

**Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича**

Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи

Кафедра психології

**ПСИХОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ТА ТАКТИК ВПЛИВУ В КОНФЛІКТНИХ
СИТУАЦІЯХ**

Дипломна робота

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)

Виконала:
студентка 4 курсу, групи 412
спеціальності 053 Психологія

Калинчук Тетяна Дмитрівна
Керівник: к.псих.н., доц. Андреева Я.Ф.

Рецензент:

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № ____

від „____” _____ 20__ р.

зав. кафедри _____ доц. Андреева Я.Ф.

Чернівці - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ МІЖОСОБИСТІСНОГО ВПЛИВУ В ПСИХОЛОГІЇ	
1.1. Розуміння поняття «вплив» в психології та аналіз основних стратегій впливу на людину.....	4
1.2. Специфічність конфліктної взаємодії між керівниками і підлеглими.....	14
1.3. Експериментальні дослідження тактик впливу.....	22
1.4. Взаємозалежність цілей та ефективність впливу.....	30
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТА ТАКТИК ВПЛИВУ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ	
2.1. Опис вибірки та методик досліджень.....	35
2.2. Аналіз і інтерпретація отриманих результатів.....	43
Висновки до розділу 2.....	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. Спілкування є невід'ємним аспектом існування людини, важливою передумовою формування її як соціальної істоти, взаємодії з різноманітними спільнотами, а також необхідною умовою існування суспільства. У процесі спілкування відбувається інтелектуальна та емоційно-чуттєва взаємодія індивідів, досягається єдність і злагодженість їх дій, що зумовлює формування спільних настроїв і поглядів, взаєморозуміння, згуртованості й солідарності. Вони необхідні в колективній діяльності, оскільки становлять культурно-комунікативну основу соціального життя суспільства. У процесі розвитку індивіда потреба у спілкуванні має соціально-вибірковий характер.

Феномен спілкування виявляється в численних взаємозв'язках людей, в обміні діяльністю, інформацією, досвідом, вміннями й навичками, результатами праці тощо. Спілкування є й одним із виявів людської сутності, особистісною формою існування й функціонування суспільних відносин. Воно відображає об'єктивну потребу людей жити в соціумі, об'єднуватись і працювати один з одним. Спільна діяльність не може відбуватися без координації дій, узгодження цілей, обміну думками, формування внутрішнього світу людини, її свідомості, почуттів, знань. А це можливо лише завдяки спілкуванню.

Спілкування охоплює різноманітні взаємозв'язки, міжособистісні взаємини, здійснюється у різних формах і за допомогою різних засобів, які, будучи невід'ємним чинником культури, постійно вдосконалюються, збагачуються.

Тому вивчення різних стратегій та тактик впливу є наразі досить актуальною темою для дослідників. Особливу увагу я б хотіла приділити саме маніпуляціям на роботі в міжособистісному спілкуванні підлеглих та керівників.

Гіпотеза: вибір стратегій і тактик впливу в конфліктних ситуаціях залежить від особливостей міжособистісної взаємодії в групі

Об'єкт дослідження: стратегії і тактики впливу.

Предмет дослідження: стратегії та тактики впливу в конфліктних ситуаціях.

Завдання дослідження:

- 1) Ознайомитися з поняттям "вплив" в сучасній психології;
- 2) Ознайомитись зі специфікою конфліктної взаємодії між керівниками та підлеглими;
- 3) Емпірично дослідити особливості міжособистісної взаємодії в робочому колективі та їх вплив на результат конфліктної ситуації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ МІЖСОБИСТІСНОГО ВПЛИВУ В ПСИХОЛОГІЇ

1.1 Розуміння поняття «вплив» в психології та аналіз основних стратегій впливу на людину

Велика значимість як самого поняття психологічного впливу, і теоретичних досліджень цієї теми відзначалася неодноразово, навіть зі стародавніх часів. Так, у трактатах філософів наявні висловлювання з приводу спілкування людей, способах впливу одне на одного: переконанні, захисті від небажаних впливів і т.д. Велике значення для розуміння процесів міжособистісного впливу мали роботи Гобса, Декарта, Дідро, Монтескьє, Руссо та інших.

Значущість проблеми взаємодії висвітлюється у працях багатьох українських і зарубіжних дослідників. Однак не дивлячись на значний інтерес з боку дослідників до цієї проблеми і відповідні успіхи в цій сфері, проблема психологічного впливу, залишаючись однією з основних, є найменш розробленою проблемою в науковій психології. Різним аспектам проблеми впливу присвячені дослідження Є.Л. Доценка, Г.О. Ковальова, І.П. Манохи, О.В. Сидоренко, В.О. Татенка, Ф. Зімбардо, Д. Майєрса, С. Мілграма, Р. Чалдіні та ін. У сучасній соціальній психології впливу при дослідженні його особистісного аспекту увага приділяється переважно питанням лідерства, тактикам впливу і маніпуляції.

Сформовані міжособистісні відносини між учасниками взаємодії є сприятливою умовою для здійснення психологічного впливу. Останнім часом у соціально-психологічній літературі замість поняття «Психологічний вплив» використовують поняття «вплив».

Згідно з вищенаведеними роботами, психологічний вплив являється безперечним атрибутом процесу спільної діяльності людей, управління,

виховання, навчання, психоконсультативної, психотерапевтичної, психокорекційної практик та інших сфер життєдіяльності.

На першому етапі вивчення психологічного впливу було проведено значну кількість емпіричних досліджень. Основна їхня маса була орієнтована на виділення чинників, визначальних успішність впливу мовних повідомлень у певному (причому досить вузькому) спектрі ситуацій: суб'єкт та об'єкт дії незнайомі один з одним, а тривалість їх контакту відносно невелика. Зокрема, вчені намагалися отримати відповіді (причому бажано однозначні) на такі питання як: Чи вплив експертів є більш ефективним, ніж вплив нефахівців? Що краще з погляду переконливості, уявлення логічних аргументів чи апеляція до емоцій? Яка ефективність такого часто використововуваного прийому впливу, як апеляція до страху?

Для наукових уявлень, що домінують на той час, була характерна впевненість у тому, що та чи інша змінна (компетентність джерела впливу, емоційний стан об'єкта впливу та ін.) впливають на ефективність впливу лише в одному напрямку. Наприклад, передбачалося, що компетентне джерело сприятиме переконливості впливу, а некомпетентне, навпаки, перешкоджати їй. Теорії переконання, розроблені в цей період, постулювали наявність одного єдиного механізму, відповідального за те, що відбувається під впливом мовних повідомлень зміна установок. Так, вважалося, що стан щастя чи радості об'єкта впливу сприяє ефективності переконання в силу законів класичного обумовлення.

Психологічний вплив спирається на такі чотири аспекти: операціональний (засоби впливу), інтенціональний (мета впливу), результативний (його результат) і статусно-рольовий (відповідність статусних позицій). Показано, що ті трансформації, що відбуваються внаслідок дії психологічного впливу, можуть бути різними як за глибиною, так і за стійкістю (короткотривалі, довготривалі). За першим критерієм розрізняють парціальні зміни, тобто зміни окремої психологічної властивості,

так і їх комплекси. За другим критерієм зміни можуть бути короткотривалими та довготривалими.

За результатами аналізу теоретичної літератури, М. Поліщук зазначає, що психологічний вплив спричиняє конкретні зміни у психологічній структурі особистості, а також свідомості груп людей і суспільній свідомості загалом, зачіпаючи наступні сфери: потребово-мотиваційну (знання, переконання, ціннісні орієнтації, потяги, бажання); інтелектуально-пізнавальну (відчуття, сприйняття, уявлення, уява, пам'ять і мислення); емоційно-вольову (емоції, почуття, настрої, вольові процеси); комунікативно-поведінкову (характер і особливості спілкування, взаємодії, взаємовідносин, міжособистісного сприйняття). Це означає, що психологічний вплив дає найбільший ефект, коли враховуються властиві цим конкретним сферам особливості функціонування індивідуальної, групової та суспільної свідомості.

Багато авторів поділяють вплив на особистий та особистісний. Сучасний український дослідник В. Гаврюшенко зазначає, що будучи універсальним способом існування соціальних систем, соціальна взаємодія на мікрорівні реалізується як міжособистісна взаємодія, що є вужчим поняттям, ніж міжособистісні стосунки. Крім того, соціальна взаємодія здійснюється у двох формах: спілкуванні й спільній діяльності. Їх поділ деякою мірою умовний, тому що спільна діяльність не може бути реалізована без елементів спілкування.

Зазначимо, що міжособистісні стосунки – це взаємозв'язки між окремими людьми (групами людей), які об'єктивно виявляються в характері і способах взаємних впливів людей один на одного в процесі різних видів спільної діяльності, зокрема спілкування, та суб'єктивно переживаються і оцінюються ними.

Також слід навести визначення самого міжособистісного впливу – це психологічний вплив, що надається у процесі міжособистісного спілкування

на людину, її стан, думки, почуття, дії, що виявляється у вигляді психологічних засобів з наданням права і часу відповідати на цей вплив.

Феномен міжособистісного впливу має важливу особливість. При його дослідженні необхідно виділити ініціатора впливу (того, хто першим здійснює спробу вплинути) та адресата впливу (того, на адресу кого звернена дана спроба).

Оскільки об'єктами нашого дослідження є керівники і підлеглі, то слід також опосередковано розглянути тему влади. Для кращого розуміння феномену особистого впливу, необхідно визначити його схожість і відмінність з такими близькими поняттями, як «влада» і «лідерство». Оскільки поняття влади вкрай запутане і відноситься до числа найбільш складних для визначення, ми зосередимо увагу на тих концепціях влади, які пов'язують владу з впливом. До їх числа відноситься перша спеціальна спроба визначення влади, що належить Т. Гоббсу. Гоббс розглядав владу як відносини між суб'єктами, в яких один з них виступає причиною дій або зміни дій. Владні стосунки, на його думку, відображають панування одних людей над іншими і є асиметричними і конфліктними. Влада - це здатність дійової особи проводити свою волю всупереч опору інших людей; потенціал впливу.

Серед основоположних виділяють концепцію влади Роберта Дала, згідно з якою: «А має владу над Б настільки, наскільки може змусити Б робити щось, чого Б в іншому випадку не почав би робити». Даль вважає, що влада — це подієвий причинний зв'язок, тому немає дії «на дистанції». До тих пір, поки між А і Б немає «поєднання», не можна говорити про існування владних відносин. Якщо ж потенціал залишився нереалізованим, то його не можна вважати владою. Як і багато інших, Даль ототожнює владу з впливом і фокусує увагу на зовнішніх формах поведінки і безпосередньо спостережуваних подіях. Даль також розглядає владу як асиметричні відносини, що передбачають конфлікт і опозицію сторін.

Р. Даль, як і Г. Лассвелл та Е. Кеплен, концентрує увагу на процесі прийняття політичних рішень, в якому виявляється здатність одних індивідів і груп нав'язати свою волю іншим індивідам та групам у процесі конкуренції. Влада, як і у М. Вебера – асиметричні відносини, що передбачають конфлікт і опозицію сторін. Інша традиція – «несекційна концепція влади», яку представляють Т. Парсонс, Х. Арендт, М. Фуко, відкидає ідею нульової суми, і відстоює тезу про те, що влада може слугувати для повселюдної користі. Влада розглядається як колективний ресурс, як здатність досягати благ, вона належить не індивідам чи групам, а колективам. Х. Арендт вважає, що влада зовсім не належить одній окремій людині, а тільки групі людей, що діють спільно: «Влада – означає здатність людини не стільки діяти самому, скільки взаємодіяти з іншими людьми. Влада не є власністю одного індивіда – вона належить групі до тих пір, поки ця група діє узгоджено».

З позиції психології конструктивний вплив має відповідати трьом критеріям:

- неможливість руйнування особистості людей, які у ньому беруть участь, включаючи їх відносини;
- психологічна коректність (грамотність, безпомилковість);
- задоволення потреб двох сторін.

Засоби впливу поділяють на дві групи: психологічні та непсихологічні. До останніх відносяться соціальні санкції та фізичні засоби впливу. Психологічні засоби також підрозділяються на групи:

- паралінгвістичні сигнали – це сигнали, пов'язані з промовою, але які є безпосередньо їй. Сюди відносяться: темп мови, тембр голосу, його емоційне забарвлення, гучність, артикуляція, інтонація, паузи; вербальні сигнали – слова, їх правильний підбір та смисловий зміст.
- невербальні сигнали – взаємне розташування співрозмовників, жести, міміка, пози, зорові та слухові сигнали, запах.

Види впливу включають переконання, самопросування, навіювання, зараження, прохання та примус. Переконання є усвідомлене, підтверджене аргументами вплив на інших людей або їхню групу. Має мету змінити судження, ставлення, наміри чи рішення. Воно має відповідати декільком умовам. Насамперед, до моменту використання переконання потрібно отримати згоду адресата.

Види психологічного впливу можна класифікувати наступним чином:

1. Інформаційно-психологічний вплив, також відомий як інформаційно-пропагандистський або ідеологічний вплив, полягає у використанні слова та інформації для формування в людей певних ідеологічних (соціальних) ідей, поглядів, уявлень та переконань. Цей вид впливу може викликати позитивні або негативні емоції, почуття та навіть масові реакції.

2. Психогенний вплив може мати два джерела:

- фізичний вплив на мозок індивіда, який порушує нормальну нервово-психічну діяльність. Наприклад, це може бути результатом травми головного мозку, яка призводить до втрати раціонального мислення або пам'яті. Також цей вид впливу може бути зумовлений факторами, такими як звук, освітлення, температура та інші, які змінюють психіку через фізіологічні реакції;
- шоківий вплив навколишніх умов або подій на свідомість людини. Наприклад, масові руйнування або численні жертви можуть спричинити стан, коли людина не здатна раціонально діяти, переживає афективний стан або депресію, впадає в паніку та інші подібні реакції.

Чим менше підготовлена особа до психотравмуючих впливів навколишньої дійсності та її фізичних впливів, тим більш різко виражені її психічні травми, які отримали назву психогенних втрат.

3. Психоаналітичний (психокорекційний) вплив передбачає вплив на підсвідомість людини за допомогою терапевтичних методів, особливо в стані гіпнозу або глибокого сну.

4. Нейролінгвістичний вплив, також відомий як нейролінгвістичне програмування, передбачає зміну мотивації людей шляхом внесення спеціальних лінгвістичних програм в свідомість. Цей вид впливу може використовуватись у створенні повідомлень засобами масової інформації, що мають спеціальну форму та зміст, спрямовані на виклик певних реакцій психіки та поведінки людей.

5. Психотронний (парапсихологічний або екстрасенсорний) вплив здійснюється на інших людей шляхом передачі інформації через позапочуттєве (неусвідомлюване) сприйняття.

6. Психотропний вплив передбачає вплив на психіку людей за допомогою медичних препаратів, хімічних або біологічних речовин.

У зарубіжній психології перелік видів впливу, що вивчаються, значно ширший. Класифіковані такі види впливу:

- 1) переконання (аргументація);
- 2) самопросування;
- 3) навіювання;
- 4) прохання;
- 5) примус
- 6) ігнорування;
- 7) напад (агресія);
- 8) зараження;
- 9) спонукання до наслідування (уподібнення);
- 10) формування прихильності (завоювання симпатії, розташування);
- 11) маніпуляція.

Засоби психологічного впливу включають:

1. Вербальну комунікацію, але варто враховувати, що значення та сенс слова можуть сприйматися по-різному різними людьми, залежно від їх самооцінки, досвіду, інтелектуальних здібностей, характеру та типу особистості.

2. Невербальну комунікацію, таку як інтонація, міміка, жести, пози, має символічний характер і впливає на настрій, поведінку та рівень довіри до співрозмовника.

3. Залучення людини до спеціально організованої діяльності, оскільки в рамках цієї діяльності вона приймає певний статус, що закріплює певний тип поведінки. Зміна статусу у взаємодії може призвести до зміни поведінки людини, а переживання, пов'язані з реалізацією конкретної діяльності, можуть змінити її стан і поведінку.

4. Регулювання рівня задоволення потреби. Якщо людина визнає право іншої особи або групи регулювати рівень задоволення її потреби, то такі зміни стануть можливими. У разі незгоди з таким регулюванням вплив може бути недієвим.

Також широко поширена точка зору, згідно з якою до найбільш загальних різновидів психологічного впливу відносяться типи стратегій, які використовує суб'єкт, що впливає, в ситуації взаємодії. Так, він може «або орієнтуватися на свідомий вибір і вільну волю тих, з ким взаємодіє, або спонукати деякий ефект у поведінці та діяльності, минаючи етап критичного осмислення та свого волевиявлення реципієнта». Відповідно до цього положення в соціальній психології виділяють три стратегії впливу: розвиваючу (перший підхід), а також імперативну та маніпулятивну (другий підхід).

— імперативна. Відповідає “об'єктній” парадигмі психології, яка розглядає психіку та людину загалом як пасивний об'єкт впливу зовнішніх умов і їх продукт;

— маніпулятивна. Відповідає “суб'єктній” парадигмі, яка базується на твердженні про активність та індивідуальний вибірковий процес психічного відображення зовнішніх впливів, де суб'єкт здійснює перетворювальний вплив на психологічну інформацію, що надходить ззовні;

— розвивальна. Ґрунтується на “суб'єкт-суб'єктній”, “діалогічній” парадигмі, згідно з якою психіка розглядається як відкрита система зовнішнього та внутрішнього регулювання, з внутрішніми і зовнішніми контурами.

Ці стратегії враховують широкий спектр взаємин, які розкриваються у процесі міжособистісної взаємодії.

Імперативна стратегія впливу, зазвичай, реалізується у ситуаціях, коли взаємодіючі суб'єкти мають різний статус (офіційний чи неформальний), перебувають у відношенні домінування – підпорядкування. І найбільш типовим є приклад впливу керівника на підлеглого з використанням наявних у першого офіційних владних повноважень. Таким чином, імперативна стратегія тісно пов'язана з феноменом влади.

Х. Хекхаузен виділяє такі шість джерел влади:

- Влада винагороди. Використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо.
- Влада примусу та покарання. Вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, що люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати.
- Нормативна влада, яка передбачає наявність інтеріоризованих індивідом норм, за якими суб'єкт, який має владою, має право контролювати дотримання певних правил поведінки, а разі потреби наполягати ними.
- Влада зразка, заснована на ідентифікації індивіда з суб'єктом, який має владу.
- Влада знавця залежить від величини приписування індивідом суб'єкту, що володіє владою, особливих знань, інтуїції, навичок, важливих щодо тієї поведінки, про яку йдеться.

- Інформаційна влада, яка передбачає, що суб'єкт, який має владою, має у своєму розпорядженні інформацію, здатну змусити індивіда оцінити наслідки своєї поведінки під новим кутом.

Неважко зауважити, що перші три джерела (влада винагороди, влада примусу та покарання та нормативна влада) тісно пов'язані з системою ділових ієрархічних відносин, що діють у формальних організаціях, на них заснована сукупність прав і можливостей, якими володіють керівники для управління підпорядкованими ним колективами. Наприклад, як слушно зазначає І. Батраченко, нормативна влада виходить з факту належності взаємодіючих сторін до певної організаційної структури, розбіжності у статусах та її ієрархічної залежності.

Два останні джерела влади більше залежать від індивідуальних особливостей її носія, наявності в нього спеціальних експертних знань чи володіння ексклюзивною інформацією, з допомогою якої він здатний ефективно впливати інших людей. Сюди можна віднести і владу, засновану на авторитеті її носія. Таким чином, імперативний вплив може здійснюватися і в рамках неінституціоналізованих відносин, коли один із суб'єктів, що взаємодіють, перебуває в неформальній залежності від іншого (наприклад, відносини керівник – підлеглий, батько – дитина, лідер групи – провідні члени, гуру – учні).

Суб'єкт, що має владні повноваження (як інституціоналізовані, так і неформальні), в силу свого статусу має широке коло можливостей для психологічного впливу на підлеглих, залежних від нього осіб. Причому не завжди ці можливості використовуються виключно в благих цілях. Нерівність становища у відносинах «керівник – підлеглий», «вчитель – учень», «працюючий чоловік – дружина-домогосподарка», «батько – дитина» представляє широкий спектр можливостей зловживання владою.

Крім того, у ряді випадків навіть не потрібне її реальне застосування. Для здійснення своїх намірів особі, яка займає вищу позицію, часом

достатньо в словесній формі позначити потенційні наслідки непокори, викликати страх перед можливими санкціями. Найчастіше побоювання втратити роботу, страх переслідувань з боку керівника чи педагога, очікування батьківського покарання є потужним інструментом для придушення волі жертви.

Співробітники психологічних служб зазначають, що значна кількість звернень за допомогою до фахівців обумовлена саме цими причинами, а зловживання владою в різних формах мають широке поширення і є джерелами серйозних психологічних травм.

Зрештою, остання з перерахованих – це маніпулятивна стратегія впливу. Маніпуляція у різних видах і формах – широко практикований спосіб негативного психологічного впливу. З огляду на поширеність, частоти використання у міжособистісному взаємодії маніпуляція служить об'єктом пильної уваги дослідників, і на сьогодні вона досить добре вивчена і описана спеціалістами-психологами.

Завершуючи опис класифікації видів психологічного впливу, слід зазначити таке: кожен із наведених критеріїв незалежний стосовно інших. Конкретний психологічний вплив може бути, наприклад, довільним за наміром суб'єкта, що впливає, безпосереднім за формою взаємодії сторін, індивідуальним за характером, відкритим і довгостроковим за тривалістю. Такому визначенню буде відповідати, наприклад, процес виховання дитини чи навчання нового співробітника тонкощам роботи. Якщо ж психологічний вплив має антисоціальний характер, то за подібною формалізованою схемою може розгортатися з кримінальними наслідками, а саме застосування цілеспрямованого цькування, приниження гідності, знуцання та шантаж.

Отже, психологічний вплив завжди є невіддільним від соціального контексту, оскільки саме цей контекст визначає і зміст, і форму психологічного впливу. Психологічний вплив, як правило, супроводжує всі інші види впливу – фізичний, економічний, організаційний, проте ці види

впливу все ж визначаються за їх головним змістом і формою, тобто, фізичний і т. ін., натомість інформаційний вплив – це завжди вплив психологічний.

1.2 Специфічність конфліктної взаємодії між керівниками та підлеглими

У психології, як і в інших суспільних науках, що вивчають соціальну взаємодію, традиційно виділяється два основні типи взаємодії. Це відома дихотомічна схема «кооперація-конкуренція», науково обґрунтована ще на початку ХХ ст. Г. Зіммелем, Р. Парком, Л. Фон Візе, а в соціальній психології – М. Дойчем. Іноді цю дихотомію позначають іншими термінами, наприклад, розглядають як згоду й конфлікт, пристосування й опозицію, асоціацію й дисоціацію. Виконано роботи, де ця типологія уточнюється й конкретизується. Виділено такі типи взаємодії, як асиміляція, пристосування, змагання й конфлікт; співробітництво, змагання й конфлікт; співробітництво, дистанція, конфлікт.

Керівники мають значний психологічний вплив на своїх підлеглих, який може впливати на їхню мотивацію, настрій, ефективність та здоров'я. Один з головних способів психологічного впливу полягає у встановленні культури організації, яка може впливати на підлеглих через цінності, норми і очікування, які підтримує компанія. Якщо керівник підтримує культуру, що стимулює співпрацю, довіру і взаємодію, це може призвести до підвищення мотивації та ефективності працівників. Але якщо цим знехтувати, то конфлікти між керівниками та підлеглими неминучі.

Відповідно до визначення «Психологічної енциклопедії», конфлікт слід трактувати як «зіткнення суперечливих та протилежних завдань, думок, точок зору опонентів чи суб'єктів взаємодії».

Також, при аналізі конфлікту та виборі адекватних рішень з управління конфліктом виділяють такі моделі поведінки суб'єктів конфліктної взаємодії: конструктивну, деструктивну та конформістську. Кожна з цих моделей зумовлена предметом конфлікту, конфліктною ситуацією, цінністю міжособистісних відносин та індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів конфліктної взаємодії.

Конфлікти між керівниками і підлеглими можуть виникати з різних причин, таких як:

1. Різні погляди на способи вирішення проблем та досягнення мети.
2. Непорозуміння щодо вимог та очікувань.
3. Незадовільність заробітної плати або умов праці.
4. Неприйняття дій керівника підлеглими.
5. Невиконання домовленостей з боку керівника або підлеглих.
6. Різні підходи до роботи та управління.

Щоб уникнути конфліктів, керівники повинні бути відкритими до думок та пропозицій підлеглих, бути готовими слухати їх та співпрацювати. Підлеглі повинні дотримуватися вимог та правил, що встановлені керівником, та допомагати йому досягнути мети. Якщо конфлікти все ж виникають, то краще вирішувати їх шляхом відкритої і конструктивної комунікації та співпраці.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. Найбільш поширеною є класифікація стилів керівництва, запропонована німецьким психологом Куртом Левіном. Вже 1930-ті гг. він запропонував виділяти три основні стилі керівництва – авторитарний, ліберальний та демократичний.

1. Авторитарний стиль керівництва

Цей стиль управління характерний для лідерів, які при прийнятті рішень не радяться з членами команди, навіть незважаючи на те, що їхній внесок може бути справді цінним. Такий метод і стиль управління ефективні в ситуаціях, коли необхідно швидко ухвалити рішення, але думка команди не потрібна.

Робота виконується за рахунок жорстких доручень та розпоряджень. Найчастіше це призводить до деморалізації співробітників, прогулів та постійній зміні кадрів.

2. Ліберальний стиль керівництва

За такого стилю керівництва лідер надає своїй команді свободу дій у роботі, а також за необхідності забезпечує підтримкою та порадами. Підлеглі самі встановлюють собі терміни виконання завдань.

Ліберальний стиль з боку керівника підвищує рівень задоволеності своєю роботою у співробітників. І в цьому криється загроза: члени команди можуть сприйняти невтручання керівника за байдужість, нераціонально використовувати час тощо. Самомотивації у разі може бути замало ефективного виконання роботи.

До того ж цей стиль також може виявлятися у лідерів, які не мають контролю над своїми справами, а отже, і контролю за справами підлеглих.

3. Демократичний стиль керівництва.

Усі рішення приймаються керівником разом із членами його команди, які залучені до процесу прийняття рішень. Менеджери заохочують креативність, і, як правило, ступінь залучення підлеглих у всі процеси та проекти висока.

При такому підході у членів команди переважає високий рівень задоволеності від своєї роботи та підвищена продуктивність. Проте демократичний стиль який завжди може бути ефективним. Особливо це стосується ситуацій, коли рішення потрібно ухвалювати у стислий термін.

Тепер, коли ми визначилися з поняттям конфлікту, доцільно розглянути стратегії поведінки у конфлікті. Широкого поширення в конфліктології набула розроблена К. Томасом і Р. Кіллменом двомірна модель стратегій поведінки особистості в конфліктній взаємодії. Стратегія поведінки в конфлікті розглядається як корієнтація особистості (групи) по відношенню до конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації

конфлікту. В основі цієї моделі лежать орієнтації учасників конфлікту на свої інтереси та інтереси протилежної сторони. Згідно з моделлю, конфліктна поведінка вибудовується в просторі, заданому системою координат, де: по вертикальній осі вказується ступінь наполегливості в задоволенні власних інтересів, що представляється як важливість відносин.

К. Томас вважає, що особа, що діє в умовах конфлікту, застосовує одну з двох стратегій поведінки: напористість (цілеспрямованість, наполегливість у досягненні бажаного) та кооперативність (здатність діяти спільно з іншими людьми у процесі пошуку шляхів вирішення виниклих протиріч). Ґрунтуючись на двовимірній моделі, в основу якої покладено зазначені раніше стратегії, він виділяє п'ять типів поведінки особистості в умовах конфлікту: суперництво, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування.

Кожен із цих способів поведінки має свої плюси та мінуси, може відповідати одній життєвій ситуації, але бути абсолютно невідповідним для інших.

Під суперництвом розуміється нав'язування іншій стороні рішення, найбільш оптимального для себе. Компроміс передбачає готовність учасників конфліктної взаємодії йти на взаємні поступки та повна або часткова відмова від вимог, що висуваються спочатку. Пристосування як стратегія поведінки у конфлікті ґрунтується на відмові однієї зі сторін від участі у боротьбі за значний йому ресурс. Уникнення виражається у відході від вирішення проблеми, що є не вирішення конфлікту, а його тимчасове припинення.

Уточнимо, що найбільше ефективною стратегією поведінки у конфліктній ситуації прийнято вважати співпрацю, яка передбачає конструктивне обговорення проблеми опонентами, розгляд іншої сторони конфлікту не як противника, а як однодумця у пошуках оптимального шляху вирішення проблеми.

Проте кожна людина у ситуаціях конфліктної взаємодії найчастіше використовує лише деякі з позначених стратегій, у той час як інші залишаються мало затребуваними. В. Юрченко вважав, що вибір тієї чи іншої стратегії поведінки у конфліктній ситуації обумовлений індивідуально-психологічними особливостями особистості, її соціальним досвідом і специфікою конфліктної ситуації.

На наш погляд, конструктивний характер взаємодії особистості з навколишнім соціумом (у тому числі в умовах психологічного впливу або конфлікту) зумовлений такими її особистісними характеристиками, як емоційна стійкість, тривожність, стресостійкість, комунікабельність, соціабельність, темперамент та ін. Вважаємо за можливе розглядати *соціабельність* як одну з ключових особистісних характеристик, що забезпечують ефективне набуття людиною професійно значущих умінь та навичок, а також високу включеність до системи міжособистісних відносин у будь-якій групі.

Під соціабельністю ми розуміємо «властивість особистості, що характеризує міру її включеності до соціального мікросередовища, обумовлене психоемоційною стійкістю індивіда, що виявляється в його адаптаційних та перцептивно-інтерактивних навичках».

Психологічними компонентами соціабельності є: соціальне пізнання (здатність адекватно розуміти дії та судження інших людей); соціальна пристосованість (здатність швидко адаптуватися до нових соціальних умов міжособистісної взаємодії); соціальна ергічність (ступінь активності особистості стосовно навколишнього соціуму); контактність (готовність та здатність особистості встановлювати доброзичливі відносини з оточуючими людьми) та емоційна стійкість (здатність контролювати психоемоційний стан у складних життєвих ситуаціях).

На нашу думку психологічна структура соціабельності та стиль керівництва складають специфіку взаємодії особистості із соціальним

середовищем в умовах психологічного впливу або конфлікту і дозволяє встановити можливі причини труднощів у такому міжособистісному впливові.

У зв'язку з тим, що однією з можливих труднощів поведінки особистості у соціальному середовищі є неправильне використання нею стратегій поведінки в конфліктній ситуації, нами було здійснено емпіричне дослідження, мета якого полягала у вивченні особливостей конфліктної поведінки керівників та підлеглих та їх психологічний вплив.

Нині людські ресурси є найважливішими ресурсами у компанії. Від професіоналізму людей, їхньої компетентності у своїй діяльності, а також особистих характеристик залежить успішність будь-якої організації. Величезний вплив на працездатність персоналу, їх прихильність до компанії та мотивацію до праці має характер відносин у колективі. Проблема впливу у міжособистісній взаємодії в організації, а також використання учасниками такої взаємодії різних методів та прийомів впливу на досягнення конкретних цілей одна з актуальних проблем управління людськими ресурсами.

Отже, взаємодія являє собою зовнішній план ставлення особистості до людей, які її оточують. Ці процеси взаємодії розгортаються і здійснюються за допомогою певних психологічних механізмів і засобів, породжують низку ефектів, у яких втілюється й проявляється багатогранність міжособистісної взаємодії. Таким чином, в результаті проведеного теоретичного дослідження типів поведінки учасників конфліктної ситуації нами були зроблені наступні висновки: 1) конфлікти відіграють виключно важливу роль у житті окремої людини, сім'ї, організації, держави, суспільства та людства в цілому;

2) не існує єдиної універсальної теорії конфлікту, одні вчені наділяють поняття конфлікту потенційними позитивними можливостями, інші вважають, що слід не допускати конфліктів, а якщо вони виникли – ліквідувати; 3) структура кожного конфлікту включає: конфліктні відносини,

конфліктні протиріччя, конфліктні причини, учасники конфлікту, об'єкти предмет;

4) образ бажаного результату конфлікту є регулятор конкретних дій учасників конфліктної ситуації;

5) від характеру конфліктної ситуації та від поведінки учасників конфлікту залежить; швидкість припинення конфлікту, що виникає;

6) те, що відбувається у конфлікті надає вирішальний вплив на його конструктивний або деструктивний результат, на вирішення конфлікту і його наслідки;

7) для більш ефективного вирішення конфлікту необхідно вибрати певну стратегію поведінки, основні стратегії поведінки пов'язані спільними джерелом будь-якого конфлікту - розбіжністю інтересів сторін;

8) задоволення інтересів всіх конфліктуючих сторін приводи зникнення конфлікту, і ризик виникнення постконфліктних ускладнень зводиться до мінімуму;

9) обираючи стратегію поведінки у конфлікті, доцільно кожному конкретному випадку виходити з того, наскільки важливо досягнення результату, з одного боку, і збереження добрих відносин з іншого боку.

Отже, дослідники конфліктів пропонують загальну схему дій, вкладених у те, щоб зробити конфлікт раціональнішим і запобігти переходу конфліктної ситуації у конфлікт. У психолого-педагогічних дослідженнях описано дуже невеликий спектр профілактичних заходів, спрямованих на запобігання конфліктам та конфліктним ситуаціям у початковій школі. Основними є розмови та психологічні ігри.

Вирішення конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії та вирішення проблеми, що призвела до зіткнення. Вирішення конфлікту передбачає активність обох сторін щодо перетворення умов, у яких вони взаємодіють, щодо усунення причин конфлікту. Для вирішення конфлікту необхідна зміна самих опонентів (чи

хоча б одного з них), їх позицій, які вони обстоювали у конфлікті. Часто вирішення конфлікту ґрунтується на зміні ставлення опонентів до його об'єкта чи один до одного. Врегулювання конфлікту відрізняється від вирішення тим, що в усуненні протиріччя між опонентами бере участь третя сторона. Її участь можлива як за згодою протиборчих сторін, так і без їхньої згоди. При завершенні конфлікту який завжди дозволяється протиріччя, що у його основі.

Припинення конфліктної взаємодії – перша і очевидна умова початку вирішення будь-якого конфлікту. Доки з двох сторін буде взаємодія щодо посилення своєї позиції чи ослаблення позиції учасника за допомогою насильства, мова про вирішення конфлікту йти не може.

Таким чином, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що найкращим способом вирішення конфліктної ситуації є свідомий вибір оптимальної стратегії поведінки. Від цього і «забарвленість» конфлікту, його результати, яку роль (позитивну чи негативну) зіграє він у взаєминах колективу чи групи.

1.3 Основні тактики психологічного впливу

Вчених завжди цікавило, які стратегії використовуються найчастіше у повсякденних суспільних взаємодіях, як вибір тактик залежить від особистісних особливостей, ситуації, статусу (керівник або підлеглий), від того, чи є індивід, на якого впливають, знайомим чи незнайомим, він один, чи їх багато тощо.

У центрі уваги дослідників були індивідуальні особистісні відмінності (на основі опитувальника Айзенка) у вподобанні тих чи інших тактик.

У літературі існує багато класифікацій тактик впливу. Підрозділяють психологічний вплив на три великі види: цивілізаційний, варварський та спірний.

До цивілізаційних прийнято відносити ті методи впливу, які використовуються, насамперед, за допомогою тексту (усного чи письмового), без будь-якого фізичного чи прихованого впливу. Це аргументація та самопросування.

До варварських методів прийнято відносити методи, які порушують права особистості, саме напад і примус.

До спірних відносять зараження, навіювання, пробудження імпульсу наслідування, формування, прихильності, прохання, ігнорування.

Дані методи є спірними, бо залежно від певних умов вони можуть бути цивілізаційними, які сприяють збереженню організаційної діяльності у конкретний момент, відносинам між ініціатором та адресатом впливу, а також збереженню особистісної цілісності останнього.

У зарубіжній літературі існує дещо інша класифікація тактик впливу. Перші розробки належать американському вченому Д. Кіпнісу та його колегам у 80-х роках минулого століття. Вони виділили 8 тактик впливу: напористість (assertive), лестоці (ingratiation), раціональність (rationality), коаліція (coalitions), обмін (exchange), висхідні заклики (upward appeals), ігнорування (blocking), санкції (sanctions). Пізніше ця модель допрацьовувалась іншими вченими і в 1992 році Г. Юкл і Б. Трейсі, ґрунтуючись на попередніх дослідженнях, сформулювали 9 тактик впливу (Yukl, Tracey, 1992):

1. Раціональне переконання (rational persuasion) – тактика впливу, що передбачає використання у доказі своїй точки зору логічних аргументів та фактів. Невід'ємна частина раціонального переконання є аргументація. Аргументація – це висловлювання та обговорення доказів на користь запропонованого рішення чи позиції з метою формування чи зміни відносин співрозмовника до цього рішення чи позиції.

Для конструктивності цього методу необхідні 3 умови:

– чітке розуміння мети своєї аргументації та повідомлення партнеру про бажання довести той чи інший аргумент. У випадку, коли людина не впевнена у своїй меті та/або не бажає повідомляти її адресату, така аргументація може бути сприйнята як маніпулятивний вплив;

– готовність партнерів слухати одне одного. Якщо партнер на пропозицію вислухати аргументи, уникає згоди («у мене немає зараз вільного часу, давайте пізніше» і т. д.), подальша пропозиція аргументації буде сприйнята як примус.

Якщо ж партнер надто часто відкладає розмову, він сам вдається до ще одного методу психологічного впливу – ігнорування. У такому разі необхідно спочатку протистояти ігноруванню і вже потім перейти до аргументації.

– емоційний «штиль». Аргументація – це метод на партнера, заснований на логічних доказах. Тому необхідно концентруватися на розумі, а не емоціях

За результатами експериментів виявили, що екстраверти більш схильні діяти привабливістю, переконанням чи приниженням. Особи з високими показниками нейротизму найчастіше використовують тактики мовчанки, відступу чи примусу.

А розсудливість як особиста риса корелює з переконанням, чарівністю, приниженням та мовчанням. Домінантність – із переконанням; амбітність – з переконанням та примусом; лінь – зі приниженням, відступом, мовчанням та примусом; безглуздість (прискіпливість) – зі приниженням, примусом та мовчанням.

Інтерес до поведінкових наслідків впливу простежувався і в початому в 1960-1970-і роки вивченню тактик впливу, орієнтованих швидше на зміну поведінки, ніж когнітивних структур об'єкта впливу. Йдеться, зокрема, про такі тактики, як "нога у двері" (foot-in-the-door) – звернення до людини спочатку з маленьким проханням, щоб надалі попросити чогось суттєвішого

(Freedman, Fraser, 1966), «двері, зачинені перед носом» (door-in-the-face) – комунікація з об'єктом вплив починається з серйозного прохання, на яке гарантовано буде отримано відмова, а закінчується легковиконавчою (Cialdini et al., 1975), «подача низького м'яча» (low-ball) – отримання згоди об'єкта на вигідну йому угоду з подальшою зміною її умов у небажаний для об'єкта бік (Cialdini et al., 1978).

Істотно зріс у наші дні інтерес до вивчення конкретних прийомів психологічного впливу, а також факторів, що визначають їх вибір та використання. Крім того, активно стали вивчатися детермінанти та закономірності вибору людиною того чи іншого засобу дії.

Проводилася активна дослідницька робота з виявлення соціально-психологічних та індивідуально-особистісних факторів, що впливають на використання стратегій та тактик впливу. У цьому слід відзначити підхід Б. Равена, який орієнтований на аналіз механізмів вибору засобів впливу у конкретній ситуації взаємодії.

Спеціальна увага приділяється окремим тактикам впливу, таким як загрози, прийоми, засновані на приховуванні та спотворенні інформації (брехня, обман, маніпулювання). Вивчається частота, детермінанти та ефективність їх використання, можливості та механізми виявлення брехні.

Запропоновано спеціальні теорії, що пояснюють отримані результати: теорія міжособистісного обману (Interpersonal Deception Theory), теорія маніпулювання інформацією (Information Manipulation Theory).

Здійснювалася перевірка ефективності дії різних тактик та прийомів впливу, зокрема, таких як «нога у двері», «Подача низького м'яча».

Роберт Чалдіні - американський соціальний психолог, який встиг попрацювати викладачем і вченим-дослідником як мінімум у шести великих університетах. У 1984 році він написав книгу "Influence: The Psychology of Persuasion", українською відому як "Психологія впливу".

У ній Чалдіні описав шість принципів переконання. Щоб знайти їх, Чалдіні працював під прикриттям як продавець і комівояжер - так він отримав доступ до техніки продажу. Після цього він порівняв техніки з експериментальними даними із соціальної психології. Принципи Чалдіні - це техніки з маркетингу, підтверджені експериментами:

1. Вона. «Якщо ця людина симпатична мені, більше мабуть, що я погоджуся з його думкою».

2. Взаємність. Тобто «послуга за послуга». Чалдіні стверджує, що людина прагне відплатити за надану йому допомогу.

3. Соціальна орієнтованість. Вважається, що у ситуації згоди з будь-яким рішенням чи діями більшості інших людей ми також починаємо з ними погоджуватися. Особливо якщо це близька нам соціальна група за ознаками.

4. Обов'язковість. Давши обіцянки, люди прагнуть їх виконати. При цьому обіцянки, дані в письмовій, а не усній формі, мають більше шансів на виконання.

5. Авторитет. Людям властиво спиратися на думки фахівців та професіоналів (вищих), що далеко не завжди виправдано.

6. Рідкісність. Все, що знаходиться в обмеженому доступі, зростає у своїй цінності.

Дані принципи актуальні у маркетингу під час розробки рекламної кампанії товару чи послуги. Однак багато тактик впливу будуються саме на цих 6 принципах впливу.

Також ним було виділено шість основних тактик впливу:

- апелювання до керівництва (включає прийоми, які використовують авторитет керівників для досягнення згоди),
- тиск (включає вимоги, накази, встановлення кінцевого терміну виконання прохання),
- санкції (загрози, пов'язані з просуванням по службі та зарплатою),

- обмін (має на увазі отримання в обмін на згоду деяких позитивних благ), раціональне переконання,
- задобрювання (створення до себе позитивного ставлення).

У зарубіжній психології перелік видів впливу, що вивчаються, значно ширший. Прикладом подібних розробок можуть бути дослідження, початок яким поклала робота Д. Кіпніса, С. Шмідта та І. Вілкінсона (1980). У цій роботі було апробовано опитувальник, спрямований на виявлення тактик міжособистісного впливу в організаціях. Це дослідження показало, що працівники використовують різні прийоми для отримання особистих переваг та досягнення цілей організації.

Метою інших досліджень було вивчення ефективності різних тактик впливу у роботі менеджера, їхньої ролі у виконанні завдання, врегулюванні конфліктів. Г. Юкл та Б. Трейсі провели розширене дослідження тактик впливу. Вони розглянули:

- 1) використання тактик у всіх трьох напрямках: стосовно керівництва, підлеглим і рівним за статусом;
- 2) частоту їх застосування;
- 3) ефективність кожної тактики у виконанні завдання.

Частота використання тактик у різних напрямках визначалася такими факторами:

- сумісність із панівними соціальними нормами та рольовими очікуваннями;
- наявність у опонента влади, достатньої для використання тактики у тій чи іншій ситуації;
- прийнятність об'єкта впливу;
- рівень опору об'єкта;
- цінність використання тактики по відношенню до можливих вигод.

Передбачалося, що більшість людей віддадуть перевагу соціально прийнятним тактикам, які не надто дорогі (з точки зору часу, зусиль, витрат

або відчуженості об'єкта) і, швидше за все, будуть ефективні для досягнення даної конкретної мети при передбачуваному рівні опору об'єкта впливу. Щодо ефективності передбачалося також, що досягти успіху допоможуть швидше ті тактики, які сприймаються іншими як соціально прийнятні форми поведінки, відповідні особистому рівню влади та вмінню використовувати ці тактики.

Юкл та Трейсі за допомогою авторської версії опитувальника «Впливова поведінка» вимірювали дев'ять тактик, які охоплюють широке розмаїття проактивних типів поведінки з метою впливу.

Розумне переконання – людина використовує логічні докази та реальні факти для переконання іншого в тому, що пропозиція чи вимога є актуальною і, ймовірно, вплине на досягнення мети завдання.

Емоційний вплив (натхнення) – людина висуває пробуджуючу ентузіазм пропозицію чи вимогу, надихає своїм закликком до того що, що інший цінує чи вірить, цим збільшуючи впевненість іншого у своїх силах, можливості зробити необхідне.

Звернення за консультацією – людина просить іншу взяти участь у заході, де бажана її підтримка та допомога, або хоче змінити пропозицію, щоб вона відповідала інтересам іншої. Таким чином, остання використовується як платформа для представлення ідей.

Лестоці (підлещування) – людина намагається привести іншу в гарний настрій або використати момент, коли та сприятливо до неї налаштована, перш ніж попросити про послугу.

Обмін – людина пропонує обмін люб'язностями, чимось бажаним та прийнятним, виявляє бажання відповісти взаємністю, віддячити, поділитися прибутком, якщо інший допоможе виконати завдання.

Вплив через особисті стосунки – людина закликає до почуття лояльності та дружби іншого, перш ніж попросити зробити щось як особливу ласку.

Коаліція – людина шукає допомоги інших для того, щоб переконати партнера зробити що-небудь, або використовує підтримку інших, щоб схилити його погодитися з ними.

Легітимізація – людина намагається обґрунтувати законність прохання, заявляючи свою владу чи право висувати вимоги, запевняючи, що це відповідає політиці, звичаям чи традиціям організації.

Тиск – людина використовує накази, погрози чи постійні нагадування, щоб змусити вас робити те, що хоче.

В результаті дослідження цих авторів за трьома напрямками (начальник, рівний, підлеглий) виявилось, що: розумне переконання в основному використовується по відношенню до керівників, емоційний вплив і тиск по відношенню до підлеглих. Коаліція найрідше використовується у спілкуванні з підлеглими, а обмін – спілкуванні з керівниками. Обмін використовується, в основному, по відношенню до рівних за статусом, також як і звернення до особистих відносин та легітимізація. До лестоців люди частіше вдаються у випадку з тими, хто нижчим або рівним за статусом, ніж у спілкуванні з людьми наділеними владою, оскільки лестоці неефективні при впливі на таких людей (у цьому контексті така взаємодія розглядається статусними людьми як маніпулятивне і подразнення, що викликає оскомину і роздратування) . Люди, які намагаються за допомогою лестоців домогтися прихильності у людей, які мають більш високий соціальний статус, отримують зворотну реакцію.

Тактика коаліції матиме середню ефективність для взаємодії з людьми будь-якого соціального статусу. А тиск — неефективний у довгостроковій перспективі.

В цілому, розумне переконання, консультація та емоційний вплив можна розглядати як соціально прийнятні тактики впливу, оскільки саме вони мають помірну та підвищену ефективність у діловому спілкуванні.

Однак результат будь-якої конкретної спроби впливу в діловій комунікації визначається багатьма факторами, крім тактик впливу, і будь-яка тактика може призвести до активної протидії з боку опонента, якщо вона не відповідає даній ситуації або використовується невміло.

З чого можна зробити відповідний висновок – у всьому потрібна практика та тренування. А в ситуаціях ділової взаємодії, коли на кону може виявитися виконання найважливішого завдання або багатомільйонного контракту, — доведені до автоматизму, професійні навички ділової комунікації виявляються дуже доречними.

Отже, ми розглянули два важливі елементи, на яких будується процес міжособистісного впливу – стратегії і тактики впливу. У процесі управління персоналом здебільшого може бути застосована імперативна стратегія. Це може бути комбінація тактик, на яких ґрунтується використання певної стратегії, враховуючи спрямованість впливу та конкретну ціль завдання.

1.4. Взаємозалежність цілей та ефективність впливу

Слід зазначити, що існує ряд принципів, без врахування яких цілі впливу в процесі здійснення контактної взаємодії не можуть бути досягнуті:

1. Необхідно забезпечити психічну активність особи, на яку він спрямований. Вплив тільки в тому випадку буде результативним, якщо він активно сприймається, спонукає активну психічну діяльність.

2. Вплив повинен здійснюватися з урахуванням конкретних особливостей особистості. Для того, щоб досягти результатів, треба враховувати, що психологічний ефект кожної зовнішньої дії на особистість завжди обумовлений історією її розвитку, її внутрішніми закономірностями. Серед таких індивідуальних особливостей, насамперед, варто враховувати тип темпераменту, оскільки особи з різним типом темпераменту по-різному можуть сприйняти однаковий вплив. Методи психологічного впливу лише тоді будуть давати необхідний результат, коли в процесі їхнього застосування постійно враховуються всі зміни особистості: не тільки сукупність психічних властивостей і якостей взагалі, але й психічний стан особи в момент впливу.

3. Вплив повинний здійснюватися з урахуванням сукупності конкретних фактів, обставин, що служать базою для виникнення певної спрямованості розумових процесів у особи, на яку впливають.

4. Для здійснення впливу необхідно знати загальні закономірності психіки людини, загальні закономірності засвоєння нею інформації, особливостей її сприйняття в процесі спілкування, чинників, що впливають на активізацію процесу засвоєння інформації та хід мислення, впливи емоційних процесів на розумові при реалізації впливу.

5. При плануванні впливу повинна бути виявлена і врахована вся структура впливу на дану особистість.

6. Позитивне сприйняття впливу обов'язково повинно стимулюватися.

7. Процес впливу, його елементи, зворотна реакція особи, на яку впливають, повинні заздалегідь плануватися і прогнозуватися.

8. Вплив у всіх випадках не повинен порушувати права особи, на яку впливають.

9. При впливі обов'язково враховуються ті зовнішні умови, в яких він здійснюється. Зовнішні умови повинні допомагати досягненню цілей впливу. Необхідно в усіх випадках знати, передбачати ті умови, що здатні забезпечити результативність застосування психологічних методів впливу.

10. Вплив завжди повинен бути комбінованим, реалізовуватися з урахуванням можливих змін, формування певного стану особи, на яку він спрямований. Як зазначав С. Олексієнко, вплив, який зачіпає, хвилює, потрясає й надихає, є складною динамічною системою слів та емоцій. Такий вплив здатний значно змінити особистість.

На початок ХХ в. управління не вважалось самостійною галуззю наукового дослідження. Вперше про це заговорили у зв'язку з появою книги Ф. У. Тейлора «Принципи наукового менеджменту» у 1911 р., де було виділено основні принципи управлінської праці. Трохи пізніше, у 20-ті роки ХХ ст. французький інженер, керівник добувної та металургійної компанії А. Файоль описав послідовну систему принципів менеджменту. Саме завдяки А. Файоль управління стали вважати особливою специфічною діяльністю.

Кожний керівник є індивідуальністю, наділеною діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак усю різноманітність його індивідуальних особливостей можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. За цим критерієм розрізняють автократичний, демократичний та ліберальний типи керівників.

Керівники з сильнішою владою частіше покладаються на директивні способи впливу, ніж керівники з меншою владою, хоча використовують також співробітництво. Але не лише влада може впливати на стратегію

лідерів. Не менший вплив на методи впливу керівника надають установки службовців: чи вірять підлеглі те, що їм цілі залежить від керівника.

Загалом, у соціальній психології виділяють три цілі особистісного впливу.

1. Задоволення особистих потреб за допомогою інших людей. Приклад: керівник наполягає на виконанні явно непотрібного в рамках конкретної діяльності або свідомо складного завдання з метою звільнення небажаних співробітників, не впоралися із завданням чи неадекватно, на думку менеджера, відреагували.

2. Доказ власного існування. Приклад: керівник наполягає на виконанні явно непотрібного у рамках конкретної діяльності завдання, щоб відчутти власну владу.

3. Задоволення потреби впливу. В даному випадку вплив відбувається несвідомо.

Наведені цілі розглянуті в контексті індивідуальності ініціатора впливу, чий цілі, безумовно, носять лише особистий інтерес. Однак міжособистісний вплив як метод управління персоналом передбачає грамотний та здебільшого етичний взаємний вплив співробітників один на одного для вирішення організаційних завдань та досягнення цілей усієї організації, а не конкретної особи, яка надає такий вплив.

Взаємозалежність цілей впливає на вибір керівником стратегії впливу: директивної чи співпраці. Лідери з кооперативними цілями покладаються на вплив, що співпрацює, і воно виявляється найбільш ефективним. При конкуренції та незалежності керівники частіше використовують тиск, та їх вплив виявляється неефективним.

Отже, ефективному впливу керівника на підлеглого сприяють цілі, які потребують кооперативних стратегій. Кооперативна взаємодія передбачає координацію єдиних сил учасників (упорядкування, комбінування, підсумовування цих сил). Більша частина соціально-психологічних

досліджень міжособистісної взаємодії була присвячена вивченню саме цього типу взаємодії. Такі феномени, як взаєморозуміння, згуртованість, злагодженість, спрацьованість, спільна діяльність, розвиток взаємовідносин, найбільш повно проявляються при кооперативній взаємодії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Одним з безлічі актуальних питань, які концентрує в собі проблема психологічного впливу, є розуміння механізмів і способів зміни суб'єктивного світу особистості, її світогляду і поведінки. На сьогодні в психології сформувалося понятійне поле опису цієї взаємодії, що містить у собі сутність взаємодії; її генезу; структуру; типологію; механізми й закономірності; динаміку; функції; чинники; ефекти й результати.

В Україні та в багатьох країнах світу ведеться робота по створенню загальної теорії психології впливу, вивчаються усвідомлювані, логічні та неусвідомлювані, інтуїтивні компоненти впливу.

Здобутки психології впливу мають також велике практичне значення; їх використовують у організаційній, управлінській, військовій, юридичній, дипломатичній, релігійній, медичній практиці, в навчанні, в психологічному та бізнес-консалтингу, в PR, маркетингу, рекламі та інших сферах людської діяльності.

Міжгрупова взаємодія як об'єкт вивчення привертає увагу соціальних психологів з кінця 20-х рр. минулого століття. Значний доробок у дослідження цього феномену зробили Л. Берковіц, М. Горвіц, Д. Доллард, Д. Кемпбелл, Г. Теджфел, Дж. Тернер, З. Фрейд, М. Шеріф та ін.

Тактики впливу використовуються в контексті міжособистісної взаємодії для впливу на поведінку людей. Вибір конкретних тактик залежить від індивідуальних особливостей окремих осіб. Наприклад, ефективність різних тактик впливу на підлеглих може відрізнятися від їх ефективності впливу на керівників.

Вочевидь, результат психологічного впливу значною мірою залежать від використаних способів або стратегій. Вітчизняні психологи пропонують декілька типологій стратегій впливу на людину, основним критерієм в яких є ставлення до партнера зі спілкування як до суб'єкту або як до об'єкту.

В цілому, розумне переконання, консультація та емоційний вплив можна розглядати як соціально прийнятні тактики впливу, оскільки саме вони мають помірну та підвищену ефективність у діловому спілкуванні.

Однак результат будь-якої конкретної спроби впливу в діловій комунікації визначається багатьма факторами, крім тактик впливу, і будь-яка тактика може призвести до активної протидії з боку опонента, якщо вона не відповідає даній ситуації або використовується невміло.

З чого можна зробити відповідний висновок – у всьому потрібна практика та тренування. А в ситуаціях ділової взаємодії, коли на кону може виявитися виконання найважливішого завдання або багатомільйонного контракту, — доведені до автоматизму, професійні навички ділової комунікації виявляються дуже доречними.

Ми провели теоретичний аналіз дослідження цілей та ефективності психологічного впливу дійшли висновку, що сила влади, тип впливу керівника та його успішність зв'язані між собою. В сучасних умовах, коли, з одного боку, практично кожна людина стає мішенню впливу безлічі інших людей, а з іншого – постійно розширюються можливості не тільки впливати на інших, але і протистояти чужому впливові, моральним горизонтом стає конструктивний психологічний вплив.

Таким чином, для ефективного впливу необхідно знати його стратегії і тактики, мати високий рівень соціабельності та володіти наукою та мистецтвом управління та розуміти наслідки такого впливу.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ТА ТАКТИК ВПЛИВУ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

2.1. Опис вибірки та методик досліджень

Сучасний економічний та соціальний стан суспільства змушують людину швидко соціалізуватися в різних колективах, а також швидко знаходити вихід із конфліктних ситуацій, що складаються навколо неї в тій чи іншій сфері діяльності.

Дане вміння повною мірою можна віднести до позитивної сторони міжособистісної взаємодії людей. Однак є і зворотний бік такого впливу.

Як показало наше теоретичне дослідження, соціально-психологічний клімат, що формується в колективі в процесі роботи, багато в чому залежить від якості комунікацій між його членами. До типових ознак, що характеризують непродуктивний вид комунікативної взаємодії, що відносяться: незадоволеність власним становищем у колективі, наявність у колективі різноманітних інтриг, що накопичуються «невисловлені образи», прагнення вишукування помилок та промахів у роботі колег, неясність у відносинах та ін.

Чим більше збігаються індивідуальні переконання співробітників та керівництва, їх готовність до взаєморозуміння, ніж яскравіший особистий приклад керівника перед очима членів колективу, тим ефективніший вплив керівника на підлеглих у процесі спілкування. Але й одним розумінням турбот співробітників суть управлінських функцій не вичерпується. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають керівника як людину, «який одночасно є лідером та ефективно управляє».

Саме тому для свого аналізу ми обрали вибірку з людей різного віку, статі та посад, які працюють в одній організації. Ми дослідили міжособистісну взаємодію працівників трьох відділів, серед яких – три людини займають посаду керівника відділу, одна – заступника керівника, 3

акаунт-менеджери, та 23 менеджери з продажу. Тобто вибірка складає 30 осіб віком від 25 до 46 років, всі з них пройшли стажування більше 1-го року тому та мають досвід роботи у інших організаціях.

Оскільки психологія впливу спирається на такі загально-психологічні методи як спостереження, анкетування, бесіда, тестування, контент-аналіз, а в ряді випадків все ширше використовуються експериментальні методи, у ході нашого емпіричного дослідження ми використовували комплекс психодіагностичних методик, зокрема, метод спостереження, методика діагностики міжособистісних відносин (Т. Лірі), методику діагностики поведінки в конфлікті з використанням тесту К. Томаса та Соціометрію, які дозволили виявити певні особливості міжособистісної взаємодії працівників однієї організації, а саме керівників та їх підлеглих.

1. Метод спостереження

Метод спостереження у соціальній психології – це збирання інформації про соціально-психологічні явища шляхом безпосереднього сприйняття та реєстрації. Цілеспрямовано та систематично вивчаються факти поведінки та діяльності людини. Спостереження можна використовувати як провідний метод, наприклад, щодо конфлікту. Може застосовуватися як допоміжний метод, наприклад для збору або контролю даних.

В залежності від позиції спостерігача, виділяють включене та невключене спостереження. Спостереження може бути організоване в природному середовищі (польове) та в умовах лабораторії із застосуванням різноманітних обладнання (експериментальне).

Від правильності, ясності спостережень та їх організації залежать результати досліджень та їх значущість. Коли спостереження включене, дослідник контактує з групою, і він стає офіційним членом групи. У нього є чудова можливість отримати уявлення та розуміння процесів, що відбуваються, щоб зрозуміти контекст спостережуваної ситуації. Іншими словами, йде глибший погляд. Але з іншого боку, при включенні

спостереження рефлексивність буде знижена. Дослідники не мають можливості вийти за межі ситуації та поглянути на неї з аналітичної точки зору. Спільне спостереження може бути різних типів, залежно від того, наскільки члени групи усвідомлюють присутність спостерігача і чи вони знають об'єкт і мету спостереження.

Спостерігач може здійснювати спостереження відкрито та інкогніто. Якщо застосовується відкритий спосіб спостереження, слід мати на увазі, що природний хід події, що спостерігається, буде порушений.

Під час нашого дослідження була мета зробити його максимально чистим та ефективним, тому присутність дослідника в колективі пояснювалась проходженням стажування у компанію. Також було попередження, що дослідник пише дипломну роботу на тему міжособистісних відносин, але, окрім проходження тестувань, увага на цьому не акцентувалась.

2. Тест К. Томаса

Конфлікти, як і будь-які соціальні протиріччя, є формою реальних суспільних зв'язків, які якраз і виражають взаємодію особистостей, відносини соціальних груп та спільностей при розбіжності, несумісності їхніх потреб, мотивів та ролей. Словом, там, де діють люди, практично завжди є місце та конфлікти.

Однією з таких проблем була проблема діагностики поведінки в конфлікті. Досить багато досліджень, присвячених цій проблемі. Нею займалися такі вчені, як А. Сміт (вивчив конфлікт як багаторівневе соціальне явище), К. Левін (розробив теорію групової динаміки), К. Лоренц (розробив теорії конфлікту) та багато інших. Тому для свого дослідження ми використали методику діагностики поведінки в конфлікті з використанням тесту К. Томаса, яка служить для діагностики виразності у випробуваних стратегій поведінки у конфліктній ситуації.

Мета методики: Визначення стилю поведінки, вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки.

Інструкція. Опитувальник (Додаток 1) складається з 60 суджень, згрупованих у 30 пар. Щоб визначити тип, до якого схиляється випробуваний, йому пропонується уважно прочитати кожне з парних висловлювань (а й б) та вибрати з них те, що є найбільш характерним для опису його поведінки, тобто відповідає тому, як він зазвичай вчиняє та реагує. [Д. Райгородський].

Обробка результатів. Отримані дані співвідносять з "ключом" (див. Додаток.1) та підраховують частоту прояву кожного типу поведінки.

3. Соціометрія

Соціометрія – метод кількісного виміру відносин між людьми у реальних групах. Він розроблений відомим американським психіатром та соціологом Джекобом Леві Морено. Суть соціометрії, на думку автора, у тому, що вона «має справу із внутрішньою структурою соціальних груп, які можна порівнювати з ядерною природою атома або фізіологічною структурою клітини».

В основі теоретичної соціометрії лежить положення про те, що всі сторони соціального життя — економічні, політичні — можна пояснити станом емоційних відносин між людьми, їх симпатіями та антипатіями по відношенню один до одного.

Мета методики: в результаті соціометричної процедури, побудованої як експеримент з метою виявити бажання людини спільно з будь-ким брати участь у певній діяльності, визначити кращі вибори (або відкидання), їх взаємність, виявити внутрішньогрупові підсистеми, згуртованих утворень, на чолі яких може бути свої неформальні лідери.

Інструкція: Результати заносяться до соціометричних таблиць, представляються графічно як соціограми. З даних матриці, можна визначити величину соціометричного статусу будь-якого члена групи. Вона дорівнює

сумі отриманих даним членом групи виборів, поділеної на число членів без одного:

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^N (R_j^* + R_i)}{N-1} \quad (2.1)$$

де C_i - соціометричний статус i -члена;

$R + i R$ – позитивні чи негативні отримані i -членом вибори;

Z - знак алгебраїчного підсумовування числа отриманих виборів i -члена;

N -число членів групи.

Індекс групової «згуртованості», згідно з соціометричними даними, визначається як відношення числа взаємних виборів до теоретично можливої для цієї групи їх кількості.

Сфера міжособистісних відносин складна та завуальована. Саме соціометрія допомагає вивчити її найбільш об'єктивно та коректно.

4. Методика Т. Лірі

При дослідженні міжособистісних відносин найчастіше виділяються два фактори: домінування-підпорядкування та дружелюбність-агресивність. Саме ці фактори визначають загальне уявлення про особу під час міжособистісного сприйняття. Вони перелічені М. Аргайлом у числі основних компонентів під час аналізу стилю міжособистісної поведінки й за змістом може бути співвіднесені із двома із трьох головних осей семантичного диференціала Ч. Осгуда: оцінкою й силою. У багаторічному дослідженні, яке провели американські психологи під керівництвом Б. Бейлза, поведінка члена групи оцінювалась за двома змінними, аналіз яких здійснювався у тривимірному просторі. Цей простір був сформований трьома взаємозалежними осями.: домінування-підпорядкування, дружелюбність-агресивність, емоційність-аналітичність.

Методика, створена Т. Лірі, Р. Лефоржем, Р. Сазеком в 1954 р., призначена на дослідження уявлень суб'єкта себе реальному і ідеальному «Я», і навіть вивчення взаємовідносин у малих групах.

Мета методики: дослідити взаємовідносини, ступінь адаптованості поведінки – ступеня відповідності (невідповідності) між цілями і досягненнями в процесі діяльності результатами.

Тест міжособистісних відносин Лірі допомагає краще дізнатися про людину, виявити її якості. Відсіваючи невідповідних працівників, можливо підтримати психологічний клімат на високому рівні, уникнути конфліктів у колективі. Явні агресори негативно впливають на колег, а це очевидно веде до зниження ефективності праці.

Інструкція: Т. Лірі розробив умовну схему, яка уявляє основні соціальні орієнтації у вигляді кола, поділеного на сектори. У цьому колі по горизонтальній та вертикальній осях розташовані чотири орієнтації: домінування-підпорядкування та дружелюбність-ворожість. У свою чергу ці сектори поділені на вісім – відповідно до більш приватних відносин. Для ще більш тонкого опису коло ділять на 16 секторів, але найчастіше використовуються октанти, що мають орієнтацію, спрямовану у визначеному напрямку відносно двох осей.

Схема Т. Лірі заснована на наступному припущенні: чим ближче виявляються результати до центру кола, тим сильніший взаємозв'язок цих двох змінних. Сума балів кожної орієнтації переводиться в індекс, де домінують вертикальна (домінування-підпорядкування) та горизонтальна (дружелюбність-ворожість) осі. Відстань отриманих показників від центру кола свідчить про рівень адаптивності або екстремальності інтерперсональної поведінки.

Кожен із октантів, складових психограми, відображає той чи інший варіант міжособистісних відносин. Октанти, якими бали виявилися найвищими, відповідають переважаючому стилю поведінки даної людини.

- Характеристики, які не виходять за межі восьми балів, властиві гармонійним особам.
- Показники, що перевищують вісім балів (до 12), свідчать про акцентуацію властивостей, які виявляє цей октант.
- Бали, які досягають рівня 14-16, свідчать про виражені труднощі соціальної адаптації.
- Низькі показники по всіх октантах (0-3 бали) можуть бути результатом скритності та невідвертості випробуваного.
- Якщо в психограмі немає октантів, які набрали більше чотирьох балів, то дані сумнівні щодо їх достовірності: випробуваний не захотів оцінити себе відверто.

Перші чотири типи міжособистісних відносин – I, II, III та IV – характеризуються переважанням неконформних тенденцій, з них III, IV – схильністю до диз'юнктивних (конфліктних) проявів, а I та II – мають виражену незалежність думки, виявляють наполегливість у захисті власних поглядів, прагнуть до лідерства та виявляють тенденцію до домінування. Інші чотири октанти – V, VI, VII та VIII – представляють протилежну картину: підпорядкованість, невпевненість у собі та конформність (V та VI), схильність до компромісів, конгруентність та відповідальність у контактах з оточуючими (VII та VIII).

Інтерпретація даних переважно повинна орієнтуватися на переважання одних показників з інших, й у меншою мірою – на абсолютні величини.

5. Чинники впливу

Серед суттєвих особливостей організаційних конфліктів можна назвати високу прогнозованість. Оскільки функціонування організації здійснюється відповідно до певних стандартів, що сприяють координуванню поведінки співробітників, можна легко відстежувати ситуації, які можуть перерости в конфлікти.

Специфіка організаційних конфліктів багато в чому визначається особливостями рольової структури організації, що передбачає виконання співробітниками професійної діяльності відповідно до існуючих стереотипів поведінки. Ролі накладають суттєвий відбиток на особистість кожної людини та залежать від соціальних позицій та конкретної трудової поведінки. Необхідно підкреслити, що ролі дуже швидко закріплюються, можуть іноді суперечити один одному і зі свого боку також впливати на оцінку соціальної позиції та трудову поведінку.

На протікання конфлікту в організації істотно впливає сама її структура, управління якої здійснюється за допомогою цілеспрямованої координації діяльності співробітників та матеріальних ресурсів. Саме тому у ній є поділ трудового процесу на елементи з метою повноцінного контролю. Структура будь-якої організації включає горизонтальну та вертикальну диференціацію.

Поділ по горизонталі здійснюється відповідно до способів угруповання та розподілу функціональних обов'язків (за виконуваною роботою, за виробленим продуктом, за споживчими групами, за місцем розташування). Такий поділ по горизонталі може спровокувати виникнення конфліктів інтересів, оскільки можлива орієнтація різні цілі у групах, розподілених за різними критеріями.

Вертикальна диференціація стосується управлінського апарату і визначається кількістю рівнів влади, а також розподілом владних повноважень.

Таким чином, специфіка конфліктної взаємодії в рамках організації обумовлена складністю взаємозв'язків, що виникають, що зачіпають різні сфери життєдіяльності. У цих конфліктів можна назвати такі особливості: висока прогнозованість, особливості рольової структури організації, загальна структура і поділ по горизонталі і вертикалі та інших.

2.2 Аналіз отриманих результатів

1. Метод спостереження

За допомогою методу спостереження, ми склали рейтинг найчастіше використовуваних тактик психологічного впливу у працівників однієї організації, серед запропонованих Юклом і Трейсі.

Найпоширенішою тактикою психологічного впливу у досліджуваному середовищі виявилися лестоці — поширений прийом, за допомогою якого особа намагається налаштувати опонента на позитивний лад або використати момент, коли той сприятливо до нього налаштований, перш ніж попросити його зробити щось. Прийом із розряду «нижче пояса», і часто використовується маніпуляторами. Найчастіше така тактика прослідковується серед жінок та двох чоловіків з високим рівнем соціабельності (5 конкретних осіб, близько 23% нашої вибірки). Найпростіший захист від такого впливу: у відповідь на неприкриті лестоці, відповісти «Дякую, я знаю» (зберігаючи інтонацію ввічливо нейтральною).

Вочевидь, це пов'язано з тим, що колектив досить молодий (25-42 роки). Була помічена тенденція, що до прийому вдавалися перед проханням, або навіть після напружених, на нашу суб'єктивну думку, конфліктів.

21% зайняли прояви емоційного впливу (натхнення) — висування мотивуючого прохання, тим самим збільшуючи впевненість нашого партнера зі спілкуванням у власних силах, здатності виконати необхідну роботу. У цьому випадку використовувалися емоційно забарвлені слова та терміни, що пробуджують у людях емоційний відгук, у тому числі метафори, образні порівняння, гасла та заклики до дії: «Спробуй ще, в тебе це гарно виходить!», «Надійшли мені найближчим часом кілька варіантів пропозиції для клієнта, він лише тобі довіряє», «Тобі доведеться сьогодні затриматись на роботі, бо без тебе ми точно не впораємося вчасно».

У 15% випадків при постановці завдання використовувалась тактика розумного переконання за увесь протестований період — керівниками

здебільшого було використано логічні докази та реальні факти для переконання свого працівника в тому, що пропозиція чи вимога для нього актуальна та вигідна, і, напевно, вплине на досягнення цілей, отримання певних вигод чи перспективи їх отримання. У цьому випадку керівники будували свою аргументацію таким чином, щоб вплинути на логіку та хід думок опонента, у потрібному йому напрямку. Найефективнішими методами стали: «Причина – Слідство», «За і Проти», «Порівняння», та «Ескалатор аргументів».

У 13% випадків у організації робочого процесу була помічена тактика звернення за консультацією — прохання взяти участь у плануванні проекту, цілей та завдань, ключових питань, де бажана або передбачалась підтримка та допомога партнера по взаємодії, або спільне коригування пропозиції, щоб вона відповідала інтересам обох сторін. Таким чином, наш партнер зі спілкування використовується як платформа для генерації, розробки, представлення та розвитку нових ідей. Вигода взаємна, якщо зрештою одна зі сторін, не присвоїть всі напрацювання собі: «Нам треба зробити презентацію для тендеру, нам потрібна твоя допомога».

Наступною за частотою стала тактика впливу через особисті стосунки (10%) – людина закликає до почуття лояльності та дружби іншого, перш ніж попросити його зробити щось як особливу послугу, – «Не в службу, а в дружбу». Досить часто використовується не з позитивними намірами. І більшою мірою має маніпулятивний характер. Тому, дуже поширеною є тенденція не заводити тісні стосунки на роботі, особливо між керівниками і підлеглими, оскільки вони зобов'язуватимуть до невиконання рішень для однієї зі сторін.

Тактика коаліції також була виявлена у міжособистісних стосунках обраного колективу (9%), згідно з якою особа шукає допомоги інших для того, щоб переконати партнера зробити щось, або використовує підтримку інших, щоб схилити його погодитися з ними. Прийом, що використовує

психологічну перевагу. Під тиском більшості легко провести невігідні для опонента рішення. Під час нашого дослідження була виявлена коаліція між рівнозначними по статусу працівниками – керівник і заступник керівника та підлеглі між собою: «Я хочу підняти питання премії для активних менеджерів. Поговори з керівництвом – з погодженої суми виділимо і собі».

У 5% випадках була використана тактика легітимізації з метою обґрунтування справедливості свого прохання, заявляючи свою владу чи право висувати відповідні вимоги, наполягаючи на тому, що це відповідає правилам, політиці, звичаям чи традиціям спільноти, групи людей, організації тощо. Щось схоже на необхідність виконання близьких, але не своїх обов'язків: «Назвався груздею – лізь у кошик», «Ну ти ж у цьому більше розбираєшся».

У 4% конфліктних ситуацій було помічено тактику тиску — у цьому випадку використовувалися накази, вимоги, погрози, шантаж чи постійні нагадування, щоб змусити опонента робити те, що хоче сторона, що ініціює: «Виконай це завдання терміново, і якщо ми не поквапимося, це дуже не сподобається керівництву».

Для більшої деталізації даних, представимо проведений метод дослідження на гістограмі рисунок 2.1.

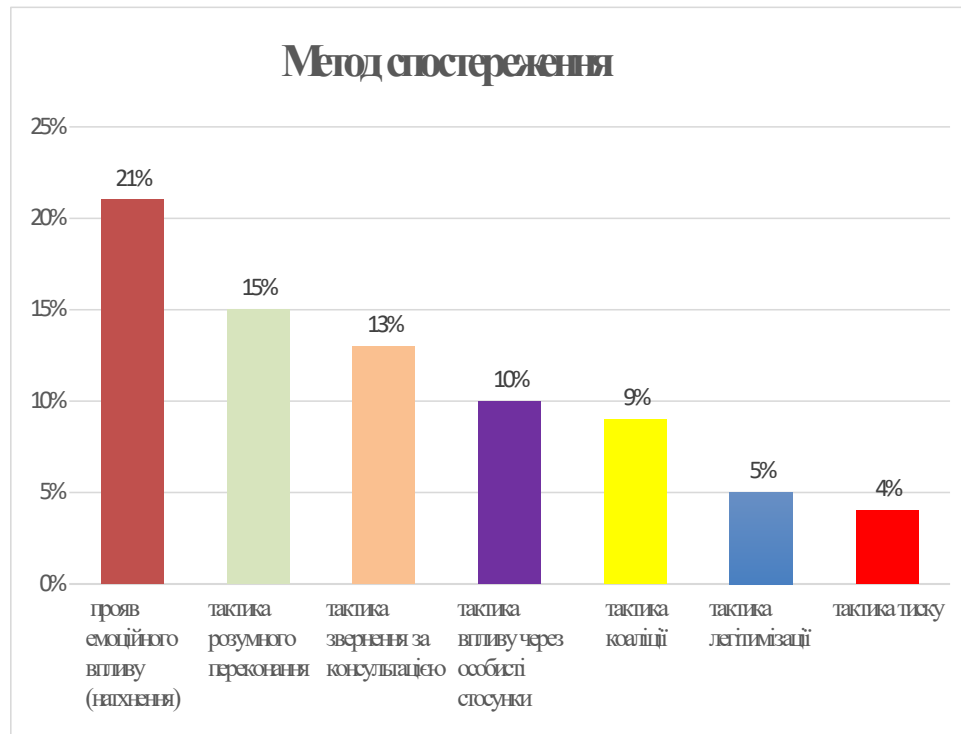


Рис. 2.1 – Аналіз отриманих результатів

У результаті нашого дослідження за трьома напрямками (керівник, рівний, підлеглий) ми підтвердили думку дослідників, що: розумне переконання в основному використовується по відношенню до тих, хто наділений владою тією чи іншою мірою, — начальникам, керівникам, тим, хто вищий за становищем та соціальним статусом. Емоційний вплив і тиск — по відношенню до підлеглих. Коаліція найрідше використовується у спілкуванні з підлеглими, а обмін — спілкуванні з керівниками. Обмін використовується, в основному, по відношенню до рівних за статусом, також як і звернення до особистих відносин та легітимізація. До підлецування люди частіше вдаються у випадку з підлеглими та рівними за статусом, ніж у спілкуванні з керівниками.

2. Тест К. Томаса "Поведінка в конфліктній ситуації"

Для досягнення мети дослідження нами були застосований тест К. Томаса "Поведінка в конфліктній ситуації".

Провівши діагностичне дослідження, ми з'ясували, що у більшості підлеглих немає чітко обмеженого типу міжособистісних відносин, це говорить про те, що вони мають плавний тип відносин у спілкуванні з

колегами. Керівники, навпаки, мають чітко обмежений тип міжособистісних відносин.

Таким чином ми визначили, що більшість працівників відчувається комфортно у робочому колективі і здатні добре налагоджувати міжособистісні стосунки. Водночас, жінки у міжособистісних стосунках владніші, а чоловіки більш покірні, поступливі, це і стосується керівника. Нагадаємо, що серед нашої вибірки є 3 жінки, що займають посаду керівника, або його заступника, а одну посаду керівника займає чоловік.

Як було встановлено, у цієї групи переважають такі стратегії поведінки у конфліктній ситуації, як співпраця (35,2%) та компроміс (29,4%). Менш вираженим серед респондентів цієї групи стало суперництво (23,1%), і лише незначна частина респондентів віддає перевагу пристосуванню (8,1%) і уникненню (4,2%) як стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях.

Продемонструємо отримані дані на рисунку 2.2.

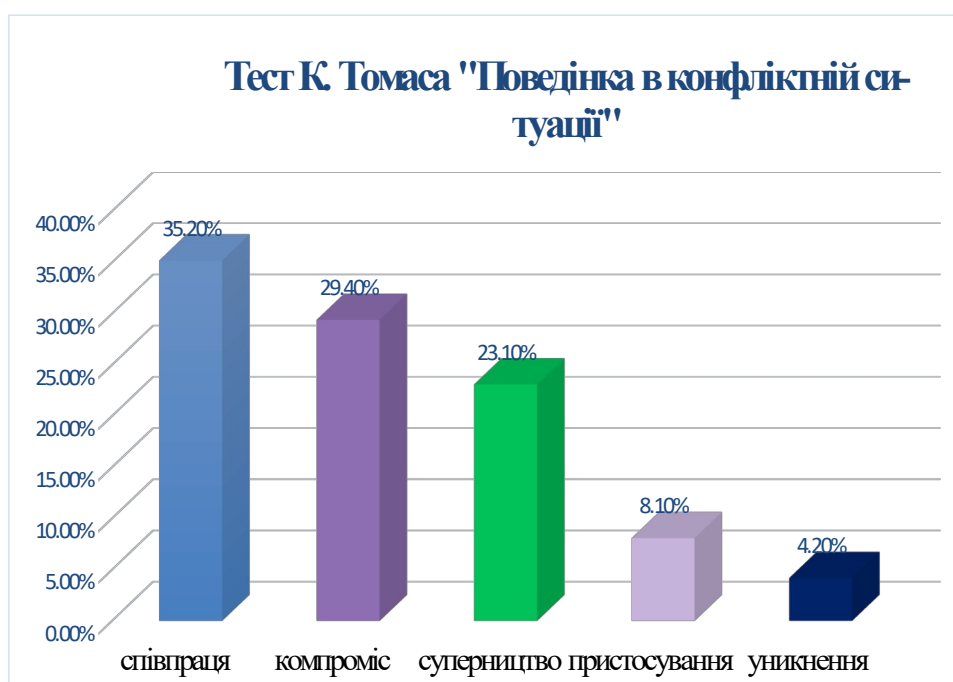


Рис. 2.2 – Аналіз отриманих результатів

Таким чином, серед підлеглих домінують продуктивні стратегії поведінки у конфліктній ситуації – співробітництво та компроміс, що вказує на те, що сформовані у них перцептивно-інтерактивні навички дають їм змогу ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

Більше впливові лідери більше покладаються на попередній аналіз, ніж менш впливові лідери, хоча вони також використовували співпрацю. Але не лише влада може впливати на вияв лідера. Ставлення співробітників також залежить від впливу лідерів: чи враховуються підлеглі, що їхня мета залежить від лідера. Таким чином, лідери, які формулюють та встановлюють спільні цілі та створюють розвиток відкритого та довірчого спілкування, більш ефективно діють на послідовників, ніж лідери зі звільненням чи захистом інтересів. Взаємозалежність цілей на вибір експрес-аналітики: наказуючої або спільної. Лідери із спільними цілями вважають, що вони є найефективнішими. При конкуренції та незалежності лідери часто використовують тиск та їх вплив малоефективний.

Наприклад, деякі керівники можуть використовувати загрози, інтимідацію чи тиск, щоб змусити своїх підлеглих виконати завдання чи дотримуватися певних правил. Це може викликати стрес, тривогу та низьку самооцінку у підлеглому, а також знижувати їхню мотивацію та продуктивність.

Інший приклад невідповідного впливу — це маніпулювання чи обман, які можуть призвести до порушення довіри та відносин між керівником та підлеглим. Також можна згадати критику чи образи, які можуть пошкодити самооцінку та впевненість у собі підлеглому.

Натомість, керівник повинен використовувати позитивні методи впливу, такі як заохочення, визнання та підтримка, щоб створити мотивацію та лояльність у підлеглому. Крім того, важливо бути відкритим для зворотного зв'язку, спілкуватися з підлеглими та прагнути до взаєморозуміння та поваги у відносинах з ними.

3. Соціометрія

Соціометрія, проведена в організації, виявила, що в даному колективі ми маємо 3 особи з першим статусом (16,5%), 7 осіб із другим (38,5%), 20 осіб із третім (44%) соціометричних виборів.

Отримані дані занесемо в гістограму рисунок 2.3.

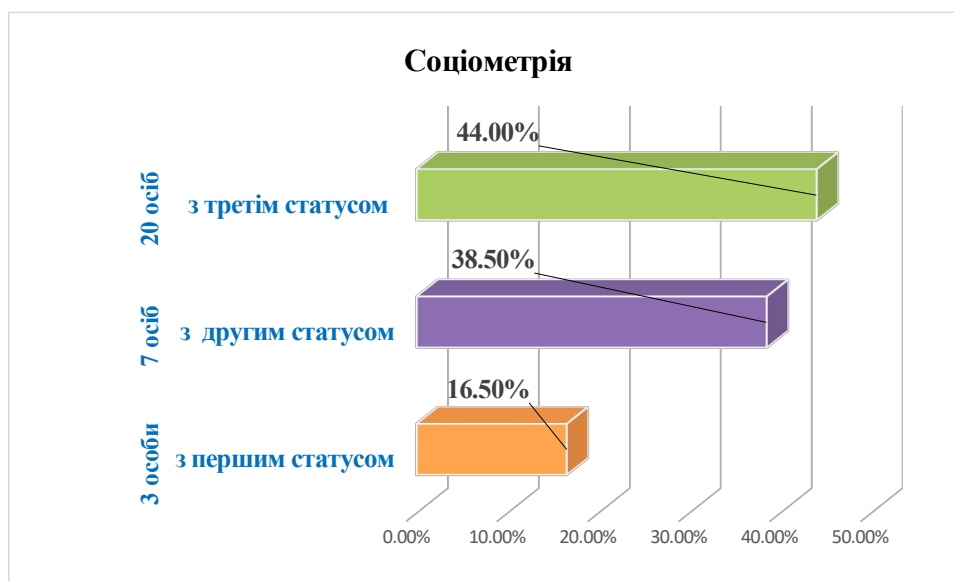


Рис. 2.3 – Результат отриманих даних

Отже можна сказати, більшість працівників благополучні у системі міжособистісних взаємовідносин, задоволені спілкуванні, визнанні колегами; у даних експериментальних групах існує кілька взаємозв'язків, які можна визначити як "взаємна симпатія" між незаміжніми жінками та неодруженими чоловіками. Мотивація виборів у більшості випадків визначається спільними обов'язками на посаді, або частою співпрацею; самооцінка працівників перебуває у межах норми (середній рівень).

Над низькими показниками слід провести роботу, підвищити систему заохочення та мотивації працівників. Варто виявити та розвинути у них позитивні якості, підняти занижену самооцінку, щоб покращити їхнє становище у системі міжособистісних відносин.

4. Методика діагностики міжособистісних відносин за Т. Лірі

За результатами діагностики у переважної частини досліджуваних (61%) спостерігається тенденція до домінування у стосунках, що в свою чергу може вказувати на певні вікові властивості вибірки.

У нашому дослідженні ми обрали для тесту 3-х людей з нашої вибірки з різним типом влади: керівника, заступника керівника та їх підлеглого (менеджера). Нами були отримані кількісні показники по дискограмах

досліджуваних, на основі яких ми зробили якісний аналіз. Результати цього тесту зображені у Додатку 1. Нижче ми розшифруємо їх.

Досліджуваний №1 Олексій Л., керівник. При описі досліджуваною аспекту «Я-реальне» ми діагностували високі показники октант, а також простежили три піки на октантах I, VIII та VII.

$$\begin{aligned} \text{Домінування} &= I - V + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI) = 10 - 8 + 0,7 \times (9 + 5 - 4 - 7) = \\ &= 4,1; \text{Дружелюбність} = VII - III + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI) = 9 - 6 + 0,7 \times (8 - 5 - 4 + 7) \\ &= 7,2 \end{aligned}$$

Таким чином, досліджуваний сприймає себе як домінантну, доброзичливу і гіпервідповідальну особистість. Проаналізуємо отримані в результаті проведеного дослідження дані по кожній із октант.

Отримані дані є дещо суперечливими, що може свідчити про інтропсихічні конфлікти. Наявна проблема влади: можливо, прагнення авторитарності, влади як компенсації власної недієздатності; проблеми емоційної залежності від інших: усунення потреби у вираженості індивідуальності, що веде до відсутності самостійності та підвищеної потреби у допомозі з боку інших.

Досліджуваний 2. Анастасія Д., заступник керівника

При описі досліджуваною аспекту «Я-реальне» діагностуються помірні показники октант, а також простежуються три піки на октантах I, II, V.

$$\begin{aligned} \text{Домінування} &= I - V + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI) = 6 - 8 + 0,7 \times (2 + 6 - 4) = 0,8 \\ \text{Дружелюбність} &= VII - III + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI) = 4 - 4 + 0,7 \times (2 - 6 - 2 + 4) = - \\ &= 1,4 \end{aligned}$$

Таким чином, досліджувана сприймає себе як домінантну, незалежну та сором'язливу особистість. Така суперечність самоопису досліджуваної вказує на наявність таких внутрішніх конфліктів та проблем:

– проблема авторитету: можливо прагнення до авторитарності, влади як компенсація сором'язливості та невпевненості у собі;

– проблема хворобливого самолюбства (незадоволеності своїм положенням в очах оточуючих). Конфлікт між потребою у самореалізації, з одного боку, та проявом покірності, самоприниження і почуття провини – з іншого боку;

– проблема незалежності-підкорення: витіснення потреби у допомозі та довірі оточуючих призводить до прояву суперництва і, можливо, займання відособленої позиції у групі.

Досліджуваний №3 Володимир Д., менеджер

При описі досліджуваного аспекту «Я-реальне» діагностуються високі показники октант, а також простежуються два піки на октантах I, VIII.

Домінування = I - V + 0,7 x (VIII + II - IV - VI) = 12-3+0,7x(7+5-2-1)=15,3
 Дружелюбність = VII - III + 0,7 x (VIII - II - IV + VI) = 4-3+0,7x(7-5-2+1)=1,7

Таким чином, досліджуваний сприймає себе як авторитарну та чуйну особистість. Уявлення досліджуваного про себе не має протиріч, що може говорити про цілісність і прагнення до особистісного росту.

Підсумовуючи наше дослідження, необхідно виділити основні положення, які можна сформулювати наступним чином:

По-перше, у соціальній психології виокремлюють три основні стратегії впливу: імперативну, маніпулятивну та розвиваючу, при яких відношення партнера зі спілкування як об'єкта трансформується у відношенні прийняття його як суб'єкта. Домінуючим фактором опору зовнішньому тиску є особистісний потенціал людини.

По-друге, асиметрія відносин між людьми є критерієм, який зближує поняття «влада», «тиск», «маніпулювання», дозволяючи при цьому розглядати індивідуальний вплив як окреме явище, в якому головним компонентом є симетричність партнерів по комунікації. Засоби впливу можуть бути "силовими" (найменш релевантними для впливу) — примус,

винагорода, законність або "непримус", і тоді вони називаються тактикою впливу. Найчастіше за всі спостерігають переконання.

По-третє, дослідження показують, що ефективність більшості тактик, якими впливають на підлеглих, відрізняється від ефективності тих самих тактик, що впливають на керівників. Єдиною стратегією, яка не залежить від напряму впливу, є переконання, яке безпосередньо пов'язане з особистим впливом, здатністю впливати на інших таким чином, що мотивує чи утримує.

По-четверте, при психологічному впливі на групи або на окремих осіб, використовуються різні тактики. У першому випадку найчастіше використовуються логічні докази, коаліції, апеляції до авторитету, а в другому — комунікативні стратегії та емоційний тиск.



Рис. 2.4 – Результати проведених досліджень

В результаті наших досліджень виявилось, що розумне переконання в основному використовується по відношенню до тих, хто наділений владою тією чи іншою мірою, — начальникам, керівникам, тим, хто вищий за становищем та соціальним статусом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Згідно з нашим теоретичним дослідженням, найбільші конфлікти належать до сфери виробничих відносин між керівниками та підлеглими (80%). Все решта – це конфлікти, що стосуються міжособистісних відносин в основному між самими працівниками (20%).

Показово, що, на думку керівників, у конфліктах винні обидві сторони, тобто керівники, і працівники. Причому конфлікти зачіпають як сферу виробництва, і міжособистісні взаємодії. У конфліктах керівники у 50% випадків беруть активну участь у них, а 50% — спостерігають їх розвитком, будучи пасивними учасниками конфліктів.

На думку керівників, до 30% конфліктних ситуацій не знаходять свого вирішення, переходячи у міжособистісні конфлікти. У зв'язку з цим слід мати на увазі, що не всі претензії підлеглих до керівників можуть бути задоволені, оскільки керівники середньої ланки управління не можуть докорінно змінити умови праці або підвищити заробітну плату. Тому невдоволення з боку працівників з таких питань не повинно розцінюватися як привід для конфліктів, оскільки усунення причин не входить до компетенції менеджерів середньої ланки.

У 60 — 80% випадків винними у конфліктах визнають себе працівники. За інших випадках підлеглі покладали відповідальність виникнення конфліктів у своїх керівників. Для психологічного аналізу цікавий те що, що й самі керівники брали він відповідальність виникнення конфліктів. У тих змінах, де, на думку керівників, і підлеглих, вина покладалася на керівників, конфлікти відбуваються досить часто.

При аналізі міжособистісних конфліктів виявилось, що значною мірою вони пояснюються небажанням окремих осіб дотримуватися традиції, етичних норм колективу, зважати на думку іншої людини, неповагою до особистості, що є результатом низького культурного рівня та недостатнього особистісного зростання.

Важливим фактором, що призводить до міжособистісних конфліктів, є також неузгодженість організаційних та особистісних цілей. Показово, що це був у організаціях, де керівниками були старі, досвідчені працівники. До причин виникнення та підтримки міжособистісних конфліктів слід віднести прояви грубості, невміння вести себе у колективі, а деяких випадках і прагнення обдурити своїх товаришів по роботі. Успішного вирішення міжособистісних конфліктів в обстежуваних підприємствах виявити не вдалося.

ВИСНОВКИ

Психологічний вплив є важливою проблемою, яка включає механізми зміни світу особистості, її світогляду та поведінки. В психології сформувалося понятійне поле, що описує цю взаємодію. Здобутки психології впливу мають практичне значення в багатьох сферах. Тактики впливу залежать від особливостей індивідів, а результат від способів і стратегій впливу. Міжгрупова взаємодія також є об'єктом вивчення соціальних психологів.

Розумне переконання, консультація та емоційний вплив - соціально прийнятні тактики в діловому спілкуванні. Результат будь-якої спроби впливу залежить від багатьох факторів. Навички ділової комунікації є дуже важливими в ситуаціях, коли на кону важливі завдання або контракти. Для ефективного впливу потрібно знати стратегії та тактики, володіти соціабельністю та вміти управляти впливом.

Наші дослідження показують, що найбільші конфлікти виникають між керівниками та підлеглими у виробничих відносинах (80%), інші конфлікти виникають між працівниками (20%). Керівники вважають, що обидві сторони винні у конфліктах і часто беруть у них участь. Близько 30% конфліктів не мають вирішення і перетворюються на міжособистісні. Культурний рівень та недостатнє особистісне зростання є важливими факторами міжособистісних конфліктів. Неузгодженість організаційних та особистісних цілей також важливий фактор.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Варій М.Й. Загальна психологія. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Центр учбової літератури, 2007.
2. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: Навч. посібник. К., 2000.
3. Максименко С.Д. Загальна психологія. 2-ге вид. Вінниця: Нова Книга, 2004.
4. Москалець В.П. Психологія особистості. Київ.: Центр учбової літератури, 2013.
5. М'ясоїд П. А. Загальна психологія: Навч. посібник. 3-є вид., К.: Вища школа, 2004.
6. Трофімов Ю.Л., Рибалка В.В., Гончарук П.А. та ін.; Психологія: Підручник за ред. Ю. Л. Трофімова. К., 2000.
7. Пашукова Т. І., Допіра А. І., Дьяконов Г.В. Практикум із загальної психології. За ред. Т. І. Пашукової. К., 2000.
8. Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Марченко В.М. Психологія: схеми, опорні конспекти, методики: Навч. посібник К.: Ельга, Ніка – Центр, 2005.
9. Винославська О.В., Бреусенко – Кузнєцов О.А, Зливков В.Л. та інші. Психологія: Навч. посібник. К.: фірма «ІНКОС», 2005.
10. Дрозденко К.С. Загальна психологія в таблицях і схемах. Навч. посібник. Київ.: 2004.
11. Дубравська Д.М. Основи психології: Навч. посібник. Львів: Світ, 2001.
12. Русинка І.І. Психологія : Навч. посібник К.: Знання, 2007.
13. Савчин М.В. Загальна психологія. Частина 1. Нвч. пос. Дрогобич. 2009. 372 с.
14. Бенеш Г. Психологія: dtv-Atlas: Довідник: переклад з німецької. К.: Знання-Прес, 2007. 510 с.
15. Геген Н. Психология манипуляции и подчинения. СПб.: Питер, 2005. 203с.
16. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. СПб.: Речь, 2003.
17. Душкина М.Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2004. 224с.
18. Психология влияния. Хрестоматия. Сост. А.В. Морозов. СПб.: Питер, 2001.

19. Татенко В.О. Соціальна психологія впливу: Монографія. К.: Міленіум, 2008. 216 с
20. Тернер Дж., Социальное влияние. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
21. Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2004. 286с.
22. Васютинський В. Інтеракційна психологія влади. К., 2005. – 492 с.
23. Кара-Мурза С.Г. Маніпуляція свідомістю. Навчальний посібник. Видання друге. К.: Оріони, 2006. 528 с.
24. Побокін М. Маніпулятивний вплив в системі політичних технологій. Людина і політика 2004 № 3, С. 63-73.
25. Эдмюллер А. Техники манипуляции: Распознавание и противодействие. М.: Омега-Л., 2008. 131с.

ДОДАТКИ

Додаток 1. ТЕСТ К. ТОМАСА

Таблиця 1

	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				<i>A</i>	<i>B</i>
2		<i>B</i>	<i>A</i>		
3	<i>A</i>				<i>B</i>
4			<i>A</i>		<i>B</i>
5		<i>A</i>		<i>B</i>	
6	<i>B</i>			<i>A</i>	
7			<i>B</i>	<i>A</i>	
8	<i>A</i>	<i>B</i>			
9	<i>B</i>			<i>A</i>	
10	<i>A</i>		<i>B</i>		
11		<i>A</i>			<i>B</i>
12			<i>B</i>	<i>A</i>	
13	<i>B</i>		<i>A</i>		
14	<i>B</i>	<i>A</i>			
15				<i>B</i>	<i>A</i>
16	<i>B</i>				<i>A</i>
17	<i>A</i>			<i>B</i>	
18			<i>B</i>		<i>A</i>
19		<i>A</i>		<i>B</i>	
20		<i>A</i>	<i>B</i>		
21		<i>B</i>			<i>A</i>
22	<i>B</i>		<i>A</i>		
23		<i>A</i>		<i>B</i>	
24			<i>B</i>		<i>A</i>
25	<i>A</i>				<i>B</i>

26		<i>B</i>	<i>A</i>		
27				<i>A</i>	<i>B</i>
28	<i>A</i>	<i>B</i>			
29			<i>A</i>	<i>B</i>	
30		<i>B</i>			<i>A</i>
Всього: =		=	=	=	=

Питання до тесту:

1. а) Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання,
 б) Вважаю за краще не обговорювати те, в чому ми з кимось розходимося, а звернути його увагу на те, з чим ми згодні.
2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
 б) Я намагаюся залагодити справу з урахуванням інтересів та іншої людини, і моїх власних.
3. а) Зазвичай я прагну досягти свого.
 б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.
4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
 б) Я намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.
5. а) Залагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншої людини.
 б) Я намагаюся робити все, щоб уникнути марної напруженості.
6. а) Я намагаюся уникнути неприємностей для себе,
 б) Я намагаюся досягти свого.
7. а) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.
 б) Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб досягти іншого.
8. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.
 б) Я перш за все намагаюся визначити, що торкається чийхось інтересів і в чому причина спору.
9. а) Я думаю, що не завжди слід хвилюватися через розбіжності, що виникли.

б) Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

10. а) Я вперто прагну домогтися свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. а) Насамперед я прагну точно визначити, які порушені інтереси та спірні питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і насамперед зберегти наші стосунки.

12. а) Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

б) Я даю можливість іншому в чомусь залишитись при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

13. а) Я пропоную середню позицію.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено на мою думку.

14. а) Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його ставлення до неї.

б) Я намагаюся показати іншому логіку та перевагу моїх поглядів.

15. а) Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути наприклад напруги.

16. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я зазвичай намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.

17. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я дам іншому можливість залишитись при своїй думці, чи він також йде мені назустріч.

19. а) Насамперед я намагаюся визначити торкнуті інтереси і те, чим викликані спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти спірні питання, щоб згодом вирішити їх остаточно.

20. а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод та втрат для нас обох.

21. а) Ведучи переговори, намагаюся бути уважним до іншого.

б) Я завжди схильюся до відвертого обговорення проблеми.

22. а) Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться між моєю позицією та позицією іншої людини.

б) Я відстоюю свою позицію.

23. а) Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного із нас.

б) Іноді я надаю іншим можливість взяти він відповідальність за вирішення спірного питання.

24. а) Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я намагаюся йти йому назустріч,

б) Я намагаюся переконати іншого піти компроміс.

25. а) Я намагаюся переконати іншого у своїй правоті.

б) Ведучи переговори, намагаюся бути уважним до аргументів іншого.

26. а) Я зазвичай пропоную середню позицію.

б) Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.

27. а) Найчастіше прагну уникнути суперечок.

б) Якщо це зробить іншу людину щасливою, я дам їй можливість наполягти на своєму.

28. а) Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

б) Залагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку в іншого.

29. а) Я пропоную середню позицію.

б) Думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, що виникають.

30. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми могли спільно досягти успіху.