей.



Упевнена, що наразі краще не втягуватися у ситуацію. Позиція “Крок назад”.

• **КОНКУРЕНЦІЯ** – активна боротьба за однобічні переваги без урахування інтересів іншої сторони (“Тільки мені!”). Людина поводить досить активно й намагається задовольнити тільки власні інтереси, не зважаючи на інтереси інших, більш того, змушує їх погодитися з її способом вирішення проблеми. Вона не надто зацікавлена



у співробітництві з іншими, натомість спроможна на вольові рішення. Задля досягнення мети використовує свої вольові риси. Цей стиль може бути ефективним у тому разі, якщо людина має

певну владу. Однак це не той стиль, який ефективно можна використовувати в спілкуванні між людьми.



- **ПРИСТОСУВАННЯ** –

цілковита відмова від власних інтересів на користь іншої сторони (“Добре, забирайте все”). Людина співпрацює з іншим, не обстоюючи своїх інтересів, тобто вона поступається опонентові. Для неї важливіші стосунки, а не вирішення

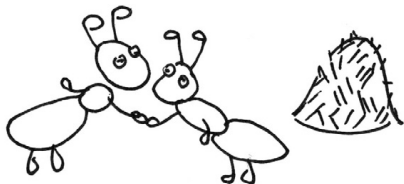
проблеми. Вона вважає, що краще уникнути конфлікту задля гармонії. До тактики поступок доводиться схилитися тоді, коли відмова від них загрожує одній зі сторін значно серйознішою безпосередньою втратою, коли складається ситуація вибору, як-то кажуть, між життям і гаманцем. І хоча ситуація вибору для керівників апарату суду не є такою драматичною, однак, як зазначали наші учасники тренінгів, керівники апарату суду часто використовують стратегію пристосування у стосунках із головою суду, погоджуючись із його баченням розподілу обов’язків між ними тощо.

- **КОМПРОМІС** – часткове задоволення інтересів сторін (“Трохи тобі – трохи мені”). Про компроміс кажуть, що це мистецтво розділити пиріг так, щоб кожен був певен, що найкращий шматок саме в нього. Використання цього стилю означає, що обидві сторони шукають вирішення проблеми, яке



ґрунтується на взаємних поступках. Найефективнішим є стиль, коли обидві сторони прагнуть одного й того ж, але впевнені, що одночасно цього досягти неможливо.

• **СПІВПРАЦЯ** – цілковите задоволення всіх інтересів обох (“І тобі, й мені”). Людина активно бере участь у вирішенні конфлікту, обстоюючи при цьому власні інтереси, але паралельно шукає шляхів досягнення результату для іншої людини.



Хоча нам часто притаманний той чи інший стиль поведінки у конфлікті, однак найправильнішим є адекватно до ситуації обирати стратегію поведінки. Так, наприклад, якщо ви бачите вуличну бійку чубляться чоловіки напідпитку, а ви – жінка, то, мабуть, зовсім необов’язково вам втручатися в цю бійку. Краще швидко перейти на інший бік вулиці та викликати міліцію, таким чином обравши метод ухиляння. Так само, якщо результат не дуже важливий для вас, інколи краще поступитися, аніж стояти на своєму, витрачаючи час та сили.

У таблиці нижче наведено умови, за яких краще використовувати той чи інший стиль поведінки у конфлікті.

УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ СТРАТЕГІЙ

СТРАТЕГІЯ	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ СТРАТЕГІЙ
КОНКУРЕНЦІЯ	<p>Результат важливий для вас, і ви ставите на кін свою думку для вирішення проблеми.</p> <p>Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення та впевнені, що ваш варіант найкращий із можливих.</p> <p>Рішення треба прийняти швидко, й ви маєте достатньо влади для цього.</p> <p>Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору й вам нема чого втрачати.</p> <p>Ви перебуваєте в критичній ситуації, яка потребує миттєвого реагування.</p>
УХИЛЯННЯ	<p>Напруженість занадто велика, й ви відчуваєте потребу охолонути.</p> <p>Результат не дуже важливий для вас.</p> <p>Результат не вартий зусиль.</p> <p>Вирішення проблеми зараз може принести додаткові неприємності.</p> <p>Ви відчуваєте, що не можете або не хочете вирішувати ситуацію на свою користь.</p> <p>Ви хочете виграти час, щоб зібрати більше інформації або заручитися чимось підтримкою.</p> <p>У вас замало влади для вирішення проблеми.</p> <p>Ви відчуваєте, що в опонента більше шансів вирішити цю проблему на свою користь.</p>

<p>ПРИСТОСУВАННЯ</p>	<p>Ви не переймаєтеся результатами. Ви хочете зберегти стосунки. Результат важливіший не так для вас, як для протилежної сторони. Ви розумієте, що правда не на вашому боці. У вас замало влади або замало шансів на перемогу. Вирішення питання на користь іншої сторони матиме більше позитивних наслідків для вас. Утративши зараз, ви збережете стосунки, які можуть принести більше користі в майбутньому.</p>
<p>СПІВПРАЦЯ</p>	<p>Вирішити проблему важливо для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від цього відсторонюватися. У вас із протилежною стороною склалися щирі й довготривалі взаємовигідні стосунки. У вас досить часу для роботи над проблемою. Бажання обох сторін відомі. Ви з партнером хочете обговорити нові ідеї та виробити спільне рішення. Ви обидва здатні виявити свою зацікавленість та вислухати одне одного. Обидві залучені до конфлікту сторони мають однакову владу та не звертають уваги на різницю в статусі.</p>

КОМПРОМІС	<p>Обидві сторони мають однакову владу та взаємовиключну зацікавленість.</p> <p>Ви хочете дійти рішення швидко.</p> <p>Вас може задовольнити тимчасове рішення.</p> <p>Ви можете скористатися нетривалою вигодою.</p> <p>Інші підходи до вирішення проблеми виявилися не вигідними.</p> <p>Задоволення вашого бажання у первинному вигляді не принципове, й ви можете змінити визначену початкову ціль.</p> <p>Компроміс дає вам змогу зберегти частину та не втратити все.</p>
-----------	---

Отож оптимальним є використання різних стратегій поведінки в конфлікті з огляду, однак, на їхню доречність та відповідність ситуації.

Проте іноді, коли ми занадто часто вдаємося до одного й того ж стилю поведінки в конфлікті, він стає нашим провідним стилем. Тоді, якщо ми звикли поступатися, ми поступатимемося навіть тоді, коли можна знайти прекрасне компромісне рішення або й узагалі співпрацювати. У результаті постійних поступок ми лишаємося невдоволені собою та ситуацією. Тому радимо всім охочим самостійно пройти тест Томаса–Кілмена та визначити ваш провідний стиль поведінки в конфлікті. Після цього ви зможете проаналізувати результати та замислитися:

- Чи мені справді потрібно так часто вдаватися до стилю конкуренції?
- Що я втрачаю, обираючи ухиляння від конфліктів?
- Чи подобається мені моя поступливість?
- і т. ін.

Оптимальною для багатьох конфліктних ситуацій є така стратегія поведінки, як компроміс, тобто врахування інтересів опонента й задоволення своїх власних інтересів – задоволення сторін наполовину. Інколи компроміс стає єдиним можливим і

найкращим мирним способом вирішити конфлікт. Кожна зі сторін отримує щось, що влаштовує її, замість того щоб продовжувати війну й, можливо, втратити все. Наприклад, колеги розповідали про такий варіант компромісу, досягнутий сімейною парою за допомогою медіатора. Дружина не збиралася давати розлучення чоловікові, оскільки не хотіла втрачати квартиру та майно. Проте вона розуміла, що він настроєний досить рішуче, тим більше, що в нього вже була інша жінка. Чоловік теж претендував на майно, оскільки згідно з законом він мав право на половину всього майна, нажитого ними під час спільного життя. Оскільки чоловік не хотів загострювати стосунки з дружиною через дітей, а також затягувати процес розлучення, й вони домовилися про взаємні поступки. Чоловік погодився на варіант розміну, який забезпечив дружині двокімнатну квартиру, а йому – кімнату в комунальному гуртожитку. Проте компроміс часто слугує лише тимчасовим виходом, оскільки одна зі сторін не задовольняє свої інтереси повністю й основа конфлікту зберігається. Якщо ж компроміс не є рівним для двох сторін, а одна з них поступилася більше, аніж друга, то ризик відновлення конфлікту стає ще вищим. Наприклад, секретар попросилася піти з роботи на дві години раніше. Керівник вважав за доцільне дозволити їй піти лише на годину раніше. У результаті вона все одно не встигла доробити важливу роботу (через що постраждав керівник) і запізнилася на прийом до лікаря, задля чого відпрошувалася.

Стратегія співробітництва має високу спрямованість на задоволення як власних інтересів, так і інтересів свого опонента. Тобто вона характеризується високим прагненням досягнути максимально можливого задоволення й своїх інтересів, й інтересів партнера. Досить часто люди вважають такий варіант дуже бажаним, проте нереальним. Проте в більшості ситуацій, які здаються тупиковими, кожен з опонентів висуває вимоги, що вочевидь суперечать вимогам іншого, й не шукає інших варіантів задоволення своїх інтересів. На відміну від компромісу, для співпраці потрібен перехід від обстоювання своїх позицій

до вищого рівня, на якому можна буде спостерігати спільність інтересів. Співпраця приваблює остаточністю вирішення проблеми, партнерськими стосунками. Це єдино правильний спосіб виходу з конфлікту. Успішна співпраця сприяє поліпшенню стосунків і бажанню продовжити взаємодію в майбутньому. Ця стратегія поведінки потребує й часу, й зусиль для її реалізації. Наприклад, цінний співробітник наполягає на підвищенні заробітної платні, яке йому було давно обіцяно. У цей момент начальник не має змоги задовольнити його прохання, а працівник категорично не хоче чекати. При обговоренні виявилось, що невідкладність прохання працівника викликано потребою закупівлі матеріалів для добудови дачного будиночка до початку осені. Використовуючи свої зв'язки, начальник забезпечив працівникові можливість купити дешевші будівельні матеріали й найняти будівельну бригаду за пільговою ціною. Таким чином обидва, й начальник, й працівник задовольнили свої інтереси.

Жодну з перерахованих стратегій поведінки не можна назвати однозначно хорошою чи поганою. Кожна з них може бути оптимальною й забезпечити найкращий ефект залежно від конкретних умов виникнення конфлікту. Вибираючи стратегію поведінки в конфлікті, треба в кожному конкретному випадку виходити з того, наскільки важливе досягнення позитивного результату, з одного боку, та збереження добрих стосунків з опонентом – із другого. Якщо ні те, ні інше не становить великої цінності, то найкраща стратегія – ухиляння. Якщо результат принципово важливий, а стосунки не є вагомими, варто добиватися свого за допомогою суперництва. Якщо стосунки – перш за все, то найкраще поступитися. Якщо й стосунки, й результат суттєво важливі, то варто докласти зусиль і витратити час на досягнення співпраці.

Якщо людина користується переважно стратегією суперництва, то ризикує втратити партнерів, близьких, здоров'я. Така стратегія потребує постійного напруження сил і точної інформації. Керівник, який обрав таку стратегію, не матиме

зворотного зв'язку зі своїм колективом і реального уявлення про хід справ. Людина, яка весь час поступається, не має змоги самореалізуватися, досягнути значних успіхів. Із нею не рахуються, на ній “їздять”. Така особа схильна до комплексу неповноцінності та депресії. Вона значно більше дбає про збереження добрих стосунків, аніж про свої інтереси. Той, хто часто практикує стратегію ухиляння, перебуває в соціальній ізоляції. У такої особи великий ризик виникнення алкоголізму, наркоманії. Особа, яка обирає здебільшого стратегію компромісу, може сприйматися як безпринципна людина, з якою слід “тримати дистанцію”. Людина, яка найбільше схильна до вибору стратегії співробітництва, ризикує опинитися в ролі героя мультфільму kota Леопольда, який марно закликав своїх ворогів: “Друзі, давайте жити дружно!” Він може сприйматися як безхарактерна особа, що не може постояти за себе. Лише людину, яка здатна продемонструвати різні стратегії поведінки – від жорсткості до великодушності та гнучкості, сприйматимуть із повагою, з нею насправді рахуватимуться.

А для того, щоб самостійно закріпити отримані знання, виконайте невеличку практичну вправу “Вихід із конфлікту”. У лівому стовпчику таблиці записано прислів'я, які відображають різні стратегії виходу з конфлікту. Визначте, який спосіб вирішення конфлікту ілюструє кожне прислів'я.

Вислів	Спосіб вирішення конфлікту
Око за око, зуб за зуб.	
Зі усіма добрий – собі лихий.	
Моя хата скраю, нічого не знаю.	
Умій сказати, умій і змовчати.	
Гуртом і батька добре бити.	

Розділ 11. ЩО ПЕРЕДБАЧАЄ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

Якщо ви вже ознайомилися з попередніми розділами, то, мабуть, зрозуміли, що конфлікт – явище неоднозначне й інколи нагадує заплутаний клубок ниток: важко здогадатися, звідки почати його розплутувати. Отож як можна управляти конфліктом, коли невідомо, як його зрозуміти та розібратися в ньому? Інколи вирішення конфлікту нагадує собою казку, де герой відрубав голови Змієві Гориничу. Та якщо в одних варіантах казки в такий спосіб йому вдавалося подолати змія, то в інших інтерпретаціях на місці однієї відрубаної голови одразу виростало дві! Що означає для керівника вміння управляти конфліктом?

Спеціалісти визначають такі навички, оволодіння якими складається в поняття “управління конфліктом”.

1. Уміння аналізувати причини та умови виникнення конфлікту, цілі всіх його учасників. Уміння правильно визначити структуру конфлікту (його предмет, уявлення сторін одна про одну й т. ін.)
2. Контроль власного емоційного стану (вміння керівника бути позитивним, нейтральним, як кажуть, прозорим; уміння долати власне роздратування й трансформувати невдоволення). Керівник приймає на себе величезну кількість негативних емоцій. Він і той, хто вислуховує громадян, і той, кого сварять вищі інстанції, як щось не так. Він той, хто відповідає за багато різних процесів, і тому його робота аж ніяк не з простих. Однак, отримавши “на груди” весь цей негатив, керівник має трансформувати його в позитивні та конструктивні дії. Але, якщо він тільки множить власний негатив та

ділитися негативом із персоналом, мабуть, його людям можна лише поспівчувати.

3. Уміння локалізувати конфлікт (не втягувати нових учасників тощо). Уявімо, що керівник тримає в руках чарівну паличку, схожу на ту, що була в руках феї, яка на сто років приспала Сплячу красуню. Від доторку цієї палички все завмирає, отож і конфлікт далі не поширюється. Керівник, наче лікар, не дає злоякісним клітинам змоги розмножуватися. Він локалізує ситуацію, іноді просто “беручи на себе” конфліктного громадянина, іноді збираючи колектив або учасників конфлікту для відвертої розмови.
4. Уміння зібрати інформацію, уважно вислухати всі сторони. Керівник має в разі конфлікту провести з його учасниками відповідні розмови, які дадуть змогу зрозуміти суть проблеми та визначити шляхи її вирішення.
5. Уміння зменшити негативні емоції партнера. Опанувавши власні емоції, керівник може й іншим допомогти зрозуміти свій емоційний стан. Керівник володіє техніками зменшення емоцій партнера зі спілкування.
6. Прагнення не переконати (це можливо, але дуже важко), а дійти згоди, пошук того, що об’єднує, а не розділяє.
7. Уміння за потреби виступити в ролі медіатора (посередника) для вирішення конфлікту.

Навряд чи можна зустріти керівника, який народився з таким набором умінь. Однак усіх їх можна тренувати та розвивати. Конфліктологічна грамотність керівника є дуже важливою. Так було ще в прадавні часи, коли саме до правителя прості люди йшли зі своїми проблемами та з проханням, щоб він їх розсудив.

Отож побажаймо мудрості та вміння всім керівникам!

Розділ 12. ТЕХНІКИ РЕГУЛЯЦІЇ НЕГАТИВНИХ ЕМОЦІЙ



*Погасити конфлікт найважче
піною з рота.*

Уявімо собі таку ситуацію. Теплий весняний ранок. Ви прийшли на роботу, випили смачного чаю з ромашки, пожартували з колегами й спланували свій робочий день. Роботи багато, однак настрої у вас чудовий, і ніщо не віщує лиха. Раптом ви чуєте з-за дверей лемент та погрози. Це хтось із громадян вимагає негайно видати довідку про стан розгляду справи. Спочатку ви не втручаєтесь, та через хвилину чуєте, що кричить уже не лише громадянка, а й ваш колега. Ви виходите в коридор і бачите літню жінку, що, плачучи, рішуче прямує до ваших дверей. “Ви люди чи звірі?” – кричить вона, звертаючись до вас. Які слова ви скажете їй у відповідь на цю репліку? Якою має бути послідовність ваших дій, щоб урегулювати конфлікт, що вже розгорівся?

Із цього розділу ви дізнаєтесь, як долати негативні емоції розлючених громадян, водночас оберігаючи як свою, так і їхню нервову систему. Що робити, коли розгнівана людина під час прийому починає кричати та погрожувати? Фраза: “Шановний, ви перебуваєте в стінах суду, поведіться чемно”, як показує життя, не заспокоює, а навпаки, ще більше розпалює таку людину. Тому саме в цьому розділі ми намагалися поділитися новими техніками зниження агресії та утримання себе в нейтральній позиції.

Якщо одного дня ми вирішили обрати своєю роботою роботу в суді, то маємо усвідомлювати, що вона полягатиме значною мірою в спілкуванні з людьми й буде пов'язана з різними, часто негативними людськими емоціями та проявами.

Наш життєвий досвід, напевне, підтвердить той факт, що всі люди інколи бувають деструктивними, що вони діляться на вдячних та невдячних і що всі ми надзвичайно різні й за своїми життєвими історіями, й за вдачею та долею. Така вже природа, й із цим нічого не можна вдіяти.

Однак чому виникають конфлікти? З яких причин громадяни, приходячи до суду, влаштовують скандали? Чому взагалі всі ми час від часу з привітних осіб перетворюємося на вулкани, що “вивергають” на рідних чи колег потоки лайна?

Якщо розібратися у психології людини, то можна виділити такі причини, з яких люди конфліктують:

- поганий настрій;
- обстоювання своїх поглядів;
- конфліктний характер людини;
- повернення негативу у відповідь на брутальність чи ігнорування;
- особиста неприязнь;
- недостатня чи викривлена інформація;
- небажання людини зрозуміти щось (внутрішній опір інформації, яку не хочеш чути);
- хвороба та погане самопочуття.

А що як спробувати знайти корінь конфлікту? Є одна основна риса, яка об'єднує всі перераховані пункти, – це емоційна природа кожної з зазначених причин. Тут немає логіки – лише емоції.

Річ у тім, що центр логічного мислення в нашій голові та центр емоцій перебувають у різних ділянках головного мозку. Коли “ввімкнено” емоційний центр, то центр логічного мислення вимкнено. Причому, якщо людина відчуває позитивні емоції, то

в нас іще є шанс бути почутими – вона через певний час може переключитися та вислухати наші аргументи. Однак якщо емоції негативні, то перевести людину в стан логічного мислення надзвичайно важко. Тому навряд чи буде доцільно наводити переконливі аргументи матері, яка хоче довести вам, що суддя не мав рації, не дозволивши їй поспілкуватися із сином. Також небагато буде сенсу в тому, щоб переконувати розгніваного громадянина, який уперто намагається довести вам, що ви були неправі. Усі ваші аргументи просто не сприймаюся, поки вирують емоції. Основна причина конфліктів – це емоційне реагування. І найважливіше наше завдання при вирішенні конфлікту полягає в тому, щоб перевести людину зі стану негативних емоцій до спокійнішого стану.

Отож людину в негативному емоційному стані важко виводити з нього за допомогою доказів. Але ж як це можна зробити?

Насправді, людині можна дати змогу (а інколи навіть і допомогти) “википіти”, тобто виплеснути свої емоції. Чим довше та повніше ви зможете вислухати людину, тим кращий результат отримаєте. Ви, напевно, спостерігали в житті, що коли людина виплескує емоції, то їй стає значно легше просто від того, що її вислухали. Отож перше правило – максимально коректно вислухати людину. При зіткненні з людиною, яка перебуває в стані негативних емоцій, їй слід дати змогу відчувати ці емоції й слухати зі співчуттям та інтересом до її проблеми. Це допоможе людині “випустити” свій негатив і перейти до стану, коли вона зможе чути та сприймати інформацію. Після того, як ми вислухали громадянина, нашою метою є врегулювати конфлікт, тобто знайти спосіб, у який ми можемо допомогти людині. Упевнені, що в цьому ви справжні професіонали! Тому сконцентруємося на роботі з емоціями. У першу чергу зверніть увагу на таблицю, де зазначено, що з того, що ми робимо під час конфлікту знижує напруженість, а що – підвищує.

ЗНИЖУЮТЬ НАПРУЖЕНІСТЬ	ПІДВИЩУЮТЬ НАПРУЖЕНІСТЬ
1. Підкреслення спільності з партнером (подібність думок, особистих рис тощо).	1. Підкреслення відмінностей між собою та партнером.
2. Підкреслення емоційного стану: а) свого; б) партнера.	2. Ігнорування емоційного стану: а) свого; б) партнера.
3. Підкреслення значущості партнера та важливості для вас його думки.	3. Приниження партнера, негативна оцінка його особи, применшення внеску партнера в загальну справу та перебільшення свого внеску.
4. Надання партнерові можливості виговоритися.	4. Переривання партнера.
5. Проява інтересу до проблем партнера.	5. Демонстративна незацікавленість проблемою партнера.
6. Уміння визнати свою помилку.	6. Невизнання власної провини чи помилки.
7. Пропозиція щодо того, як можна вирішити проблему.	7. Пошук винних і звинувачення партнера.
8. Звернення до фактів.	8. Перехід на особистість.
9. Спокійний виважений темп.	9. Різде прискорення темпу мовлення.
10. Підтримання оптимальної дистанції, кута повороту.	10. Уникнення просторової близькості та контакту очима.

Існують техніки, які допомагають нам знижувати емоційні прояви інших людей. Однак техніки є вторинними – хороший слухач, який по-справжньому уважно з терпінням та мудрістю слухає нас, необов'язково використовує якісь техніки. На першому місці – бажання зрозуміти й допомогти. Це надзвичайно важлива навичка, яка згодиться вам у житті.

Кажуть, що хороший співрозмовник не той, хто гарно говорить, а той, хто вміє вислухати та почути. І вершиною майстерності буде вміння допомогти іншій людині почути саму себе та заспокоїтися.

Ставлення – первинне, а техніки реагування на негативні емоції – вторинні, проте також дуже важливі. Згадаймо ж техніки, що вивчалися на тренінгу з управління конфліктом:

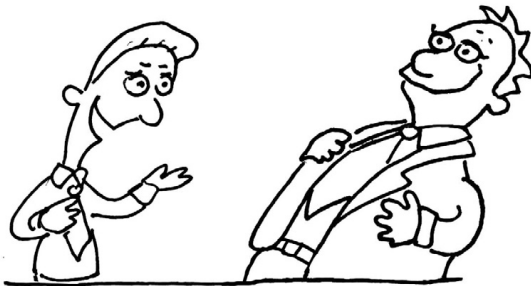
1. Підкреслення спільності та схожості.

Ми підкреслюємо те, що об'єднує нас з агресором, скажімо, наше спільне бажання знайти вирішення ситуації, нашу уважність до деталей,



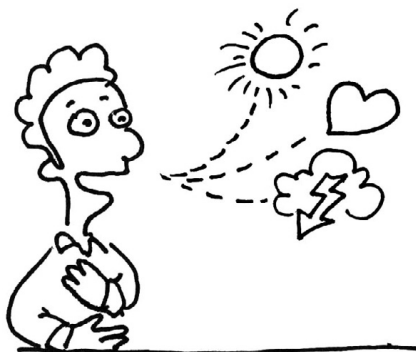
нашу пунктуальність. Важливо, щоб ця схожість була приємною людині. Наприклад: “Ми так само, як і ви, зацікавлені у прозорості цієї справи”, “Я також не люблю чекати” та ін.

2. Підкреслення значущості. Ми щиро визнаємо та проговорюємо те хороше, що є в людині, яка зараз сердиться й випромінює негатив: “Я поважаю вашу думку щодо...”, “Ви як небайдужа й відповідальна людина, певно, розумієте, що...” “Ви знаєте, ваша ідея мені здалася дуже цікавою”, “Я ціную те, як швидко ви відповідаєте на листи”, “Я поважаю вашу думку щодо...”, “Я побачив ваші розрахунки та перейнявся повагою”,



“Оце робота – супер!”, “Твоя блискавичність мене вражає”, “Я пишаюсь тим, що ми в одній команді!”

3. Проговорювання почуттів (своїх або іншої людини). Проговорювати можна як свої почуття (“Мені дуже неприємно продовжувати розмову в такому тоні”, так і почуття іншого: “Авжеж, я розумію, як це прикро, що вам доводиться так довго чекати...”). Наприклад:



СВОЇ ПОЧУТТЯ	ПОЧУТТЯ ПАРТНЕРА
– Я здивований...	– Ви здивовані...
– Я засмучений...	– Ви засмучені...
– Мені незручно...	– Вам незручно...
– Мене зачіпає...	– Вас зачіпає...
– У мене викликає певний протест...	– У вас викликає певний протест...
– Мене непокоїть...	– Вас непокоїть...
– Мене пригнічує...	– Вас пригнічує...

4. **“УПС”**. У разі прямої агресії з боку інших людей можна використати різновид техніки проговорювання почуттів – так звану техніку УПС. Використовуючи її, ми проговорюємо свою розгубленість та здивування від того, що було вам сказано. Так можна просто мовити: “Я розгубився від такого натиску” або “Навіть не знаю, що відповісти. Ви просто збили мене з ніг...”

5. **“Бузковий туман”**. Цю техніку не рекомендуємо використовувати у відповідь на невдоволення шефа. Однак вона добре підходить для спілкування з деструктивними особистостями, які самі не розуміють, чого хочуть. Суть техніки в тому, щоб у відповідь на черговий агресивний коментар щодо нас ми вимовили довгу й не вельми зрозумілу репліку. У людини з’являється відчуття, що їй відповіли, однак ЩО саме – незрозуміло. Техніка “вмикає” логіку, людина замислюється,

а тоді починає стежити за ходом вашої думки й у результаті трохи заспокоюється емоційно. Наприклад: “У таких випадках кажуть про закономірності залежності між суб’єктивними факторами сприйняття, що виявилися під час розгляду справи та об’єктивними факторами, котрі може бути використано як матеріал для юридичного розгляду та подальшої обробки”. На нашу думку, багато керівників апарату суду – справжні майстри використання “бузкового туману”. ☺

6. **“Я-висловлювання”**. Якщо ви хочете дати вихід негативним емоціям, не зачіпаючи співрозмовника, можна скористатися “Я-висловлюванням”. Воно концентрується на виявленні негативних почуттів того, хто говорить, та зрозуміло пояснює співрозмовникові, яка поведінка очікується від нього. Наприклад: “Якщо на мене підвищують голос (проговорюємо дії агресора), я зазвичай не в змозі нормально думати (називаємо свій стан); перейдімо до іншого приміщення й усе обговоримо спокійно (проговорюємо бажані дії)”.

7. **“Для вас важливо”**. Тут ми просто фіксуємо причину звернення починаючи зі слів “Для вас важливо”: “Для вас важливо, щоб часу, на котрий призначається слухання, було дотримано?”

Використання зазначених технік гасіння негативних емоцій не гарантує нам стовідсоткового вирішення конфлікту. Однак воно суттєво підвищує наші шанси дійти згоди та врегулювати конфлікт. Ці техніки будуть корисні нам і в побуті, де також зустрічаємося з конфліктними ситуаціями. Отож практикуймося на членах родини. ☺

Буває, що наші колеги чи підлеглі хотіли б вирішити конфліктну ситуацію, однак самотійно зробити це їм не вдається. У такому разі буде вельми доречно, якщо ми виступимо в ролі посередника. Читайте далі!

Розділ 13. ХТО ТАКИЙ МЕДІАТОР. ЯК КЕРІВНИК МОЖЕ СПРИЯТИ ВИРІШЕННЮ КОНФЛІКТУ МІЖ КОЛЕГАМИ

*Двоє сусідів посварилися з якоїсь причини й,
не дійшовши згоди, вирішили звернутися по допомогу
до мудреця з проханням розсудити їх.*

*Мудрець уважно вислухав першого сусіда
і сказав йому: “Ти правий!”*

*Другий сусід вигукнув: “Мудрецю,
але ж ти ще не вислухав мене!”*

“Говори”, – відповів мудрець.

*Вислухавши позицію другого сусіда та його аргументи,
він сказав: “Ти, безумовно, правий”.*

*Перехожий, який став свідком їхньої розмови,
із подивом звернувся до мудреця: “Послухай, мудрий,
але ж так не може бути, щоб обидва сперечальники,
які мають протилежні позиції, одночасно були праві”.*

“І ти правий”, – відповів йому мудрець.

Суфійська притча



Коли двоє не можуть дійти порозуміння, втручається третій, який допомагає їм у вирішенні їхньої суперечки. Медіація, або посередництво, – не проста, але дуже ефективна техніка, яка допомагає “розрубати гордіїв вузол” конфлікту.

Пам’ятаєте давню притчу про те, як двоє жінок прийшли вирішити свій спір до царя Соломона? Ці жінки спали в одній кімнаті зі своїми дітьми, й дитина однієї з жінок померла. Тоді вона підклала свою мертву дитину іншій, а її дитину взяла собі. Коли вони прийшли до Соломона, то обидві матері стверджували: “Дитина моя”.

Слухаючи їхні крики, цар Соломон наказав охоронцям: “Розрубайте дитину навпіл і віддайте одну частину одній, а другу – іншій”. Почувши це, перша жінка сказала: “Гаразд, нехай уже тоді він нікому не дістанеться”, а друга зі сльозами на очах мовила: “Не треба смерті малюка, нехай уже він лишиться в неї”.

Цар тоді одразу сказав: “Віддайте дитину другій – вона справжня мати її”.

У цій притчі цар Соломон виконує роль медіатора, тобто посередника у вирішенні конфлікту. Загалом посередник (медіатор) – це неупереджена третя сторона, яка не має планів заволодіти предметом конфлікту (наприклад, як у притчі – дитиною) та не зацікавлена в жодному з результатів конфлікту.

Медіація – один із найдавніших способів вирішення конфліктів. Він існував іще в африканських племен, коли старійшини виступали як медіатори, забезпечуючи безконфліктний розподіл здобичі, вбитої на полюванні. Сьогодні медіація приходиться не лише в галузь досудового врегулювання комерційних спорів та сімейних конфліктів, а й в управлінську діяльність.

Безперечно, час від часу навіть у найдружніших колективах виникають конфлікти. Однак чи слід вам як керівникові втручатися в них? Чи, може, краще нехай співробітники розберуться самі? За дослідженням американських соціологів, втручання керівника в конфлікт у 67% ситуацій є позитивним,



у 25% ситуацій не справляє жодного впливу на перебіг конфлікту, а у 8% ситуацій після втручання керівника ситуація ще більше погіршується. Отож, якщо ви бачите, що невдовзі невтручання призведе до виверження вулкану негативних емоцій та зіпсує життя всім, – втручайтеся! Однак робіть це грамотно: детально проаналізуйте ситуацію за бланком підготовки до посередництва в конфлікті, який ми викладемо для вас на ресурс, продумайте можливі варіанти рішення, обговоріть ситуацію з кожною зі сторін та проведіть спільну зустріч.

Отож чому сторонам іноді важко домовитися? Перш за все тому, що емоції вирують і кожен вважає себе правим, а іншого – неправим. Часто причина конфлікту між співробітниками полягає в організаційній незгодженості. Наприклад,

незрозуміло, хто саме має виконувати ту чи іншу роботу. Тоді керівникові слід чіткіше визначити функціональні обов'язки.

Часто керівники гадають, що вирішити конфлікт вони зможуть, наказавши співробітникам не сваритися, бо виженуть і того, й того. Однак тоді вже краще виганяти, бо невирішений конфлікт перетворюється на “холодну війну”, що отрує життя колективу та породжує нові й нові форми конфлікту.

Задля успішного вирішення ситуації медіаторові дуже важливо вміти правильно визначити інтереси кожної зі сторін і побудувати ефективну процедуру обговорення та прийняття рішення. Загалом медіатор допомагає сторонам конфлікту досягти ситуації, коли “й вівці цілі, й вовки ситі”. Але для цього треба мати емоційну зрілість, терпіння, мудрість, а також добре володіти певними техніками вирішення спорів. Уміння керівника врегульовувати конфлікти за допомогою медіації значно поліпшує клімат у колективі та сприяє ефективній роботі підлеглих.

Залежно від рівня контролю за тим, як саме буде врегульовано конфлікт, виділяють кілька ролей медіатора:

- третейський суддя;
- арбітр;
- посередник.



- ТРЕТЕЙСКИЙ СУДДЯ. Це найбільш авторитарна роль, оскільки в цьому разі керівник-медіатор вивчає проблему, вислуховує обидві сторони й виносить рішення, яке не обговорюється.

- **АРБІТР.** Також має значні повноваження. Керівник-арбітр вивчає конфлікт, обговорює його з учасниками та виносить рішення, що є обов'язковим для виконання, однак його можна оскаржити, якщо сторони не згодні.



- **ПОСЕРЕДНИК.** Це вже більш нейтральна роль керівника-медіатора. Тут він забезпечує конструктивне обговорення проблеми, але рішення опоненти приймають самі. Посередник стримує агресію, припиняє неконструктивні діалоги та особисті образи. Потребує від сторін акцентування уваги не на звинуваченнях, а на шляхах вирішення конфлікту та пошуку компромісу.

Подумайте, яка з цих ролей медіатора буде найефективнішою для вирішення саме вашої робочої ситуації. Можливо, ситуація зайшла, як-то кажуть, у глухий кут і вам слід авторитарно прийняти рішення щодо врегулювання конфлікту, тобто обрати роль третейського судді, наприклад наказом розподілити обов'язки між співробітниками чи визначити

самому процедуру їхньої взаємодії. Однак у багатьох життєвих ситуаціях медіатор не може самостійно приймати рішення замість конфліктувальників. Адже, приміром, при розлученні медіатор не може наказати сторонам, як їм розподілити майно, чи вирішити, з ким залишаться діти. У таких ситуаціях його роль нейтральна – забезпечити конструктивний процес спілкування між сторонами, завдяки якому вони зможуть домовитися. Це – роль посередника.

Керівникові-медіатору мало лише обрати свою роль як медіатора й розібратися у структурі конфлікту (це те, що ми вивчали у попередніх розділах). Ще йому вкрай потрібно вміти послідовно організувати процес обговорення проблеми сторонами. Адже, погодьтеся, дуже легко таку емоційну розмову втримувати в руслі конструктивного обговорення. Іноді керівники-медіатори вдаються до інших крайнощів – вони, щоб не було галасу, взагалі не дають сторонам сказати й слово, перетворюючи медіацію на читання моралі. Це, слід зауважити, ще гірше, аніж деструктивний виплиск емоцій. Емоційної розмови не слід боятися – вона повинна бути. Єдине зауваження – висловлювати емоції слід згідно з правилами, про які медіатор на початку розмови попереджає учасників. Отож у наступному розділі читайте про те, як саме здійснювати медіацію, тобто проводити такі бесіди зі співробітниками.

Розділ 14. ПРОЦЕДУРА МЕДІАЦІЇ

Можна виділити три ключові етапи у процесі медіації.

1. Знайомство з конфліктом та сторонами конфлікту. Керівник-медіатор вивчає історію проблеми та вимоги співробітників-опонентів. Іноді, щоб краще зрозуміти ситуацію, слід запитати про погляд на конфлікт у колег, що працюють поруч.

2. Робота зі сторонами конфлікту. Медіатор зустрічається з кожною зі сторін: уточнює їхні вимоги одне до одного, знімає обвинувачення та пом'якшує їх висловлювання одне про одного. Таким шляхом керівник готує сторони до спільної зустрічі. Однак слід не потрапити до пастки, коли ви, як герой радянського кінофільму, не зможете зрозуміти суть, бо “слухаю маму – мама права, слухаю жінку – жінка права”. ☺

3. Проведення спільної зустрічі. Це найважливіший етап перемовин. Тут керівник організує процес ухвалення рішення, слідкує за тим, щоб обговорення було конструктивним, а рішення – таким, що задовольняє обидві сторони та вас як керівника.

Під час зустрічі керівник діє таким чином:

1. Перед початком обговорення медіатор налаштовує сторони на позитивну роботу, озвучує цілі та правила й принципи медіації:

- забороняється переривати співрозмовника (записуйте ті коментарі, які ви матимете під час монологу вашого опонента);
- не можна критикувати риси людей (можна лише наслідки їхніх учинків);
- слід говорити про конкретні факти випадку, який обговорюється, забороняється згадувати давні образи, які не стосуються даної справи;

- жодна зі сторін не приймає рішення заздалегідь, воно ухвалюється разом та оформлюється письмово;
- представники кожної зі сторін підтверджують, що вони зацікавлені в обговоренні, уважні до позиції співрозмовника й активно шукатимуть рішення проблеми (добровільне та щире бажання вирішити проблему);
- протягом обговорення медіатор дотримується нейтральної позиції (не висловлює своїх поглядів та прихильного чи критичного ставлення до будь-якої зі сторін);
- усі дотримуються конфіденційності.

2. Медіатор пропонує кожній стороні висловитися по суті питання та досягти згоди за фактами, що обговорюються. Далі слід чітко проговорити, що саме не влаштовує в поведінці чи діях опонента. Керівник-медіатор слідкує, щоб вимоги було сформульовано конкретно й зрозуміло. Наприклад: “Нехай вони там у себе наведуть лад” – неконкретне та незрозуміле формулювання, і його слід уточнити. Що саме в них непорядковано? Що саме, вважаєте ви, має бути організовано інакше?

3. Далі медіатор пропонує кожному з учасників сформулювати ідеальний, на його думку, варіант процесу чи взаємодії, чітко проговорити, чого саме він хотів би від іншої сторони. Важливо акцентувати увагу на тому, щоб ці очікування були також зрозумілими та конкретними.

4. Потім медіатор пропонує обговорити шляхи вирішення ситуації – що саме можна зробити, щоб налагодити взаємодію. Ставить питання про те, на які поступки можуть піти сторони.

5. На завершальному етапі письмово фіксуються домовленості та складається чіткий план дій.

6. Після того як домовленості зафіксовано, медіатор підводить підсумки й висловлює сподівання, що все буде гаразд. Нехай опоненти потиснуть руки одне одному чи обнімуться.

Приклад посередницької ролі впливового керівника в залагоджуванні конфлікту показав свого часу американський мільярдер Джон Рокфеллер.

Це було 1914 року в штаті Колорадо, коли там вибухнула криза та почався страйк у гірничовидобувній галузі. Доведені до відчаю, войовничо налаштовані шахтарі вимагали від компанії підвищення заробітної плати. Страйк тривав майже два роки. Були випадки знищення майна компанії. Викликалися війська, по страйкарям відкривали вогонь. Напруга пристрастей сягала межі, атмосфера ненависті згущувалася.

Ось тоді Рокфеллер і попрямував до Колорадо. Він мав намір залагодити гострий і надто тривалий конфлікт. Сімдесятип'ятирічний бізнесмен витратив кілька тижнів, щоб відвідати вугільні шахти, побувати в оселях гірників, переговорити майже з кожним із відповідальних представників страйкарів, а потім зібрати їх усіх разом. Добровільний посередник виявив належну увагу до скарг робітників і до кінця витримав дружній тон у спілкуванні з ними. Як результат, страйк удалося припинити...

Подібні факти, яких безліч, – це не тільки історія. Ці уроки збагатили управлінську мудрість, навчили знаходити правильні шляхи вдосконалення роботи з підлеглими, у тому числі подолання конфліктних ситуацій. Той-таки Д. Рокфеллер із властивою особам його кола прямолінійністю стверджував: “Уміння поводитися з людьми – це товар, який можна купити так само, як ми купуємо цукор або каву. Я заплачу за таке вміння більше, аніж будь за що інше у світі”.

Отож сподіваємося, що, застосовуючи процедуру медіації зі своїми підлеглими, ви потрапите до тих 67% керівників, чиє втручання у конфлікт було позитивним. І тут вам треба буде майстерно продемонструвати такі навички, як подолання власного роздратування та трансформування невдоволення, вміння бути позитивним і “нейтральним”. Усі ці та інші вміння, про які детальніше йтиметься в наступному розділі, є проявом розвиненого емоційного інтелекту.

Пам'ятайте: мудрі рішення – це рішення виважені та спокійні, а конфлікт – це джерело енергії для здійснення позитивних змін!

Розділ 15. ПОНЯТТЯ ПРО IQ ТА EQ

*Ми будемо свій емоційний інтелект усе життя –
іноді він називається зрілістю.*

Деніел Гоулман

Пізнай себе, і ти пізнаєш світ.

Сократ

До кінця XIX сторіччя вчені, які вивчали менеджмент, приділяли дуже мало уваги емоціям і були під впливом так званого міфу раціональності. Найефективнішою вважалася організація, в якій співробітникам не дозволялося виявляти свої емоції, такі як розчарування, страх, гнів, любов, ненависть, радість, сум та інші. Панувала думка, що емоції є цілковитою протилежністю раціональному мисленню. Але ж чи можливо створити організації, вільні від емоцій? І від чого залежать прояви емоцій співробітників?

Однак спочатку дамо визначення термінам “емоції” та “настрій”.

Емоції – це інтенсивні почуття, спрямовані на кого-небудь чи що-небудь.

Настрій – це почуття менш інтенсивне, ніж емоція, яке зазвичай немає якогось конкретного стимулу. Наприклад, якщо вас прилюдно покритував голова суду, ви можете відчувати гнів на нього. Таким чином ви проявляєте емоцію (гнів), спрямовану на конкретного суб’єкта (голову суду). Та коли емоція згасає, ви можете відчувати себе пригніченим узагалі. Ви неспроможні пояснити свій стан якоюсь конкретною

подією. Просто ви почуваетесь не так, як зазвичай. Це – прояв зміни вашого настрою.

Що ж впливає на емоції та настрої? Чинників впливу багато й поміж них є такі:

- **Особистість людини.** Світлана та Сергій – співробітники. Світлана відразу починає відчувати гнів, тільки-но хтось покритикує її ідеї, а Сергій, навпаки, спокійно на все реагує та бачить у критиці можливість для самовдосконалення. Більшість людей мають певну схильність до відчуження певних емоцій. Дехто переживатиме **будь-яку** емоцію інтенсивніше, аніж інші.
- **День тижня та час.** Багато людей працюють із понеділка по п'ятницю, й для більшості з нас вихідні – це час для релаксації та відпочинку. Згідно з дослідженнями, люди справді краще почувуються під час вихідних. Що стосується часу дня, то в більшості людей схожий розклад. Зазвичай зранку в людей не дуже гарний настрій, протягом дня настрій поліпшується, а десь надвечір наш емоційний стан знижується.
- **Погода.** Коли, ви думаєте, у вас буде кращий настрій – у ясну та теплу літню днину чи дощового похмурого осіннього дня? Більшість людей вважають, що їхній настрій пов'язано з погодою. Насправді, згідно з дослідженнями, в людей не було виявлено кращого настрою в погожий день або гіршого – в похмурий. Тобто рівень впливу погоди на настрій не такий сильний, як більшість людей вважають.
- **Стрес.** Як можна здогадатися, стрес зазвичай впливає на наші емоції та настрої. На роботі стресові ситуації (різка чи брутальна відповідь, термінова робота, догана від керівника) негативно впливають на настрій працівника. І якщо він переживатиме навіть не дуже сильні стресові ситуації, але постійно, то цей негатив може накопичуватися, що призведе до перевтоми.

- **Соціальна взаємодія.** Для більшості людей соціальна взаємодія (взаємодія з іншими людьми) є причиною підвищення настрою. Але чи люди в гарному настрої шукають взаємодії з іншими, чи соціальна взаємодія поліпшує настрій? Здається, що й те, й інше правильно. Також досить важливим є тип соціальної взаємодії. Дослідження підтверджують, що фізична активність (катання на лижах чи похід) або неформальний час (вечірка чи обід із друзями) набагато більше підвищують настрій, аніж формальна взаємодія (ділова зустріч) або малоактивна подія (перегляд телепрограми в компанії друзів). Однак взаємодія з іншими також може бути джерелом погіршення настрою, наприклад, якщо ми, виконуючи свої обов'язки в суді, вимушені спілкуватися з різними людьми, які до того ж часто мають поганий настрій.
- **Сон.** Згідно з останніми опитуваннями, люди сплять дедалі менше та менше. Наприклад, учасники наших тренінгів зазначали, що сплять менш ніж сім годин, тобто менш за рекомендовані вісім годин. А дорослі люди, які недостатньо сплять, відчувають більше втоми, гніву та частіше ставляться вороже до інших людей.
- **Фізичні вправи.** Часто можна почути: людям треба займатися фізичними вправами, щоб поліпшити своє здоров'я. Але чи справді це діє? Виявляється, так. Дослідження постійно підтверджують, що фізичні вправи позитивно впливають на настрій. І найбільший вплив фізичні вправи справляють на людей, які перебувають у депресії. Але, незважаючи на те, що вплив фізичних вправ на настрій незаперечний, він все ж таки не дуже сильний. Отже, спорт може поліпшити ваш настрій, але не очікуйте дива.
- **Стать.** Статистика підтверджує різницю між чоловіками та жінками в емоційних реакціях і вмінні

“читати” інших. Жінки відчують емоції інтенсивніше, й вони частіше виявляють як позитивні, так і негативні емоції (за винятком гніву). На протипагу чоловікам, жінки також комфортніше почуваються при виявленні емоцій. І, нарешті, жінки краще читають невербальні (вираз обличчя, мову тіла) та паралінгвістичні сигнали, такі як якість голосу, гучність і темп мовлення.



Деніел Гоулман

Останнім часом у діловій психології дедалі більше згадується про емоційний складник ділової взаємодії та про так званий емоційний інтелект (EI). Часто він протиставляється звичайному інтелектові (IQ). Слід сказати, що вчений, який поширив термін “емоційний інтелект” і проводив дуже багато досліджень на цю тему, – це Деніел Гоулман, автор бестселера “Емоційний інтелект”.

Під IQ мають на увазі кількісну оцінку рівня інтелекту людини – рівень інтелекту відносно рівня інтелекту середньостатистичної людини такого ж віку. Тести IQ розраховано на оцінку розумових здібностей, а не рівня знань (ерудиції).

Середній IQ випускників американських вишів становить 115, відмінників – 135–140. Значення IQ, менше від 70, часто кваліфікується як розумова відсталість. У наш час з’явилася велика кількість різних шкал вимірювання IQ, тому порівнювати результати різних тестів дуже важко. Вважається, що спадковість (тобто рівень інтелекту батьків) та навколишнє середовище є одними із впливових чинників стосовно рівня інтелекту людини.

Але останнім часом дослідники помічають, що найуспішнішими та щасливішими в житті стають люди не

з найвищим IQ, а з більш розвиненим рівнем емоційного інтелекту (EI). Говард Гарднер, психолог із Гарвардської школи освіти, зазначає: “Багато людей із рівнем IQ 160 балів працюють на людей, рівень IQ яких дорівнює 100 балам. Це трапляється тоді, коли рівень розвитку міжособистісної компетенції в перших нижчий, аніж в останніх. У щоденному житті немає важливішої компетенції, аніж міжособистісна (або ж EI). Якщо у вас її немає, ви прийматимете погані рішення стосовно того, де працювати, із ким узяти шлюб та ін.”.

До емоційного ж інтелекту відносяться такі характеристики людини, як її навички мотивувати себе та невпинно йти до перемоги, незважаючи на розчарування, контролювати емоційні імпульси й уміти відстрочувати отримання задоволення, регулювати власний настрій та не дозволяти стресу впливати на вміння мислити, вміння співчувати й сподіватися.

Треба сказати, що EI та IQ – це не протилежні, а просто різні компетенції. Люди з високим рівнем IQ та низьким рівнем EI й, навпаки, з дуже розвиненим EI та надзвичайно низьким IQ, попри всі стереотипи, зустрічаються надзвичайно рідко. Насправді існує навіть певна кореляція між рівнем розвитку IQ та EI.

Складники емоційного інтелекту

Емоційний інтелект має п’ять складників:

1. Розуміння себе – вміння розуміти власний емоційний стан.
2. Управління власними емоціями – вміння управляти власними емоційними імпульсами.
3. Самомотивація – вміння наполегливо йти до мети, незважаючи на перешкоди.
4. Розуміння емоцій інших людей – емпатія, або вміння відчувати те, що відчувають інші.
5. Управління стосунками з іншими людьми – вміння впливати на емоції інших людей. Уміння знаходити спільну мову з людьми й підтримувати стосунки з ними незалежно від їхньої початкової схильності до цього.

Розуміння себе

Це – базова компетенція емоційного інтелекту. Без розуміння власних емоцій ми не зможемо керувати ними та розуміти емоції інших людей. Люди, які розуміють себе, вміють слухати власні внутрішні сигнали. Вони знають, як їхні почуття впливають на них та на їхню ефективність у роботі. Замість того, щоб дозволити своєму роздратуванню вилитися в спалах гніву, вони аналізують, що призвело до такого стану та що конструктивного можна зробити в цій ситуації.

Окрім розуміння своїх емоцій, розуміння себе включає також і усвідомлення власних сильних сторін та обмежень, а також власних цінностей та мотивів. Люди, які добре розуміють себе, – реалістичні. Вони не критикують себе занадто, але й не обнадієні до наївності. Вони чесні щодо себе із самим собою. І вони чесні щодо себе з іншими – аж до того, щоб сміятися над своїми слабкостями.

Можливо, найбільш промовистою, але й найменш видимою характеристикою людини, яка розуміє себе, є її схильність до розмірковування. Люди, які розуміють себе, зазвичай знаходять час для того, щоб спокійно поміркувати над життям – і часто на самоті. Це дає їм змогу обдумати події, а не реагувати імпульсивно. Для когось це може бути молитва чи медитація, для когось – філософський пошук себе у світі.

Ще одна важлива характеристика розуміння себе – це інтуїція, або вміння застосовувати не тільки технічні знання, але й життєвий досвід у прийнятті ділових рішень. Дедалі більше вчені погоджуються, що інтуїція – це теж інформація. Не варто покладатися тільки на неї, але їй треба приділити певну увагу. Часто наше власне тіло повідомляє нам важливу інформацію. Коли ми стикаємося з проблемою, що співвідноситься з нашим минулим досвідом, наш мозок тихо підказує нам наймудріше рішення. Наш мозок не скаже нам це словами, натомість емоційна частина нашого мозку активує систему, що через травний тракт дає нам сильне внутрішнє відчуття в районі

шлунка. Коли наш мозок хоче нам сказати, щоб ми чогось не робили, це може виявлятися, як “відчуття нутром”, “важкість на серці”, “тягар на душі”, “голос сумління” тощо. Також наш внутрішній голос може нам підказувати те, що нам варто зробити. Отже, треба прислухатися до свого тіла й розуміти те, що нам підказує наша інтуїція.

Управління власними емоціями

Тільки в разі якщо керівник розуміє себе й “навів лад” у своєму емоційному стані, він зможе ефективно управляти власними емоціями та впливати на емоції інших. Управляти емоціями не означає не відчувати емоцій. Навпаки, життя, не забарвлене емоціями, було б позбавленим смаку. Саме тому, що емоції “заразні” й тому, що вони найкраще передаються від керівника до підлеглих, керівник має підтримувати так звану особисту емоційну гігієну дбати про власний емоційний стан.

Самотивація

Що відрізняє людей, які досягають найбільших успіхів у будь-якій галузі, від усіх інших? Дослідження, які проводилися серед переможців Олімпіад, музикантів світового рівня та



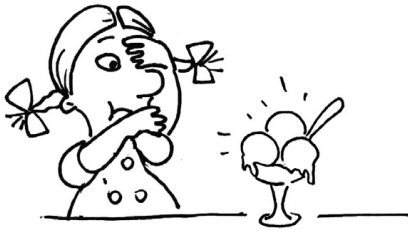
чемпіонів світу з шахів, підтверджують, що в них є одна риса, яка їх об'єднує, – вони вміють мотивувати себе на тривалі та подеколи виснажливі тренування. І чим вищий рівень досягнень, тим суворіша дисципліна.

На Олімпіаді 1992 року 12-річні китайські стрибуни у воду провели на тренуваннях загалом стільки ж часу в житті, скільки й їхні 20-річні суперники зі США. Тренування в них розпочалися, коли їм було лишень по чотири роки.

Люди, які досягають найбільшого успіху, змалку серйозно тренуються й продовжують це робити протягом довгих років. Це зумовлено емоційними рисами характеру, а саме від ентузіазмом та наполегливістю, особливо після поразок.

Вальтер Мітчел, психолог Стенфордського університету, в 1960 році розпочав одне дуже цікаве дослідження. Чотирирічним дітям, які ходили до дитсадка при університеті (це були діти співробітників та студентів університету), запропонували зробити вибір. Якщо дитина дочекається повернення вихователя, то зможе отримати два маршмелу (зефіроподібні цукерки). Якщо дитина неспроможна чекати, то отримає лише один маршмелу, проте одразу. Те, який вибір дитина зробить, – дуже показова інформація. Це говорить не тільки про характер, але й про те, за якою траєкторією піде життя цієї дитини. Можливо, не існує важливішої психологічної навички, ніж вміння стримувати власні імпульси. Це – коріння емоційного самоконтролю, бо емоції за своєю природою спричиняють той чи інший поштовх до дії.

Деяким дітям стало сили дочекатися, хоча ці 15–20 хвилин до повернення експериментатора здавалися їм вічністю. Для того, щоб допомогти собі в цій боротьбі, діти заплющували очі, аби не дивитися на спокусу, говорили самі із собою, співали або навіть намагалися заснути. Ці рішучі дітлахи отримали свою нагороду – дві цукерки. А імпульсивніші діти хапали одне маршмелу протягом перших секунд, тільки-но експериментатор виходив із кімнати.



Сила цього моменту виявилася згодом, через 12–14 років, коли цих дітей було оцінено вже як підлітків. Ті, хто зміг протистояти спокусі в чотири роки, підлітками були впевненіші в собі та

ефективніші, а також могли краще долати невдачі в житті. Вони краще протистояли стресу й виявляли ініціативу, не відступали перед труднощами.

Ті діти, які схопили одну цукерку, мали набагато менше з перелічених рис, і їхній психологічний портрет був інший. Вони були норавливі та нерішучі, легко зазнавали розчарування й думали про себе як про “поганих” чи про “недостойних”. Вони часто переживали ревності й заздрість. І після всіх цих років вони все ще не могли відкласти отримання задоволення.

Те, що проявляється змалку, виростає в широкий спектр соціальних та емоційних компетенцій у дорослому житті. Уміння стримувати імпульс – від дотримання дієти до отримання диплома доктора – це запорука багатьох перемог.

Ще одна властивість, яка допомагає при самомотивації, – оптимізм. Оптимізм – це не наївна віра в те, що “все буде гаразд”. Оптимізм стосується того, як люди пояснюють собі свої перемоги та поразки. Оптимісти розглядають поразки як події, які сталися внаслідок чогось, що можна змінити, щоб перемогти наступного разу. Песимісти беруть на себе всю провину за поразки й пояснюють їхні причини тими речами, які вони ніколи не зможуть змінити.

Один із найпромовистіших експериментів, що показує силу оптимізму, було проведено Мартіном Селігманом, психологом Пенсильванського університету (США). Він проводив дослідження серед страхових агентів компанії “MetLife”. Уміти гідно сприймати відмову важливо для будь-якого продавця, але особливо потрібно тому, хто пропонує

таку послугу, як страхування, бо тут кількість відмов набагато більша за кількість позитивних відповідей. Саме з цієї причини близько третини страхових агентів кидають цю роботу в перші три роки. Селігман визначив, що нові страхові агенти, які були оптимістами, продавали на 37% більше, ніж їхні колеги-песимісти. Протягом першого року песимісти йшли з роботи вдвічі частіше, ніж оптимісти.

Говорячи про самомотивацію, слід також сказати про професора Стенфордського університету Альберта Бандуроку (народився 1925 р. в Канаді).

Самоефективність – це віра людини в те, що в неї є влада над подіями в її житті й вона може знайти вирішення проблем, якщо вони постануть. Бандура писав: “Віра людей у свої здібності справляє значний вплив на ці здібності. Здібності – це не щось визначене назавжди. Вони можуть змінюватися. Люди, які почуваються “самоефективними”, “відстрибують” від поразок. Вони концентруються на тому, як можна вирішити питання, а не на тому, що поганого може трапитися”.

Розуміння емоцій інших людей (емпатія)

Уміння розуміти, як себе відчувають інші люди, потрібне нам у багатьох сферах життя – у романтичних взаєминах, у вихованні дітей, але найбільш потрібне це вміння саме керівникові. Саме в його діяльності відсутність емпатії дуже помітно. Розуміння емоцій дає набагато більше інформації, ніж розуміння слів.

Перш за все емпатія будується на вмінні розуміти власні емоції – чим більше



ми відкриті до власних емоцій, тим майстернішими будемо при “читанні” емоцій інших людей.

Люди рідко виявляють свої емоції словами. Набагато частіше емоції відображаються через невербальні канали – тон голосу, жести, вираз обличчя й т. ін. Якщо слова та невербальні сигнали людини не збігаються, то є сенс довіряти не тому, що людина каже, а тому, як вона це каже.

Під емпатією, окрім розуміння емоцій інших людей, також мають на увазі співчуття. Ми всі відчували це, коли уважний учитель або друг вислуховував нас. Ми всі також коли-небудь були вражені відсутністю співчуття з боку керівника чи, можливо, батьків. Та якщо йдеться про застосування цієї емоційної компетенції щодо ділового життя, то саме це слово – співчуття – здається неділовим, воно випадає з контексту сучасної робочої реальності.

Але співчуття (емпатія) не означає сентиментального підходу на зразок “усе буде добре”. Керівникові, який виявляє співчуття емоціям підлеглого, не треба перейматися його настроєм і намагатися догодити йому в будь-який спосіб. Ні, виявляти емпатію означає, що керівникові треба взяти до уваги почуття підлеглого та прийняти розумне рішення, що враховує емоції та почуття працівника.

Люди, які вміють виявляти емпатію, дуже добре розуміють потреби громадян, керівників і підлеглих та реагують на ці потреби. До них легко звернутися, й вони зацікавлені тим, що кажуть інші. Вони уважно слухають і вибирають зі сказаного те, що справді хвилює людину. Також слід додати, що той, хто ігнорує емоційний складник конфлікту й фокусується тільки на раціональному боці та на фактах, навряд чи зможе вирішити цей конфлікт.

Звідки ж береться емпатія? Психологи стверджують, що емпатія розвивається ще з дитинства. Новонароджені діти починають плакати, якщо вони чують, як плачуть інші новонароджені, – це, як вважає дехто, є передвісником рівня

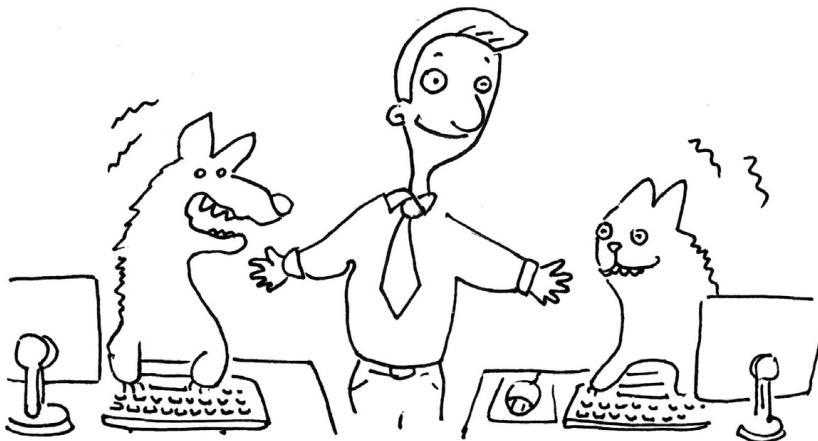
емпатії цих дітей. Також на здатність до емпатії впливають стосунки між дітьми та батьками в ранньому дитячому віці.

А чи можна розвивати емпатію? Виявляється, так! І шлях до цього пролягає через цілеспрямоване бажання та дії щодо розуміння емоцій інших людей. Покажемо це на вельми цікавому прикладі. Вільям Пізерс, психолог із міста Вермонта (США), розробив програму для виправлення злочинців, які розбещували малолітніх або мали стосунок до подібних злочинів. Під час цієї програми гвалтівники читали листи від жертв злочинів, схожих на ті, які скоїли вони самі. Потім ці злочинці давали опис своїх власних злочинів, але з погляду жертви. І врешті-решт вони проходили через симуляцію злочинів, які вони скоїли, але вже відіграючи в них роль жертви. Рівень повторного скоєння подібних злочинів у тих, хто під час перебування за ґратами пройшов через цю програму, був удвічі менший, аніж у тих, хто не проходив через неї.

Або ще один приклад. Керівництво банку проводило тренінги для своїх касирів, під час яких їх просили швидко порухувати гроші, попередньо заклеївши їм пальці скотчем та вдягнувши окуляри, заляпані вазеліном. У такий спосіб менеджери давали співробітникам зрозуміти, як почувуються старі люди, котрі є їхніми клієнтами та потерпають через подагру чи поганий зір. Співробітники банку після цих тренінгів переставали відчувати роздратування щодо таких клієнтів, коли ті повільно й незграбно рахували гроші.

Останній складник емоційного інтелекту – управління стосунками з іншими людьми. Ця компетенція допомагає переконувати інших, підбадьорювати та надихати, вирішувати конфлікти й ефективно співпрацювати. Тривалий час працюючи в судовій системі, люди в певний момент утрачають інтерес та перестають “горіти” спільною справою. Так само в часи змін, коли невідомо, що буде далі, або в період, коли роботи надзвичайно багато, люди втомлюються, виснажуються і їм, як ніколи, потрібне підбадьорювання з боку керівника. Саме

керівник задає певний тонус колективі. Його настрої та віра в успіх, як і, навпаки, зневіра передаються співробітникам.



Загалом учені вважають, що є чотири шляхи розвитку емоційного інтелекту.

1. Навчіться визнавати ваші власні почуття, спостерігаючи за ними. Спостерігайте за емоцією та подальшою реакцією. Називайте свої емоції та ідентифікуйте їхні реальні причини. Дехто зазначає, що записувати свої найглибші почуття в щоденнику, стає легше ідентифікувати те, що справді відбувається в голові та в серці.

2. Учіться керувати своїми почуттями, уникаючи сильних або руйнівних спалахів емоцій. Сенс не в тому, щоб придушити свої емоції, а в тому, щоб змогти вгадати їх та щоб вони не загнали вас у глухий кут. Самоконтроль – це цілеспрямованість, сильна воля, вміння контролювати свої емоції та поведінку. Протилежність самоконтролю – низька дисципліна, потурання своїм бажанням, залежність від настрою, невміння контролювати власні емоції та поведінку.

3. Треба усвідомити, що спілкування полягає не лише в говорінні. Співчуття або розуміння того, що відчувають інші люди, можна розвинути лише за умови, що ви уважно слухаєте

співрозмовника, стежите за його жестами й виразом обличчя. Щоб стати кращим слухачем, психологи радять практикуватися з другом, слухаючи одне одного й потім перефразовуючи почуте, щоб перевірити, чи правильно ви розумієте одне одного. Сенс полягає в тому, щоб чути почуття, приховані за словами.

4. Поглиблюйте стосунки з іншими людьми. Успішні стосунки залежать від багатьох навичок, наприклад від уміння співчувати, говорити про свої почуття, вміння слухати.

Отож, підводячи підсумок, ще раз зазначимо, що ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ – це здатність людини розуміти власні й чужі емоції та управляти ними. На думку Деніела Гоулмана, емоційний інтелект удвічі важливіший для успіху в кар'єрі, аніж загальний інтелект або технічна компетентність. Згідно з дослідженнями вчених Гарвардського університету, ефективність керівника лише на 15% визначається його інтелектом (IQ), а на 85% – емоційною компетентністю (EQ). Розвинені навички емоційної компетентності дають керівникові змогу розглядати свої емоції та емоції своїх підлеглих як ресурси й завдяки цьому підвищувати ефективність своєї діяльності. Ефективні комунікації, врегулювання конфліктів, вияв співчуття та створення культури інновацій в організації – це тільки деякі з багатьох проявів EQ.

Наше суспільство тривалий час віддало перевагу розвиткові інтелекту (IQ). Це добре, це потрібно, проте логіка – це лишень одна, так би мовити, нога, яку може використовувати людина, пізнаючи світ. Щоб наші дії були продуктивнішими, слід перестати стрибати на одній нозі, а стати на обидві – й почати використовувати емоції. Багато рекомендацій щодо того, як прислухатися до своїх емоцій, як управляти гнівом і роздратуванням та надихати людей, ви знайдете в наступних розділах посібника.

Розділ 16. “ОБЛИЧЧЯ” СТРЕСУ. ЧОМУ МИ ВІДЧУВАЄМО СТРЕС. ПРОЯВИ СТРЕСУ В РОБОТІ

*Не слід боятися стресу.
Його не буває тільки в мертвих.
Стресом треба управляти.
Керований стрес має аромат і смак життя.
Ганс Сельє*

Немає, напевно, більш відомого й водночас більш спірного наукового терміна, ніж стрес (від англ. stress – напруга, тиск. Усі говорять про стрес, усі його переживають, усі про нього багато чули... Парадокс, проте, в тому, що коли запитати навмання п'ятьох осіб про те, що таке стрес, то почувеш п'ять різних відповідей. І неспроста.

По-перше, цілковитої згоди щодо визначення стресу немає й у науковому середовищі, а по-друге, його природа така, що один і той самий потенційно стресовий вплив в одних людей викликає сильні негативні реакції, а в інших – або взагалі нічого, або навіть щось приємне. Узяти, приміром, атракціон “американські гірки”: для дорослої людини катання на них буде стресовим випробуванням, а от для дітей це щоразу втіха.

Або, скажімо, співбесіда під час прийому на роботу. Більшість із нас оцінить цю процедуру як стресову, проте є окремі уніками, для яких вона буде приємним лоскотанням нервів. Реагуємо на стрес ми всі по-різному.

У списку з п'ятдесяти характерних реакцій, які викликаються стресами, є прямо протилежні. Так, хтось у момент гострого стресу червоніє й відчуває напад нестримного голоду, а хтось

блідне та втрачає апетит. Хронічний стрес може викликати як набирання ваги, так і схуднення без жодної дієти. Ну й так далі...

Слово “стрес” уже давно стало настільки поширеним, що в багатьох склалося враження, що вони добре знаються на цьому. Комуś може здаватися, що як слово знайоме, то це означає, буцімто він знає зміст цього поняття.

Саме про це писав відомий канадський учений Г. Сельє, засновник теорії стресу: “Кожна людина відчувала його, всі говорять про нього, але майже ніхто не бере на себе клопіт з’ясувати, що ж таке стрес”.

Сьогодні поняття стресу набуло особливої актуальності, а вміння долати його перетворюється на доконечну потребу. Та чи всі ми добре володіємо цим умінням? А якщо зазирнути глибше, то чи всі ми правильно розуміємо стрес, його природу, прояви, різновиди, його значення в житті? Отож трохи теорії стосовно стресу.

ПОНЯТТЯ ПРО СТРЕС ТА ЙОГО ОЗНАКИ

Хтось каже про стрес, скаржачись на інциденти з уїдлигим керівником або з “нестерпними” громадянами, ще хтось жаліється на гострі фізіологічні реакції (стискання в грудях, головний біль, печію тощо), спровоковані такими ситуаціями, а для когось стрес – це причина серйозних хвороб, зокрема виразки шлунка або інфаркту, спричинених багаторазовим повторенням стресових моментів. Як дещо іронічно висловився один із критиків, “стрес – це й власне стрес, й причина стресу, й наслідок стресу”. Таке багатозначне тлумачення цього терміна виникло відразу ж після його запровадження в науковий лексикон. Зробив це в 1929 році канадський дослідник угорського походження Ганс Сельє.

Під стресом Г. Сельє мав на увазі систему реакцій організму у відповідь на будь-яку вимогу до нього, що сприяє адаптації чи пристосуванню організму до труднощів.

Коли Г. Сельє був студентом-медиком, він звернув увагу на те, що у всіх хворих, які мають різні недуги, спостерігається низка однакових симптомів (зниження апетиту, м'язова кволість, підвищений артеріальний тиск, втрата віри в одужання). Вивчаючи історії хвороб цих людей, він дійшов висновку, що в основі їхніх захворювань лежить саме стрес. Фактори, що викликають стрес, одержали назву СТРЕСОРИВ.

Керівник апарату суду, що витримує постійний тиск із боку громадян, керівництва та підлеглих; диспетчер аеропорту, який знає, що хвилинне послаблення уваги може призвести до загибелі сотень людей; спортсмен, що жадає перемоги, – всі вони зазнають стресу. Їхні проблеми цілком різні, але медичні дослідження показали, що організм в усіх випадках стереотипно реагує однаковими біохімічними змінами, призначення яких – дати адекватну відповідь на вимоги.

В одному дослідженні для солдатів-новобранців імітували ситуацію аварії та вимушеної посадки літака. Перед підйомом на борт кожному було вручено для десятихвилинного вивчення брошуру з інструкціями про необхідні дії в разі можливої катастрофи. Кожен учасник польоту вдягнув рятувальний пояс та парашут. Несподіванки почалися на висоті півтора кілометра: літак нахилився вбік. Усі побачили, як один із пропелерів перестав крутитися, а через навушники почули про інші неполадки. Потім солдатам повідомили, що склалася критична ситуація. Достовірність посилювалася тим, що вони неначебно випадково чули в навушниках тривожний діалог пілота з наземними службами. Літак перебував неподалік аеродрому, тому учасники могли бачити, як на злітну смугу з'їжджаються вантажні й санітарні машини. Через кілька хвилин пролунав наказ приготуватися до приводнення у відкритому океані, оскільки відмовив посадковий пристрій... Через певний час літак благополучно приземлився на аеродромі.

Як же реагували солдати на катастрофічну ситуацію? У багатьох виникли сильні емоційні переживання, пов'язані

зі страхом смерті, дехто занімів від жаху. Але це не дивно. Дивно інше: в кількох учасників цього не спостерігалось – одні мали солідний льотний досвід і могли здогадатися про інсценування, а інші були впевнені в своїй спроможності вижити (Я. Коломинський, 1986).

Отже, виникнення та переживання стресу залежить не стільки від об'єктивних, скільки від суб'єктивних чинників, від особливостей самої людини: оцінки нею ситуації, зіставлення своїх сил і особливостей із тим, що вимагається, та ін. Будь-яка несподіванка, яка порушує звичний перебіг життя, може стати причиною стресу або стресором, за термінологією Г. Сельє. При цьому не мають значення зміст самої ситуації та ступінь об'єктивної загрози – важливим є саме суб'єктивне ставлення до неї. Тому певну ситуацію (скажімо, отримання “двійки”) один може сприймати як стресову, а в іншого вона не викличе жодного стресу.

У 1972 році Всесвітня організація охорони здоров'я прийняла таке визначення: стрес – це неспецифічна (тобто одна й та сама на різні подразники) реакція організму на будь-яку висунуту до нього вимогу. Стрес – це відповідь на загрозу, реальну чи уявну.

“ХОРОШИЙ” ТА “ПОГАНІЙ” СТРЕС

Стресу неможливо уникнути. Життя – це постійне джерело змін. Але якщо в одних ситуаціях стрес може бути позитивним явищем і спонукає нас до подальшого руху та розвитку, то в інших умовах він може відігравати руйнівну роль, знижуючи нашу продуктивність і навіть негативно впливаючи на наше здоров'я. Зі збільшенням стресу зростає продуктивність – до певної межі, після чого вона різко падає разом із погіршенням самопочуття. Тут доречна аналогія зі струною скрипки: недостатньо натягнена струна звучить хрипко й тихо, перетягнена – різко та дратливо, й тільки ідеально натягнена дає чистий, “правильний” звук. Кожен із

нас може знайти “норму стресу”, яка дасть змогу “грати музику нашого життя”, уникаючи розхлябаності “недовантаження” та втоми “перевантаження”. Однак критична величина стресу, після якої він стає руйнівним, для кожної людини своя.

ТО ЯКА Ж РІЗНИЦЯ МІЖ "ХОРОШИМ" ТА "ПОГАНИМ" СТРЕСОМ?

Китайський ієрогліф, який описує поняття “стрес”, перекладається європейськими мовами також як “криза”. Він складається з двох знаків, розташованих один над одним. Верхній означає “небезпека”, а нижній – “можливість”. І це дуже точний образ, оскільки кожна подія, що потребує від людини зміни звичного способу життя та додаткових витрат енергії, є потенційно стресовою.

Багато приємних подій можуть викликати в нас стресоподібні фізіологічні реакції. Щоб переконатися в цьому, уявіть свій стан одразу ж після звістки про великий виграш у лотерею або під час першого поцілунку з коханою людиною. Чи згадайте діяльність, яка потребує надзвичайних дій та особливо збуджує творчий потенціал, або ж заняття спортом і подібні до цього фізичні навантаження...

У таких ситуаціях ви самі управляєте своєю поведінкою та реалізуєте власну мету, тобто ви автономні й самостійні. Форма напруження, що виникає при цьому, сприятливо впливає на вас. На позначення “хорошого” стресу використовують термін “еустрес” (грецьк. eu – добре). Він впливає на людину позитивно: мобілізує, поліпшує увагу та реакцію, стимулює, мотивує й вивільняє сили, посилює психічну діяльність, підвищує адаптаційні можливості організму.

Якщо ж вимоги перевищують можливості людини, її ресурси та її досвід, тоді вона стикається із негативним різновидом стресу.

Негативні стресові ситуації виникають здебільшого тоді, коли ви почуваетесь відчуженим, залежним, коли

перебуваєте під сильним впливом обставин. У цьому разі ви обмежені в змозі впливати на хід подій і відчуваєтеся швидше жертвою. Негативний стрес позначають словом дистрес (грецьк. ді- подвійний). Сюди включають усі ситуації, які виникають несподівано чи постійно та які ви вважаєте незадовільними, загрозливими чи страшними для себе. Тут мова може йти як про “повсякденне нервування”, так і про надзвичайні обставини. Ми нервуємося, коли потрапляємо в сумнівні або двозначні ситуації, коли переживаємо міжособові конфлікти... Ми проспали, спізнилися, загубили гаманця, застрягли в пробці, наші плани зірвалися, нам не зателефонували, нас підвели... Усі ці дрібні й знайомі кожному побутові дрібниці спричиняють у нас певну фізіологічну реакцію – збудження, сухість у роті, прискорене серцебиття, тремтіння рук, посилене пітніння... Нам стає важко зосередитися на чомусь, що не стосується пережитої події, думки про яку повертаються знову й знову... Іншими словами, ми переживаємо стрес.

Усі ці події (й негативні, й позитивні) об’єднує одне: вони вимагають від людини пристосування до нових умов існування. Сам по собі стрес корисний, але коли він переходить у дистрес, організм людини руйнується.

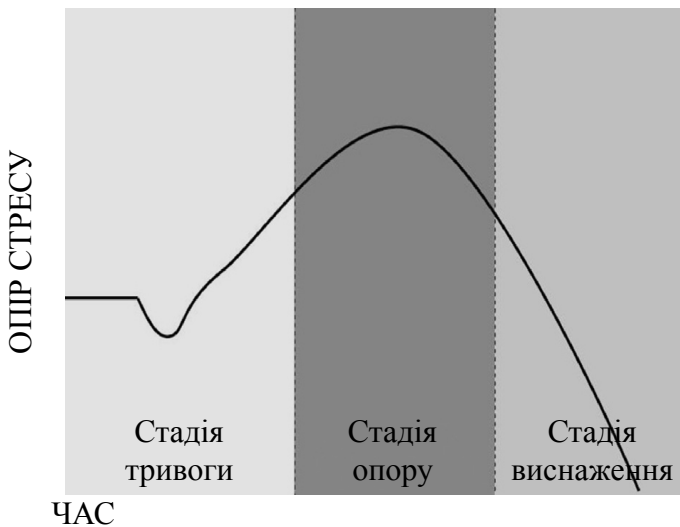
Якщо говорити про різновиди стресу, то можна зробити висновок, що характер впливу стресу на людину залежить від трьох основних факторів:

- інтенсивності стресу;
- його тривалості;
- сприйнятливості конкретної людини до того чи іншого стресора.

Установлено, що найбільшу небезпеку породжують не сильні та короткі стреси, а тривалі, хоча й не надто сильні. Короткочасний сильний стрес активізує людину, після чого всі показники організму повертаються до норми, а слабкий, проте тривалий стрес спричиняє виснаження захисних сил організму.

Під час розвитку стресу спостерігають три стадії.

1. **Стадія тривоги.** Це перша стадія, яка виникає з появою подразника, що викликає стрес. Наявність такого подразника призводить до ряду фізіологічних змін: у людини стає частішим дихання, трохи підвищується тиск, зростають показники пульса. Змінюються й психічні функції: вся увага концентрується на подразнику, виникає підвищений особистий контроль ситуації.



2. **Стадія опору.** Настає в тому разі, якщо стресовий фактор, що призвів до неї, продовжує діяти. Тоді організм захищається від стресу, витрачаючи “резервний” запас сил, із максимальним навантаженням на всі системи організму.

3. **Стадія виснаження.** Якщо подразник і далі діє, зменшуються можливості протистояння стресові, тому що виснажуються резерви людини. Знижується загальна опірність організму. Стрес “захоплює” людину й може призвести до хвороби.

При впливі дратівного фактора в людини формується оцінка ситуації як загрозової. Ступінь загрози в кожного

свій, але в будь-якому разі це породжує негативні емоції. Усвідомлення загрози та наявність негативних емоцій штовхають людину до усунення шкідливих впливів: вона прагне боротися з фактором, що заважає, знищити його або “піти” від нього. На це особа спрямовує всі свої сили. Якщо ситуація не вирішується, а сили для боротьби вичерпуються, то можуть виникнути навіть нервові розлади чи незворотні порушення в організмі людини. Наявність усвідомленої загрози – це основний стресовий фактор для людини. І байдуже, реальна ця загроза чи вигадана нами.

Оскільки в одних і тих самих ситуаціях дехто бачить значну загрозу, а дехто не бачить її зовсім, то й стрес, і його ступінь у кожного свої.

У відповідь на загрозу людина вмикає відповідні захисні механізми – минулий досвід, здібності. Залежно від ставлення людини до загрозового фактора, від інтелектуальних можливостей його оцінки формується мотивація на подолання труднощів. Відчуття загрози є вирішальним чинником у виникненні стресу. Людина може відчувати загрозу своєму здоров’ю, життю, матеріальному добробуту, соціальному становищу, самолюбству, рідним і т. ін.

Як же саме відчуває людина стрес? Дослідник Шеффер вказує на такі ознаки стресової напруженості:

- неможливість зосередитися на чомусь;
- занадто часті помилки в роботі;
- погіршення пам’яті;
- занадто часто виникає відчуття втоми;
- дуже швидке мовлення;
- думки часто “вивітрюються”;
- частий “безпричинний” біль (тобто не породжений фізичними проблемами);
- підвищена збудливість;
- робота не дає колишнього відчуття радості;
- втрата почуття гумору;

- різке збільшення кількості викурених цигарок;
- пристрасть до спиртних напоїв;
- постійне відчуття голоду чи, навпаки, відсутність апетиту.

Велике значення для управління стресами на особистому рівні має знання особливостей власної психіки. Вам вже відомо, що залежно від особистих особливостей реакція кожної людини на стрес є досить специфічною.

У зв'язку з цим виділяють **шість типів особистостей**, які по-різному реагують на стрес.

- Честолюбний тип. До нього належать люди зі значною потребою досягнення успіху. Вони енергійні, рухливі, агресивні й орієнтовані на справу. Причинами стресу для них є переважання, велика інтенсивність діяльності та міжособових стосунків, недостатнє розуміння самих себе. Основними проявами стресу є безсоння, підвищений кров'яний тиск, проблеми із серцем, надмірне куріння.
- Спокійний тип. Це безтурботні та врівноважені люди, орієнтовані на минуле, мрійливі й малоактивні. Вони мають низьку схильність до стресів. Причиною стресу можуть стати інші люди або вимоги професійної діяльності, які порушують розмірений плин їхнього життя.
- Сумлінний тип. До нього відносять людей допитливих, педантичних, догматичних, стабільних, консервативних та обов'язкових. Вони вірять авторитетам і підкоряються традиціям. Для них причинами стресу є особи, які порушують їхні плани та стереотипи поведінки. Вони мають середній ступінь схильності до стресів, але дуже чутливі до змін їхньої звичної життєдіяльності.
- Догоджальний тип. Це люди, які не можуть постояти за себе та обстоювати свої права. Вони догоджають

іншим, уникають міжособових конфліктів, бояться проблемних стосунків. Внутрішнє напруження, що виникає на ґрунті міжособових стосунків, є частою причиною стресів.

- Життєлюбний тип. Люди, які належать до цього типу, сильні, енергійні, життєлюбні, імпульсивні, розкуті. Для них характерна часта зміна інтересів. Причинами стресу є рутинна робота й надмірне внутрішнє напруження.
- Тривожний тип має значну схильність до стресу. Люди цього типу непокояться через можливі невдачі, в них низька самооцінка. Причинами стресу для них є відповідальна робота й різкі зміни в житті.

ФАКТОРИ, ЩО СПРИЧИНЯЮТЬ СТРЕС (СТРЕСОРИ)

Важливо усвідомити, що існують певні фактори, здатні спричиняти стрес, які призводять до перевищення спроможності організму адекватно реагувати на вплив іззовні. Під стресором зазвичай мають на увазі надзвичайний або патологічний подразник, значний за силою та тривалістю вплив, що спричиняє стрес.

У найзагальнішому вигляді розрізняють переважно такі різновиди стресорів:

- фізіологічні (надмірний біль, шум, забруднене повітря, несприятливе харчування, вплив екстремальних температур, уживання ряду лікарських препаратів тощо);
- психологічні (інформаційне перевантаження, нереалістичні очікування та домагання, критичні події в житті, змагання, погроза соціальному статусів, самооцінці тощо).

На думку Д. Фонтани, для аналізу стресорів, які призводять до професійного стресу та стресу керівників, варто орієнтуватися на дещо іншу класифікацію.

Із цього погляду можна виділити дві великі групи стресорів:

- стресори службової діяльності;
- стресори позаслужбової діяльності.

Стресори службової діяльності поділяються на загальні та специфічні. Розглянемо загальні стресори. До них належать такі.

Погана організація службової діяльності (затримки, безвідповідальність, неритмічність тощо), тобто відсутність системи в роботі. Організація найчастіше працює в режимі пожежної команди. Керівник, у свою чергу, діє у вертикальній структурі, вибудованій за ієрархічним принципом, і неритмічність, безсистемність у роботі вищого керівника відразу позначається на діяльності нижчих керівників.

Вади співробітників, через які доводиться виконувати, окрім своїх обов'язків, ще й обов'язки інших. Це зменшує кількість часу на виконання безпосередніх обов'язків. У цих умовах або робота виконується неякісно, тому що її обсяг різко збільшується, або її виконують із високою якістю, але за цю якість заплачено занадто високу ціну через надзвичайне напруження сил.

Режим робочого часу (робота понаднормово та в незручний час). Людський організм має природні циклічні ритми протягом доби, тижня, року тощо, які передбачають періоди сну й активної діяльності. Якщо робота примушує порушувати природний ритм, то накопичується стрес.

Робота керівника потребує понаднормового часу. Її складно втиснути в строгі рамки розпорядку службового часу. Окрім цього, діяльність будь-якого керівника поєднано з вирішенням раптових кризових проблем.

Статусні проблеми (низький статус, невелика зарплатня, недостатні перспективи службового просування). Для більшості керівників-професіоналів робота стає частиною їхньої особистості. Однак при всій її значущості, в умовах, коли суспільство та держава оцінюють її невисоко, коли інші схильні розглядати те, що робить керівник, як таке, що не має особливого значення, або ж як справу, яку може робити

хто завгодно, нелегко зберегти почуття гідності, власної значущості.

Можливість службового просування сприяє як усвідомленню цінності власного професіоналізму, так і впевненості в довгострокових перспективах. Без цього в керівника виникає гостре відчуття, що час іти, залишаючи роботу в стані застою, а іноді й безнадії.

Заорганізованість, формалізм і метушня (непотрібні ритуали та процедури). Найочевиднішими проявами цього стресора є нескінченні наради. Ці фактори спричиняють стрес самі по собі, бо в керівника виникає відчуття, що він витрачає на написання несуттєвих, непотрібних звітів і подання всіляких даних не менше часу, аніж на саму роботу.

Імовірність виникнення стресу посилюється внаслідок усвідомлення керівником того погано приховуваного факту, що потреба постійних звітів і тривалих нарад є ніщо інше, як спроба вищих керівників виправдати власну зайнятість, підвищити свій статус і значущість, зміцнити власне становище.

Невизначеність розвитку подій чийого непередбачуваність в організації. Невизначеність вириває керівника зі звичного середовища, в якому він добре орієнтується та стабільно відчувається. В організації невизначеність може набирати форми частих змін без чіткої потреби. У результаті керівник ніколи точно не знає, що відбувається та що відбуватиметься.

За допомогою чого вищі керівники створюють таку невизначеність? Найчастіше за допомогою раптових змін мети та завдань діяльності, обов'язків, частих пересувань співробітників як по горизонталі, так і по вертикалі. Усе це руйнує визначеність і зрозумілість ситуації, передбачуваність, відчуття безпеки, кидає керівника в стрес.

Потребують окремого розгляду **специфічні стресори** в діяльності керівника. Під ними мають на увазі стресори, які властиві не стільки самій роботі, скільки способів, за допомогою якого здійснюється управлінська діяльність на

відповідному рівні. До специфічних стресорів відносять такі.

Нечіткі рольові обов'язки. Іноді керівник не має чітких посадових інструкцій стосовно того, що він повинен робити та де межі його відповідальності. Нечіткий перелік функціональних обов'язків ставить керівника в дуже уразливу позицію: якщо він нічого не робить, йому кажуть, як він має діяти; якщо ж він виявляє ініціативу, його обвинувачують у перевищенні повноважень та в тому, що він бореться за своє особливе місце в організації.

Рольовий конфлікт виникає в умовах, коли два аспекти діяльності керівника виявляються несумісними. Цей стресор може з'явитися в умовах лояльності до інтересів організації, вимог вищих керівників і лояльного ставлення до підлеглих. Нерідко рольовий конфлікт призводить до психологічної плутанини: хоч би що керівник зробив, він принаймні за одним із критеріїв не має рації. Це породжує внутрішній конфлікт, страх перед викриттям та осудом із боку керівництва. І, як підсумок, – відчуття власної неадекватності та низька самооцінка.

Нереально високі домагання, прагнення до досконалості. Керівник може постійно чекати від себе надто багато, примушуючи себе працювати на повну силу, проте залишається незадоволеним результатами. З огляду на це він не має змоги розслабитися й відчутти, що роботу зроблено ним добре. Подібні домагання вирізняє ряд особливостей:

- повинність, в основі якої лежить категоричний імператив типу “Я в будь-якому разі повинен...”;
- глобальна негативна самооцінка та самознищення типу “Якщо я зазнав поразки, виходить, я невдаха”;
- низький поріг фрустрації, що виявляється в тому, що керівник не бачить можливості подолати труднощі, які виникають (фрази й установки типу: “Я цього не переживу”, “Я такого не витримаю”);
- катастрофічність (фрази й установки типу “Якщо це не піде на лад, то все, вважай, пропало”);

- неправомірні узагальнення (фрази й установки типу “Якщо в мене навіть це не вийшло, то взагалі нічого не вийде й далі”).

Із нереалістичної оцінки перспектив неодмінно випливають негативні, тяжкі почуття та й сама невдача. Наприклад, якщо керівник має виступати на нараді, а перед її початком думає: “Мене сьогодні розіб’ють ущент”, то він заздалегідь неминуче опиняється в ситуації, коли почуватиметься скутим, невпевненим і зазнаватиме величезного тиску. І якщо все на нараді закінчиться для керівника відносно добре, то його тривоги не зникнуть. Адже він очікував провалу, а цього не сталося, виходить, тут щось не так і заспокоюватися рано. Отож не сама ситуація як така доводить керівника до стресу, а виключно те, як він її оцінює та приміряє до себе.

Особливості взаємодії з вищими керівниками, ігнорування ними думки керівника. Вищі керівники спроможні спричинити стрес тому, що вони можуть вплинути на життя та діяльність керівника матеріально й морально (більший чи менший оклад, можливості просування службовими шаблями тощо). Окрім того, вони можуть довіряти керівникові чи ні, бути дріб’язково причепливими, постійно втручатися в те, що робить керівник, бути скупими на похвалу та щедрими на критику. У результаті в керівника виникає враження, що його недооцінюють, притуплюється відчуття задоволення від роботи, й у підсумку – стрес.

Керівник воліє усвідомлювати, що має певну владу й спроможний впливати на події, що його особисті переваги та ідеї щодо підвищення якості службової діяльності знаходять розуміння. Однак якщо пропозиції й думки керівника та й він сам ігноруються, це породжує високий рівень розчарування та напруженості. Особливо стресогенним є вплив цього фактора в умовах, коли ніхто, крім керівника, краще не знає наявної системи та її вад.

Особливості взаємодії з колегами по горизонталі

- По-перше, керівник найчастіше пов'язаний лише стосунками по вертикалі на шкоду горизонтальній взаємодії. У цих умовах він обмежений щодо змоги обговорити професійні проблеми, отримувати не тільки схвалення, підтримку, а й зауваження, оцінку, тобто те, що ми називаємо зворотним зв'язком, заспокоїти себе усвідомленням того, що колеги переживають такі ж самі труднощі, що й він. Для більшості керівників таке становище призводить до зростання почуття уразливості та вичерпання професійних ресурсів. Окрім того, ізоляція породжує відчуття, що ніхто не зможе впоратися з навантаженням керівника так само, як і він. Це спричиняє інтенсифікацію його діяльності та стрес.
- По-друге, неадекватний стиль вищого керівництва, що не задовольняє потреби співробітників, найчастіше створює вакуум влади. Неминуче починаються боротьба за владу між співробітниками, тиск на керівництво, чвари, безлад і заворушення як по горизонталі, так і по вертикалі.
- Нарешті, по-третє, неминучо стає боротьба за статус, за особливе місце в організації, захист привілеїв призводить до різноманітних форм з'ясування стосунків між колегами по горизонталі.

Особливості взаємодії з підлеглими. “Важкі” підлегли можуть породити стрес, якщо сутички з ними або цілковито несподівані, або несправедливі та неправочинні. У першому випадку керівник очікує приємних (або принаймні нейтральних) стосунків, а натрапляє на холодність і мовну агресію. У другому випадку керівникові висувують претензії та обвинувачення, які за своєю суттю стосуються системи й загальної ситуації, а не конкретного керівника цієї системи. Прагнення залишатися ввічливим і коректним анітрохи не полегшує ситуацію. З іншого боку, в разі втрати контролю

над собою керівник відчувається ще гірше, сприймаючи цей конфлікт як свідчення свого непрофесіоналізму.

Кілька слів про вплив емоційного фактора. Тут важко уникнути двох крайнощів. З одного боку, керівник жодним чином не може відмовитися від почуттів приязні та ворожості, симпатії й антипатії або навіть любові та ненависті. До функцій керівника входить прийняття рішень, які впливають на долі інших. Рішення ці забарвлено різними почуттями, хоч би яким об'єктивним намагався видаватися керівник.

З іншого боку, будь-який керівник може перебувати під впливом так званого синдрому емоційного вигорання (виснаження), коли він сприймає підлеглого не як живу людину, а як певний об'єкт своєї діяльності, елемент складної системи. Іноді керівник може утвердитися в думці, що в підлеглого є різні почуття, думки, бажання, погляди, але він не зобов'язаний їх урахувати у своїй діяльності, більше того, врахування їх тільки шкодить спільній справі. Такі підходи не можуть час від часу не спричиняти в керівника стресів.

Особливості управлінської праці. Із погляду стресогенності управлінська праця має ряд особливостей.

- По-перше, будь-якого керівника час від часу охоплює відчуття фахової неспроможності. Темпи технологічних змін у наш час настільки великі, що обсяг знань, потрібних для того, щоб не відставати від життя, сягає запаморочливих розмірів. У керівника виникає відчуття, що йому бракує освіти, досвіду, навичок. Зусилля ж, потрібні для здобуття нових знань і досвіду, щороку віднімають дедалі більше часу й енергії. Керівник постає перед вибором: або щосили гнатися за часом, намагаючись виконати непосильне завдання, або залишитися “в хвості” з негативним самовідчуттям стосовно своєї компетентності та професіоналізму. У свою чергу, неможливість або неспроможність бути на висоті

свого професійного обов'язку спричиняє появу відчуття особистої поразки, особливо у фахівців із високим почуттям професійної відповідальності.

- По-друге, управлінську працю пов'язано з переважаннями, тимчасовим пресингом, постійним переключенням з одного рідновиду діяльності на інший. Будь-якому керівникові поряд із традиційними перервами в роботі потрібні короткі паузи (від кількох годин до кількох днів) між завершенням одного службового завдання й переходом до наступного. Під час цього відносного затишшя він може скинути напруженість, що накопичилася, озирнутися навколо, розслабитися, справді позбутися всього зайвого. Без такого короточасного перепочинку керівник відчувається мало не в пастці. У нього немає ані хвилини, щоб зупинитися та об'єктивно проаналізувати результати своєї роботи.
- По-третє, для управлінської праці характерні монотонність, брак різноманітності. Керівник час від часу має потребу в нових враженнях, щоб зберегти зібраність і творчий потенціал. Його діяльність, що в основі своїй має виконання адміністративних обов'язків, породжує стан монотонності. Ряд професіоналів, за влучним зауваженням Д. Фонтани, признаються, що вранці, збираючись на роботу, вони перебувають мало не в панічному стані, оскільки впевнені в одноманітності та невідворотності всіх подій майбутнього трудового дня. Річ не в тім, що самі по собі ці події небажані. Просто їхня передбачуваність сягає тієї точки, за якою втрачається її заспокійливий ефект і з'являються одноманітність, монотонність, сірість та обмеженість. Чому монотонність поєднано зі стресом? Тому що одноманітність деяких аспектів роботи гостро нагадує керівникові про час, що спливає.

- По-четверте, керівник найчастіше приймає рішення за очевидного браку потрібної службової інформації або за неможливості передати потрібні інструкції у відповідні інстанції. Зазвичай це створює відчуття неповного контролю над подіями. Іноді пряма спроба одержати потрібну інформацію перетворюється з короткого, легко здійсненого завдання на щось тривале, часто вкрай марне й таке, що призводить до сильного стресу.

Окрім цих стресорів, існують ще й так звані **стресори позаслужбової діяльності**.

До них можемо віднести такі.

Стрес, спричинений чоловіком чи дружиною. Виникає головним чином унаслідок зіткнення або темпераментів, або інтересів (небажання допомагати вдома, затримання на роботі, ревності, різні погляди на життя, подружня зрада та ін.).

Стрес, спричинений дітьми. Проблема батьків і дітей давня, як світ, і часто дається взнаки. Керівник вважає, що діти роблять усе зовсім не так, “як треба”, забуваючи, що свого часу він поведився точнісінько так само. Він намагається їх “учити життю”, передати їм свій життєвий досвід, однак із гіркістю розуміє, що діти більше вчаться не в нього, а в життя, яким воно є. І чомусь їм більше подобається вчитися на власних помилках.

Стрес, спричинений батьками та родичами. Тут та ж сама проблема батьків і дітей, однак уже з іншого боку. Керівник не може зрозуміти, чому він – людина, яка впливає на долі кількох сотень людей – усе ще залишається сином чи дочкою, яких можна й далі виховувати. Якщо це поєднується з якою-небудь формою залежності (наприклад, проживання в одній квартирі), то стресовий стан забезпечено напевно.

Стрес, спричинений домашньою обстановкою. Головне тут те, що в керівника занадто велика кількість домашніх обов’язків і занадто мало часу для виконання їх.

Стрес, спричинений тиском навколишнього середовища на родину керівника. Тут і галасливі сусіди, й фінансові проблеми, пов'язані з оплатою рахунків, і побутові проблеми, що виникають час від часу, тощо.

Сьогодні вимога високої ефективності від кожного з нас та організації в цілому створює потребу підвищеної концентрації й піддає співробітників тривалому стресу. Усі ми якось шукаємо способів подолання подібних ситуацій. Виходить це в нас по-різному. У багатьох як наслідок стресів виникають проблеми зі здоров'ям, дратівливість, депресія й утрата бачення перспективи. Наступний розділ пропонує вам методи та ресурси для управління стресом.

Розділ 17. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

Найпотужнішим (і часто ігнорованим) засобом порятунку від стресу є свідомість людини. Важливо тільки навчитися вміло та вчасно нею управляти. З іншого боку, можливість управління своєю свідомістю і є управління стресом.

Під управлінням стресом зазвичай мається на увазі сукупність стратегій, методів і прийомів, що дають людині змогу запобігти негативному впливу стресорів або звести цей вплив до мінімуму. Сам процес управління можна представити кількома варіантами:

1. **ДО ПОЯВИ СТРЕСУ** основні зусилля треба зосередити на профілактиці стресу.
2. **ПІСЛЯ ПОЯВИ СТРЕСУ** найбільшу увагу приділити засобам активної протидії стресу.
3. **У ГОСТРІЙ СТРЕСОВІЙ СИТУАЦІЇ** здійснюються засоби першочергової самодопомоги.

Профілактика стресів

До стресів слід готуватися завчасно, тому що нікому на цьому світі не вдавалося їх уникнути. А ось успішно управляти ними в змозі будь-яка людина, в тому числі й керівник. В основі профілактики стресів лежать такі основні підходи.

Перший підход: МУДРЕ СТАВЛЕННЯ ДО ВЛАСНОГО ЖИТТЯ, його активне конструювання

У будь-якій ситуації існують **ВИХІД І ВИБІР**. Складна ситуація перевіряє нас на міцність – витримаємо чи ні? Будь-яка драматична ситуація не припускає однозначного алгоритму дій. Навіть в умовах найбільш твердих реалій існують змога

маневру, відносна свобода, вибір. На думку Р. Кричевського, до принципів мудрого ставлення до життя можна віднести такі:

- *Постійно ставити адекватні нашим можливостям життєві цілі й досягати їх*

Не йдеться про відмову від своїх прагнень, у тому числі й пов'язаних із певним ризиком. Треба подумати про реальність наших домагань і вибирати цілі, які трохи вищі від реальних можливостей. Г. Сельє писав: “Прагни до найвищої з доступних тобі цілей і не починай боротьбу через дрібниці”.

- *Уміти відрізнити головне від другорядного*

Цей принцип орієнтує нас на знаходження якоїсь основної, домінувальної лінії життя, застерігає від гонитви за миттєвими, випадковими цілями. Але ж часто саме у прагненні досягти їх непомітно минає все життя. Свого часу Р. Нібур писав: “Боже, дай нам розсудливість спокійно приймати те, що ми не можемо змінити; мужність, щоби змінювати те, що можемо; і мудрість, щоб відрізнити одне від іншого”.

- *Знати засіб впливу на події, тобто бути реалістичними в оцінці як власних можливостей, так і ситуації, в якій перебуваємо*

Ігнорування цього принципу призводить не тільки до зайвої витрати сил, а й до дистресу. Г. Сельє радить: “Хоч би з якою життєвою ситуацією ви стикнулися, подумайте спочатку, чи варто боротися”.

- *Уміти підходити до проблеми з різних боків*

Мова йде про багатоплановість бачення проблем, які виникають, здатність подивитись на них із різних боків і позицій, про потребу гнучкого підходу в оцінці людей і подій. Французький мислитель Монтень якось зауважив: “Людина страждає не стільки від того, що відбувається, скільки від того, як вона оцінює те, що відбувається”. Цей принцип потребує здійснювати об'єктивізацію стресів, тобто об'єктивно оцінювати те, що на початку уявлялося катастрофічним або трагічним.

- *Готувати себе до будь-яких несподіваних подій заздалегідь*

Налаштовуюючи себе на можливі, в тому числі й на непередбачувані, повороти подій, ми тим самим виявляємо певну гнучкість, реалістичність у підході до дійсності, позбуваємося непотрібних ілюзій, а подеколи готуємося таким чином до малоприємних новин.

- *Сприймати дійсність такою, яка вона в реальності, а не в нашій уяві*

Мова йде знову ж таки про реалізм при оцінюванні того, що відбувається довкола нас, що дає змогу розумно сприймати та вирішувати проблеми, не ухиляючись від них і не ховаючись у шкаралупу ілюзій.

- *Намагатися розуміти тих, хто вас оточує*

Адекватне розуміння інших, зокрема мотивів їхньої поведінки, проникнення в їхній внутрішній світ дає змогу обрати гнучкіші лінії поведінки, уникнути непотрібних зіткнень і в остаточному підсумку забезпечити собі певний рівень психологічного комфорту.

- *Уміти одержувати позитивний досвід, уроки з усього, що відбувається*

Будь-який придбаний досвід, позитивний чи негативний, за умови його серйозного осмислення й відповідних висновків здатен значно розширити наші можливості при оцінюванні людей та ситуацій, сприяючи тим самим і кращій життєвій адаптації.

- *Жити повним життям у кожен його момент*

Незважаючи на складнощі нашого життя, треба всупереч їм жити, а не існувати; жити щодня й щогодини; жити кожною миттю відпущеного нам життя. Жити... Понад два тисячоліття тому Марк Аврелій сказав: “Наше життя є те, що ми думаємо про нього”. Його вислів правильний і в наш час.

Важливо не тільки мудро будувати своє життя, а й **АКТИВНО КОНСТРУЮВАТИ СВОЮ ПОВСЯКДЕННУ РЕАЛЬНІСТЬ**. Активні люди вирізняються тим, що події, як правило, не застають їх зненацька. Їм притаманні:

- *передбачення подій.* Вони визначають, що саме найімовірніше може трапитися, й уживають заходів, щоб:
 - уникнути прикросців,
 - або, навпаки, одержати користь від того, що повинно відбутися,
 - або змінити хід подій і задовольнити власні інтереси.

Вони здебільшого бувають добре поінформовані та вміють опинитися в потрібний час у потрібному місці. Іноді з цієї причини їх не зовсім справедливо називають щасливчиками. Насправді ж ці люди здаються такими завдяки своїм активним і раціональним діям;

- *рішучість.* Вони примушують себе діяти, в той час як інші ще вагаються. Загалом рішучість не є тотожною імпульсивності. Імпульсивні люди не передбачають розвитку подій і не квапляться навіть у тому разі, коли “небезпека” зовсім близько;
- *мужність.* Потреба діяти швидко й рішуче припускає елемент усвідомленого ризику. Одні готові взяти цей ризик на себе, в той час як інші баряться із цим (і в перспективі наражаються на ще більший ризик);
- *добра опірність стресу.* Люди активні дуже часто здатні діяти, перебуваючи в стані стресу, й при цьому зберігати тверезу здатність стежити за розвитком подій. Водночас люди, які сильно піддаються стресу, намагаються відсторонитися від стресогенної ситуації, уникаючи або заперечуючи її.

Однак, активно конструюючи реальність свого життя, не варто забувати про тих, хто вас оточує. Наша активність означає зміну нашої поведінки, але ці зміни можуть виявитися стресогенними для інших. Створюється ситуація, коли зменшення стресу для керівника може означати збільшення стресу для підлеглих. Щоб уникнути такого розвитку подій:

- широко сповістіть підлеглих заздалегідь про зміни, які ви збираєтеся запровадити, хоч би які очевидні вони були. Інакше кажучи, правила в жодному разі не змінюються непомітно й поза ходом процесу, що розгортається. Поясніть, що ці зміни спрямовано на поліпшення справи, а не проти співробітників;
- будьте тверді й послідовні при нововведеннях. Уміння сказати “ні” та дотримуватися відповідної лінії поведінки – найважливіша особиста властивість, що забезпечує здатність опиратися стресу;
- залучайте підлеглих до процесу планування й реалізації змін. Це зміцнить вашу позицію та зніме багато питань;
- прогнозуйте й не вигідний розвиток подій та запобігайте йому. Краще діяти, аніж реагувати. Спробуйте мобілізуватися до того, як очікувані зміни та їхні наслідки стануть незворотними. Прогнозуйте їх там, де це можливо, і беріть ініціативу у свої руки. Люди, які здаються на ласку обставинам, зазвичай чекають, поки грім не вдарить, і лише потім реагують на це. Керівник зобов’язаний за своєю статусною роллю передбачати розвиток подій і діяти в належний час і належним чином так, щоб убезпечити себе та інтереси справи.

Другий метод: ЗАВЧАСНА ПІДГОТОВКА ДО СТРЕСІВ, ФОРМУВАННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ

До основних заходів цього напрямку треба віднести такі:

- використання різноманітних тестових методик, самоспостереження для раннього виявлення стресу;
- ознайомлення з досвідом інших, спеціальною літературою про стрес;
- фізичні вправи;
- наявність ефективного середовища підтримки (родина, соціальне оточення, друзі, рідні тощо);

- формування вольових якостей (цілеспрямованості, ініціативності, наполегливості, самовладання, рішучості, витривалості тощо).

Заходи активної протидії стресу

Активна протидія стресу може передбачати ряд заходів, покликаних якщо не зняти повністю негативні наслідки стресу, то максимально їх послабити. До них можна віднести такі.

По-перше, аналіз індивідуальної картини стресу. Стрес – явище особистісне й найчастіше ситуативне. Його аналіз включає ряд обов’язкових дій:

- складання переліку стресорів (перелік робить ситуацію керованою, а проблему – реальнішою та відчутнішою або принаймні створює відчуття підконтрольності ситуації, що саме по собі теж важливо, тому що веде до підвищення впевненості у своїх силах);
- ранжування стресорів (від найдужчого до найслабшого);
- планування реальних і конкретних дій стосовно стресорів. Можна виділити такі різновиди дій:
 - негайна дія (стресори, стосовно яких можна щось зробити прямо зараз, сьогодні чи протягом найближчих днів, наприклад, нечіткі службові обов’язки, невизначеність);
 - перспективна дія (стресори, що надаються до корекції, але незрозуміло, якій саме та коли, наприклад, більші навантаження або надто багато наряд);
 - ігнорування чи адаптація (стресори, що перебувають поза межами досяжності, принаймні в доступному для огляду майбутньому; до них варто просто пристосуватися й приймати їх такими, які вони є, наприклад, погані умови роботи).

По-друге, мобілізація фізіологічних можливостей організму для протидії стресу за допомогою:

- збільшення вживання рідини (до восьми склянок на день порівняно з тією кількістю, яку ми випиваємо щодня);
- харчування;
- дихання;
- фізичні вправи – комбінація вправ на гнучкість (5 хвилин на день) і витривалість (20 хвилин на день).

Нарешті, по-третє, мобілізація психофізіологічних можливостей для протидії стресові або психічна саморегуляція.

Психічна саморегуляція – аутовплив людини за допомогою спеціально організованої психічної активності для регуляції свого стану. До основних різновидів психічної саморегуляції належать:

- релаксація (від лат. “relaxatio” – зменшення напруженості, розслаблення) у формі свідомого нервово-м’язового розслаблення тіла. Вона являє собою курс систематичних тренувань для довільного розслаблення різних груп м’язів. Суть релаксації – в періодах максимального скорочення та швидкого розслаблення певної ділянки тіла, що чергуються.

Теоретичними передумовами релаксації є такі положення:

- стрес і тривожність, пов’язані з м’язовою напруженістю;
- шляхом ослаблення напруженості м’язів можна досягти значного зменшення переживання, тривоги, інших проявів підвищеного занепокоєння;
- розслаблення м’язів досягти легше порівняно з напруженістю.

Релаксації треба вчитися; це вміння досягається тільки завдяки постійній практиці. Зазвичай потрібно кілька місяців безперервних занять, не менш ніж півгодини щодня, щоб навчитися досягати цілковитої релаксації організму. Але, опанувавши мистецтво релаксації, ви станете володарем знання, силу якого визнають і культурний досвід багатьох народів, і сучасна наука.

Особливо потрібні навички релаксації при боротьбі зі стресом. Завдяки релаксації змінюється вся картина впливу гормонів на організм. За допомогою самої лишень регулярної практики глибокої м'язової релаксації можна подолати депресію та гнітюче відчуття занепокоєння, вилікувати безсоння, позбутися судом, напруженості шийних м'язів, головного болю та болю в спині, знизити кров'яний тиск. М'язова релаксація зменшує ризик серцевих захворювань. Нарешті, деякі дослідження дають змогу зробити висновок про позитивний вплив релаксації на імунну систему людини.

Самонавіювання у формі АУТОГЕННОГО ТРЕНУВАННЯ (або АУТОТРЕНІНГУ) є методом психічної саморегуляції станів, заснованим на свідомому вселянні відчуття тепла, ваги, полегшення різних органів і ділянок тіла. Але переживання цих відчуттів – не самоціль. Головне – досягнення потрібного стану “на виході” з аутогенного заглиблення, а також одержання відстроченого оптимізувального ефекту.

Аутотренінг було розроблено німецьким психіатром І. Шульцем на основі творчої переробки багатовікової спадщини східних (переважно тибетських та індійських) учень. Основним елементом в аутотренінгу є засвоєння вербальних формулювань (формул самонавіювання) у вигляді самонаказів та оперування ними.

Самонавіювання у формі СЕНСОРНОЇ РЕПРОДУКЦІЇ, або ВІЗУАЛІЗАЦІЇ, являє собою метод психічної саморегуляції станів, заснований на уявному відтворенні в усіх подробицях образу приємного місця, гарного пейзажу та своїх відчуттів при перебуванні там. Окрім зазначених образів, це може бути спогад про найудаліший день канікул чи відпустки, про подорож лісом або горами, про відпочинок на палубі корабля, що борознить простори океану, тощо.

МЕДИТАЦІЯ (лат. “meditatio” – міркування, обмірковування) є методом психічної саморегуляції за допомогою розумових дій, спрямованих на приведення психіки

людини в стан поглибленої зосередженості, заглиблення в себе. Головна мета медитації – досягти відчуття гармонії та причетності до світу, повернення до джерела всієї духовної й фізичної діяльності, до самоті. Стан людини в результаті занять медитацією характеризується:

- у психічному плані – усуненням емоційних “крайнощів” і значним зниженням реактивності; піднесеністю та певною відмовою як від зовнішніх об’єктів, так і від внутрішніх переживань;
- у тілесному плані – розслабленістю.

Давні традиції багатьох культур зберегли згадки про те, як важливо регулярно практикувати медитацію, стан внутрішньої тиші, щоб досягти глибокого спокою та ясності розуму. Східні вірування – індуїзм, буддизм, даосизм і дзен-буддизм – надають особливого значення практиці гармонії із зовнішнім світом. У християнстві, іудаїзмі та ісламі станові тиші та самотності також надається дуже велике значення. Ми знаємо з Біблії, що Авраам або Ісус молилися на самоті, йдучи в пустелю або піднімаючись на гору. Медитації в тихому та відособленому місці були обов’язковим ритуалом для членів середньовічних чернечих орденів.

Зазвичай виділяють три основні техніки медитації:

- концентрація на певних словах, які повторюються під час медитації, часто в заданому ритмі. У результаті людина може досягти стану спокою й відчути свій внутрішній світ. Для кожної релігії та культури характерні свої слова, свої молитви. У східній традиції застосовують особливі молитви, які називаються мантрами. Під час медитації мантри повторюються повільно, багато разів, із певним ритмом і наспівом. Найвідоміша мантра являє собою звук “ом”, що символізує розвиток Космосу в його абсолютній єдності. Згодом мантри почали застосовуватися й у західній релігійній культурі. Упродовж століть християни повторюють

ім'я “Ісус” як молитву під час медитації. Деякі люди медитують, повільно повторюючи “мир”, “любов”, різні словосполучення, наприклад “мирна релаксація” або “безтурботний спокій”;

- розслаблене, ритмічне дихання, що заспокоює збуджений розум і звільняє його від думок та хвилювань. Дихання – важливий складник будь-якої східної медитації. У традиціях християнства також існують дихальні практики, що супроводжуються молитвами. Уповільнення та поглиблення дихання фізично сприяє процесу релаксації;
- досягнення стану “нерухомого розуму” (найглибша складна техніка). Той, хто медитує, немовби водночас перебуває у стані відстороненого спостереження за своїми думками: він стежить за тим, як вони виникають, змінюються та зникають, у той же час перебуваючи поза ними й не ототожнюючи себе з ними. Уважається, що в подібному стані досягається чисте сприйняття світу, сприйняття щирої реальності, не перекрученої упередженнями, бажаннями й ідеями людини щодо тих чи інших речей. Таку здатність сприйняття реальності можна розвивати. Відповідно до східної традиції, тривала практика цього способу медитації наближає людину до вищої гармонії – об’єднання з Божественним принципом усесвіту.

Заходи першочергової самопомоги

Вплив стресу буває настільки інтенсивним, несподіваним і стрімким, що може серйозно позначитися на нашому здоров’ї (а часом і житті). У такому разі кожному керівникові треба твердо знати основи першочергової самопомоги. До заходів такої допомоги зазвичай відносять такі.

- У гострій стресовій ситуації не слід приймати (або намагатися приймати) жодних відповідальних рішень.

Виняток становить стихійне лихо, коли мова йде про порятунок самого життя.

- Повільно порахуйте до десяти.
- Займіться своїм диханням. Повільно вдихніть повітря носом і на певний час затримайте дихання. Видих здійснюйте поступово, також через ніс, зосередившись на відчуттях, пов'язаних із вашим диханням.

Подальші події можуть розвиватися в двох напрямках.

Стресова ситуація застала вас у приміщенні

- Підведіться, якщо це потрібно, і, попросивши пробачення, вийдіть із приміщення.
- Скористайтеся будь-якою нагодою, щоб змочити чоло, скроні та руки холодною водою.
- Повільно роззирніться довкола, навіть у тому разі, якщо приміщення, в якому ви перебуваєте, добре вам знайоме або має цілком пересічний вигляд. Переводячи погляд з одного предмета на інший, подумки опишіть їхній зовнішній вигляд.
- Потім подивіться у вікно на небо. Зосередьтеся на тому, що бачите. Коли ви востаннє ось так дивилися на небо?
- Набравши води в склянку (у крайньому разі в долоні), повільно, зосереджено випийте її. Сконцентруйте увагу на своїх відчуттях, коли вода тектиме горлом.
- Випростайтеся, поставте ноги на ширину плечей і на видихові нахиліться, розслаблюючи шию та плечі, так, щоб голова й руки вільно звисали вниз. Дихайте глибше, стежте за своїм диханням. Продовжуйте робити це протягом однієї-двох хвилин. Потім повільно випростайтеся; рухайтесь обережно, щоб не запаморочилася голова.

Стрессова ситуація захопила вас де-небудь поза приміщенням

- Озирніться навкруги, спробуйте подивитися на предмети, які вас оточують, із різних позицій, подумки називайте все, що бачите.
- Детально роздивіться небо, називаючи про себе все, що бачите.
- Знайдіть якийсь дрібний предмет (листок, гілку, камінець тощо) й уважно роздивіться його. Розглядайте предмет не менш ніж чотири хвилини, знайомлячись із його формою, кольором, структурою таким чином, щоб зуміти чітко уявити його із заплющеними очима.
- Якщо є можливість випити води, скористайтеся цим – сконцентруйте увагу на своїх відчуттях, коли вода тектиме горлом.
- Ще раз простежте за своїм диханням. Дихайте повільно, через ніс: зробивши вдих, на певний час затримайте дихання, потім так само повільно, через ніс, видихніть повітря. При кожному видихові зосереджуйте увагу на тому, як розслаблюються й опускаються ваші плечі.

Як першої допомоги цього цілком достатньо. Не завадять помірні заняття спортом чи прогулянка, одне слово, будь-яка діяльність, що потребує фізичної активності та зосередження, але, знову ж таки, не перестарайтеся.

Сподіваємося, що надані поради були вам корисними. І наостанок невеличка притча. Якось один мудрець подарував цареві обручку. На обручці був напис: “Усе мине”. Надягаючи обручку на палець правителеві мудрець сказав: “Ніколи не скидай її. Коли тобі буде тяжко, крути цю обручку на пальці, й тобі ставатиме легше”. Багато разів обручка допомагала цареві у складних ситуаціях. Проте одного разу йому було так тяжко, ситуація здавалася такою складною, що в розпачі цар зірвав обручку з пальця й кинув її під ноги. Коли обручка покотилася,

цар побачив, що всередині є ще якийсь напис. Піднявши обручку, він прочитав: “І це теж мине”.



Пам’ятаймо ж про цю мудру істину в будь-якій тяжкій ситуації. А ще розвиваймо в собі найважливішу рису щасливих людей – позитивне мислення, про яке ми розповімо в наступному розділі.

Розділ 18. ПОНЯТТЯ ПРО ПОЗИТИВНЕ МИСЛЕННЯ. “КНОПКИ” УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ ТА ЯК ЇХ “НАТИСКАТИ”

Колись давно в Індії один пес потрапив до храму. У цьому храмі було розміщено близько тисячі дзеркал. Собака озирнувся й побачив навколо себе тисячу собак. Він дуже злякався, вишкірив зуби – й усі інші собаки відповіли тим самим. Підібгавши хвоста, пес вибіг із храму в цілковитому переконанні, що світ складається з натовпу злих собак. Через певний час до храму зайшов інший пес. Забігши всередину, він побачив тисячу доброзичливих собак. Виходячи, пес був у цілковитому переконанні, що в світі багато добрих собак.

Світ – це відображення нас самих і того, яку позицію займаємо ми.

Як часто ви чули слова: “Думай позитивно”? Так зазвичай кажуть людям, які погано почуваються або непокояться. Багато хто не сприймає ці слова серйозно, оскільки не знає, що позитивне мислення справді корисне й ефективне. Однак чи багато ви зустрічали людей, які мислять позитивно? А ваша склянка наполовину порожня чи наполови нуповна? Відповідь на це одвічне запитання щодо позитивного мислення відображає ваше ставлення до себе та ваше песимістичне чи оптимістичне ставлення до життя.

Справді, деякі дослідження показують, що такі риси характеру, як оптимізм і песимізм, можуть торкатися багатьох аспектів нашого життя. Позитивне мислення також є ключовим елементом ефективного управління стресом. Мислити позитивно – не означає заривати голову в пісок та ігнорувати

прикрі ситуації життя. Це означає ставитися до прикросів більш конструктивно й продуктивно.

Користь позитивного мислення для здоров'я

Дослідники продовжують вивчати вплив позитивного мислення та оптимізму на здоров'я. Ось можливий список переваг позитивного мислення:

- Збільшення тривалості життя
- Зниження рівню депресії
- Зниження рівня стресу
- Стійкість щодо простудних захворювань
- Більше психологічне й фізичне благополуччя
- Зменшення ризику смерті від серцево-судинних захворювань

– У мене ж хлопці хокеєм займаються, так ти уявляєш, як пахнуть три виставлені на балкон пари цього їхнього обмундирування? Добре, зараз Женя руку зламав, так хоч тільки дві пари пахнуть ...

– А у мене взагалі балкона немає, отож добре, що Сергій нічим не займається ... ☺

Позитивне мислення – тип мислення, за якого людина насолоджується тим, що має, замість того щоб шкодувати про те, чого немає, та більше звертає увагу на:

- переваги замість вад;
- удачі, успіхи та життєві уроки замість помилок і невдач;
- цілі й завдання замість проблем;
- можливості замість перешкод.

Людина з негативним мисленням вибирає з кількох неприємностей, і тому зазвичай її вибір тривалий і тяжкий. Людина з позитивним мисленням вибирає з кількох можливостей, тому такий вибір цікавий та радісний. Позитивне мислення допомагає спокійному, без звинувачень, конструктивному реагуванню на свої й чужі помилки; дає

змогу будувати грамотну критику, здійснювати мотивацію та підтримку. Людина з позитивним мисленням спокійніша та щасливіша, аніж людина з мисленням негативним.

Слід зазначити, що позитивне мислення частіше притаманне людям сильним і дієвим. Саме воно є запорукою ділового успіху, міжособової та внутрішньої гармонії.

Протилежність позитивові – негатив, бачення мінусів у тому, що сталося, вад, невезіння, прикрощів. Там, де людина з позитивним світосприйняттям побачить звичайну робочу ситуацію, пригоду чи урок, людина із світосприйняттям негативним виявить неприємність або кошмар.

На проведених нами тренінгах із керівниками апарату суду часто виникали питання на зразок: “Зрозуміло, що корисно тренувати позитивне мислення, але я не можу не помічати “темного” боку світу (хвороб, страждання, негараздів, страху тощо) й не засмучуватися. Постійно зриваюся. Що діяти?”

Увага! Позитивне мислення не в тому, щоб НЕ ПОМІЧАТИ НЕГАТИВУ. Позитивне мислення в тому, щоб дивитися туди, куди треба, й робити те, що слід. А щоб зробити щось реально, нерозумно складати список того, чого у вас немає. Треба швидко зорієнтуватися, що в тебе є та які твої ресурси!

“Ну не можу я знайти позитиву в тому, що мій друг потрапив в аварію, а якщо й знайду, то це буде якийсь збочений, негативний позитив. Не хочу себе обманювати”. Справді, який позитив у тому, що друг, потрапивши в аварію, залишився живим? Що залишилися живими ті, з ким він зіткнувся? Хіба ж це не радість? ☺

Отож сподіваймося, що, дочитавши до цієї сторінки, ви вже обрали мислення позитивне. Однак як нам натренувати цю важливу рису свого мислення? До вашої уваги СКАРБНИЧКА ПОЗИТИВНОГО МИСЛЕННЯ. Як навчитися бачити у калюжі небо та зорі, а не лише брудну воду?

Порада 1. Почніть вести “Щоденник вдячності”

“Щоденник вдячності” – спосіб натренувати себе щодо позитивного світосприйняття й уваги до співробітників, близьких людей. У цей щоденник ви записуєте свої подяки людям і життю. Такий щоденник вдячності потрібен тому, хто хоче розвинути в собі доброзичливість до людей, зняти непотрібну озлобленість, роздратування, зміцнити позитивне бачення тих, хто його оточує, й життя загалом.



Щоденник вдячності складається з трьох подяк:

- 1) подяки людям,
 - 2) подяки життю,
 - 3) подяки собі,
- Подяка людям: хто вам сьогодні допоміг, кому та за що ви сьогодні вдячні. Окремо – подяка близьким людям навіть за найдрібніші послуги. Пам’ятаєте українську пісню: “Дякую тобі, сестро, що навчила косу плести”? Так от, запис у вашому щоденнику може бути приблизно таким: “Дякую сусідці, що всміхнулася. Дякую дружині, що смачно погодувала вранці. Дякую голові суду, що відпустив на тренінг до Києва” і т. ін. ☺

- Подяка життю: запишете свої удачі, дякуєте за свої помилки, за ті уроки, які вони вам дали. Наприклад: “Дякую водієві, що оббризкав мене на дорозі – не ходитиму так близько до дороги, адже це ще й небезпечно”, “Дякую погоді – була пречудова”, “Дякую зеленій гілці яблуні – милувала моє око” тощо.
- Подяка собі: наприклад, за те, що ви зробили й організували. “Дякую собі за те, що сьогодні провів нараду так конструктивно”, “Дякую собі, що ні на кого не сердився протягом дня” й т.ін.

Отож можна щодня писати по два-три пункти, кому й за що ви сьогодні вдячні. Із часом з’явиться відчуття, що життя надзвичайно прихильне до вас, що все навколо сприяє вам і що всі люди, які вас оточують, і ситуації – ваші мудрі вчителі та наставники.

Порада 2. Заведіть “Зошит успіхів”

“Зошит успіхів” – скарбничка особистого позитивного досвіду, а ще надзвичайно ефективний спосіб підвищити впевненість у собі. У “Зошит успіхів” корисно записувати:

- ваші особисті чесноти – щодня нові,
- ваші успіхи – те, чого ви досягли, що у вас вийшло,



- ваші удачі – в чому вам сьогодні пощастило.

Для серйозних людей умова жорстка: щодня прочитати, як мінімум одну сторінку за попередні дні й зробити, як мінімум, десять нових записів. “Зошит успіхів” можна прекрасно вести разом із дітьми. Нехай ваш син чи донька теж заведе такий зошит і записує туди свої досягнення. І росте впевненою в собі особистістю. Адже від усвідомлення нами наших успіхів зростають крила!

Порада 3. Проговоруйте позитивні афірмації

Афірмації – це позитивно сформульовані твердження, що допомагають змінити звичний спосіб думок і сформувати те майбутнє, до якого хочеться прийти. Афірмація являє собою форму самонавіювання, яке записується у вигляді фрази та багаторазово проговорюється. Афірмацію має бути сформульовано від першої особи (“я”, “мені”, “мене”) стосуватиметься це чітко визначеної проблемної зони особистості.

Приклади афірмацій:

- Я впевнена в собі людина
- Моє життя спокійне та безпечне
- Я дбаю про своє здоров’я
- Мене поважають і люблять ті, хто мене оточує (колеги, громадяни, керівник...)
- Мені подобається навчатися
- У мене гарна хода
- Я вмю висловлювати думку аргументовано та впевнено
- У мені бачать лідера, й за мною йдуть люди
- Я сам обрав свою роботу та пишаюся нею

Як працювати з афірмаціями?

По-перше, щоденно прописувати лівою та правою рукою (для обох півкуль) по 10–20 чітко сформульованих афірмацій. Робити це слід протягом трьох тижнів.



Промовляти афірмації треба вголос. Потім тиждень перерви, і через сім днів – ще раз те саме протягом одного тижня.

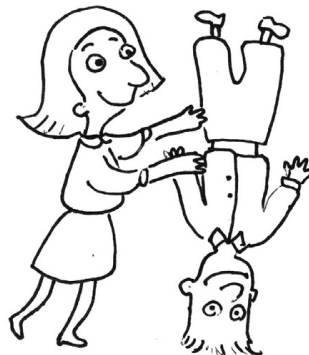
Афірмації також можна проговорювати у будь-яких складних ситуаціях, поєднуючи їх, наприклад, із дихальними техніками. Одна помічниця судді зі Львова розповідала, що багато вже років проговорює для себе афірмації у багатьох складних ситуаціях. “Спочатку було враження, що я з’їхала з глузду. У мене все погано, й на роботі, й удома, а я проговорюю те, що “я легко вирішую складні ситуації, я люблю людей, я відчуваюся симпатичною та веселою”. Однак я дуже вперта, й тому, незважаючи ні на що, продовжувала проговорювати все те й далі сотню разів на день, намагаючись водночас відчувати, що це саме так і є, як я кажу. Поступово я себе перепрограмувала, й тепер мене мало що в житті може вивести з рівноваги”.

Порада 4. Використовуйте техніку роботи з переконаннями

“Розвертаємо на 180°”

Наші переконання – дуже потужна сила, яка визначає наше життя.

Досвід багатьох поколінь доводить: якщо хтось переконаний, що зуміє, зробить, здолає, – у нього обов’язково вийде.



І навпаки, більшість людей визнає, що їхні переконання можуть безпосередньо або побічно впливати на їхнє здоров'я. Люди, професійно пов'язані з охороною здоров'я, підтверджують: для одужання пацієнта треба, щоб він посправжньому цього хотів!

Однак чи можна змінювати переконання – відкидати давні й змінювати їх на нові? І як це зробити?

По-перше, визначте в себе проблемні переконання й перепишіть їх, “роверніть на 180”.

Наприклад:

НЕГАТИВНЕ ПЕРЕКОНАННЯ	ПОЗИТИВНЕ ПЕРЕКОНАННЯ
Я ніколи не робив цього раніше	Це можливість дізнатися щось нове
Це занадто складно	Розгляну рішення з різних блоків
У мене немає ресурсів	Подумаю, що все ж таки можна зробити
Я занадто ледачий, щоб домогтися цього	Я був не в змозі поставити це в свій розклад, але я можу переглянути деякі пріоритети
Це не діятиме	Я можу спробувати змусити це діяти
Це занадто радикальні зміни	Давайте! Це шанс
Ніхто не хоче спілкуватися зі мною	Я стану цікавий людям, якщо я буду відкритим для них
Я більше нічого тут не доб'юся	Я постараюся ще раз

Те, що ваш внутрішній діалог переважно негативний, іще не означає, що ви приречені на нездоровий спосіб життя. Ви можете перевести ваше негативне мислення в позитивне. Процес цей дуже простий, однак потребує часу й практик, отож урешті-решт ви обов'язково набуде відповідних звичок.

Ось іще кілька способів, які допоможуть вам думати позитивно.

Контролюйте себе. Періодично протягом дня зупиніться й оцініть ваші думки. Якщо виявите, що вони здебільшого негативні, спробуйте замінити їх на позитивні.

Будьте відкриті для гумору. Дозвольте собі всміхатися чи сміятися, особливо у важкий час. Внесіть більше гумору в повсякденне життя.

Ведіть здоровий спосіб життя. Дотримуйтеся правильного харчування.

Оточіть себе позитивними людьми. Позитивні люди можуть завжди підтримати вас, дати корисну пораду та й просто поліпшити настрій. Негативні люди не мають влади над своїм життям, вони можуть підвищити рівень стресу й змусити вас засумніватися у вашій спроможності долати стрес.

Практикуйте позитивний внутрішній діалог. Почніть із простого правила: нічого не кажіть поганого про себе та про інших.

УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ, або “МАГІЧНІ КНОПКИ” ВПЛИВУ

Емоції наповнюють наше життя.

*Їх багато, але хто ким керує:
ви – емоціями чи вони – вами?*

Багато хто з нас звик розглядати себе як НАСЛІДОК, а навколишній світ – як ПРИЧИНУ. Із цього випливає така позиція, коли ми легко звинувачуємо інших у подіях, які з нами сталися. Наприклад, хтось зробив що-небудь, що викликає гнів. Ми кажемо: “Він мене розлютив!” Дитина розбила чашку, й мама каже: “Як ти можеш так мене засмучувати?” Якщо узагальнити цей підхід до життя, то його можна сформулювати так: “Обставини керують моїм життям, мною”.

Насправді це не так. Будь-які обставини (події), які з нами відбуваються, – наслідки наших реакцій на попередні події! Мої реакції відбуваються в мені – в думках, в емоційній сфері. Мої реакції належать тільки мені, й у мене завжди є ВИБІР, як реагувати.

Наприклад, мій колега знову діє не так, як я хочу. Я можу образитися, перервати стосунки, не звернути увагу тощо – тисяча варіантів. Наступні події будуть наслідком МОГО вибору реакції, а не вчинку колеги.

Підлеглий робить щось, що мені не подобається, наприклад постійно запізнюється. Мої наступні дії залежать не від того, що він робить, а ТІЛЬКИ від моєї реакції на його запізнення.

У мене є величезний вибір реакцій, і на мені цілковита відповідальність, яку саме я виберу. НА НАС ЦІЛКОВИТА, ТОТАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НАШІ РЕАКЦІЇ, а всі події, що відбуваються – наслідки НАШИХ попередніх реакцій. Значить, усе наше життя – витвір наших власних рук. Вибір лише за нами...

Гуру сучасної психології Стівен Кові у своєму супербестселері “Сім навичок високоефективних людей” ділить людей на реактивних і проактивних. Бути проактивним – це перша та найважливіша навичка високоефективних людей. Що це означає?

Уявіть ситуацію. Ви виходите вранці з дому в доброму настрої, ваша мета – провести прекрасний корисний день. Коли ви виходите з дому, починається дощ. Яка реакція на дощ повинна бути у вас? Ось тут виявляється різниця між реактивними та проактивними.

Проактивний не реагує! У нього є власна програма, його важко збити зі шляху. Він реагує тільки на свої внутрішні рішення та йде по життю, як криголам. Якщо йому наступили на ногу, то він же не підписував договір із цією людиною, що засмутиться? Адже він не дозволяє кожному “натискати на свої кнопки” й “смикати за мотузки” свого настрою. Проактивна

людина управляє своїм життям, своїм внутрішнім світом. Реактивна ж, навпаки, весь час реагує на зовнішні обставини першою випадковою, автоматичною реакцією.

Добре, скажете ви, я дуже хочу навчитися вибирати правильну реакцію, бути проактивною людиною, що створює свою поведінку незалежно від зовнішніх подразників. Але як це зробити? Я звик реагувати одразу й негативно. Як мені перебудуватися?

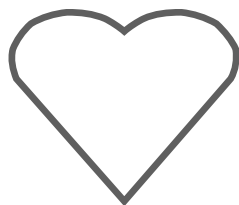
Для цього існують “три магічні кнопки” – система управління емоційними станами. А для того, щоб навчитися керувати своїм емоційним станом треба знати, як виникають емоції.

Людина складається з трьох центрів.

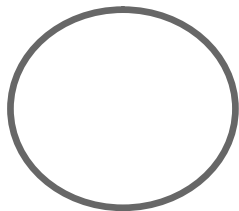
1. Інтелектуальний центр (розум, інтелект, мислення)
2. Емоційний центр (емоції, настрої, серце)
3. Фізичний центр (тіло, інстинкти, рефлексив)



Інтелект, розум, думки



Серце, емоції, почуття



Тіло, рух, дії

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ЦЕНТР і ФІЗИЧНИЙ ЦЕНТР перебувають під безпосереднім вольовим управлінням людини. Ми можемо легко керувати своїми думками. Подумавши про минуле, ви тепер перенесіться в сьогоднішній день. Згадайте анекдот або улюблену пісню, а зараз – фільм, який ви дивилися нещодавно. Ви бачите, що легко можете керувати своїми думками.

ФІЗИЧНИЙ ЦЕНТР теж перебуває під контролем у людини. Ви можете встати або сісти, можете всміхнутися й заплющити очі, розправити плечі та, набравши повні груди повітря, затримати його на певний час.

ЕМОЦІЙНИЙ ЦЕНТР не перебуває під прямим вольовим контролем людини. Ви не можете моментально змінити свій емоційний стан, просто пославши собі наказ. Як каже народна мудрість, серцю не накажеш.

Для того щоб керувати емоціями, треба навчитися керувати думками та м'язами тіла. А це дуже легко! Наприклад, емоційний стан радості виникає, якщо людина думає про щось радісне – речі, події. Коли людина перебуває в стані радості, то вона всміхається, м'язи її розслаблені. Стан радості на рівні умовних рефлексів сполучено з усмішкою. Зв'язок працює в обидва боки. Коли нам весело, ми сміємося, але й коли ми сміємося, нам стає весело!

- Перша кнопка, за допомогою якої можна управляти своїм настроєм, – це сфокусуватися на радісних подіях у вашому житті. Згадайте все найкраще, що радує вас сьогодні. Згадайте всі свої вдалі, радісні моменти за останній час. Думайте зосереджено про це, уявляючи все детально.
- Друга кнопка – це стан тіла, що відповідає радості. Розправте плечі широко всміхніться, посмійтеся. Почніть швидко рухатися й говорити веселим голосом. Робіть так кілька хвилин, продовжуючи думати про радісні події та яскраво їх уявляючи!

- Третя кнопка – слова, які ми використовуємо. Говоріть уголос або про себе (залежно від обставин): “Я супергерой!!!”, “Усе буде чудово!!!”, “Я щаслива людина – й мені пощастить!!!”, “У мене прекрасний настрій і він стає дедалі кращим і кращим!!!” Ці та подібні слова також пов’язано в підсвідомості з певним емоційним станом. Управляючи словами, які ми використовуємо, ми впливаємо на настрій. Треба прибрати зі свого лексикону негативні, злі, брудні слова, й негативні емоції та обставини підуть із вашого життя. Недаремно кажуть: “Як ви яхту назвете, так вона і попливе!”

Отже, підведемо підсумки. Якщо ви відчуваєте, що обставини викликають у вас реакцію, яка вам зовсім не потрібна (негативні реакції завдають більше шкоди людині, аніж ті обставини, які їх спричиняють), слід використати “три кнопки”. Але до цього треба перевести себе в нейтральний стан. Адже машину, яка їде вперед, слід спочатку зупинити, а потім уже можна їхати назад. Для переведення в нейтральний стан треба просто зосередити увагу на процесі свого дихання, вповільнити його, затримуючи після глибокого, повільного видиху на кілька секунд.

Коли ви заспокоїтеся, треба “вмикати” “три магичні кнопки”. Згадайте хороше, наберіть відповідного положення тіла й почніть говорити собі приємні слова. Якщо ви робитимете це, ви пануватимете над своїм настроєм і не станете перетворювати себе на маріонетку в руках інших людей. На завершення прочитайте та проаналізуйте притчу.

Два ченці під час мандрів зустріли вродливу жінку, яка боялася перейти річку вброд через сильну течію. Один чернець, не роздумуючи, узяв її на плечі й переніс на другий берег.

Вони мовчки пішли далі. Через певний час другий чернець звернувся до першого з докором: “Ми ж дали обітницю не

торкатися до жінок. Як же ти насмілився посадити її собі на плечі?”

Перший чернець відповів: “Я переніс жінку на другий берег три години тому, а ти, схоже, донині несеш її на собі”.

Поведінка якого з двох ченців вам імпонує? 😊

Розділ 19. ЩО РОБИТИ З РОЗДРАТУВАННЯМ. ТЕХНІКИ УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЯМИ

*Якщо ви не вмієте контролювати свої емоції,
то ваше існування на роботі схоже на те,
що ви ходите по полю в розпалі бою
з повною сумкою запальної суміші.*

Чарлз Еліс

*Який же засіб можна винайти проти звички?
Протилежну звичку!
Епіктет*

*Те, що розпочато в гніві, закінчується в соромі.
Лев Толстой*

Панувати над своїми емоціями – це така ж сама добра звичка, як чистити зуби вранці, вмиватися та казати “Доброго дня!” Колись ми були маленькими дітьми й не вміли робити нічого з того, що вміємо зараз, але ж навчилися! Гарна новина полягає в тому, що почати управляти своїми емоціями ніколи не пізно. Особливо якщо зрозуміти, що це вигідно.

Дика кішка, потрапляючи в капкан, мовчить. Вона знає, що як кричатиме голосно в лісі, то швидко загине. Однак якщо ви наступите на хвіст домашній кішці, та голосно верещатиме! Домашня кішка в лісі не виживе. Вона сподівається, що про неї завжди турбуватимуться, годуватимуть, доглядатимуть та оберігатимуть її.

Сутність емоцій така, що управління ними веде до успіху, а відсутність контролю – до залежності й поразки. З усіх емоцій, яких люди хотіли б уникнути, гнів, мабуть, є найменш



контрольованим. Внутрішній монолог, який стимулює гнів, заповнює розум найпереконливішими доводами для того, щоб вилити цей гнів на когось. На відміну від депресії, гнів заряджає нас енергією.

Вважається, що найпоширеніша причина гніву – це відчуття небезпеки. Небезпека може виходити не тільки від прямої фізичної загрози, але, як це частіше буває, й від загрози самоповазі або гідності. Наприклад, від того, що з людиною поводяться несправедливо чи брутально, від того, що людину принижують або заважають її планам щодо досягнення важливої мети.

Гнівливість навряд чи прикрашає нас і точно не додає здоров'я. Кардіологи Мейер Фрідман та Рей Розенман виділили два типи людей і досліджували схильність кожного з них до серцево-судинних захворювань.

Тип А – це рішучі, налаштовані на конкуренцію, нетерплячі, вербально агресивні, схильні до злостивості люди. Вони частіше, аніж інші, готові до боротьби.

Тип Б – люди розважливі, доброзичливі, спокійні на вдачу.

Учені спостерігали за трьома тисячами здорових людей у віці від 35 до 39 років упродовж дев'яти років. До кінця дослідження 257 осіб мали серцеві напади, при цьому 69% із них належали до групи А. Однак жодна людина з-поміж найтипівіших представників групи Б не мала подібних проблем.

Одним зі шляхів управління гнівом є вміння відчувати та оцінити адекватність думок, які провокують гнів. І тут час відіграє дуже важливу роль. Чим раніше це зробити, тим краще. Психологи рекомендують зробити такі три кроки щодо управління гнівом, тільки-но ви його відчули.

1. **Крок перший** – не пропустіть, зверніть увагу на своє роздратування (“Ух, який я злий!”).

2. **Крок другий** – зазначте позитивний бік свого стану (“Злий, але зараз, як ніколи енергійний!”).

3. **Крок третій** – знайдіть собі безпечну розрядку. Якщо дуже хочете когось побити, то побийте краще подушку, але від душі.

Можна набрати повітря й порухувати до п'яти тоді, коли хочеться сказати щось гнівне. Активні фізичні вправи позитивно впливають на охолодження гніву. Відволікання також перериває хід думок, який призводить до гніву. Тут вам стануть у пригоді телевізор, фізична праця, читання, шопінг – усе те, що відірве вас від нав'язливих думок.

Дуже поширеною є думка про те, що гнів не можна стримувати й корисніше для людини його “провентильовати” – дати йому вихід та відчувати себе краще. І справді, існують ситуації, в яких спалах гніву може бути корисним – наприклад, він відновлює справедливість або “належно карає” людину та змушує її припинити шкідливу діяльність. Але саме через те, що природа гніву така, що гнів розпалює інший гнів, це набагато легше сказати, аніж зробити.

Дати вихід гніву – це один із найгірших способів заспокоїтися. Спалахи гніву зазвичай збуджують емоційну частину мозку й роблять людей іще роздратованішими, а не

навпаки. Згідно з опитуваннями, люди, які виливали свій гнів на тих, хто їх спровокував, визнавали, що гнівний настрій у них не закінчувався, а тривав. Набагато ефективнішим було б спочатку заспокоїтися, а потім конструктивно поговорити з людиною та вирішити питання.

Для того щоб ви змогли обрати оптимальний для вас спосіб роботи щодо роздратування, пропонуємо вам самостійно ознайомитися, з кількома техніками управління емоціями, а далі спробувати застосувати їх. Усі ці процедури зменшують стан роздратування та переводять нас в інші, позитивніші стани.

Техніки управління емоціями

Вентиляція емоцій

Вентиляція емоцій – розвіювання своїх емоцій, методи звільнення від емоційної напруженості (образи, гніву) через спеціально організоване проговорювання, крик або фізичну активність.

Головне – забезпечити умови для вільного та безперешкодного виходу зі стану емоційного напруження.

Є такі процедури вентиляції емоцій:

- проговорювання важких емоцій;
- малювання важких ситуацій і стосунків.

Можна також викричатися, побити палицею опудало чи подушку, вбачаючи в них кривдника. Багатьом допомагає інтенсивна домашня робота (скопати грядочку влітку, розкидати сніг узимку, прибрати листя восени, протерти підлогу в будь-яку пору року) або ж спорт.

Після вентиляції емоцій добре відірватися від усього цього, опинитися в ситуації, де про те, що сталося, ніщо не нагадує, й просто поспати.

Бубоніння

Бубоніння – ми навмисне, раз по раз, кілька разів поспіль проговорюємо важкі почуття, своє невдоволення та

роздратування, бубонимо до самих себе. Інколи кажуть, що старі люди часто бубонять, якщо невдоволені чимось. Проте це корисна захисна дія організму. У такий спосіб людина позбавляється накопичених негативних емоцій. Але правильно бубоніти – це бубоніти емоційно, з душею, однак обмежений проміжок часу. “Вибубонівся” – й усе. Отож наприкінці бубонимо самим собі: “Ну все, досить, набубонівся” та повертаємося до роботи з усмішкою на обличчі. ☺

Проговорювання важких емоцій

Проговорювання важких емоцій (ПВЕ) – спеціально організована розповідь про напружену ситуацію з метою звільнитися від напруженості. ПВЕ – один із методів вентиляції емоцій.

Ми досить часто використовуємо проговорювання в повсякденному житті, коли просимо подругу або друга: “У мене проблеми, давай зустрінемося!” Проговорили, виговорилися, полегшало. Якщо ми кажемо іншому: “Я на тебе образився!”, це також проговорювання, що допомагає позбавитися негативних емоцій.

Проговорювання важких емоцій відрізняється від бубоніння. У бубонінні діє один – бубонить. У проговорюванні діють двоє: один говорить про свої почуття, інший слухає.

Важливо, щоб слухач не заперечував і не погоджувався, не аналізував і не обіцяв щось зробити. Він просто активно вислуховує, висловлює розуміння, за потреби вточнює. Якщо треба, робимо перерву й повторюємо все заново, доки емоції не провентилуються.

Дихальне прокачування

Дихальне прокачування відбувається при інтенсивному плачі, при сміху, під час виконання спеціальних дихальних вправ на тренінгу. Його часто використовують під час пологів із метою допомогти витримати сильний біль.

Таке інтенсивне дихання, спільне для плачу, сміху та просто дихальних вправ, створює можливість нескладного переключення

цих станів – можливість переходити від плачу до сміху, від сміху до ридання, від дихальних вправ і плачу до сміху.

Дихальне прокачування діє як ліки від болю, затиску та інших психосоматичних ушкоджень, яких людина завдає собі, ображаючись.

Під час енергійного дихального прокачуванні (від сміху або ридання) інтенсивно виділяються ендорфіни – “гормони радості”. Таким чином, сильний плач допомагає пом’якшити біль при втраті. Так само, як під час сильних фізичних страждань допомагають скреготіння зубами, сильний крик, вигинання всього тіла тощо, все це дає змогу нервовій енергії розрядитися – так пояснював подібні дії Чарлз Дарвін.

Дихальне прокачування – серйозне навантаження на дихальні м’язи, які часто застигають від болю та образи. М’язи розминаються, затиски знімаються. М’язи втомлюються – вони більше не стискаються й не розслаблюються.

Для швидкого ефекту при знятті напруженості добре діють прості дихальні вправи. Коли людина відчуває, що вона схвильована, збуджена та роздратована, то застосовується одна з таких технік дихання.

- ПЕРША – розмірене спокійне дихання з однаковою тривалістю вдиху та видиху (ритм такої вправи: один-два-три – вдих, один-два-три – видих).
- ДРУГА – дихання на рахунок “десять”. Чотири рахунки – вдих, шість рахунків – видих. Видих більш плавний і триваліший, аніж вдих (ритм такої вправи: один-два-три-чотири – вдих, один-два-три-чотири-п’ять-шість – видих).
- ТРЕТЯ – вдих і видих відбуваються на однакову кількість рахунків, тобто вдих і видих однакові за тривалістю, але після видиху слід витримати паузу на один-два рахунки, (ритм такої вправи: один-два-три-чотири – вдих, один-два-три-чотири – видих, один-два – пауза й знову вдих).

Дихання через ніздрі навперемінно

У цій вправі дихання завжди розслаблене, глибоке й повне. Ліва рука лежить на коліні. Спочатку великим пальцем правої руки закрийте праву ніздрю, а далі вказівним або безіменним пальцем правої руки закрийте ліву ніздрю.

Отже,

- закрийте праву ніздрю і м'яко та глибоко вдихніть через ліву ніздрю;
- потім закрийте ліву ніздрю й видихніть через праву;
- потім удихніть через праву ніздрю;
- закрийте праву ніздрю й видихніть через ліву;
- продовжуйте, змінюючи ніздрі після кожного вдиху.

Дихання за допомогою образів

Уявіть, що ви стоїте на кручі над морем. Повільно піднімаючи руки та водночас удиhaючи, уявляйте, що вся напруженість і всі проблеми відходять угору в “мішок проблем”, який ви тримаєте в руках над головою. Воднораз нахилившись із різким видихом, уявіть, як викидаєте в безодню цей тягар. Видих має бути напруженим і перериватися. Повторіть.

Рекомендовані вище техніки дихання абсолютно нешкідливі в стресових ситуаціях. Примусьте себе дихати ритмічно, рівно, глибоко, поки не відчуєте себе краще. П'яти-семи таких удихів-видихів буде цілком достатньо, щоб угамувати емоції та зосередитися на вирішенні проблеми.

Отож застосовуйте ці прекрасні техніки (повірте, мільйони людей це охоче роблять). Оберіть оптимальну для вас техніку й учіться легко та мудро ставитися до свого роздратування. І, перш ніж вилити свій гнів на інших людей, згадаймо китайське прислів'я: “Вогонь, який ви роздмухуєте для свого ворога, часто обпікає вас більше, аніж його”.

Розділ 20. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРЯННЯ ТА ЯК ЙОМУ ПРОТИДІЯТИ

В останні роки дедалі частіше говорять про синдром професійного вигоряння. Що ж це за явище?

Професійне вигоряння – це синдром, який виникає на тлі хронічного стресу та призводить до виснаження емоційно-енергетичних ресурсів людини. Це одна з найнебезпечніших професійних хвороб тих, хто багато працює з іншими людьми, – вчителів, лікарів, керівників, а також співробітників суду – всіх, чия діяльність неможлива без спілкування. Професійне вигоряння виникає внаслідок внутрішнього накопичення негативних емоцій без відповідної розрядки або звільнення від них. Воно спричиняє виснаження всіх особистісних та енергетичних ресурсів людини. Це своєрідні психічні драти, які почали тліти.

Синдром професійного вигоряння розвивається поступово та проходить кілька стадій, так званих сходинок до фахової непрацездатності.

ПЕРША СТАДІЯ

Починається з приглушення емоцій, згладжування гостроти почуттів і свіжості переживань; спеціаліст несподівано помічає: начебто все нормально, але... сумно та порожньо на душі; зникають позитивні емоції, з'являється певна відчуженість



у стосунках із членами родини; виникає стан тривоги, невдоволеності; частіше хочеться сказати: “Не займайте мене, дайте спокій!”

ДРУГА СТАДІЯ

Виникають непорозуміння з іншими людьми, колегами, керівником. Неприязнь починає поступово виявлятися в присутності відвідувачів – спочатку це насилу стримувана антипатія, а потім і спалахи роздратування.

ТРЕТЯ СТАДІЯ

Притуплюються уявлення про цінності, людина стає небезпечно байдужою навіть до особистого життя. Втрачається інтерес до всього.

Отже, якщо підсумувати, то професійне вигорання виявляється зниженні працездатності людини й появи негативного ставлення до роботи в різних формах – від тихого саботажу до бурхливого висловлювання стосовно системи, керівника й т. ін.

Найчастіше на тренінгах у межах такої тематики нас запитують:

1. В яких ситуаціях найчастіше виникає професійне вигорання?

Варто казати не про ситуації, а про те, що саме явище стресу швидше за все є наслідком тривалої напруженості, яка не супроводжується періодами відновлення й того, що людина не вміє “скидати” негативний емоційний фон. Наприклад, у прийомні години співробітник усю агресію чи переживання громадян сприймає на себе, а що робити з цим далі, не знає. Якщо сильно натягнути гумову стрічку між деревами й залишити її надовго в такому стані, а потім різко відпустити, то вона вже ніколи не стане такою пружною, як раніше. Тому дуже важливо, щоб у такому емоційно напруженому стані людина не перебувала довго.

2. Чи існує певна схильність до професійного вигорання?

Найбільше ризикують ті, в кого занижена самооцінка та багато ірраціональних переконань на зразок: “Я працюю тут, бо в мене немає іншого виходу”, “Як мені допекли ці громадяни”, “Я так і знав, що, хоч як працюю, усе одно тільки сварять...” Недаремно існує приказка, що в оптимістів збуваються їхні мрії, а в песимістів – їхні жахіття.

3. Що варто робити керівникові для запобігання виникненню зазначеного явища в команді?

Певна річ, протидія згорянню перш за все залежить від самої людини. Однак як керівник ви також можете допомогти співробітникові, своєчасно відправивши його у відпустку, пояснивши, як краще виконувати свої обов’язки, підбадьоривши його.

Наприклад, визнання зробленого людиною – це один із способів підкреслити її значущість. Від керівника залежить чи можна зробити іншими сірі будні співробітників. Для цього існує тисяча та один спосіб, питання лише в тому, чи застосуємо ми творчий підхід до роботи та чи знайдемо ті дії, які допоможуть нашому персоналу знову відчути драйв. Один із керівників розповів нам про те, що, повертаючись із відрядження, він улаштував невеличке свято для своїх колег – купував їм до чаю свіжі запашні булочки. Інший керівник роздруковував і дарував “сертифікат на довгу обідню перерву – дві години” для найкращих співробітників.

Отже, управління стосунками – це не просто привітність і люб’язність, а цілеспрямоване підбадьорення людей щодо руху в правильному напрямі.

А ще, якщо ваш співробітник має змогу розвиватися професійно й ви це заохочуєте, вигорання не буде. Отож утверджуйте важливість навчання та саморозвитку. Навчайтеся й удосконалюйтеся самі, підтримуйте таке бажання в підлеглих.

А наостанок – корисні поради всім незалежно від посади для запобігання професійному вигорянню (або рубрика “Допоможи собі сам”):

- Залишайте роботу на... роботі

Пам’ятайте, що життя складається не тільки з професійних обов’язків. Якщо ми переносимо наші робочі проблеми в подружнє ліжко, нічого доброго з цього не вийде. Можна обговорити з нашими рідними проблеми й труднощі, які виникають на роботі, однак якщо про ці проблеми та труднощі ви думатимете весь вечір, то це абсолютно не сприятиме поліпшенню ані вашого здоров’я, ані мікроклімату в родині. Дім – це ще одна система підтримки, яку слід використовувати для поліпшення свого психоемоційного стану. Удома є якісне спілкування з рідними, виховання дітей і любов до них, які наповнюють вас як особистість.

- Підвищуйте свій професійний рівень

Якщо молодий фахівець отримує багато негативних емоцій на роботі, з часом кількість їх може зменшитися завдяки набуттю життєвого досвіду, постійному професійному зростанню. Недаремно підвищувати кваліфікацію закликають усі психотерапевти та психологи, цього хоче від нас і керівництво.

- Ведіть здоровий спосіб життя

Чи маєте ви хобі? Дуже сильно допомагають емоційному відновленню всі можливі хобі. Вони надають змісту нашому життю, роблять його різноманітнішим і цікавішим. Тому захоочуйте себе та всіх, із ким працюєте, знайти таке захоплення. Допомагають відійти від наших проблем також усі різновиди творчості, які існують у людській практиці. Змінити емоційний стан можуть звичайна прогулянка лісом чи гарною місцевістю, краса природи, спів птахів або гомін

річки, все, що нас наповнює та дає нам наснагу. Ми всі це знаємо, але знаходимо безліч причин, щоб цього не робити. Натомість, як свідчать дослідження, багато людей приймають, сподійні та заспокійливі засоби, бо не вміють долати емоційне навантаження й не знають, як від нього звільнитися.

- Розвивайте позитивне мислення

Позитивне мислення – це не чарівна паличка, не дивокнопка, після натискання на яку життя одразу стане безхмарним та прекрасним. Ні, це лишень розумний (дуже-дуже розумний та адекватний) спосіб реагування, сприйняття різних життєвих труднощів. Здатність бачити склянку наполовину повною, а не наполовину порожньою – безцінний дар. Бачити плюси фактично означає бачити рішення!

Підводячи підсумки, хочеться нагадати, що все в наших руках – і власний розвиток, і гармонійне життя та задоволення від того, що ви працюєте в судовій системі. Зичимо вам отримувати справжню насолоду від смаку життя та вашого професійного вибору.

Розділ 21. ЯК ВПЛИВАТИ НА ЕМОЦІЇ ІНШИХ?

*Чим вища посада, тим нижчим має бути голос!
Народна мудрість*

Співробітниця мала складну розмову з громадянкою, після якої в неї не лишилося ані сил, ані бажання працювати. Колеги завершують складний звітний період, потрібно ще трохи зусиль – і всі звіти буде закінчено, однак люди втомлені та знесилені. У колективі виникло досить легковажне ставлення до громадян – вважається, що всі вони “хворі на голову”, й загальний тон спілкування далекий від доброзичливого. Або ж співробітники демотивовані нещодавнім скороченням, і загальний настрій песимістичний. В усіх випадках керівникові треба якимось чином вплинути на емоції колективу. Як же це можна зробити? Самими роз’ясненням багато не досягти. Отож спробуємо проаналізувати, які є різновиди впливу керівника саме на емоції колективу.

Під час одного експерименту двом волонтерам дали заповнити форму, в якій вони могли оцінити свій емоційний стан на нинішній момент. Після цього вони мали мовчки сидіти, дивлячись одне на одного доти, доки експериментатор не повернеться. Дві хвилини по тому він повертався й просив пару волонтерів знову заповнити бланк оцінки їхнього емоційного стану. Пари спеціально підбирали таким чином, щоб там була одна дуже експресивна й одна дуже спокійна та мовчазна людина. Абсолютно в усіх випадках настрої емоційнішої людини передався пасивнішій. Отож у щоденному житті емоційний обмін відбувається в будь-якому разі.

Які емоції ви відчуваєте, такі емоції й транслюються до вашого співрозмовника. Завдання керівника полягає в

тому, щоб не підхоплювати емоції співробітника, а навпаки, впливати на нього своїми власними, надихати його. Проте важливо розуміти: якщо ви самі не маєте жодних позитивних емоцій або ж відчуваєте байдужість, то за допомогою чого надихатимете свій персонал?

Успіх комунікації лідера багато в чому залежить від його впевненості в собі та позитивного настрою. Чим більше у вас буде впевненості й такого настрою, тим більше ви зможете вплинути на своїх співрозмовників й надихнути їх на великі звершення. Отже, лідерові просто необхідно бути емоційним у комунікаціях та уникати монотонності. Ключ до порозуміння із вашими співробітниками – не лише слова, а й емоції.

Однак вплив на емоції іншої людини може здійснюватися за допомогою різних механізмів, і один із них – емоційне зараження.

Емоційне зараження – вплив на людину через передавання власного емоційного стану не за допомогою слів, а за допомогою інтонації, темпу, ритму мовлення, тембру та емоційного забарвлення голосу, жестів, міміки, рухів. Згадаймо промови відомих лідерів чи виступи популярних співаків, які могли так “завести” публіку, що люди ладні були на все що завгодно. Отож емоційне зараження відбувається тоді, коли людина підхоплює емоційний фон, настрої лідера, і воно є обов’язковим складником майстерності управлінців.

У США наприкінці ХХ століття було проведено детальне дослідження біографій найвидатніших світових лідерів стосовно того, які ж саме життєві принципи або переконання допомагали їм вибудовувати успішні комунікації та надихати інших на успіхи. У результаті було виявлено такі принципи:

- Найкращі лідери завжди вірили у своїх співробітників
- Є такий вислів: “Люди дуже часто справджують наші власні очікування щодо них”. Отже, якщо керівник вважає, що його підлегли нічого не можуть зробити самостійно та їх

завжди треба контролювати щодо найменших дрібниць, то часто й результат роботи підлеглих буде відповідним. Проте якщо керівник справді довіряє своїм співробітникам, вважає їх здібними, здатними якісно виконати роботу, то вони намагатимуться зробити все можливе, щоб виправдати таку довіру з боку свого керівника.

- Найкращі лідери розуміли, що краса – в різноманітності

Дуже часто люди упереджено й навіть іноді з негативним настроєм ставляться до тих, хто відрізняється від них самих – певними звичками, зовнішніми рисами, національною, політичною, релігійною приналежністю, освітнім або соціальним рівнем, походженням, мовою й т. ін. Проте якщо уявити, що всі люди на світі були б однакові, життя видалось би одноманітним і нецікавим. Адже розмаїття поглядів, думок, сприйняття, ідей тощо є запорукою та необхідною умовою розвитку суспільства, прогресу в будь-якій галузі, виникненню нових ідей та винаходів, що роблять наше життя повноціннішим і зручнішим та постійно підвищують його якість.

- Найкращі лідери не тиснули на людей

Третій закон Ньютона каже: “Сила дії дорівнюється силі протидії”.

Лідер має бути емоційним, але він не повинен тиснути на людей. Тиск завжди призводить до опору. І чим сильніший тиск, тим більше зростатиме опір із боку співрозмовника. Керівникові не слід викликати опір у своїх співробітників. Варто просто надихнути їх власною щирою впевненістю в тому, що ви кажете.

- Найкращі лідери розуміли, що мають бути втіленням тих принципів, які сповідають

Якщо керівник робить зауваження підлеглому через те, що той відповідає громадянам роздратовано, однак при цьому

сам керівник часто буває драгівливий та агресивний, то чи можна сподіватися, що співробітник щиро перейматиметься зауваженнями такого керівника?

Варто пам'ятати, що характер будь-якої комунікації залежить не тільки від змістового наповнення, але й від тих емоцій, що передаються до співрозмовника. Емоції, які ми транслюємо до нашого співрозмовника, передаються навіть за допомогою нашої інтонації. Інтонація може як образити співрозмовника, так і викликати його прихильність до нас та сказаного нами. Справжній лідер має говорити так, щоб у його тоні відчувалися повага до співрозмовника, симпатія й доброзичливість.

Мову емоцій та розуміння інтонацій людина опановує набагато раніше, аніж мовлення. Наприклад, діти, не розуміючи слів, дуже добре, однак, орієнтуються в змісті того, що їм сказали. А річ у тім, що вони налаштовані саме на емоційне сприйняття й визначають емоції через інтонацію мовлення. Якщо ви із сердитою інтонацією заговорите до дитини, вона заплаче, якщо скажете щось лагідне, – усміхнеться.

Коли дитина вчиться говорити, здатність розуміти інтонацію нікуди не зникає, вона стає звичкою, й доросла людина, вловлюючи на підсвідомому рівні емоційний фон співрозмовника, часто не може логічно пояснити почуття симпатії чи антипатії, що виникає в неї під час спілкування. Багато людей, перебуваючи в іншій країні та взагалі не володіючи мовою, можуть спілкуватися на певному рівні, відрізнити привітання від прохань, вияв подву від запитань – вони також орієнтуються на емоції, на інтонацію.

Лідер повинен це враховувати та пильно слідкувати за інтонацією свого мовлення, щоб раптово не передати іншій людині зовсім не ті емоції, які треба. Для успішнішого впливу власними емоціями на іншу людину звертайтеся час від часу до неї з питаннями. Запитуйте, чи все зрозуміло, чи потрібна додаткова інформація. Ваш співрозмовник слухатиме вас

уважніше, а чим більше уваги ви отримаєте, тим сильнішим буде ваш вплив на нього.

- Найкращі лідери розуміють, що люди можуть не бути ідеальними і мають право на помилку

Справжні лідери розуміють, що немає людей, які ніколи й ні в чому не помиляються. Тому вони й ставляться до своїх колег та підлеглих як до живих істот, а не до роботів, які завжди все роблять однаково. Для керівника важливо при помилці з боку підлеглиго не нагримати на нього, а розібратися в ситуації таким чином, щоб співробітник розумів, як не припуститися надалі такої помилки, та працював з інтересом і задоволенням. Адже кажуть, що високий прояв емоційного інтелекту – це коли ми розчулено сприймаємо вади інших людей.

Отож беріть до уваги принципи лідерства, а також використовуйте ще деякі додаткові психологічні прийоми впливу на емоції співрозмовника, а саме:

1. Прийом “Особисте звертання”

Він базується на звертання до вашого співрозмовника на ім’я (або ім’я та по батькові) під час комунікації. І це не лише данина ввічливості. Звук власного імені завжди викликає в людини приємне відчуття, навіть якщо вона цього не усвідомлює. Іще Д. Карнегі писав: “Звук власного імені для людини – найприємніша музика”. Яким же є механізм виникнення приємних емоцій у людини, коли до неї звертаються на ім’я?

Його особливості:

- Ім’я та особистість людини неподільні. Ім’я завжди разом із людиною майже від моменту її народження.
- Коли до людини звертаються, не називаючи її ім’я, це “безособове” звертання. Не акцентовано увагу на людині як на унікальній особистості.

- Якщо до людини звертаються як до особистості, це завжди породжує в неї позитивні емоції.
- Людина завжди прагне до того, хто (що) викликає в неї приємні емоції.
- Якщо хтось викликає у вас приємні емоції, то він приваблює вас до себе (формує атракцію – про неї детальніше розповімо далі).

Спробуйте, наприклад, зустрічаючись уранці зі своїми колегами або підлеглими, до звичайного привітання “Добрий ранок (день, вечір)!” додати ім’я або ім’я та по батькові кожного з них. І ви неодмінно викличете позитивні, нехай і не яскраво виражені емоції. Слід використовувати цей прийом постійно та регулярно, а не лише тоді, коли вам від людини щось потрібно.

2. Прийом “Компліменти”

Компліменти – це слова, що незначно перебільшують позитивні риси, які наш співрозмовник хотів би бачити в себе. У цьому сенсі ми й розглянемо комплімент як один із прийомів впливу на емоції співрозмовника при діловій взаємодії.

Зазвичай кожному з нас приємно чути компліменти на свою адресу, при тому що ми зазвичай визнаємо: комплімент – це незначне перебільшення наших чеснот. Але чому ж нам так приємно це чути?

Якщо людині часто кажуть: “Ти молодець!”, “Ти дуже добре виконуєш цю роботу”, хоч насправді є й невеличкі зауваження, то через певний час вона більше віритиме у свої здібності та намагатиметься якомога більше розкрити власний потенціал.

Існують певні правила використання компліментів. Якщо їх не дотримуватися, то можна легко перетворити компліменти на банальні штампи.

Вдалих комплімент відрізняється від лестощів саме незначним перебільшенням. Комплімент має бути коротким, у ньому мають бути одна-дві думки та жодних повчань. Також

варто уникати неоднозначних зворотів. Справжній комплімент завжди починається з бажання його сказати.

Що ж іще робить комплімент справжнім?

Є кілька правил щодо цього.

- “Один зміст”. Комплімент має відображати лише позитивні риси людини. Варто уникати компліментів щодо властивостей, які можуть бути як позитивними, так і негативними.
- “Без надмірних перебільшень”. Риса, яку відображено в компліменті, має бути лише незначно перебільшена.
- “Висока думка”. Важливим критерієм успішності компліменту є власна думка людини стосовно зазначеної риси. Якщо думка людини про себе вища, аніж та думка, яку висловлено в компліменті, то він навряд чи буде вдалим.
- “Без дидактики”. Комплімент має відображати наявність позитивної риси в людини, а не містити інструкцію стосовно розвитку цієї риси.
- “Без “приправ”. Не варто давати повчальні доповнення або порівняння після компліменту.

Справжній комплімент люди завжди приймають із задоволенням, оскільки нікого не може залишити байдужим уже той факт, що йому хочуть сказати щось приємне.

3. Прийом “Терплячий слухач”

Для того щоб терпляче та уважно вислуховувати співрозмовника, треба чимало часу. Окрім того, інколи доводиться вислуховувати інформацію, що не зовсім стосується справи. Проте якщо ви вислухаєте людину, то вона задовольнить свої потреби, отримає позитивні емоції, які буде пов’язано з вами – свідомо чи ні. І оскільки ви станете джерелом цих позитивних емоцій, то вони повернуться до вас у вигляді посилення симпатії з боку співрозмовника.

4. Прийом “Особисте життя”

У кожної людини є власні інтереси й захоплення. Шляхом спостережень було виявлено, що як вести з людиною розмову в руслі її особистих інтересів, то це викликає підвищену вербальну активність, що завжди супроводжується приємними емоціями.

Час від часу говоріть зі своїми підлеглими або колегами про їхні особисті справи, виявляйте ширий інтерес щодо їхніх захоплень. Адже ви витратите лише кілька хвилин, а отримаєте однодумця.

5. Прийом “Атракція”

Атракція (фр. attraction, буквально “залучення, тяжіння”) – це вміння добитися сприятливого стійкого позитивного ставлення співрозмовника до нас; це здатність позитивно настроїти його стосовно нас. У такому разі розуміння партнера в спілкуванні виникає завдяки формуванню прихильності до нього, дружнього або глибокого інтимно-особистісного ставлення. Щоб домогтися позитивного ставлення до нас від іншої людини, треба:

- 1) висловлювати щире зацікавлення щодо інших людей;
- 2) підкреслювати все те позитивне, що поєднує вас із ними. Це може бути спільна справа, спільні погляди на якусь проблему, спільні інтереси;
- 3) схвалювати та підтримувати. У будь-якій ситуації можна знайти, за що похвалити людину. Слова схвалення, емоційна привітність породжують вдячність та взаємну симпатію;
- 4) жартувати. Усе, що стає смішним, перестає бути небезпечним. Ніщо так не “заражає” позитивними емоціями, як усмішка та сміх. Щоб навчитися жартувати легше й веселіше, можна піти на тренінг “Гуморологія”;
- 5) погоджуватися. Коли людина щось каже, вона підсвідомо сподівається на розуміння та згоду. Важливо

підтримати мовця хоча б у чомусь. Це породжує позитивний емоційний відгук – “Мене розуміють”, створює атмосферу довіри. Уміти погоджуватися – це важлива звичка для спілкування як із діловими партнерами, так і з близькими людьми.

Отож, підводячи підсумки, повторимося: одне з ключових завдань лідера в управлінні стосунками – це вміння надихати людей і запалювати їх привабливим баченням. Лідери, які надихають, уміють пробудити в людях бажання досягнути спільної мети. Вони дають відчуття “великої мети”, що стоїть за щоденними завданнями або квартальними планами. Такі лідери розуміють, що людей підштовхуватиме в роботі те, що вони цінують. І саме тому, що цінності лідера та людей збігаються, це перетворюється на великий рух.

Однак для того, щоб люди сприймали вплив із боку лідера, вони повинні довіряти йому. Та якщо лідер не є щирим і маніпулює людьми, то вони за допомогою свого емоційного радару відчують нотки фальші й інстинктивно перестануть довіряти керівникові. Мистецтво управління стосунками починається зі щирості – з того, що людина діє на основі своїх справжніх почуттів.

ПІДСУМКИ

Чи можна управляти вітром? Вітер – це погано чи добре? Протяг – це маленький вітер чи вітер – це маленький протяг? Чи корисний вітер узагалі? Тайфун – це страшний вітер чи вітер – це явище, яке завжди передує тайфунові? І взагалі, якщо вітри – це природне явище, то чи дорого нам коштуватиме управління ними?

Уявіть таку картину: вітер жене морем кілька вітрильників, що змагаються між собою. Чи можемо ми керувати іншими кораблями, коли перебуваємо на своєму? Якщо не можна



управляти вітром, то що тоді можна? Відповіді очевидні: мати відповідний одяг, щоб не боятися вітру, та добру оселю, побудовану відповідно до всіх законів природи, в тому числі законів формування вітрів та їхньої дії; дізнатися про вітри все, що тільки можна, створити службу, яка стежила б за вітрами вчасно та якісно. А тепер замініть слово “вітер” на слово “конфлікт” і поставте собі такі ж самі запитання.

Якось на тренінгу “Управління конфліктами” одна з учасниць сказала: “Добре, вам, тренерам, у вас, мабуть, у житті конфліктів зовсім не буває, бо ви все так чітко знаєте й кажете, я такому ніколи не навчуся”. Автори цього посібника знають одне: якщо нічого не робити, то нічого й не буде. Тільки за умови свідомого втручання й розбирання “по кісточках” конфліктів із громадянами, з колегами набувається досвід. Те, що на перший погляд видається унікальним мистецтвом, насправді є постійною роботою над собою, над тим, що та як ти чиниш.

Ця книжка є продовженням тренінгів з управління конфліктами, що проводилися для керівників апарату суду та помічників судді. Саме під час навчання виникла ідея написати посібник, в якому було б зібрано практичні поради, життєві приклади й методи, які допомагають гідно та з користю вирішувати будь-які конфліктні ситуації.

Власне, цей посібник є своєрідним керівництвом до дії, адже всі хотіли б, щоб у їхньому житті було якомога менше складних та бурхливих ситуацій зі знаком “мінус”, менше агресії й негативу навколо. А служіння народові України має приносити задоволення та вести до професійного зростання. На наш погляд, працювати в сучасному суді на будь-якій посаді без знання, що таке конфлікт, яка його природа, складники, який стиль краще використовувати, неможливо. Тому маємо велику надію, що цей посібник допоможе вам самостійно опанувати алгоритм вирішення складних та напружених питань, детально розібратися в зазначеній темі, щоб далі перенести теорію в реальне життя.

Посібник можна читати послідовно, а можна вибірково за окремими розділами, які викликають найбільший інтерес та бажання спробувати змінити щось на практиці. Так, наприклад, якщо перед вами стоїть завдання вирішити робочий конфлікт, який виник між співробітниками, то вам варто відкрити розділ “Медіація”. Саме тут представлено технологію медіації, інакше кажучи послідовність дій керівника при подоланні конфлікту, що виник у команді.

Досвід показує, що управління конфліктами є одним із найактуальніших та найскладніших у житті будь-якої установи. Багато людей не володіють інструментами вирішення складних спірних питань і покладаються на власний досвід та інтуїцію, що не завжди дає бажані результати.

Тому ми ставили собі за мету забезпечити вас, дорогі читачі, насамперед, практичними техніками управління конфліктами. Сподіваємося, ті, хто прочитав книжку повністю, переконалися в тому, що конфлікт – це унікальне явище, яке вчить нас бути уважними, сконцентрованими, дипломатичними. Конфлікти – неминучі й у цьому немає нічого трагічного. Чарлз Ліксон казав: “Якщо у вашому житті припинилися конфлікти, перевірте свій пульс”. Висновок очевидний: варто навчитися вирішувати конфлікти й уміти з кожного з них отримувати користь як для себе, так і для організації в цілому.

Ми щиро віримо, що посібник, який ви зараз тримаєте в руках, стане вашою настільною книжкою, котра виручить у скрутну хвилину, допоможе проаналізувати напружену розмову після її завершення або взагалі надихне на глибше вивчення людської психології.

Дякуємо всім, хто прочитав книжку просто задля власного розвитку!

Дякуємо тим, хто має бажання використати прочитане на практиці!

І вітаємо тих, хто вже практикує та втілює в життя управління конфліктами!

І наостанок згадаймо мудрість матері Терези.



“Я просила Бога позбавити мене гордощів, і Бог відповів мені: ні. Він сказав, що гордощів не позбавляють – від них відмовляються.

Я просила Бога дарувати мені терпіння, і Бог сказав: ні. Він сказав, що терпіння з’являється внаслідок випробувань, його не дають, а заслуговують.

Я просила Бога подарувати мені щастя, і Бог сказав: ні. Він сказав, що дає благословення, а чи буду я щаслива, чи ні, залежить від мене.

Я просила Бога вберегти мене від болю, і Бог сказав: ні. Він сказав, що страждання відвертають людину від світських турбот і привертають до нього.

Я просила Бога, щоб дух мій зростав, і Бог сказав: ні. Він сказав, що дух має зрости сам.

Я просила Бога навчити мене любити всіх людей так, як Він любить мене.

Нарешті, сказав Господь, ти зрозуміла, чого треба просити.

Я просила сил – і Бог послав мені випробування, щоб загартувати мене.

Я просила мудрості – і Бог послав мені проблеми, над якими мені треба сушити голову.

Я просила мужності – і Бог послав мені небезпеки.

Я просила любові – і Бог послав мені нещасних, які потребують моєї допомоги.

Я просила благ – і Бог дав мені можливості.

Я не одержала нічого з того, чого хотіла, – я одержала все, що мені було потрібно!

Бог почув мої молитви”.

Нехай саме ці слова допомагають вам, шановні співробітники судової системи України, при вирішенні будь-яких спірних і складних питань у роботі та в особистому житті. Ми віримо у ваш професіоналізм!

*Із повагою до вас
Оксана Величко і Тетяна Янковська*

ДЛЯ ПОТАТОК