

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу**

Кафедра філософії

В.Ю. Кравченко

**ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ
ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**Івано-Франківськ
2018**

УДК 174+159.9
К 78

Рецензент:

Шастко І.М.

кандидат психологічних наук, доцент кафедри
філософії Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу

*Рекомендовано методичною радою університету
(протокол № _____ від _____)*

Кравченко В. Ю.

К 78 Етика та психологія ділового спілкування: конспект лекцій. –
Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. – 2018. – 109 с.

Конспект лекцій розроблено відповідно до робочої програми дисципліни
«Етика та психологія ділового спілкування» для студентів I курсу
спеціальностей 051 – економіка, 072 – фінанси, банківська справа та
страхування, 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Містять вступ, зміст, структуру лекцій, список рекомендованої літератури,
додатки.

МВ _____ 2018

УДК 174+159.9

МВ _____ 2018

© Кравченко В. Ю.
© ІФНТУНГ, 2018

ЗМІСТ

Вступ

Лекція 1. Психологія ділового спілкування

Лекція 2. Вербальні засоби спілкування та мовленнєвий етикет

Лекція 3. Невербальні засоби спілкування та культура спілкування

Лекція 4. Взаємодія і взаєморозуміння в контексті культури ділового спілкування

Лекція 5. Психологія ведення ділових переговорів

Лекція 6. Психологія конфліктів

Лекція 7. Імідж ділової людини

Лекція 8. Підготовка та проведення ділових зустрічей

Лекція 9. Національні особливості спілкування

Список рекомендованої літератури

ВСТУП

В сучасну епоху культурних, соціальних та економічних змін важливим елементом розвитку суспільства є орієнтація «бути людиною», цінними є відносини між людьми та спілкування з іншими, задоволення емоційних потреб, зокрема в любові, радості, толерантності і солідарності. Тому на сьогоднішній день надзвичайно гостро постає питання дотримання етичних норм.

З розвитком суспільства змінюються й етичні норми поведінки, однак завжди лишаються незмінними абсолютні цінності. Щоб їх побачити крізь різні форми суспільної свідомості, різні сфери життя і взаємодії, варто володіти знаннями і практичним навиками з етики та психології ділового спілкування. Саме це і пропонує наш курс «Етика та психологія ділового спілкування».

«Етика та психологія ділового спілкування» – це навчальна дисципліна, що вміщує знання з різних галузей науки, зокрема етики, психології, філософії, соціології та практики управління та менеджменту. Об'єктом є ділове спілкування, а предметом – його моральний та психологічний зміст, а також етичні й психологічні механізми спілкування. Вона використовує основні категорії та поняття етики та деяких важливих галузей психології.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен демонструвати такі результати навчання через знання, уміння та навички:

- оволодіння основними термінами та поняттями психології ділового спілкування на рівні відтворення, тлумачення та використання їх у повсякденному житті;
- отримання знань про етично-моральні норми спілкування та особливості ділового етикету;
- формування знань про умови і шляхи розкриття та реалізації потенційних можливостей особистості на основі самопізнання та самовдосконалення в процесі життя, навчання, діяльності та спілкування;
- оволодіння знаннями про психологічні закономірності формування вмінь і навичок щодо підвищення ефективності спілкування у власній професійній діяльності.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей:

- навички саморозвитку та самовдосконалення;
- вміння швидко приймати рішення з врахуванням психологічних властивостей людей;
- навички самопроектування власної діяльності;
- формувати знання про етико-психологічні особливості ділового спілкування та вміння практично застосовувати ефективні методи і прийоми під час контактів з діловими партнерами;
- розкрити сутність і забезпечити засвоєння основних процесуальних правил, методів і прийомів ділової комунікації, культури спілкування та мовленнєвого етикету;
- вміти аналізувати конкретні ділові ситуації, розпізнавати типи співрозмовників, вести обговорення різних проблем з урахуванням етико-психологічних особливостей ситуацій і партнерів по бізнесу;
- визначати шляхи самовдосконалення та формування власного ділового іміджу для кожного студента.

ЛЕКЦІЯ 1

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1. Сутність спілкування. Його функції та структура.
2. Загальна характеристика ділового спілкування.
3. Фази та рівні ділового спілкування.
4. Стили спілкування.
5. Культура ділового спілкування.

1. Сутність спілкування. Його функції та структура

Спілкування є однією з універсальних реальностей буття людини, специфічним видом і необхідною умовою її діяльності. Люди постійно взаємодіють між собою, що є необхідною передумовою задоволення їх потреб. Жодна людська спільнота не може ефективно діяти, якщо індивіди, які до неї належать, не встановлять між собою контакт і не досягнуть належного взаєморозуміння. Вся історія людства є історією взаємодії людей. Спілкування є невід'ємним аспектом існування людини, важливою передумовою формування її як соціальної істоти, взаємодії з різними спільнотами, а також необхідною умовою існування суспільства.

В психології проблему спілкування вивчали такі вчені, як: Л. Виготський, С. Рубінштейн, Б. Ананьєв, М. Коган, І. Кон, О. Леонтьєв, Г. Андрєєва, О. Бодальов, К. Платонов та ін.

Спілкування – людська потреба (афіліативна потреба).

Спілкування – форма життєдіяльності людей.

Спілкування – це окремий вид діяльності.

Спілкування – увесь спектр зв'язків і взаємодій людей у процесі духовного і матеріального виробництва, спосіб формування, розвитку, реалізації та регуляції соціальних відносин і психологічних

особливостей окремої людини, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які вступають особистості та групи.

Спілкування — процес взаємодії між двома чи кількома особами, що полягає в обміні інформацією пізнавального чи емоційно-оцінного характеру.

Спілкування – багатоплановий процес становлення і розвитку контактів між людьми, що породжений потребами спільної діяльності, включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаєморозуміння, сприйняття і пізнання людиною один одного.

Функції спілкування:

До *інформаційно-комунікативної функції* належать процеси формування, передавання і прийняття інформації. Під час формування вирівнюються відмінності у вихідній інформованості людей, що вступають у спілкування. На етапі передавання значень спілкування є інформуванням, інструктажем, навчанням тощо. На рівні прийняття реалізується прагнення індивідів зрозуміти один одного. Тут спілкування спрямоване на оцінювання досягнутих результатів

Регулятивно-комунікативна функція безпосередньо пов'язані з регулюванням поведінки. Завдяки спілкуванню людина має змогу регулювати не тільки свою поведінку, а й поведінку інших людей, разом із тим відчуваючи регулятивні впливи з їх боку. Відбувається взаємне узгодження дій. У взаємному регулюванні формуються і виявляються властиві спільній діяльності особливості (сумісність людей, їх узгодженість у діях), взаємно стимулюється і коригується поведінка. З цим класом функцій пов'язано наслідування, навіювання, переконання та ін.

Афективно-комунікативна функція характеризують емоційну сферу людини. Усе багатство емоцій людей виникає і розвивається в умовах їх спілкування. Потреба в спілкуванні часто виникає у зв'язку з бажанням змінити свій емоційний стан. Специфічною особливістю спілкування є груповий емоційний стан.

За критерієм мети спілкування виділяють такі функції спілкування:

- *контактна*, мета якої — встановлення контакту як стану обопільної готовності до приймання і передачі повідомлень та до підтримки взаємозв'язку у вигляді постійної взаємоорієнтованості;

- інформаційна, мета якої – обмін повідомленнями, думками, задумами і рішеннями;
- спонукальна, мета якої – стимуляція активності партнера задля спрямування його до виконання певних дій;
- координаційна, мета якої – взаємне орієнтування й узгодження дій при організації спільної діяльності;
- функція розуміння, мета якої – не тільки адекватне сприйняття і розуміння змісту повідомлення, але і взаємне розуміння – намірів, установок, переживань, станів;
- емотивна, мета якої – збудження в партнері потрібних емоційних переживань (обмін емоціями), а також зміна з його допомогою своїх переживань і станів;
- функція встановлення відносин, мета якої – усвідомлення і фіксація свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків співтовариства, у якому діє індивід;
- функція надання впливу, мета якої – зміна стану, поведінки, індивідуально-смыслових утворень партнера, у тому числі його намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, дій, активності.

Різновиди спілкування:

Від контингенту учасників: міжособистісне, особистісно-групове, міжгрупове.

За тривалістю: короткочасне і довготривале.

За включеністю: опосередковане і безпосереднє.

За завершеністю: завершене і незавершене.

За цільовою спрямованістю: анонімне, рольове, неформальне (інтимно-сімейне).

Структура спілкування:

- комунікативний (обмін інформацією),
- інтерактивний (міжособистісна взаємодія)
- перцептивний (сприймання один одного партнерами по спілкуванню і досягнення взаєморозуміння).

Комунікативна складова спілкування пов'язана з виявленням специфіки інформаційного процесу між людьми як активними суб'єктами з урахуванням відносин між партнерами, їхніх установок, цілей а намірів. Усе це призводить не просто до передачі інформації, але й до уточнення і збагачення знань, відомостей та думок, якими обмінюються люди.

Важливою характеристикою комунікативного процесу – намір його учасників вплинути один на одного, вплинути на поведінку іншого, забезпечити свою ідеальну представленість в іншому; необхідні умови для цього – не тільки використання єдиної мови, але й однакове розуміння ситуації спілкування.

Інтерактивна складова спілкування являє собою побудову загальної стратегії взаємодії. Для соціальної психології важливим є не формальний опис різних видів інтеракції, а їх змістовий розгляд., що впливає з розуміння його як певного способу поєднання індивідуальних зусиль у конкретних формах спільної діяльності.

Перцептивна складова спілкування містить у собі процес формування образу іншої людини, що досягається «прочитанням» за фізичними характеристиками партнера його психологічних властивостей та особливостей поведінки.

2. Загальна характеристика ділового спілкування

Ділове (управлінське) спілкування — двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку; усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні для цього повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

Визначальним змістом ділового спілкування є соціально значуща спільна діяльність.

Ділове спілкування є специфічною формою активності учасників управлінського процесу, передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприймання.

Управлінське спілкування реалізується в таких *його формах*:

1. *Субординаційне спілкування*. Передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Таке спілкування складається між керівниками й виконавцями, між керівника різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний (лінійно-функціональний) характер. За лінійних відносин у кожного керівника може бути кілька підлеглих, але в кожного підлеглого — безпосередньо тільки один керівник. За функціональних відносин працівник може бути підпорядкований

одночасно кільком керівникам, кожний з яких контролює реалізацію конкретної функції.

2. *Службово-товариське спілкування*. Характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми.

3. *Дружнє спілкування*. Стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими, базованого на морально-психологічних нормах взаємодії.

Рівень управління, виробничі та суспільні умови, індивідуально-психологічні якості людей зумовлюють вибір керівником конкретної форми управлінського спілкування. Наприклад, вертикальна модель спілкування найдоцільніша на рівні управління підприємством, цехом, а на рівні бригади вона малоефективна.

Тип ділового спілкування перебуває у прямій залежності від стилю управлінської діяльності керівника.

Ефективність управлінського спілкування залежить від дотримання таких етико-психологічних принципів:

1. Створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності. Делегують, як правило, спеціалізовану діяльність, окремі питання, рутинну та підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню установлення цілей, ухвалення рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, особливо важливі й ризикові, термінові, конфіденційні справи.

2. Відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації).

3. Готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати взятє на себе зобов'язання.

4. Заохочення і покарання у спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Тому керівник повинен бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії. Розмову-покарання можна будувати за схемою: позитивні

емоції (висока оцінка особистості загалом) — негативні (аналіз провини) — і знову позитивні (висловлення впевненості, що подібне не повториться). Слід мати на увазі й те, що критику легше переносити на тлі самокритики.

5. Рациональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Серед різноманітних принципів і прийомів використання робочого часу одним із найефективніших є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що сприяє уникненню знецінення інформації.

6. Порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами — не тільки похвально, а й вигідно.

Будучи конкретною формою взаємодії, обміну інформацією, взаєморозуміння, сприймання та взаємовпливу, управлінське спілкування є виявом активності особистості та персоналу організації, засобом регуляції їхньої поведінки, діяльності та відносин. Активність учасників управлінського процесу у певних межах тим більша, чим ширша сфера спілкування і чим більше варіантів поведінки організація спроможна їм надати.

3. Фази та рівні ділового спілкування

Ділове спілкування має свою стратегічну лінію, тактику проведення і певні фази. До фаз ділового спілкування відносяться початкова, основна і завершальна.

Початкова фаза — протягом якої встановлюють вихідні контакти, настроєність на спілкування, йде орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання: спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле можливостей для обговорення проблем. Також оцінюється емоційний стан партнера, визначаються стратегія і тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється самооцінка партнера і йде орієнтація в розподілі ролей.

Основна фаза — протягом якої реалізується певна послідовність дій, а саме: встановлюється проміжна та кінцева мета спілкування, виконуються безпосередні мовні, немовні та документальні контакти, йде взаємний аналіз вихідних та проміжних пропозицій, пошук узгоджень рішень, відбувається розподіл ролей за принципом

«домінування - підпорядкування», визначення перспектив спілкування.

Завершальна фаза – протягом якої формулюються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

Спілкування розглядають на *різних рівнях*: макро-, мезо- та мікрорівень.

На макрорівні спілкування розглядають як найважливіший аспект способу життя індивіда. Цей рівень передбачає вивчення розвитку спілкування протягом життя людини, виявлення основного змісту діяльності, кола осіб, з якими переважно вона спілкується, соціальних груп, до яких належить, тощо. Цей рівень є основним у дослідженні особистості, спрямованості її діяльності, мотиваційної сфери і міжособистісних стосунків.

На мезорівні вивчають контакти, в які вступають люди при виконанні певних завдань чи спілкуванні на певну тему. Реалізація теми може потребувати одного контакту чи декількох зустрічей. Спілкування в межах певної теми обмежене у часі: воно має початок і кінець, тобто є процесом. Залежно від завдання чи обраної теми загальна картина спілкування виявляється дуже своєрідною за формою і способами.

Мікрорівень охоплює окремі акти спілкування, які є його елементарними одиницями. Таким актом спілкування може бути «питання — відповідь*», потиск рук, багатозначний погляд — мімічний рух у відповідь та ін. За допомогою елементарних актів реалізуються теми, з яких складається вся система спілкування особистості в певний період її життя.

Згідно з іншим підходом: конвенціональний, примітивний, маніпулятивний, стандартизований, діловий, ігровий, духовний рівень. Зрозуміло, що кожен з них може по-різному проявлятися у різних ситуаціях. Діловий рівень взаємин є найбільш стандартизований. Справа ускладнюється, коли управлінець по вертикалі використовує маніпулятивний або примітивний рівні. Тоді виникає ситуація, яка породжує низку аморальних вчинків і несправедливих оцінок. Зникає щирість у стосунках і виникає ситуація, коли висока оцінка добувається підлабузництвом (підлещенням). Найбільш дієвими і плідними є конвенціональний та

духовний, тому що здатні пробуджувати зацікавленість, виявляти спільні інтереси, які, в свою чергу, є могутнім рушієм в управлінні.

4. Стили спілкування

Стиль спілкування – індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється за будь-яких умов взаємодії – в ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв’язання конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей.

Стили спілкування мають своєрідне емоційно-вольове забарвлення, яке визначається темпераментом, психофізіологічними та індивідуальними особливостями людини, арсеналом її вербальних та невербальних засобів. В управлінському спілкуванні можна виділити такі стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний, які мають певні ознаки.

Ознаки авторитарного стилю: ділові, короткі розпорядження; чітка мова, казенний, непрозорий тон; емоції та етичні моменти не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Справи у групі плануються заздалегідь, визначаються лише поточні, безпосередні цілі. Голос керівника – вирішальний.

Ознаки демократичного стилю: товариський тон, інструкції подаються у формі пропозицій. Похвала та догана – з поясненням. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи. Всі заходи плануються колективно. За реалізацію пропозицій відповідають всі. Пропозиції обговорюються. Етичній стороні спілкування надається належна увага.

Ознаки ліберального стилю: рівень – конвенціональний, погоджуваний, відсутність елементів схвалення чи догани. Позиція лідера майже не помітна для групи. Процеси в колективі відбуваються самі по собі. Лідер не дає вказівок; наявна безліч потурань. Робота розподіляється, виходячи з окремих інтересів або йде від одного лідера. На етичному аспекті спілкування особлива увага не фіксується.

При співвіднесенні типу ділового спілкування із стилем управлінської діяльності керівника можна скористатися традиційною характеристикою стилів діяльності.

Менторський тип спілкування відповідає авторитарному стилю управління, ґрунтується на односторонньому управлінні та

спілкуванні, зорієнтований на повчання, інструктаж. У демократичному суспільстві, яке високо цінує права людини і громадянина, цей тип спілкування, як і авторитарний стиль управлінської діяльності, неприйнятний, оскільки пригнічує активність співрозмовників, спричинює їх взаємне негативне ставлення, наслідком чого є погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Авторитарний стиль управління часто проявляється і в “інформативному” типі спілкування, яке спрямоване на передавання інформації. Таке спілкування керівника малоефективне, оскільки проста ретрансляція інформації спричинює пасивне її сприйняття, унеможливорює обмін думками, самостійний пошук шляхів розв’язання проблем.

Показником високої культури ділової взаємодії керівника є *“натхнення” спілкування*, характерне для демократичного стилю управління, якому властиві активність усіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості із справедливістю управлінця, вміння підтримувати розмову, слухати опонента тощо. Демократичний стиль вимагає від керівника спеціальних здібностей, широкого рольового діапазону в особистісному та діловому спілкуванні.

Керівнику часто доводиться використовувати *“конфронтаційний” тип спілкування*, який схиляє до дискусії, діалогу з опонентами.

Ліберальний тип спілкування, що відповідає ліберальному стилю управління, характеризується невмінням керівника у процесі ділової взаємодії впливати на її результат. Такий керівник у спілкуванні *“пливе за течією”*, нерідко вдається до вмовляння співрозмовника.

З точки зору налаштованості на партнера виокремлюють *ритуальний, маніпулятивний і гуманістичний стилі*.

Ритуальний стиль спілкування – дотримання співбесідниками прийнятих для певних ситуацій етикету, формальних і неформальних правил і норм поведінки. Воно не має на меті змінити погляди партнера. Навпаки, відмінність у поглядах враховують усі комуніканти і завбачливо уникають усього, що може завадити контакту.

Маніпулятивний стиль спілкування – партнери ставляться один до одного, як до засобу досягнення цілі. Маніпулювання пронизує людське життя від народження до смерті. Це означає, що

маніпулювання присутнє також в усіх суспільних сферах і видах діяльності, тому мистецтво маніпулювання дуже розвинуте.

Гуманістичний стиль спілкування – характеризує його виняткова міжособистісна довіра. Це сповідальне, інтимно особистісне спілкування, зумовлене станами переживання й усвідомлення.

У процесі спілкування стиль кристалізується, формується схильність до певних вчинків, супротив чуттєвим спонуканням, стереотипні навички й прийоми спілкування. Попри певну передбачувану стереотипність поведінки, індивіди гнучкі й часто непередбачувані у спілкуванні, оскільки піддаються впливу почуттів, зміні поглядів та установок, тобто люди використовують різні стилі спілкування, у чому і виявляється манера комунікативної поведінки особистості.

5. Культура ділового спілкування

Культура ділового спілкування включає такі категорії:

1) *Зовнішня культура* – видимі, візуально сприйняті елементи, що характеризують особистість (мистецтво вдягатися, макіяж, парфуми, зачіска).

2) *Культура мовлення* – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Виявляється в умінні говорити і писати так, щоб реципієнт правильно сприйняв інформацію і здійснив дії, яких очікує від нього автор висловлення чи тексту. Мова завжди співвідноситься з людиною, тобто є засобом передавання думок, ідей, почуттів; завжди пов'язана з мисленням, волею, станами свідомості, естетичними потенціями особистості та умовами спілкування.

3) *Культура почуттів* – рівень розвитку, уміння особистості керувати своїми психічними станами, емоційними ставленнями до навколишньої дійсності. Почуття – форма відображення дійсності, в якій виявляється стійке суб'єктивне ставлення людини до предметів, явищ, які вона пізнає і змінює. Емоції – чуттєва реакція, що виникає у відповідь на зовнішні і внутрішні сигнали, які викликають зміни у фізіологічному стані організму. Культура почуттів формується у процесі спілкування з природою, з творами мистецтва, у праці, під час міжособистісних контактів. Головним у культурі почуттів є доброзичливе ставлення до оточення.

4) *Культура поведінки* – сукупність форм поведінки людини у процесі спілкування, в яких виявляються певні моральні й естетичні норми (вміння одягатися, вчасно виконувати дотриманих домовленостей, повага до співрозмовника, вміння цінувати чужий час).

5) *Етикет* – (фр. – ярлик, етикетка) – сукупність правил (правила «доброго тону»), які регламентують зовнішні вияви людської поведінки (ставлення до оточення, форми звернень і привітань, поведінку в громадських місцях тощо).

Службовий етикет охоплює правила й ритуали поведінки людини у процесі виконання службових обов'язків. Це неписані правила (уважне ставлення до інших, увага до жінок, повага до старших). Є загальні (правила знайомств, відрекомендувань, вітань, прощань, використання титулів співрозмовників) і специфічні (прийняті тільки у діловому спілкуванні форми звертань і привітань, правила проведення бесід і переговорів, прощання) правила етикету. Етикет включає правила звернень («на ти», «на ви»), правила проведення бесід і переговорів, правила прощання.

Культура спілкування у вузькому розумінні слова – це сума набутих людиною знань і вмінь та навичок спілкування, які створені й прийняті в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку. *Культура спілкування в широкому розумінні* – моральні та комунікативні установки, знання з етики та психології, вміння застосовувати ці знання на практиці. Це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого.

Питання для самоконтролю:

1. Що вивчає навчальна дисципліна «Етика та психологія ділового спілкування»?
2. Що таке спілкування?
3. Які особливості ділового спілкування ви знаєте?
4. Перерахуйте, які рівні спілкування ви знаєте?
5. Як співвідноситься стратегія і тактика спілкування?
6. Охарактеризуйте різні рівні спілкування.
7. Розкрийте зміст поняття «культура спілкування».

Література:

1. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ, 2008. 356 с.
2. Коваль П.М. Етика ділового спілкування. Конспект лекцій. Івано-Франківськ, 2003. 47 с.
3. Методичні вказівки і плани семінарських занять з курсу "Етика ділового спілкування". Івано-Франківськ, 2001. 19 с.
4. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ: 2004. 280 с.
5. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ, 2002. 223 с.

ЛЕКЦІЯ 2

ВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА МОВЛЕННЄВИЙ ЕТИКЕТ

1. Вербальна комунікація.
2. Культура говоріння.
3. Культура слухання.
4. Прохання. Наказ. Порада. Пропозиція.
5. Схвалення. Комплімент. Зауваження. Докір. Критика.

Висловлення сумніву.

6. Листування. Особистий підпис. Користування візитними картками.

1. Вербальна комунікація

Комунікація – процес передачі інформації від комунікатора до отримувача (реципієнта).

сми
сли
Комунікатор

бар'єри
повідомлення

реципієнт

Зворотній зв'язок

Комунікативний процес починається з того, що в комунікатора виникає мотив здійснити повідомлення. У нього він вкладає певний об'єктивний зміст, що поєднується з його суб'єктивним змістом (його особисте розуміння і трактування цього змісту) та кодує його і передає текст. Реципієнт розкриває зміст тексту. Неможливо передати повідомлення без *коду* – знаків, котрі виражають зміст висловлювання (наприклад, українська мова), кожен вкладає свій *смысл* в

повідомлення, що залежить від *власного соціального досвіду* (система інтерпретацій детермінована соціальним становищем, вихованням, освітою...). Взаєморозуміння досягається, коли комунікатор і реципієнт інтерпретують інформацію по-різному. Непорозуміння людини у спілкуванні зумовлюються упередженнями, різними ціннісними орієнтаціями, різними віруваннями, різним змістом, що надається словам і намірам (говорять різними мовами).

У комунікативному процесі можуть бути комунікативні бар'єри спілкування (психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації):

- смислові – одне повідомлення має для партнерів по спілкуванню різний смисл – суб'єктивний зміст;
- логічні – неадекватне розуміння інформації, породжене особливостями мислення партнерів по спілкуванню (мотив);
- фонетичні – породжені особливостями мови того, хто говорить;
- семантичні – незбігання значень партнерів по комунікації – тезаурусах, лінгвістичного словника мови, з повною смисловою інформацією;
- стилістичні – невідповідність стилю мови комунікатора і ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану реципієнта.

Є ще фізичні, психологічні, соціальні, духовні бар'єри.

Розрізняють вербальну і невербальну комунікацію. Вербальна комунікація – знакова система, універсальний засіб людського спілкування (мова). Невербальна комунікація – система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобів та формою виявлення.

Мова – це система засобів спілкування, яка існує в свідомості її носіїв. Жоден окремий мовець не володіє і не користується мовою у всій її повноті. Однак в людини є невеликий центр (знає кожна людина) і величезна периферія (власне притаманне окремій людині). Етикетні слова, форми слів, звороти належать до мовного центру.

Мовлення – це реалізація мови конкретними людьми в конкретних актах спілкування. Воно має індивідуальний характер і залежить від віку людини, її статі, виховання, освіченості, становища в суспільстві, темпераменту, стану здоров'я тощо..

Мовлення – вербальна комунікація, засобом якої є слова.

1. внутрішнє мовлення – засіб внутрішньої підготовки до діяльності, заздалегідь спланувати, вибудувати в голові зміст промови.

2. зовнішнє мовлення – усне і письмове: усне – діалог, монолог, письмове: мовлення за допомогою текстів.

Знання психологічних особливостей власне вербальної комунікації потрібне для більш глибокого і повноцінного розуміння процесів, що відбуваються під час виголошування інформації.

Використовуючи як знакову систему людську мову, вербальна комунікація може бути спрямована на окрему людину, групу або не мати конкретного адресата, але в будь-якому разі вона має діалоговий характер. Її ще називають мовленнєвим спілкуванням, розуміючи мовлення (здатність говорити) як систему фонетичних знаків. Мовлення є засобом емоційного впливу, який стимулює або гальмує дію одного чи обох партнерів, оскільки без ефекту схвалення чи несхвалення неможлива координація спільної комунікативної дії. Мовленнєва дія утворюється з орієнтувальної (містить аналіз ситуації взаємодії, формування плану дії спілкування, необхідної для досягнення мети, тобто стратегії) та виконавчої (з урахуванням правил регуляції спільних дій: мовленнєвого етикету, подання себе та ін.) частин.

У процесі передавання інформації реалізуються функції мовлення: зародження і сприймання повідомлень, регуляція комунікативної дії співрозмовників, контроль за результатами спілкування та ін.

2. Культура говоріння

Вербальна комунікація передбачає вміння говорити і вміння слухати. Говоріння – механізм мовлення, побудови висловлювань, індивідуальні особливості людини, що говорить.

Вміння говорити – психологічний компонент вербальної комунікації, метод втілення в систему знаків певного смислу, кодування інформації, механізм мовлення, побудови висловлювань.

Культуру говоріння досліджує спеціальна наука – риторика (теорія красномовства). Володіння засобами риторики означає вміння висловлюватися зрозуміло, чітко, лаконічно, правильно, образно і ввічливо. Рівень його залежить від особливостей використання

лексики, володіння граматиною, багатства асоціацій, вияву ставлення до партнера по спілкуванню.

Культура говоріння вимагає від мовця мобілізації мислення, пам'яті, словникового запасу, розвиненої духовної сфери, високої психологічної стійкості. Мистецтво висловлюватися залежить від уміння використовувати лексичне багатство, дбати про точність, правильність слів і наголосів, про чистоту мови.

Потужний психологічний заряд у процесі говоріння має гумор, який знімає напруження і втому, створює атмосферу доброзичливості та взаємної прихильності партнерів. Однак і зловживати дотепністю не слід.

Важливим елементом говоріння є форма звернення, уникнення панібратства, турботливе ставлення до партнера. Неабияке значення у цьому процесі мають уважне, турботливе ставлення до партнера. Неприпустимо під час розмови проявляти байдужість, егоїзм, заздрість, пихатість тощо. Увиразнюють говоріння невербальні засоби мовлення, але недоречне їх використання відволікає увагу, навіть може викликати роздратування.

Не дивлячись на наявність синтаксису і граматики, кожне висловлювання – це творчий акт. І тому існує денотація і коннотація. Пряме, точне значення, що визначає зміст слова називається денотацією. Значення слова може змінюватись в залежності від контексту, в якому використовують слово. Іншими словами, місце слова в реченні і слова, що вживаються навколо цього слова відіграють важливу роль в правильній інтерпретації значення цього слова. Також має значення ситуація, в якій виголошувалась фраза чи речення.

Коннотація – почуття, емоції і асоціації, які зумовлені тим чи іншим словом. Іншими словами, це додатковий смисл, що надає людина, виголошуючи це слово чи висловлювання. Денотативне і коннотативне значення слова важливі тому, що вони допомагають індивіду зрозуміти повідомлення. Позитивна коннотація дозволяє фокусувати увагу на позитивних моментах в повідомленні чи на одній стороні особистості. Це дозволяє зберігати її цілісність. Наприклад, замість «ти – поганий промовець», краще сказати «ти невиразно говориш».

Доречним є у спілкуванні використовувати мовлення, враховуючи потреби, інтереси, знання та установки слухача, і потрібно уникати мовлення, що несе відчуження.

Вміти відповідати партнеру по спілкуванню. Найкращою формулою є мовний зворот «ТАК, АЛЕ...».

Виконання комунікативних завдань здійснюється в монологі і діалозі. Монолог – розмова однієї людини, що не потребує реакції співрозмовника, однак наче передбачає реакції співрозмовника. Така розмова передбачає поверхнєве розуміння. Діалог – розмова між двома чи кількома співрозмовниками. Передбачає реакцію іншого та взаємодію.

В мовленнєвому спілкуванні велике значення має переконуючий вплив. Експериментальна риторика показує, що можна підвищити ефективність такого впливу, враховуючи індивідуальні особливості людей, зокрема їхні соціальні установки та правила конструювання повідомлень. Повідомлення нестиме заряд переконуючого впливу, якщо воно або зніме суперечність між елементами свідомості у тих, на кого цей вплив спрямовано, або підсилить думку, яка у них була раніше. Суперечність, яка «роздирає» людей, призводить до психологічного дискомфорту, отже, пробуджує в них готовність його позбутись.

Важливе значення для ефекту переконуючого впливу має характер ситуації та особистість відправника повідомлення. Якщо ставлення (установка) до відправника позитивне, то й ставлення до його висловлювання скоріше також буде позитивним. Якщо до відправника ставлення нейтральне і його висловлювання викликає негативні емоції, то ця реакція може бути перенесена і на самого відправника, а передана ним інформація сприймається як така, що заслуговує на довіру. Щоб уникнути перекозчення інформації, дуже важливо дотриматись гуманістичних принципів, правил мовленнєвого етикету.

Важливою для переконуючого впливу є стадія сприймання інформації. Якщо вихідні позиції, установки відправника та адресата різко різняться, то при оцінюванні другим позиції першого вона видається ще більш віддаленою, ніж насправді. До того ж мета впливу не досягається, навпаки, якщо вихідні позиції адресата і відправника спочатку мало чим різняться, то вплив стане навіть підсиленням. Водночас ефективність переконуючого впливу залежить

від індивідуальних особливостей відправника та побудови цих повідомлень.

Щоб повідомлення відповідало системі цінностей і думок адресата, відправник має викликати в нього довіру. Це буває тоді, коли співрозмовник сприймає його як експерта з конкретного питання і якщо він щирий і чесний. При ідентифікації думка приймається не тому, що вона є об'єктивною істиною, а тому, що її поділяють інші люди (відправник чи група людей, яких він представляє). У цьому випадку належність до якоїсь групи чи схожість у думках з відправником важливі для адресата. Головною рисою відправника, яка приводить до ідентифікації, є його привабливість. Формальне прийняття думки, зовнішнє підкорення визначаються ступенем контролю відправника за особистими планами адресата, тобто владою першого.

Значущими для переконуючого впливу є й інші особливості відправника: м'якість, дружнє ставлення, неагресивність. Отже, особистість комунікатора, безсумнівно, впливає на ефективність його мовлення. Високий рівень культури спілкування передбачає знання якостей відправника та врахування їх у конкретних ситуаціях відповідно до моральних правил і норм. І, звичайно, від того, як він вибудовує своє повідомлення.

В контакті з особою або групою осіб в одних випадках краще впливають емоційні апеляції до аудиторії, і в інших – раціональні, в залежності від аудиторії. Учені, розглядаючи проблеми конструювання повідомлень, порівнювали кульмінаційний порядок їх побудови (найсильніші аргументи наводяться наприкінці), антикульмінаційний порядок (, зворотний коли повідомлення починається із сильного аргументу) та розміщення сильних аргументів усередині повідомлення.

Виявляється, що кульмінаційний і зворотний порядок дають кращі результати, ніж серединний. Однак у цьому разі потрібно враховувати змістовий бік повідомлення та установки слухачів. Якщо вони не дуже зацікавлені предметом повідомлення, то найвагоміші аргументи треба викласти із самого початку. Це кращій спосіб пробудити інтерес та увагу людей. Якщо вони дуже зацікавлені темою розмови, то найцінніші аргументи варто викласти наприкінці повідомлення. Послання аргументації може дещо розчаровувати аудиторію.

Щодо включення контраргументів, то найефективнішим є повідомлення, в яких розглядаються також аргументи протилежної сторони, а не ті, де наводяться докази лише на користь своїх думок. Виняток становлять аудиторії, де знаходяться переважно люди з низьким рівнем освіченості. Тут більш ефективним є повідомлення, в якому найчастіше подається одна позиція.

3. **Культура слухання**

Слухання – не просто мовчання, а активна діяльність, своєрідна робота. Їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовника. Слуханням ми розрізняємо типи реакцій людини на мовлення співрозмовника: оцінювання, тлумачення, підтримка, уточнення, чуйність і розуміння.

Слухання – психологічний компонент вербальної комунікації, метод декодування і сприймання інформації. Слухати – напружувати орган слуху, чути – напружувати мозок, концентрація уваги на словах партнера. Ефективне слухання передбачає правильне розуміння слів і почуттів мовця, зосередження на обговорюваній проблемі.

У процесі слухання реципієнт декодує (розкриває смисл) інформацію, отриману від комунікатора. Тобто він розуміє смисл повідомлення під час декодування. При цьому яскраво виявляється значення ситуації спільної діяльності, усвідомлення якої включене у процес декодування. Без цієї ситуації неможливе розкриття смислу повідомлення.

Слухання як особистісна якість притаманне не всім людям. Не слухають співрозмовника з різних причин: через нестачу часу, контраст емоційного стану реципієнта зі змістом слів комунікатора тощо. Багато людей чують лише те, що хочуть почути. Тому комунікатор повинен враховувати, що його інформація сприймається суб'єктивно. Ефективне слухання передбачає правильне розуміння слів і почуттів мовця, зосередження на обговорюваній проблемі. Воно забезпечує усвідомлення і розв'язання партнерами по спілкуванню обговорюваної теми, створення спільного інформаційного поля, спільного смислу, налагодження відвертих стосунків, взаєморозуміння.

Слухання співрозмовника є активною діяльністю, до якої задіяні і бажання почути, й інтерес до мовця, а також вербальні та невербальні аспекти комунікації. Щодо цього існує вислів «слухати всім тілом» (коли інформація цікава, співрозмовник несвідомо повертається до партнера, встановлює з ним візуальний контакт, намагається «всім тілом» продемонструвати свою зацікавленість). Таке вміння слухати – це сприймання інформації, за якого реципієнт виражає заохочувальне ставлення до того, хто говорить, своєрідно стимулюючи спілкування, стримується від зайвих зауважень, сприяє обміну інформацією. Якщо співрозмовник у процесі діалогу замовк, це ще не означає, що він

слухає. Адже слухання є процесом, що передбачає концентрацію уваги. Уточнюючи, оцінюючи, аналізуючи інформацію під час діалогу, людина більше уваги приділяє своїм справам, ніж тому, що їх говорять. Особливо це виявляється в ситуаціях конфліктного спілкування. У процесі діалогу вона частіше переймається тим, чи зрозумів її співрозмовник, ніж тим, наскільки їй зрозумілі його слова, позиція. Таке слухання деформує процес спілкування. Зважаючи на поведінку учасників комунікативного процесу, розрізняють нерефлексивне, рефлексивне, критичне та емпатійне слухання.

Нерефлексивне слухання полягає у мінімальному втручанні в мову співрозмовника (умовно-пасивне слухання). Залежно від ситуації під час нерефлексивного слухання можуть виявлятися підтримка, схвалення, розуміння за допомогою лаконічних відповідей, що допомагають продовжити бесіду (репліки «так», «розумію» тощо). Ефективне воно в ситуаціях, коли співрозмовник висловлює своє ставлення до події, прагне обговорити актуальні питання, відчуває себе скривдженим або вирішує важливу проблему. Таке слухання ефективне, коли співрозмовнику важко викласти свої проблеми, необхідно тримати під контролем емоції у спілкуванні з особою, як обіймає високу посаду. Недоцільно воно в ситуаціях, коли співрозмовник не зацікавлений у розмові або коли його намагання слухати і зрозуміти сприймається як згода, співучасть.

Рефлексивне слухання передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшості точності в розумінні партнера. Його ще називають «активним слуханням», скільки воно передбачає активне використання вербальної комунікації для підтвердження розуміння інформації.

Ознаки активного слухання:

1. *зосередженість* – перцептивний процес вибору і концентрації на конкретних стимулах із багатьох стимулів, що сприймаються органами чуття.

Три методи свідомого зосередження:

- фізично і психологічно підготуватись до слухання – зайняти позу слухача і при акцентуванні уваги на певній інформації тілом підкреслити це (випрямитись, нахилитись вперед, жест...);
- підтримувати зворотній зв'язок;
- вислухати, перш ніж реагувати (раніше, ніж потрібно).

2. *розуміння* – точне розшифрування повідомлення шляхом присвоєння йому правильного значення:

- задавання питань – реакція, назначена для отримання додаткової інформації чи для уточнення уже отриманої інформації:

☐ визначте, яка інформація вам потрібна для кращого розуміння співбесідника (додаткові, уточнюючі питання);

☐ задавайте питання у формі закінчених речень (розгорнуті речення);

☐ невербально допомагайте собі в спілкуванні (щирим тоном запитуйте, манері поведінки, а ненезверхнім);

☐ беріть на себе «ношу невірчливості» – при запитанні уточнюйте те, що людина негативно висловила, може через стресову ситуацію.

- перефразування (парафраз) – виклад суті повідомлення, спрямованої на зміст або на почуття, що ховаються за змістом («Чи правильно я тебе зрозумів?»):

☐ уважно вислухати співбесідника;

☐ звернути увагу, які образи і почутті викликали у вас його репліки;

☐ визначити, що для вас означає сказане;

☐ сконструювати фразу, що передає ці образи чи почуття.

3. *запам'ятовування* – здатність зберігати інформацію і відтворювати її, коли це необхідно: шляхом застосування повторення; мнемотехнічних прийомів; поміток.

4. *критичний аналіз* – процес визначення правдивості, достовірності чи вірогідності інформації, що сприймається; оцінка якості умовисновків.

5. *емпатійна реакція* – слова підтримки або альтернативної інтерпретації.

Розрізняють 4 реакції людини під час слухання:

- з'ясування – звернення до співрозмовника за уточненнями та в постановці перед ним «відкритих» запитань, оскільки «закриті» переключають співрозмовника з позиції пояснення на позицію на позицію власного захисту, а це може загострити конфлікту ситуацію;

- перефразування – формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою визначення точності розуміння; це підсилює адекватність змісту бесіди і визначає точність розуміння;

- відображення почуттів – акцент в слуханні зроблено не на змісті, а на його емоційних реакціях;

- резюмування – підбиття підсумків або організувати окремі її фрагменти в єдиний змістовий контекст.

Критичне слухання вимагає від учасника спілкування спочатку аналізу повідомлення, потім його розуміння. Таке слухання прийнятне під час ділової наради, конференції, дискусії, на яких обговорюються проблеми, думки, ідеї, що стосуються нових проектів, досвіду та ін. Однак у процесі повідомлення нової інформації критичне слухання є непродуктивним, оскільки відторгнення інформації не дає змоги почерпнути з неї цінне.

Емпатійне слухання передбачає, що учасник спілкування приділяє більше уваги «зчитуванню» почуттів, а не слів. Воно буває ефективним, якщо комунікатор викликає у співрозмовника (реципієнта) позитивні емоції (радість, сподівання на краще, упевненість у собі та ін.) та неефективним, якщо провокує негативні емоції (страх, тривогу, розчарування тощо).

Словесне узгодження дій комунікатора і реципієнта передбачає перемінне прийняття ними комунікативних ролей іншого (комунікатор – реципієнта, а той – комунікатора). Це залежить від їх обопільного включення у загальний контекст комунікативної діяльності.

4. Прохання. Наказ. Порада. Пропозиція

Культура говоріння і слухання тісно пов'язана з мовленнєвим етикетом, тобто з правилами вітання, знайомства, прощання, вдячності, вибачення, запрошення, схвалення тощо. Люди, як правило, негативно регулюють на порушення вироблених суспільством формул етикету.

Мовленнєвий етикет – складна система мовних знаків, що спирається на моральні правила й вимоги і вказує на ставлення як до інших людей, так і до себе. Культура спілкування – вибір ефективних стратегій і практик, в основі яких лежать гуманістичні комунікативні установки, знання, вміння, а також застосування правил конструювання повідомлень, говоріння і слухання, активне використання правил і норм гуманістичної етики, постійне дотримання вимог службового етикету.

Для того щоб ділове спілкування було ефективним, важливо, щоб його учасники обов'язково зверталися один до одного на «Ви» (як до співробітників, так і до клієнтів). Таке звертання – необхідний інструмент підтримання нормальних службових відносин і трудової дисципліни в колективі та встановлення партнерських стосунків з клієнтами. В обов'язковому порядку слід звертатися до іншого на його ім'я та по батькові. Вчасно висловлене слово «дякую» може стати не менш ефективним, аніж грошова премія. Лише вихована людина відчуває, коли треба говорити, а коли слухати інших, навіть тих, хто її критикує.

Спонукальна мовленнєва дія у ввічливій формі з метою чогось домогтися від адресата називається проханням. Наказ – це розпорядження, вказівка, настанова тощо. Відмінність між проханням і наказом полягає у тому, що обов'язковим елементом прохання є ввічливість. Вона передається мовними (інтонація, слова гречності) і позамовними (погляд, вираз обличчя, поза) засобами.

У спілкуванні рекомендують уникати імперативних форм, або не зачіпати в душі співрозмовника струнки особистості гідності, не наказувати йому про становище підлеглого тощо. Для цього є засоби пом'якшення наказовості, зокрема, дієслова недоконаного виду звучать менш категорично, ніж доконаного (*Сідайте і розкажуйте про свої справи і Сядьте і розкажіть про свої справи*). Пом'якшують імперативність частки - но і - бо (*Перегляньте-но цей матеріал!*).

У нашій мові є синтетичні конструкції, які дають можливість «обійти» наказову форму 2-ї особи і поставити потрібне дієслово у формі наказового способу, але 1-ї особи множини (*Пане, Кравчук, виконайте це завдання до завтра. – Пане, Кравчук, виконаймо це завдання до завтра!*).

Формулами позитивних реплік-відповідей на прохання є: *Прошу; Будь ласка; Звичайно; Добре; Із великим задоволенням!*

Порада – це «пропозиція, вказівка, як діяти в яких-небудь обставинах, допомога добрим словом у скруті; рада». Порада цілком спрямована на адресата мовлення, орієнтована на його інтереси, тому тут центральним лексико-граматичним засобом вираження є дієслово у формі наказового (підіть до лікаря), а також умовного (написали б статтю) способу. Існує лівостороннє і правостороннє поширення, тобто слова, які стоять перед дієсловом здебільшого характеризує ставлення адресанта до висловлюваної ними поради, а слова, що

йдуть після дієслова – переважно розкриває наслідки можливого виконання чи невиконання поради. Репліки адресата можуть мати позитивний, негативний або ухильний зміст, але мають бути слова подяки.

5. Схвалення. Комплімент. Зауваження. Докір. Критика.

Висловлення сумніву

Схвалення – це позитивна характеристика адресантом слів, дій, вчинків адресата. Ступінь схвалення може бути різним – у розпорядженні мовця є широка парадигма відповідних формул: Ти правильно вчинив; Дуже правильний вчинок! За нормами доброго тону, особа, вчинок якої схвалено, має належно відреагувати. В усному мовленні це супроводжується ввічливими кивками голови, приязною усмішкою тощо.

Комплімент – люб’язний, приємний вислів з похвалою, схваленням. Етикетним призначенням компліменту є зробити словами приємність співрозмовникові, піднести йому настрій, викликати взаємну симпатію тощо. В діловому спілкуванні комплімент – засвідчення ввічливості, яким починається або, частіше, закінчується лист, вважають обов’язковим реквізитом листа.

Суттю компліменту є позитивна характеристика адресата. Перелік прикмет, які згадуються в компліментах, обмежений, а самі характеристики – стереотипні. Вони стосуються зовнішнього вигляду, розумово-вольових і морально-етичних якостей, одягу, дітей тощо.

У компліментах важливо правильно дозувати «перебільшення» і спрямовувати, щоб не викликати небажану реакцію або комунікативний конфлікт. У компліментах не бажано обмежувати позитиви адресата коротким проміжком часу (сьогодні, вчора, тепер тощо). Мовлення адресанта повинно супроводжуватись теплими інтонаціями, щирою усмішкою. Комплімент потребує відповідної словесної реакції (Дякую за комплімент! Ви такі люб’язні! На жаль, це лише комплімент!).

Відразу «віддячувати» компліментом за комплімент, а особливо говорити про партнера те саме, що почули від нього не треба. Це не відповідає вимогам доброго смаку. Краще підібрати найпривабливіший для похвали об’єкт, прикмету, здібність і висловити в слушний момент розмови.

Зауваження – це вказівка на помилки у поведінці, закид, докір (звинувачення в чомусь, невдоволення чимось). Зауваження має бути

максимально об'єктивним, зваженим, делікатним. Дуже важливо, щоб воно було спрямоване на вчинок, а не на людину. Жанр зауваження в українській мові має широкий набір стереотипних словесних формул: Я змушений зробити тобі (вам) зауваження; ти (ви) не зовсім добре вчинив (-ли); ти, напевно, недостатньо обміркував (-ли) як слід; у такому тоні мені неприємно провадити розмову; з тобою (вами) нелегко мати справу; твій (ваш) вчинок виходить за межі етичних норм тощо.

Залежно від предмета розмови і змісту зауваження, відповідно адресата може бути:

- вибачення: *Вибач(-те), я помилюся; Я не хотів чинити тобі (вам) прикроці; Я це зроби ненавмисно; Мені дуже неприємно; Не сердьтеся на мене!*
- заперечення: *Даруй (те), ти (ви) мене неправильно зрозумів (-ли); На мою думку, твоє (Ваше) зауваження не цілком обґрунтоване (цілком необґрунтоване, безпідставне); Вибач (-те), але ти (Ви) тут не маєш (-те) рації.*
- з'ясування: *Не бачу причини для зауваження (докору); Не розумію, в чому ти (ви) бачиш (-ите) мою помилку; Вибачте, а в чому власне річ; за що ти (ви) на мене образився (-лись).*

Робити зауваження (докір) і реагувати на нього потрібно з максимальною виваженістю, стриманістю, делікатністю.

Критика – це розгляд і оцінка когось, чогось з метою усунення вад, хиб. Вона потрібна і корисна, коли вади, хиби, недоліки є насправді, а також з метою їх недопущення, якщо існує така небезпека. Критика має бути об'єктивною, аргументованою, спрямованою на виправлення недоліків, а не на пошук ворогів, на зневажання, приниження людей. Не можна критикувати в загальному – потрібно говорити про конкретні хиби та недоліки, до того ж указувати можливі шляхи та засоби їх подолання. Цінується конструктивна критика, а не критиканство, критика задля критики чи задоволення своїх амбіцій. У діловій сфері рекомендовано не лише не заперечувати проти критики, а навіть заохочувати до неї, спрямовуючи її в конструктивне річище (Що заважає Вам прийняти мої пропозиції? Як ви вчинили б на моєму місці). У певних ситуаціях для випередження критики радять застосовувати самокритику.

У сфері етикетного мовлення висловлюють також *сумніви*. Вони поділяються на дві групи:

- у фразях першої групи сумнівів виражається специфічною, модифікованою під непевність, недовіру питальною інтонацією: *Хіба? Так? Невже? Правда? Цю інформацію ви отримали з надійного джерела? І я в це маю повірити?* тощо.
- Фрази другої групи вимовляються з розповідною інтонацією, а сумнів передається за допомогою слів, що доповнюють відповідні синтаксичні конструкції: *Сумнівно, щоб...; Вельми сумніваюся, чи...; Вам краще видно, але...; Воно ніби переконливо, проте...; Мені хотілося б вірити, але...; Мені важко сказати, чи...; Мені здається, що цей варіант розв'язання проблеми хибує на...*

У вираженні сумніву застосовують й невербальні засоби спілкування, які вживають паралельно із словесними формулами або паралельно. Це – позначена недовірою міна, скептична посмішка, знизування плечима, одноразовий помах кистю невисоко піднесеної руки, чухання потилиці тощо. Вираження сумніву містить у собі приховану оцінку того, що висловив співрозмовник. Тому тут потрібне підтвердження фактами, об'єктивними доказами. Не можна висловлювати сумнівів тільки тому, що так хочеться.

Якщо твердження комунікативного партнера не мають засадничого, принципового значення, то висловлювати сумнів не завжди доцільно, особливо в присутності інших людей. Не рекомендують навіть вигляду подавати що Ви сумніваєтесь у правдивості слів партнера на ділових переговорах. Краще ввічливо, з вибачення сказати, що Ви завжди, без винятку, перевіряєте інформацію, отриману від ділових партнерів.

6. Листування. Особистий підпис. Користування візитними картками.

Листування – це засіб дистантної комунікації. Розрізняють листування: службове, ділове, приватне офіційне і приватне неофіційне. Для службового і ділового листування є спеціальні бланки і чіткі тематичні та стилістичні стандарти, яких потрібно неухильно дотримуватися. Якість кореспонденції формує уявлення про установу чи фірму та їхніх керівників і працівників.

Діловий лист повинен бути коротким, простим, логічно побудованим, без багатозначності в словах, без категоричності і заперечувальних форм, зате ввічливим. Не потрібно забувати про компліменти для адресата.

Найкраще, коли текст ділового листа вміщується на одній сторінці. Якщо він займає більше сторінок, то їх, почавши з другої, нумерують арабськими цифрами, а на кожній попередній пишуть: *Далі буде*. У рядку друкують не більше 65 знаків. Переносити частини слів з рядка в рядок не бажано. У листі не має бути виправлень. Згинають лист текстом до середини і тільки один раз. Важливі документи, щоб не згинати, вміщують у конверт відповідного формату. Відповідають на листи протягом 10 днів.

Приватний офіційний лист пишуть за такою схемою:

1. Місце і дата написання – справа вгорі аркуша.
2. Звернення.
3. Основна частина.
4. Прикінцева частина.
5. Підпис автора (адресанта).

У правтному офіційному листі для звернення використовуються слова-регулятиви *пан* або *добродій* з означеннями, що засвідчують пошану, і прикладками – найменуваннями статусу адресата: *Шановний добродію редакторе!; Високоповажний пане професоре!; Вельмишановний пане міністре!*

В основній частині викладають суть справи, з приводу якої написано листа. Прикінцева частина містить у собі формулу прощання з проханням дати відповідь; тут може бути також стисле повторення суті справи.

Неофіційний приватний лист має таку структуру:

1. Місце і дата написання – вгорі справа.
2. Вітання – необов'язково.
3. Звернення.
4. Основна частина.
5. Прикінцева частина.
6. Формула прощання.
7. Підпис автора.
8. P.S. – необов'язково.

Швидка відповідь завжди промовляє на користь людини, яка дотримується цієї етикетної вимоги. Узагалі ж, відповідь рекомендують давати протягом тижня від дня отримання листа.

Особистий підпис (власноручний підпис) – це своєрідна емблема людини, якою вона не лише засвідчує свою особу, а й концентровано виражає свою сутність, своє єство як індивіда.

Особистий підпис має бути акуратний, чіткий, виразний, аби його можна було легко впізнавати, ідентифікувати. Найкраще, щоб це були перша (або дві-три перші) букви імені і повне або скорочене прізвище. У скороченому варіанті треба писати таку кількість літер (принаймні три), щоб її було достатньо для ідентифікації прізвища. Не забороняється орнаментувати автограф різними прикрасами з ліній, рисок, гачків, хвостиків та їх комбінацій.

Візитна картка (візитка) – це атрибут сучасної цивілізації. Без неї важко уявити собі життя дипломата, політика, ділової людини, митця, службовця. Вона представляє собою аркушик не надто цупкого білого паперу розміром 4x8 см для жінок і 5x9 см для чоловіків. На ньому друкується логотип і назву організації, ім'я (по батькові) та прізвище, посаду, телефон, факс, e-mail, поштову адресу. Наукові і творчі працівники можуть друкувати також домашню адресу. Зворотній бік залишається незаповненим: на ньому роблять записи.

Візитними картками обмінюються у ситуаціях знайомлення, привітання, запрошення, вираження співчуття, їх посилають із подарунками, залишають після візиту і надсилають із подарунками, залишають після візиту і надсилають замість візиту-відповіді – це прирівнюються до нього. Зі зміною адреси надсилають дві візитки – стару і нову. Отримавши візитку, відповідають своєю не пізніше, як за добу. Виявом особливої уваги є завезти візитку особисто.

Коли познайомилися рівні за становищем люди, то першим залишає свою візитку молодший, коли нерівні – то соціально нижчий.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке вербальна комунікація?
2. Які комунікативні та психологічні бар'єри спілкування ви знаєте?
3. Розкрийте зміст поняття «культура говоріння».

4. Назвіть основні ознаки рефлексивного слухання.
5. Розкрийте психологічний зміст прохання, наказу, поради, пропозиції.
6. Назвіть особливості схвалення, компліменту, зауваження, докору, критики, висловлення сумніву.
7. Назвіть особливості листування та використання особистого підпису.

Література:

1. Радевич-Винницький Я. *Етикет і культура спілкування: навч. посіб.* К.: Знання, 2006. 291 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. *Психологія професійної комунікації: навч. посіб.* Чернівці, 2010. 528 с.
3. Орбан-Лембрик Л.І. *Соціальна психологія.* Київ. 2003. 446 с.
4. Чмут Т.К. *Етика ділового спілкування: навч. посіб.* Київ, 2002. 223 с.

ЛЕКЦІЯ 3

НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ

1. Поняття про невербальну комунікацію.
2. Класифікація невербальних засобів:
 - а) оптико-кінетична система;
 - б) паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування;
 - в) проксеміка;
 - г) нейролінгвістичне програмування.
3. Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки.

1. Поняття про невербальну комунікацію

Невербальна комунікація – використання немовних знаків, що доповнюють комунікативний процес; – система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Сюди належать жести співрозмовника, інтонація, паузи, рухи тіла тощо.

Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40% до 80% комунікації. Причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% - через інтонацію та модуляцію голосу.

Якщо раніше невербальній комунікації відводилась допоміжна роль, другорядна роль порівняно з вербальною, то за останні десятиріччя інтерес різних наук і галузей психології до вивчення саме цього аспекту спілкування дедалі підвищується. Причин цьому багато. Одна з них – протест людства проти образу «раціональної людини», імідж якої створено. По-друге, невербалика найчастіше проявляється на несвідомому рівні, а люди знають про це мало і не вміють адекватно її розпізнавати. Водночас невербалика несе більш правдиву інформацію, ніж вербальні засоби.

Вербальні і невербальні засоби спілкування можуть підсилювати або ослаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно

не ізолювано, а в єдності з урахуванням контексту. Важливо звертати увагу на конгруентність слів і жестів (неправда). Наприклад, фільм «Теорія брехні» і книга «Психологія брехні» П. Екмана.

Існує думка, що жінки більш здатні до інтуїтивного сприймання невербальних засобів, аніж чоловіки. Оскільки перші роки після народження дитини мати і малюк користуються переважно невербальними сигналами, як з'являються першими і є основою розвитку дитини.

Доцільно зауважимо, що невербальна комунікація справді залежить від типу культури. А також від соціального середовища, зокрема, якщо суб'єкт займає високе соціальне становище, то він переважно використовує мовні засоби і в неї бідніша жестикуляція.

2. Класифікація невербальних засобів.

Невербальні засоби поділяються на:

1. кінетичні (рухи тіла: жести, міміка, пантоміма) (кінесика – наука про загальну моторику різних частин тіла).
2. просторові (організація поведінки, міжособистісного спілкування).
3. часові характеристики спілкування.

Невербальна комунікація включає різні знакові системи:

- 1) оптико-кінетична система знаків – включає жести, міміку, пантоміму, вираз обличчя, погляд.
- 2) Паралінгвістична система – система вокалізації мовлення, що характеризується якістю голосу, його діапазоном, тональністю, виражає почуття і стан людини.
- 3) Експералінгвістична система – включає в мову паузи, інші нелінгвістичні компоненти: покашлювання, сміх темп мовлення.
- 4) Просторово-часова система – прокесміка – норми просторової і часової організації спілкування.
- 5) Ольфакторна система – психологія запаху.

Для зменшення бар'єрів спілкування існують засоби, що допомагають сприймати інформацію – фасцинація – спеціальна організація засобів впливу, що застосовується для запобігання втрат семантично значущої інформації під час її сприймання реципієнтами, підвищення довіри до неї. Інгібіція – навпаки.

У невербальному діловому спілкуванні кінесичні засоби (жести) є найуживанішими і найважливішими. Вони можуть бути підсвідомими

або свідомими (набуті, осмислено відпрацьовані сигнали певними частинами тіла). Спілкування супроводжується жестами, які є носіями різного типу інформації, виражаючи позитивне або негативне ставлення до співрозмовника і теми розмови, впевненість або невпевненість, довіру чи недовіру, симпатію чи антипатію, рівність або домінування, відкритість чи закритість тощо. Більшість жестів розвивається з набуттям особистістю соціального досвіду, деякі є вродженими.

Щоб правильно інтерпретувати жест, потрібно враховувати:

1. Конгруентність слів та невербальних сигналів. Якщо слова і жести неконгруентні люди більше довіряють невербальній комунікації, ніж вербальній;
2. Контекст, у якому функціонують невербальні сигнали. Йдеться про те, що один жест може мати різне тлумачення за різних ситуацій, обставин;
3. Сукупність невербальних сигналів. Оскільки жести, які слова, можуть мати кілька значень, висновок слід робити, спираючись не на один невербальний сигнал, а на їх сукупність;
4. Індивідуальні, психофізіологічні властивості людини (стан здоров'я та його вплив на використання невербальних сигналів);
5. Соціальний статус людини в суспільстві, а також її соціальні ролі. Роль може бути справжньою або удаваною, обраною для маскуванню;
6. Національні та регіональні особливості невербальної комунікації;
7. Власний стан і досвід. Застосовувати їх слід обережно, трактуючи невербальні сигнали спірозмовника.

Жести, які сприяють глибшому розумінню висловленого, називають ілюстраторами. Наприклад, розводячи руками, співрозмовник говорить про форми і розмір чогось. Жести, за допомогою яких регулюють відносини, називають регуляторами. Вони вказують напрям, скорочують чи збільшують дистанцію спілкування. Наказуючи, куди йти, вказують рукою, куди йти. Коли під час спілкування намагаються символічно відтворити суть встановленого, користуються жестами-емблемами. Наприклад, підняті догори вказівний і середній пальці рук (умовна буква V) символізують перемогу. У скрутних ситуаціях людина вдається до жестів-адептерів, які свідчать про внутрішнє хвилювання. Це

несвідомі фіксовані реакції (посмикування, почісування, погладжування тощо).

Спостерігаючи за жестами, можна багато дізнатися про настрій людей, їх стосунки, потаємні цілі і бажання. За таких умов індивід може керувати власною поведінкою, адекватно сприймаючи співрозмовника, оскільки інколи його жести можуть бути спричинені лише фізичними особливостями (наприклад, підморгування як прояв нервового тугу). Нерідко жести не відповідають висловленій людиною вербальній інформації. Як правило, вони більш правдиві.

Жести відносно легко можна розшифрувати, тому співрозмовники за необхідності намагаються їх замаскувати діями, які мають протилежний зміст. Оскільки спілкування значною мірою полягає у взаємному вивченні, оцінюванні, здогадках і маневруванні, воно передбачає активне використання елементів гри і маскування.

Найчастіше жести засвідчують такі психологічні стани учасників спілкування:

1. Відкритість. Найтиповіший жест – відкриті руки. Інший характерний жест – розстібнута куртка або піджак. Людина, яка довіряє співрозмовнику, розстібне її або взагалі зніме в його присутності.

2. Підозра й потаємність. Людина, яка щось приховує, намагається не дивитися на співрозмовника. При цьому її погляд найчастіше фіксується на правому плечі співрозмовника.

3. Заперечення. Типовими жестами заперечення є складені руки, відхилення тіла назад, схрещені ноги, нахил голови вперед, погляд з-під лоба; відвертання тіла у бік, потирання носа, погляд збоку.

4. Сумнів, скрутне становище. Про них свідчать дотик до носа чи легке його отримання вказівним пальцем, що часто означає «ні».

5. Готовність. Руки на стегнах є першою ознакою готовності; сидіння на краю стільця.

6. Невпевненість. Типовим жестом є переплетення пальців рук, при цьому великі пальці нервово потирають один одного або пощипують шкіру.

7. Незадоволення. Про нього свідчать прискорене дихання, часто поєднане зі стогоном, муканням тощо.

8. Довіра. Людина, яка говорить довірливо, не стане жестикулювати на рівні обличчя (прикривати рота, почісувати носа чи

голову тощо). Горда, пряма постава, яку можна часто бачити у того, хто багато досяг і знає, чого хоче, також є свідченням довіри (впевненості у собі).

9. Недовіра. Про неї свідчать з'єднані за спиною руки, підняте догори підборіддя.

10. Знервованість. Якщо людина постійно кашляє, намагаючись наче прочистити горло, змінює тон і темп мови, вона почувається стурбовано, знервовано, невпевнено.

11. Очікування. Найтипівішим жестом людини, яка когось або щось очікує, є потирання долонь.

12. Захист. Виражають захист схрещені на грудях руки.

13. Увага. Нахил голови вбік пов'язаний із зацікавленістю.

У процесі спілкування партнери можуть почерпнути корисну для себе інформацію, аналізуючи особливості постави та її динаміку. Постава може демонструвати внутрішню відкритість (повернутість голови і тіла у бік співрозмовника, нахилений тулуб уперед, вільні плечі) і внутрішню замкнутість (відхилення спини назад, схрещення рук на грудях, переплетення пальців); домінування (зависання над партнером, руки на плечі співрозмовника) і залежність (погляд знизу, згорбленість); гармонію у спілкуванні (однакові постави тіла, зверненість їх назустріч одна одній, розслабленість м'язів) або протистояння (стиснуті кулаки, руки на паску, плечі спрямовані вперед).

Зайняті вирішенням проблем особи обирають медитативну позу, яку характеризують опущена голова, зчеплені за спиною руки. Самовдоволені, дещо помпезні особистості ходять з високо піднятим підборіддям, енергійно махають руками, їх ноги наче дерев'яні.

Міміка – різноманітні вирази обличчя, рухи його частин. Відсутність міміки, невміння адекватно сприймати її і реагувати на неї суттєво ускладнюють спілкування, оскільки співрозмовникам непросто робити висновки про правдивість почутого, щирість намірів їх партнерів.

Міміка може виражати гнів (відкритий рот, опущені кутики губ, розкриті, примружені й блискучі очі, зближені до перенісся брови, вертикальні складки на лобі й перенісся, динамічне обличчя); презирство (рот закритий, кутики губ опущені, очі широко розплющені, тьмяні, брови зближені до перенісся, обличчя статичне); страх (рот закритий, кутики губ підняті, блиск очей не виражений,

брови підняті догори, горизонтальні складки на лобі, статичне обличчя); здивування (рот закритий, кутики губ підняті, очі примружені або розплющені, блискучі, підняті брови, динамічне обличчя, горизонтальні складки на лобі) та ін.

За твердженням психологів, блискучі очі виражають радість, матові – сум. Широкі зіниці є свідченням страху, нерухомі – концентрації уваги, бігаючі – неспокою. Якщо людина короткочасно поглядає вбік, вона почувається винною, побоюється осуду свого оточення; дивитись вниз – відчуває несміливість, провину, страх. Співрозмовник, який не дивиться в очі, намагається щось приховати.

Якщо жести й постава можуть певною мірою контролюватися людиною, то міміка практично неконтрольована. За допомогою міміки можна виявити різноманітні почуття.

б) паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування

До екстралінгвістичних засобів належать швидкість мови, висота голосу, його тональність і діапазон; до паралінгвістичної системи – вокалізація мовлення, що характеризується якістю голосу, його діапазоном, тональністю, виражає почуття і стан людини.

Швидкість мови, як відомо, значною мірою залежить від темпераменту. Якщо у людини дуже швидкий темп мови, це свідчить або про її імпульсивність, пожвавленість, впевненість у собі, або про несміливість, невпевненість саме в цій ситуації. Спокійна й повільна мова є ознакою вдумливості, поміркованості. Якщо темп поступово уповільнюється, це є сигналом про те, що людина втомилася, замислилася, втратила впевненість. Той, хто хоче говорити переконливо, щоб вплинути на інших, намагається дещо сповільнити свою мову. Але все ж залишається в межах природного діапазону свого голосу, бо можуть подумати, що особа виявляє нещирість і хитрує.

Відкриті, чутливі душею люди, як правило, змінюють висоту свого голосу в широких межах. Якщо висота голосу стабільна, це погано впливає на тих, хто слухає. Важливою ознакою культурної людини є вміння робити під час розмови паузи. Найчастіше слова промовляють швидко, небагато людей вміють спеціально використовувати паузу, щоб вона впливала на слухачів. Нерідко пауза свідчить про те, що думка відстає від мови. А, можливо, й про її відсутність у конкретній ситуації.

в) проксеміка

Проксеміка – розділ психології, що вивчає простір та розміщення людини в просторі. Зони простору:

Інтимна зона (15 – 46 см) – зона, у яку людина найбільше оберігає, у неї розміщуються найближчі люди, з якими найбільший емоційний контакт.

Особистісна зона (46 см – 1,2 м) – це відстань, на якій люди звичайно розміщуються на прийомах, вечора, під час дружніх зустрічах.

Соціальна зона (1,2 м – 3,6 м) – цю відстань зберігають в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми та в офіційній обстановці (на роботі).

Суспільна (громадська) зона (1, 2 м – 3,6 м) – зона спілкування з великою кількістю людей.

Вторгнення сторонньої людини в інтимну зону викликає в організмі різноманітні фізіологічні реакції й зміни, що засвідчують прискорений пульс, збільшення адреналіну в крові тощо. Такою є захисна реакція організму. Рекомендації проксеміки мають неабияке прикладне значення.

Розміщення за офіційним квадратним столом створює відносини суперництва рівних за статусом людей. Розміщення за такими столами ефективно для короткої ділової бесіди або для підкреслення субординації. Відносини співпраці найлегше встановити з особою, яка сидить за столом поруч. Той, хто праворуч, розуміє співрозмовника краще, ніж той, хто сидить ліворуч. Найбільший опір чинить той, хто сидить напроти. Атмосферу неофіційності й невимушеності створює неофіційний (круглий) стіл. Він найзручніший для спілкування людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за таким столом належить однаковий простір. Якщо за ним відбувається обговорення проблеми двома дискусійними групами, то з погляду оптимальності розміщення члена команди мають сидіти праворуч від лідера. Оптимальна організація простору, часові характеристики спілкування в сукупності з іншими чинниками є суттєвими для комунікативного процесу.

г) нейролінгвістичне програмування

Про тісний зв'язок між невербалікою та відчуттям людини (зоровими, слуховими та кінестетичними) свідчить доробок останніх років у галузі психології і психотерапії – нейролінгвістичне

програмування, засновниками якого є Дж. Гріндер і Р. Бендлер. Джерелом цього знання є асиметрія півкуль головного мозку та наукові факти з зоопсихології.

НЛП дослідило, що картина світу особистості і образ себе починає формуватись вже на вході, тобто при сприйманні рецепторами сигналів з навколишнього світу і внутрішнього середовища організму. Сенсорні канали, через які інформація із довкілля, а також із «надр» організму досягає свідомості називається – репрезентативними системами. До яких належить: візуальна, аудіальна, кінестизична і дигітальна. Учені виявили, що люди, реагуючи на запитання, мову, як правило, спочатку несвідомо створюють певні образи, або говорять щось до себе, або уявляють певні скелетно-м'язеві відчуття, яку з цих систем відчуттів вони обирають для опрацювання інформації, можна встановити, зчитуючи невербальні сигнали, насамперед стежачи за рухом очей. Якщо очі рухаються вгору, то людина в цей час конструює або відтворює зорові образи. Якщо ж її очі опускаються вниз вправо, вона уявляє слухові образи, а якщо вниз і вліво – то переживає кінестетичні відчуття. Знаючи, в якій переважно системі і як працює мозок людини, можна зрозуміти її. За допомогою цієї системи можна допомогти людині позбутися бар'єрів, труднощів у спілкуванні.

Отже, невербальні засоби спілкування дають змогу працювати свідомо з несвідомим і допомагають досягти позитивних результатів.

3. Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки

Людина, яка має високий рівень культури спілкування, дотримується загальноприйнятих норм і користується всіма формами і засобами спілкування. Вона легко вступає в контакт із людьми, виходячи при цьому з позитивних комунікативних установок. Її жести, міміка, пантоміміка підтверджують доброзичливе ставлення до інших. Очі її відкриті, вона має виразну міміку, живий погляд. Це свідчить про здатність людини до спілкування. При погляді на неї не виникає почуття тривоги. Під час розмови висота голосу людини може змінюватись, ритмічність мелодії її голосу постійна. Така людина має високу самооцінку, впевнена в собі, про що свідчить її поза. Вона невимушена і ненапружена. Плечі вільно опущені, голова випрямлена. Руки вільні, жести широкі й свідчать про відкритість. Людина повернута і нахилена в бік партнерів – злегка посміхається,

спокійно, твердо, відкрито і прямо дивиться в очі співрозмовників, запрошуючи їх до діалогу, співробітництва.

Де гуманно красномовна невербаліка, там за нею стоїть духовно багата людина, яка має високий рівень моральної та психологічної культури спілкування. Остання, у свою чергу, проявляється за допомогою невербальних сигналів. І навіть якщо людина з таким рівнем культури перебуває в поганому настрої чи має якісь неприємності, вона вміє їх приховувати. Про тісний зв'язок між невербалікою та відчуття свідчать дослідження нейролінгвістичного програмування.

Невербальні засоби спілкування призначені для безпосереднього передавання смислових установок через поведінку людини, а мова – для передавання значень, закладених у словах. З'являється дедалі більше даних про те, що невербальні засоби і несвідомі механізми психіки відіграють значно більшу роль як у процесі мислення, так і спілкування, ніж вважалося раніше.

Встановлено також, що у формуванні здібності до інтерпретації невербальної поведінки людини важливе значення має врахування етапів її розвитку. На першому етапі розвитку людина розпізнає окремі елементи поведінки інших на основі жестів і міміки, трактує лише окремі їхні дії. Розвиваючи свої здібності до розшифрування невербальної поведінки інших, людина навчається сприймати комплекс відповідних засобів з урахуванням конкретного контексту. Вона не лише розпізнає стан партнерів по спілкуванню, а й правильно оцінює їхнє ставлення одне до одного. З часом людина навчається не лише адекватно аналізувати невербальну поведінку, а й використовувати жести, міміку, пантоміміку як засоби регуляції відносин з іншими.

Ділове спілкування стає ефективнішим, чим краще в ньому пов'язуються всі засоби (і вербальні, і невербальні). Так, люди, особливо під час першої зустрічі, звертають увагу на зовнішній вигляд одне одного. Тому одяг ділової людини має бути охайним, відповідати конкретній ситуації.

Вітаючись, треба трохи нахилити голову, почекати, що і як співрозмовник відповість на вітання, а потім, посміхаючись, підійти до нього, не забуваючи про необхідність дотримання відповідної дистанції. Господар повинен спочатку запропонувати присісти гостю, потім сідає сам. Якщо господар хоче, щоб гостю було зручно, він

пропонує йому самому обрати місце, куди присісти. Гість сам обере для себе найзручнішу дистанцію. Бажано, щоб співрозмовник при цьому не сидів спиною до дверей та інших людей, бо це може викликати в нього тривогу.

Завершуючи розмову, бажано встати, привітно попрощатися. Доречно відзначити позитивні результати, що були досягнуті під час бесіди, виказати надію на продовження зустрічей. Щоб підкреслити особливу пошану до людини, варто зустріти її біля дверей, а після завершення розмови провести до дверей. Існують певні правила вербального і невербального спілкування під час колективного обговорення проблем, проведення нарад, зборів (найбільше вимог до керуючого зборами). Розвиваючись та оволодіваючи різними засобами спілкування, людина самовдосконалюється і підвищує культуру своєї поведінки і спілкування.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке невербальна комунікація?
2. Які знакові системи вербальної комунікації ви знаєте?
3. Що треба врахувати, щоб правильно інтерпретувати невербальні сигнали?
4. Охарактеризуйте кінетичні засоби спілкування?
5. Охарактеризуйте просторово-часові засоби спілкування.
6. Поясніть, що таке нейролінгвістичне програмування і як воно діє?
7. Як пов'язані невербальні засоби спілкування з культурою спілкування і поведінки людини. Наведіть приклади.

Література:

1. Чмут Т.К. *Етика ділового спілкування: навч. посіб.* Київ, 2002. 223 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. *Психологія професійної комунікації: навч. посіб.* Чернівці, 2010. 528 с.
3. Орбан-Лембрик Л.І. *Соціальна психологія*. Київ, 2003. 446 с.
4. Хміль Ф. І. *Ділове спілкування: навч. посіб.* Київ, 2004. 280 с.
5. Пиз А. *Язык телодвижений*. С.-П., 2000.
6. Экман *Психология лжи*. С.-П. 2000.

ЛЕКЦІЯ 4

ВЗАЄМОДІЯ І ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В КОНТЕКСТІ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1. Механізми взаємопізнання.
2. Ефекти міжособистісного прийняття.
3. Способи психологічного захисту.
4. Правила ефективного сприйняття партнера.

1. Механізми взаємопізнання

Перцепція – процес сприймання, розуміння, оцінювання людьми інших людей, себе, груп. Суб'єкт не пасивний, а активний. Учасники спілкування намагаються відтворити у свідомості внутрішній світ іншого, зрозуміти почуття, мотиви поведінки, ставлення до суб'єкту.

Механізми перцепції:

1. *ідентифікація* – спосіб розуміння людиною іншого індивіда через усвідомлене чи неусвідомлене уподібнення себе його характеристикам. Завдяки йому відбувається саморозвиток Я суб'єкта. З. Фройд поділяв на первинну (примітивна форма емоційної прив'язаності до матері) і вторинну (захисна форма, яка полягає у несвідомому уподібненні об'єкту, що викликає страх чи тривогу). Наслідком ідентифікації є *інтроєкція* – виокремлення і ототожнення себе з особистістю чи групою, перенесення, запозичення, «вбирання» в себе певних рис об'єкта і *проекція* – приписування іншому своїх думок і почуттів.

2. *емпатія* – здатність проникнути в емоційний стан іншої людини шляхом співпереживання. Емпатичні переживання можуть бути адекватними (співчувати горю іншому) і неадекватні (радіти горю іншому). Види емпатії:

когнітивна, емоційна, предикативна (здатність прогнозувати афективні реакції іншого у конкретних ситуаціях), естетична (чуттєве розуміння художнього об'єкта, який є джерелом естетичного задоволення).

Співпереживання – переживання індивідом тих самих емоційних станів, почуттів, які відчуває інших; *співчуття* – емоційне сприймання негараздів іншого безвідносно до власного стані і дій.

3. *Егоцентризм* – зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях, що спричинює його нездатність зрозуміти іншу людину як суб'єкта взаємодії та самодостатню особистість.

Види егоцентризму:

- Пізнавальний – характеризує процеси сприймання і мислення;
- Моральний – нездатність зрозуміти причини вчинків інших людей;
- Комунікативний – неповага до смислових понять партнерів по спілкуванню.

Нормальний особистісний розвиток передбачає наявність егоцентричності як закономірного етапу становлення. Відхилення від норми є засртягання особистості на цьому етапі, відсутність сил і прагнення подолати його. Жорстока орієнтація на себе не сприяє розвитку особистості.

4. *рефлексія* – усвідомлення суб'єктом того, як сприймає партнер по спілкуванню (чим глибше людина розуміє інших, тим повніше і об'єктивніше оцінює себе).

Основу рефлексії становлять такі базові процеси психіки:

- центрування (переоцінювання елементів, на яких фіксується погляд);
- децентрування (механізм розвитку пізнавальних процесів особистості, який функціонує на основі здатності відтворювати точку зору інших людини);
- проекція (процес і результат осягнення і породження значень, який полягає у свідомому чи несвідомому перенесенні суб'єктом власних властивостей, станів за зовнішні об'єкти).

Дозрівання механізмів рефлексії стимулює самоаналіз, формування волі, становлення особистісної зрілості. З'являється з розвитком людини.

5. *каузальна атрибуція* – причинне пояснення вчинків партнера шляхом приписування йому почуттів, намірів і мотивів поведінки. Це фундаментальна помилка атрибуції – тенденція переоцінювання значення особистісних рис і установок людини та недооцінювання ролі ситуації у поясненні поведінки індивіда.

6. *установка* – попередньо сформована готовність сприймати іншого під певним кутом зору (ефект ореолу).

7. *стереотипізація* – привнесення в образ партнера рис, якими наділяють представників певної професії чи національної групи.

Стереотипи поділяються на:

- *антропологічні*: проявляються у випадках, коли оцінка внутрішніх, психологічних якостей особистості залежить від антропологічних ознак, тобто від фізичних даних людини. Існують дослідження, в яких підтверджується, що людям з певними рисами обличчя і антропометричними даними приписуються відповідні риси характеру.

- *етнонаціональні*: проявляються, коли психологічна оцінка людини здійснюється його належністю до тієї, чи іншої раси, нації, етнічної групи. Наприклад, німці – педанти, італійці – темпераментні і т.д. Дослідження показують, що найбільше такі стереотипи проявляються у людей, які не знають про народ, який оцінюють, не жили, не бачили, не взаємодіяли з ним; і навпаки, хто взаємодівав менше опираються на такі стереотипи.

- *соціально-статусні*: залежать від оцінки особистісних якостей людини від його соціального статусу.

- *соціально-рольові*: проявляються в залежності оцінки особистісних якостей людини від його соціальної ролі. Соціальний статус – вертикальне поняття, а роль – функціональне змістове, тому і розрізняють їх. Наприклад, військовий – дисциплінований, вчителька – справедлива, професор – розумний, розсіяний. Хоча ці стереотипи – суб'єктивні, не універсальні: для когось військовий – дисциплінований, бо розумний, а для інших – дисциплінований, бо обмежений.

- *експресивно-естетичні*: оцінка особистості залежить від зовнішньої привабливості особистості («ефект краси»). Чим більш привабливою здається зовнішність людини, яку оцінюють, тим більш позитивними особистісними рисами вона наділяється. При чому під зовнішньою привабливістю розглядають фізична краса, привабливість в одязі, в експресії, в манері рухатися і виражати емоції тощо (іміджмейкерство). Універсальною властивістю цих стереотипів є не стільки приписування загально визнаних ознак краси і привабливості, скільки суб'єктивного приписування тих чи інших рис людині.

- *вербально-поведінкові*: оцінка особистості залежить від зовнішніх особливостей (експресивні особливості, особливості мовлення, міміки, пантоміміки тощо). При цьому фактор «привабливості» не є значущим.

Експресивно-естетичні стереотипи здійснюють істотний вплив на оцінку результатів діяльності.

Між об'єктивністю, повнотою пізнання і тривалістю контакту немає прямого зв'язку. Питання «достатності» знайомства є відкритим, адже розуміння людини іншої людини залежить не тільки від зовнішніх ознак (тривалість, частота, глибина контактів), а від рівня розвитку самої людини як суб'єкта пізнання.

Даний механізм працює і у процесі пізнання викладачем особистості студента – *соціально-педагогічна стереотипізація*. При чому спрацьовують і всі інші види стереотипізації, рідше антропологічні. У педагогічній психології «стереотип очікування» називають «пророкуванням, що самоактуалізується», «ефект Пігмаліона». Механізм, що забезпечує роботу цього стереотипу, закладено в сам процес соціальної перцепції: суб'єкт сприйняття формує власну стратегію поведінки у відношенні до об'єкта спостереження і реалізує.

Педагогічні стереотипи відіграють певну роль у пізнанні викладачем особистості студента. Погано чи добре це?

1) Потрібно *враховувати* момент приписування студенту певних ознак, що по суті замінює сам процес пізнання. *Розкриття (усвідомлення)* змісту і механізму стереотипізації сприяє корекції і самокорекції у сфері сприйняття та оцінки оточуючих.

2) Мінуси – блокують здатність адекватно сприймати студента, негативні впливають на взаємодію, знижує ефективність управління навчальним процесом.

Плюси – виходячи з досвіду викладача дозволяє зразу при першій зустрічі зі студентами визначити особливості студентів, намітити групові ролі в колективі. Це виходить з поняття «досвідчений викладач».

Розуміючи плюси і мінуси педагогічних стереотипів і враховуючи їх, викладач пізнає себе і визнає, що є суб'єктивні оціночні стереотипи, обережно опирається на них в умовах дефіциту часу, і розуміє, що стереотип виступає лише одним із механізмів пізнання,

що поступається цілеспрямованому, професійному вивченню особистості.

2. Ефекти міжособистісного сприймання

Виникають, вони як результат приписування чи поширення оцінного враження на сприймання дій, вчинків, особистісних рис іншої людини за дефіцит часу і джерел інформації.

- *ефект ореолу* – перше враження про людину зумовлює подальшу оцінку якостей особистості; позитивний та негативний ореол – упереджене ставлення; тенденція перебільшувати тим, хто сприймає, однорідність особистості співрозмовника, переносити сприятливе (або несприятливе) враження про одну якість індивіда на всі інші;

- *феномен логічної помилки* – сутність його полягає в наявності у спостерігачів (експертів) усталеної думки щодо взаємозв'язків певних якостей. Наприклад, якщо людина оцінюється як дуже агресивна, то їй приписується висока оцінка її енергетичного потенціалу;

- *ефект пріоритету* – вплив отриманої раніше інформації значно сильніший від наступної про людину (більше стосується знайомої людини);

- *ефект новизни* – діє у процесі сприймання знайомої людини і полягає в тому, що остання, найсвіжіша інформація стає найзначущою;

- *ефект первинності* – виявляється тоді, коли сприймають незнайому людину, під час оцінювання якої роль установки відіграє первинна інформація;

- *ефект поблажливості* – як тенденція високого оцінювання інших людей за шкалою позитивних і низького – за шкалою негативних характеристик.

Здійснюються за нестачі інформації про людей, що призводить до спрощення і відбір.

Основою всіх цих ефектів є механізми, котрі за нестачі інформації про соціальні об'єкти забезпечують її категоризацію, спрощення і відбір.

3. Способи психологічного захисту

Всі захисні механізми володіють двома характеристиками: 1) вони діють на несвідомому рівні і тому є засобами самообману і 2)

вони спотворюють, заперечують чи фальсифікують сприйняття реальності, щоб зробити тривожність менш загрозливою для індивідуума. Слід зазначити, що люди рідко використовують один механізм захисту для розв'язання конфлікту чи послаблення тривоги. Розглянемо деякі із захисних стратегій.

Витіснення (придушення) - форма захисту, під якою розуміється “виключення болісного матеріалу із свідомості: змісту, який ніколи не усвідомлювався (первинне витіснення), і змісту, який одного разу був усвідомлений, але потім виявився витісненим у несвідоме” - власне витіснення. Звільнення від тривоги не проходить безслідно. Придушені думки та імпульси не втрачають своєї активності в несвідомому. Для запобігання їх прориву в свідомість вимагається постійна затрата психічної енергії, яка б могла використовуватись для творчої поведінки. Витіснені переживання проявляються в забудькуватості, мимовільних “ненавмисних” діях, обмовках тощо.

Проекція - процес, через який індивідуум приписує власні неприйнятні думки, почуття і поведінку іншим людям чи оточенню. Таким чином, проекція дозволяє людині звинувачувати кого-небудь чи що-небудь за свої недоліки чи промахи.

Ідентифікація – різновид проекції, пов'язана із неусвідомленим ототожненням себе з іншою людиною, переносом на себе бажаних почуттів і якостей. Це підняття себе до рівня іншого шляхом розширення меж “Я”, включення в нього іншої людини і запозичення тим самим її почуттів, дій, достоїнств. З.Фройд розглядав ідентифікацію як самоототожнення людини зі значущою особистістю, з вираженою орієнтацією на неї. Ідентифікація відіграє важливу роль на перших ступенях онтогенезу, коли мова йде про первинну соціалізацію. Проте виражена ідентифікація, яка виявляється у дорослої людини, формує її “залежність” від образу “Я” іншого, гальмує розвиток “самості”, духовних процесів (бачення власного проекту особистісних змін в ідеальній моделі); виявляє її потенцію жити чужими інтересами, “грітись у проміннях чужої слави”, формує інфантильність, позбавляє особистість активності і життєтворчості.

Заміщення - прояв інстинктивного імпульсу, що переадресовується від більш загрозливого об'єкта (чи особи) до менш загрозливого.

Заперечення реальності - дуже примітивний механізм психологічного захисту, який полягає в непомічанні неприємних

сторін дійсності шляхом простого закривання очей на неї і вдавання, що небажані явища не існують. Заперечення може поширюватись як на реальні події (вперте нехтування очевидною небезпекою, хворобою, відкидання конструктивної критики), так і власні почуття і переживання: людина знає, що її почуття є абсолютно протилежними тим, які вона мала б пережити, але це не викликає ніякого дискомфорту. Заперечення є також відкидання тривоги в момент необхідності відреагування чи конфлікту.

Фіксація і регресія - пов'язані з нормальним збереженням деяких особливостей більш ранніх стадій і схильністю повернення до них у разі затруднень. М. Клейн вважає, що до фіксації на прегенітальних стадіях розвитку приводить тривога в результаті фрустрації оральних імпульсів. Чим сильніша фіксація, тим легше при труднощах відбувається регресія – повернення до простіших (інфантильних) форм поведінки і мислення.

Раціоналізація - псевдорозумне пояснення мотивів учинків після їх здійснення з метою нав'язати іншим ідеалізований образ себе, неадекватний дійсному Я.

Ізоляція - це процес, в силу якого спогади про неприємні враження втрачають емоційне забарвлення. Ізоляція являє собою відмежованість від соціальних та міжособистісних ситуацій із зміною напруження, яке виникає від взаємодії з іншими людьми, стимуляцією власних фантазій.

Інтелектуалізація являє собою спробу оволодіти інстинктами за допомогою мислення.

Реактивне утворення - трансформація імпульсу в його протилежність, котра не включає можливості прориву первинного імпульсу в поведінці, оскільки він залишається незмінним. Як зазначає О.Ф.Бондаренко, "утворення реакцій" - це соціальний фасад "любові", покликаної уникати страху зіткнення з реальними почуттями агресії, яка стосується того, кому пред'являється "фасад доброго ставлення".

Знищення вважається більш прогресивним механізмом, порівняно з реактивним утворенням. Робиться щось позитивне на противагу вже зробленому з тим, щоб довести свою незалежність від несвідомого болісного наміру, досягнути впевненості у своїх вчинках.

Ретрофлексія в якості захисного механізму особистості описана Ф.Перлзом. У ретрофлексуючого індивіда формується ставлення до себе як до стороннього об'єкта.

Дефлексія – ухилення від реального контакту. Виражається у формі балакучості, ритуальності, блазнювання, тенденції “згладжування” конфліктних ситуацій.

Переміщення як форма психологічного захисту має два різновиди: 1) це спосіб зрушення інстинктивної енергії з одного шляху розрядки на інший без будь-яких перешкод на першому шляху; 2) заміщення – перенесення емоцій, пов'язаних з одним об'єктом, на інший. В останньому випадку індивід позбувається страху перед загрозливим об'єктом шляхом виміщення накопиченої агресії на доступному або безпечному об'єкті, коли у стосунках зі справжнім джерелом тривоги розрядити її неможливо.

Фантазія – своєрідна реакція (мрія) на розчарування і невдачі. Здійснює компенсаторні функції між реальним і бажаним.

Деперсоналізація – сприйняття інших людей як тих, які позбавлені індивідуальності. При деперсоналізації інші люди сприймаються тільки як втілення їх соціальної ролі: вчителі, лікарі, пацієнти та ін.

Розщеплення найяскравіше проявляється тоді, коли всі зовнішні об'єкти поділяються на “абсолютно добрі” і “абсолютно погані”, причому можливі несподівані переходи від однієї крайності до іншої, що супроводжується різкими змінами Я-концепції.

Регресія – повернення до знайомого способу реагування при досягненні вже більш зрілого рівня компетентності. Дорослі люди несвідомо повертаються до більш ранніх способів реагування при стресових чи травматичних ситуаціях, а також при загрозі власній самооцінці.

Анулювання – спроба врівноважити деякий неприємний афект шляхом спокутування провини. Анулювання є прямим нащадком всемогутнього контролю і часто є основним шляхом підтримання самооцінки, оскільки несе в собі фантазію про те, що “мені буде пробачене...”, “я все легко можу виправити”.

Сублімація – трансформація загрозливого імпульсу в соціально прийнятну форму. Сублімація розряджає імпульс, а не витрачає енергію на його утримання, і сприяє креативній поведінці.

4. **Правила ефективного сприйняття партнера**

- Оберігатися сторонніх думок – люди роблять зашвидкі висновки про іншу людину, не прислухаючись до своїх відчуттів, а до думок інших про цю людину.

- Бути проникливим – проникливість у внутрішню суть вчинків людей може бути досягнена шляхом тренінгу своєї спостережливості. Чим більше пізнаєш людину, тим легше можна передбачити її поведінку в різних обставинах.

- Вчитись спостерігати – вміння оцінювати, при цьому тримати вуха відкритими, а вуста – закритими. Це отримання свідомих і несвідомих сигналів, оцінка і перетворення їх в необхідні уявлення.

- Розпізнавати Его свого партнера – це вивчення особливостей людини і її можливостей, а потім контролювати його шляхом похвали, «притримуючи» чи «зводячи нанівець» його рушійну силу (робити висновки не про власне Его, а про Его іншої людини).

- Створювати сприятливе враження про себе – стосунки відіграють важливу роль в ділових ситуаціях, тому не варто це враження робити фальшивими (на основі грошей, влади і романтики).

Тому варто: уважно слухати і менше говорити, уважно спостерігати, бути проникливим, намагатись більше про свого партнера дізнатись, перевіряти свої перші враження, бути обачним, контролювати себе.

Звичайно, досягти взаєморозуміння з колегами, керівництвом і близькими людьми не дуже легко. Тому людина наполегливо шукає різні способи і засоби спілкування.

Питання для самоконтролю:

1. Які механізми взаємопізнання ви знаєте?
2. Які ефекти міжособистісного прийняття ви знаєте?
3. Які способи психологічного захисту ви зустрічали в своєму житті?
4. Наведіть приклади психологічного захисту?
5. Назвіть правила ефективного сприйняття партнера.

Література:

1. *Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ, 2008. 356 с.*

2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: навч. посіб. Чернівці, 2010. 528 с.
3. Орбан-Лембрик Л.І. Соціальна психологія. Київ, 2003. 446 с.
4. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ, 2002. 223 с.

ЛЕКЦІЯ 5

ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ЗУСТРІЧЕЙ

1. Домовленість про ділову зустріч.
2. Підготовка приміщень для переговорів.
3. Організація зустрічі делегації.
4. Стандартні етичні ситуації.

1. Домовленість про ділову зустріч.

Щоб ефективно провести ділову зустріч, до неї необхідно серйозно підготуватись, продумавши все до дрібниць. Домовлятися про ділову зустріч прийнято заздалегідь, при цьому відрізок часу між домовленістю і самою зустріччю буде залежати від конкретних обставин та програми її проведення.

У межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2 – 3 дні. Запланована за 10 днів ділова зустріч часто буває підготовлена гірше лише через психологічні причини (спочатку ніби є час на підготовку, а потім непередбачувані обставини не залишають часу на організаційні питання).

Діловим протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- кількість учасників;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися особисто, завдяки листуванню, за допомогою електронної пошти, по телексу, а найпростіше – по телефону.

Особливості телефонного спілкування.

На відміну від особистої зустрічі, тут не має значення зовнішній вигляд і жестикуляція, інтер'єр офісу. Імідж підприємця-партнера буде залежати від уміння вести телефонну розмову, вихованості і

мовленнєвої культури співбесідника, який презентує своє підприємство. Найкраще вживати слово «телефонувати».

Перед тим, як взяти в руки телефонну слухавку й зателефонувати, необхідно вибрати час і намітити всі важливі питання, або якщо щось забути і повторно виходити на зв'язок – це буде не зовсім зручно.

До помилок, пов'язаних з непідготовленістю до розмови, можна віднести:

- неконкретні запитання та розпливчасті відповіді;
- дезінформація та приховування правди, «гра на публіку»;
- надлишок уваги до другорядного, що не на користь головному;
- перебивання партнера;
- переливання з пустого в порожнє;
- безрезультатність розмови, коли не формулюється остаточне рішення, відсутній обопільний пошук єдиного результату.

Правила телефонного ділового спілкування:

1. Ретельно підготуйтеся до розмови: заздалегідь зробіть запис основних питань, які треба обговорити, запишіть факти або цифри, що можуть знадобитися у спілкуванні. Все необхідне для розмови повинно знаходитися під рукою. Не слід телефонувати після 22 години, а тим більше у службових справах.

2. Привітайте партнера та відрекомендуйтеся. Привітавшись, зробіть невелику паузу, щоб ваш співрозмовник міг відповісти на вітання. Залежно від обставин назвіть своє ім'я, або ім'я та прізвище, або ім'я, прізвище і посаду, або тільки посаду чи назву свого підприємства, установи тощо. У разі неотримання потрібної відповіді чи недостатньої чутності треба уточнити номер телефону, ім'я (прізвище) співрозмовника, назви підприємства. (*Перепрошую. Це Інститут безпеки підприємництва? – Це Ви, Наталіє Олександрівно?*)

3. Впізнайте співбесідника. Якщо трубку взяла інша людина, то привітавшись і відрекомендувавшись попросіть знайти свого партнера. (*Добрий день. Відповідь-привітання. Будьте ласкаві запросіть Ларису Володимирівну!* Не обговорюйте питання, що вас цікавлять з неповноваженими на це людьми. Краще сказати: *Це дуже важко мені пояснити. Мені потрібна саме Лариса Володимирівна!* Можна уточнити, що це дуже важливо.)

4. Дізнайтесь про ситуацію. Уясніть, чи має час на розмову ваш співбесідник. Якщо ви розмовляєте з домашнього телефону і в цей

момент чуєте дзвінок у двері, які більш нікому відчинити, поясніть партеру ситуацію, пообіцявши зателефонувати за декілька хвилин. Якщо дзвонить інший телефон – повідомите це співрозмовнику, а тому, хто дзвонить – поясніть, щоб почекав чи ви йому передзвоните.

5. Вживайте компліменти (ненав'язливо). (*Радий вас чути! Мені дуже приємно спілкуватись з Вами знову!*).

6. Знайдіть правильні слова. Варто уникати виразів: Я не знаю. – ми не зможемо цього зробити. – Ви зобов'язані! Краще сказати: Дозвольте, я уточню це питання для Вас. – Для вас має сенс... Чи можу я зателефонувати вам пізніше?

7. Володійте вимовою, гучністю, інтонацією. Не потрібно будувати складні речення. Час від часу підтверджуйте своє сприйняття і розуміння того, що говорять.

8. Уважно слухайте: пам'ятайте, що бесіда – це діалог!

9. Встановіть контакт і активно ведіть розмову: під час розмови записуйте основні моменти домовленості. Дайте партнеру можливість, особливо в перші хвилини розмови, висловитись. З'ясуйте його інтереси.

Основні моменти домовленості:

-Предмет ділової зустрічі питання, що виносяться на обговорення, тематичні рамки переговорів, перелік проблем, які розглядаються, тощо.

-Місце проведення ділової зустрічі – як правила, в службових приміщеннях учасників, хоча може проводитись на нейтральній території або дистанційно.

Ініціатор зустрічі пропонує (але не нав'язує) свій варіант, однак останнє слово про місце проведення залишається за запрошеною стороною.

У своїй фірмі: господарям не треба розпорошуватись на адаптацію та є можливість скористатись всіма можливими на фірмі додатковими засобами. Це дає можливість господарям впливати на ситуацію та заощаджувати час й кошти. Кабінет повинен бути добре оснащений: мебльований, комп'ютер, папери, письмове приладдя, телефон, факс, виставка сувенірів, добірка книг. Психологічно має значення оформлення кабінету: довжина стола, висота стільця, дизайн, розмір кабінету. Гість повинен сидіти праворуч від господаря на дивані чи разом за столом. Запрошення на чай чи каву входить до

обов'язків господарів лише тоді, якщо виникають проблеми і переговори затягуються.

У фірмі партнера: можна отримати додаткову інформацію про партнера, фірму та умови функціонування. При цьому варіанті легше закласти хороший фундамент для майбутніх стосунків. Погоджуючись на зустріч у фірмі партнера, ви демонструєте серйозність своїх намірів і велике бажання укласти договір.

На нейтральній території: цей варіант не дає переваг жодній з сторін і особливо ефективний при вирішенні конфліктів. Переваги конференц-залів:

- дозволяє зосередитись на предметі переговорів;
- відсуває в бік буденний клопіт, переконуючи, що ви з партнером зайнялися якоюсь винятковою справою;
- вказує на анонімний і нетривкий характер зустрічі;
- вся атмосфера приміщення як би говорить «Тут іде напружена робота».

Недоліком зустрічі в конференц-залі є те, що вони занадто знеособлені (якщо переговори затягуються, то потрібно чимало зусиль, щоб атмосфера їх стала теплішою і невимушеною).

Також переговори можуть здійснюватися в позаміських ділових клубах в неофіційні обстановці або в ресторанах й кафе, де є невимушена обстановка і де можна поділитись сумнівами і швидко вирішити проблеми, якщо такі є. При цьому можуть буди ділові розваги.

Дистанційно – за допомогою телефонного зв'язку, факсу, відеокommунікатори, мережа Інтернет.

Часові рамки.

Психологічну перевагу мають ті, до кого звертаються з пропозицією. Через те необхідно запропонувати партнерам назвати зручний час зустрічі. Це буде і прояв поваги і більша вірогідність того, що зустріч відбудеться. Перший крок до успіху – правильний вибір часу і дня тижня. Важливо знати біоритми партнера і врахувати це.

Психологи пропонують врахувати такі фактори:

- не плануйте зустріч безпосередньо перед обідом; якщо біля обіду, то можна запропонувати каву, чай, перекус;
- не слід планувати зустріч відразу після обіду, хоча б через годину;

- у понеділок людям потрібно налаштуватись на робочий ритм після вихідних;

- в п'ятницю вже очікують вихідні;

- Обговорюйте тривалість зустрічі;

- Враховуйте щільний графік партнера;

- Домовившись про час проведення зустрічі, будьте точним. У разі запізнення треба подзвонити, вибачитись і попередити про запізнення. Господар має моральне право, почекавши гостя належну чверть години, зайнятися своїми справами, передоручивши переговори своїм заступникам, або взагалі в цей день відмовитись від зустрічі.

Кількість учасників зустрічі.

Варто обговорити кількість учасників. Переговори ефективніші, якщо кількість їх учасників менша. Згідно протоколу право на участь в переговорах мають особи, крім керівника, внесені до списку. У протокольному списку зазначається прізвище, ім'я та по батькові, місце роботи і посада учасника. Можуть бути і додаткові відомості (інтереси...). Якщо списки не готові, то всі обмінюються візитними картками. Важливість правильного підбору учасників переговорів залежить від значення, яке надають зустрічі її учасники. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі. Найбільш ефективні переговори «один на один».

Матеріали для обговорення.

Кілька категорій документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

Перша – відображає позицією учасника зустрічі з широкого кола питань, містить рекомендації щодо питань, які будуть розглядатись.

Друга – проекти угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів.

Третя – проекти резолюцій чи угод про наміри.

Корисним допоміжним матеріалом є перелік питань та пам'яток для бесід з тематики зустрічі.

Якщо складена усна угода, то вона рівноцінна письмовій, тільки якщо складена з першою особою. З іншими учасниками вона грає роль протоколу про наміри і необов'язкова для виконання.

2. Підготовка приміщень для переговорів

Основними вимогами до приміщень для переговорів є чистота і порядок. Повинно бути недушно і нешумно. Відсутність вентиляції зменшує продуктивність праці на десять відсотків.

Температура в приміщенні повинна бути сприятливою для обох сторін. Дещо нижче комфортної температура сприяє швидшому завершенню переговорів, а трохи більша збільшує час зустрічі, сприяючи «розм'якшенню мозку».

На перебіг ділової зустрічі помітно впливає колірна гама приміщення. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування; синій колір працює на господаря і заважає почувати себе невимушено. Темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, а червоний – збудження і тривогу. Найбільш придатний колір – світло-блакитний колір приміщення. Вазони з квітами та живий куточок зменшує напругу і задовольняє естетичну потребу до краси. Підготовкою приміщень для ділових зустрічей звичайно займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

Обладнання столів.

Столи для переговорів інколи покриваються традиційною зеленою тканиною. На стола розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла повинні бути зручними і в достатній кількості.

При виборі форми стола для переговорів треба враховувати психологічний аспект. Квадратний стіл – для проведення коротких ділових переговорів, журнальний столик сприяє проведенню дружньої бесіди або візитів ввічливості. Круглий стіл – створення вільний обмін думками.

Не слід садити делегацію до вікна, де багато світла – це неповага.

По столі ставлять пляшки з мінеральною водою, стакани і приладдя для відкривання, якщо немає ставлять кип'ячену воду з льодом.

У полі зору повинен бути годинник. Максимальна тривалість переговорів 2 – 2,5 год. Дозволяється покласти свій наручний годинник у полі зору, збоку. Бажано потурбуватись про каву, чай, сервіз, кондитерські вироби, фрукти.

Якщо на толі попільничка, то палити модна, тільки потрібно спитатись дозволу у присутніх осіб. У своєму кабінеті господар не

питає про дозвіл на паління, однак гість це має зробити. Якщо є табличка «У нас не палять» - це буде дієвою заборобою.

На столах можуть бути квіти. Букет не повинен бути складною композицією, не вище 20 см, не мати сильного запаху і неяскраві кольори, що збуджують і заважають роботі.

3. Організація зустрічі делегації.

Загальне правило – зустрічає той, хто запрошував, керівник, який підписав лист із запрошенням, як виняток – один з його заступників.

Протокольні вимоги до учасників церемоній:

- Ранг та посада зустрічаючого голови делегації повинні відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації.

- Для зустрічі, зазвичай, прибуває голова приймаючої делегації в супроводі 2 – 3 осіб.

- Якщо гість із дружиною, то голова зустрічає також із своєю дружиною.

- Першим відрекомендовується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним дружина, то він відрекомендовує її гостям.

- Другим відрекомендовується гість – голова іноземної фірми, який відрекомендовує також і свою дружину.

- Голова приймаючої делегації потім відрекомендовує своїх співробітників – членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо є жінки, то їх відрекомендовують у першу чергу. Якщо жінок небагато, то їх рекомендують за рангами, а потім чоловіків – також за рангами.

- Керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відрекомендовує членів своєї делегації.

- Зустрічаючи делегацію в аеропорту або на вокзалі, голова приймаючої сторони повинен вручити квіти всім жінкам, що прибули. Квіти слід приносити загорнені целофан (чоловікам квіти вручаються тільки на ювілейні дати).

- Зустріти, провести і вітати на урочистому прийомі іноземних гостей повинен голова, а далі ними можуть зайнятися інші співробітники фірми.

- Місця розташування учасників різних церемоній строго регламентовані.

- Почесні місця в першому ряді перше справа і в центрі.

- Почесна особа очолює процесію, а інші йдуть за нею в півтора-два кроках.

- Піднімаючись сходами або входячи до кімнати, почесна особа рухається на крок вперед від того, хто перебуває зліва від неї.

- У церемонії під відкритим небом запрошені займають визначені місця до прибуття почесної особи. Дружини перебувають поряд із чоловіками.

Посадка в автомобілі.

Найперше, машина повинна подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить пасажир, який займає почесне місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то почесний пасажир сідає в машину через ліві двері.

Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку заходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер, і, як виняток, перекладач.

Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також повинен бути з дружиною. При цьому, в одному випадку – дружина займає праве місце на задньому сидінні, а почесний гість – зліва, поруч із водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів, господар із своєю дружиною сідають в інший автомобіль. В іншому випадку – почесний гість і господар сідають в один автомобіль, а дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

Зустрічаюча особа завжди повинна враховувати, що найкращим варіантом є пресування в автомобілі тільки вдвох. Якщо беруть таксі всі норми посадки дотримуються.

Якщо використовується особистий автомобіль і за кермом буде один із членів делегації, яка зустрічає, то почесним місцем для гостя буде місце поряд із водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють двері. А коли гості сіли – починають. Це робить водій або перекладач, або хтось із супроводжуючих осіб. В екіпажі є з розташуванням один напроти одного почесним є місце на задньому сидінні праворуч за рухом екіпажу.

Зустріч ділових партнерів.

Замовляючи місця в готелі для гостей, треба заздалегідь поцікавитися, скільки очікується гостей, скільки подружніх пар. Завчасно вирішити, хто буде платити за готель і про квитки на розваги. Зустрівши на вокзалі гостей, проводять їх до готелю чи спеціальних приміщень і допомагають вирішити питання з оформленням документів. Виявом особливої поваги є поцікавитись, наскільки зручна кімната в готелі і умови проживання в ній. Можна запросити на каву. Завчасно потурбуйтеся про те, щоб прибулих привітно зустріли біля входу, супроводили до приймальні, запропонували зняти верхній одяг. Можна в приймальні подали каву, чай і поговорити.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talk), розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар'єр, встановити емоційний контакт. У ході неформальної бесіди з партнером можна вияснити рівень професійної ерудиції і культури, ступінь розуміння проблеми, його відносини з владними структурами, додаткові можливості для співробітництва тощо.

Темами для неформальної бесіди можуть бути мистецтво, подорожі, нові публікації, книги, хобі, інформація про країну перебування тощо. До заборонених тем можна віднести фінансовий стан, майно, ставлення до релігії, політичні погляди, особисте життя. Погане враження справляють господарі, які в присутності гостей метушаться.

Нанесення візиту ввічливості.

Відповідно до загальноприйнятої практики, перш ніж почати ділову частину візиту, почесний гість наносить візит ввічливості приймаючої сторони. Цей візит є ніби відповіддю на зустріч гостя під час його приїзду. Необхідність у протокольному візиті пояснюється тим, що голови делегацій повинні ще раз уточнити програму перебування, внести певні корективи в неї, якщо це необхідно.

Остаточне право вибору конкретного часу і місця візиту залишається за гостями. У призначений час гостя у вестибулі зустрічає секретар чи помічник, який супроводжує його до керівника організації. Керівник зустрічає особисто у випадках особливо почесного гостя.

У кабінеті керівника гість сідає на диван, а господар на крісло так, щоб гість був з правої сторони (або на диван також з правої

сторони). Гість сідає після того, як сів господар кабінету. Якщо гість прибув з дамою, то в такому випадку на почесному місці на дивані по праву руку від господаря кабінету буде сидіти дама, а на другому почесному місці – по ліву руку головний гість. Перекладач може знаходитись довільно.

Не слід приймати гостей, сидячи за письмовим столом, а також саджати гостей напроти вікон, що виходять на сонячний бік вулиці.

Оскільки протокольний візит триває 20 – 30 хв, то вже через 5 – 7 хвилин може бути подане частування: чай, кава, фрукти, цукерки, печиво і т.д. спиртні напої не подаються.

Ініціативу ведення бесіди бере на себе приймаюча сторона. Ініціатива закінчення візиту належить гостям. Знаком закінчення аудієнції може послужити і довга пауза в бесіді. Після закінчення візиту приймаюча сторона проводить гостей по коридору до ліфта чи сходового майданчика. Наступна зустріч відбувається вже за столом переговорів.

4. Стандартні етичні ситуації

Етикетні ситуації – типові комунікативні ситуації, в яких взаємини між тими, хто спілкується, стоять на передньому плані; це ситуації вітання, знайомлення, прощання, вибачення.

Вітальні формули: зустрівшись знайомі люди вітаються. Інколи вітаються і незнайомі між собою люди. Це залежить від традицій (села Західної України), соціальної приналежності, обставин (в лісі, біля криниці, в горах), від вихованості. Всім вітальним формам властива однакова спрямованість: засвідчити увагу до людини, своє гречне ставлення, побажати їй чогось доброго, спитати, чи все гаразд, тощо.

Доброго ранку! – менш церемонно, Доброго дня! і Доброго вечора! – більш офіційно. (Добрий досвіток! Добридень! Добридень!). Добраніч! Доброї ночі!

Формулами Вітаю!, радий вітати! Моє вшанування! Дозвольте вас привітати! Вітаються переважно інтелігенти старшого покоління. Доброго здоров'я! – у широких соціальних сферах. (Дай боже! Боже помагай! З неділею святою будьте здорові! Зі святом будьте здорові!). Молоді люди здебільшого вітають: Привіт! Здоров! Хай! Салют!

Здоровенькі були! Здрастуйте! Слава Україні! Слава Ісусу Христу! Навіки слава богу!

Називання після вітальної формули імені адресата підкреслює ввічливість, доброзичливе ставлення, теплоту стосунків (Доброго ранку, Софійко! Моє шанування, пане Юрію!). Цій же меті слугують поширювані фрази типу: Кого я бачу! – Давненько не зустрічались! – Яка несподіванка! – Яка приємна зустріч!

За правилами етикету потрібно обов'язково відповідати на вітання узвичасною словесною формулою, супроводжуючи невербальними знаками вітання. Вживання тільки невербального знаку (кивка, поклону) за рівнем гречності поступається словесному вітанняю.

Обмін вітальними репліками за будь-яких обставин має супроводжуватись зоровим контактом. Дуже неввічливо вітатися чи відповідати на вітання не дивлячись на людину. В Україні незаведено словесно вітатися протягом дня під час кожної зустрічі. Можна просто зустрітись поглядом, доброзичливо посміхнутися або кивнути головою.

Репліки-відповіді здебільшого являють собою просте повторення формул (Добрий день! – Добрий день!).

Якщо вживають без іменника: Добрий день! – Добрий! – це вияв неповаги.

Мовлення часто після вітання може продовжуватись фактичними фразами: Як ся маєш? – Як поживаєте? – Що нового? – Як справи? Тактовність виробляє гарні манери: сказати засмучені людині щось веселе – нетактовно (Привіт! У Вас сьогодні чудовий вигляд!).

Можна спитати про здоров'я і про дружину, але при цьому бути максимально обачно і добре орієнтованим (Як твоя дружина? Як почуваєтесь?). Відповідь повинна бути обмежена, а не розгорнута (Дякую, добре! – Усе по-старому! – Погані справи. – Гірше нікуди). Репліки з негативною семантикою доречні тільки в тому випадку, коли співрозмовник – людина співчутлива, близька. Після цього запитати його теж саме. Інколи фактичні запитання можуть вживатись замість привітання (Як ся маєш?).

Правила вітання: за усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодий – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша кланяється літньому чоловікові. Першим вітається той, хто краще вихований, тому виховані вітаються одночасно.

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту, чи заходить у приміщення тощо. У гостинній спочатку вітаються з господинею, потім з господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи дітей.

У випадку, коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються з жінки з жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою.

Акт вітання – короткотривалий. Важливим є тон, тембр, темп, невербальні знаки при вітанні.

Супроводжуючі знаки вітання: словесні вітання супроводжуються невербальними знаками: жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схилянням верхньої частини тулуба або голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами. Привітанні пасує легка усмішка. Без слів можна вітатись з дуже близькими людьми (вітання піднесено рукою, стисканням власних рук).

Вітаючись з тим, хто стоїть або проходить у зустрічному напрямку, належить повернути голову в його бік і вклонитися. Коли ваш супутник з кимось вітається, то і вам потрібно це зробити.

Вітаючись треба обов'язково вийти цигарку з рота, а руки з кишень, зняти темні окуляри. Не має потреби кричати вітаючись через вулицю. Достатньо зорового контакту і нижчого поклону. Якщо відстань перевищує 30 кроків, зазвичай не вітаються. Неправильно вітатись аж порівнявшись з адресатом і так само негарно вітатись з надто великої відстані.

Здіймання головного убору. Цей етикетний знак поширений здебільшого серед європейських народів. Українці головний убір знімають, коли входять до хати і коли сідають споживати їжу. Капелюх рекомендується знімати рукою, протилежною від людини, повз яку проходять. Беруть його спереду-згори за наголовок й описують невелике півколо до висоти обличчя. Роблять це за три кроки до знайомого, який стоїть або йде назустріч. Зодягають капелюх щойно розминувшись із адресатом. Шапку знімають спереду за дашок. Шапку без дашка, а також берет для привітання знімати не заведено.

Потиск руки. За сучасних умов рукостискання відображає вже відпрацьовані партнерські зв'язки або вказує на потенційні

можливості до співробітництва. Зазвичай, рукостискання використовується при першій зустрічі, на початку переговорів, на прощання з друзями чи партнерами.

Першим руку подає господар – гостю, старший – молодшому, жінка – чоловікові, соціально вищий – нижчому, одружений – неодруженому, а не навпаки. Якщо присутніх багато, то доречно обмежитись потиском рук із господарем (господинею) чи начальником, а з іншими, вклонившись, привітатися словами.

У разі коли мокрі руки або в мастилi і т.п. потрібно, вибачившись, привести їх до порядку і тоді обмінятися потиском. Можна обійтись тільки словесними привітаннями, при цьому сказавши: Тисну вашу руку!

Подають тільки праву руку. Ліву можна подати тільки дуже близьким друзям. Невихованим вважається подати праву руку, а ліву тримати в кишені або залишити в ній цигарку.

Подавати руку з розчепіреними пальцями, долонею донизу або догори не заведено. Коли жінці цілують руку, її треба розслабити.

Як правило, чоловіки, за винятком старих і хворих, подаючи руку, підводяться. Жінки, особливо старшого віку, коли вітаються з чоловіками або молодшими жінками, подають руку сидячи й не потискаючи. Не можна подавати руку мусульманину. Жінки можуть подавати руку в рукавичці, а чоловіки завжди оголити свою руку.

При знайомствах чи офіційних вітаннях, для вираження подяки у більшості випадків застосовується формальне рукостискання – коротко і енергійно. Дещо затягнуте (до 5 секунд) рукостискання може відбуватись після підписання контракту, договору, а також при зустрічах з давно знайомим партнерами.

Після тривалої розлуки люди, що перебувають у близьких, щирих відносинах, часто на знак вітання обнімаються (не плескають по плечу, як це у американців). Якщо людині подають руку, грубо порушуючи етикет, то руку подати у відповідь все-таки треба.

Поцілунок. Вітаються поцілунком чоловік з дружиною, закохані, родичі, рідше – близькі друзі. Руку цілують: заміжніх і старших жінок; дівчат цілують у щічку або ж обмежуються потиском руки; простягнуту жіночу руку беруть за пальці, підносять і в легкому нахилі голови цілують у тильну сторону пальців або у передню частину тильної сторони долоні, але в жодному разі не зап'ясток – це може бути сприйнято як непристойний натяк; неетично цілувати дамі

руку, не знявши капелюха, рукавиць, тримаючи другу руку в кишені; не заведено цілувати дамі руку на відкритому повітрі, під час їжі, в магазині чи вагоні.

Уставання. Чоловіки, крім похилого віку, інвалідів, хворих, вітаючись завжди повинні підвестись. Жінки підводяться тільки тоді, якщо друга особа набагато старша.

Якщо жінка заходить до приміщення, чоловіки підводяться і стоять доти, доки вона не сяде або не піде. У разі, коли жінка заходить до чоловіка в кабінет у справі, він повинен підвестися, привітати її, а тоді запропонувати стілець і не сідати на своє місце доти, доки не сяде вона. Коли жінка підводиться, щоб піти, він теж одразу встає і стоїть, поки стоїть вона, а потім проводить її до дверей, які має перед нею відчинити. Якщо жінка йде повз чоловіка в пару, він встає тільки тоді, коли вона до нього заговорила, і коли вона привіталася з ним.

Зустрічати гостей стоячи заведено. На офіційних прийомах господиня разом з господарем завжди стоять біля дверей і вітаються за руку з кожним гостей. Під час неофіційних зустрічей господарі, вітаючи гостей, лише проводять їх до своїх місць. За стіл гості повинні сідати тільки на запрошення господаря чи господині.

Щодо дітей, то вони мають підхоплюватись щоразу, коли приходять дорослі, і сідати після того, як дорослі сядуть. Загалом сідати належить лише тоді, коли сяде жінка, старша або соціально вища особа.

Звернення. Слово або кілька слів, за допомогою яких називають співрозмовника, називається зверненням. Поруч з офіційними зверненнями вживаються неформальні (старий, батя), ласкаві (кохана, дорогий), поважливі (шановний).

Протокольні звернення. У дипломатичному протоколі чітко зазначені всі звертання, відповідно, до яких необхідно звертатись до керівників держав, міністрів, послів., при цьому не називають ім'я і прізвище (Ваша Величність, Ваша вищість, Ваша святість, Ваша світлість).

В діловому світі один до одного звертаються, називаючи посаду: професор Шпильовий, капітан Соловйов. До президента: Пане президенте і піні (прізвище). В аристократичних колах: барон (граф) і прізвище, герцог і ім'я, сер і ім'я та прізвище.

Звернення до незнайомої людини. Підходити до незнайомої людини потрібно навпроти і ближче підійти (відстань не менша за

протягнуту руку повинна бути). Розмову з незнайомою людиною треба обов'язково починати вітанням. Якщо людина просто стоїть чи сидить нічим незайнята, то перед проханням можна й не вибачатися. У фразі з проханням бажано, але не конче вживати регулярні або індексні слова-звертання (шановний добродію).

Вибачатися і дякувати і прощатися потрібно тоді, коли співрозмовник не зміг чи не зумів задовольнити наше прохання. Проте декілька разів повторювати фрази з вибаченням і подякою не потрібно. У співрозмовника може скластися враження, що недооцінюється його пам'ять або вибачення робиться механічно, нещиро. Мовленнєвому контактові з співбесідником повинна завжди сприяти легка, позначена щирістю усмішка.

Для того щоб привернути увагу до незнайомої людини, яка зайнята своїми справами, треба звернутися із словами вибачення (Пробачте! Перепрошую!). Коли співрозмовник виявить знак уваги (поглядом, мімікою, реплікою, позою), продовжити розмову стандартною фразою (Чи можна вас на хвилинку? Скажіть, будь ласка!). В діловому колі звертаються по імені і по батькові. Можна додати пан чи пані. Подальше ведення розмови для адресанта має сенс лише після реплік-відповідей (Прошу! Слухаю!). Якщо таких реплік не було або були заперечного характеру (Вибачте, мені ніколи! Даруйте, я не зможу вам допомогти!), належить попросити вибачення і відійти, не показуючи ні словом, ні невербальними засобами свого розчарування чи негативних емоцій.

Знайомство. Для успішного етикетного спілкування будь-якій людині потрібен певний мінімум інформації про свого співрозмовника (прізвище, ім'я, по батькові, посада, хобі, вподобання). Відрекомендовується молодший старшому, підлеглий начальникові, чоловік жінці. Молоду жінку відрекомендовують чоловікові літнього віку або є персоні більш високого соціального статусу. («Я Любов Матійчук. Я працюю з Оленою. Покличте її, будь ласка»).

Для знайомства вживаються такі фрази: будьмо знайомі! Я хочу з вами познайомитись! Ви непроти, щоб з вами познайомитись! Чому б нам не познайомитись! Після цього кажемо своє ім'я, прізвище. Під час знайомства партнери повинні перебувати у зоровому контакті. Пристойним вважається обов'язково познайомитись з людиною, а не

нехтувати найменшими проявами доброзичливості. Познайомившись, необов'язково з нею спілкуватись.

Прощання. Фінальна форма спілкування в моленнєвому етикеті. Найбільш розповсюджено: До побачення! До зустрічі!, До свята! З відтінком побажання кажуть: Щасливо? Цілую! Надобраніч! На все добре!

Питання для самоконтролю:

1. Що потрібно при домовленості про ділову зустріч?
2. Які особливості телефонного спілкування знаєте?
3. Які організаційні моменти зустрічі делегації в и знаєте?
4. Які стандартні етичні ситуації вітання і прощання ви знаєте?
5. Які стандартні етичні ситуації знайомства і звернення ви знаєте?

Література:

1. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ, 2008. 356 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Посібник. Київ, 2003. 568 с.
3. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посібн. Київ, 2008. 292 с.
4. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ, 2004. 280с.
5. Методичні вказівки і плани семінарських занять з курсу "Етика ділового спілкування". Івано-Франківськ, 2001. 19 с.

ЛЕКЦІЯ 6

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Призначення, функції та види переговорів.
2. Стадії ведення переговорів.
3. .
4. .
5. .

1. Призначення, функції та види переговорів

Переговори – спільна діяльність одного суб'єкта з іншим, що веде до ефективного вирішення спірних питань і суперечностей з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін. При цьому ця діяльність характеризується тим, що кожен із учасників переговорного процесу має свої цілі, інтереси, наміри, які часто співпадають, а часто різняться. Саме збіг інтересів робить переговори можливими, а розбіжність потреб спонукає сторони до їх проведення.

Функції переговорів:

1. Інформаційно-комунікативна – сприяє обміну інформацією, поглядами, точками зору, налагодженню нових зв'язків. Названа функція обов'язково присутня на будь-яких переговорах, однак якщо вони обмежуються лише цією функцією, то такі переговори скоріше можна назвати консультаціями.

2. Регулятивна – встановлення певної взаємодії на переговорах, упорядкування спільної діяльності.

3. Координаційна – узгодження дій між учасниками переговорів, на приведення у відповідність, встановлення взаємозв'язку між суб'єктами переговорного процесу.

4. Контролююча – передбачає перевірку виконання досягнутих раніше угод.

Ідучи на переговори, їх учасники можуть дотримуватися різних позицій і виходити з різних принципів:

- розглядати переговори як засіб здобути перемогу;
- ставитись як до засобу спільного з партнером аналізу проблеми і

пошуку шляхів її розв'язання.

Названі позиції передбачають два підходи:

1. Конфронтаційний, в основі якого лежать упевненість, що основною метою переговорів є перемога як найбільш повне досягнення власної цілі;

2. Партнерський, котрий переслідує мету зрозуміти, що стоїть за позицією партнера, спільно з ним проаналізувати проблему і знайти оптимальні варіанти вирішення суперечності.

Види переговорів:

- двосторонні і багатосторонні;
- переговори, спрямовані на продовження існуючих домовленостей, продовження досягнути угод;
- переговори з метою нормалізації відносин;
- переговори з метою досягнення перерозподільної угоди.
- з метою досягнення нової угоди.
- орієнтовані на отримання побічних результатів, які не відображені в угоді.

2. Стадії ведення переговорів

Питання про те, чи потрібно готуватися до переговорів, не є випадковим, оскільки лозунг «зорієнтуємось на місці» здатний поховати добре розпочату справу. У той же час зайва деталізація також може зруйнувати задумане. Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за стіл та їх учасники почнуть обговорювати проблему. Від того, як буде проведена підготовча робота, залежатиме майбутнє самих переговорів та їх результатів.

1. Підготовка до переговорів:

- психологічна підготовка вимагає від учасників переговорного процесу максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне Я від зовнішніх посягань, від несправедливості. Треба бути спокійним, врівноваженим: чому я відчуваюсь так, що я хочу змінити, чия ця проблема, що потрібно зробити, щоб розпрощатись з цими почуттями;

- організаційна підготовка – формування делегації, визначення місця переговорів, часу зустрічі, порядку дня засідання, погодження питань, що торкається ведення переговорів (документів). Формування делегації (команди) є важливим завданням організаційного аспекту у підготовці до переговорів. Йдеться про кількісний і персональний

склад групи, призначення голови: про компетентність учасників переговорного процесу, їх професіоналізм, психологічну сумісність. Команда може бути неоднорідною, в її середині може існувати розподіл функцій (одні члени делегації є хорошими виконавцями, інші добре формують пропозиції, проявляють винахідливість, треті – пропонують ідеї, проявляючи при цьому творчість, активність, четверті – виступають у якості експертів). Натомість всі члени працюють як єдина команда, як одне ціле.

Оскільки ділові переговори поєднують у собі процес міжособистісного спілкування й обміну інформацією, то надзвичайно важливо урахувати, наскільки чітко у членів команди виявляються їх комунікативні та професійні здібності. В делегації повинна бути людина, яка вміє вчасно поставити потрібне питання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційну напругу тощо. Не менш важливо, щоб один з членів делегації міг максимально точно, ефективно і лаконічно викласти суть питання, головні ідеї, пропозиції, умов тощо. Комунікативна діяльність на переговорах передбачає також забезпечення розуміння обговорюваних проблем, встановлення неформального каналу інформації.

Завершення організаційно підготовки передбачає розробку сценарію майбутніх переговорів, який враховує різні повороти у переговорах, отже, може бути багатоваріантним.

- змістовий бік підготовки – чіткий аналіз проблеми, діагноз ситуації; формування загального підходу до переговорів, їх цілей; прогноз зміни ситуації та результатів; проектування найбільш сприятливих умов; підготовка пропозицій та їх аргументація, складання необхідних документів. Змістовий бік підготовки починається із аналізу проблеми, з діагнозу тої ситуації, яка привела до переговорів. Він передбачає визначення позиційних інтересів і потреб як своїх власних, так і потреб та інтересів партнерів по переговорному процесу. Щодо власних цілей та інтересів, то їх визначення зручніше здійснювати у трьох напрямках: особисті інтереси, цілі й потреби, групові потреби і інтереси і цілі розвитку організації.

Визначення загальної позиції майбутнього партнера може включати урахування наступних питань: вихідні установки, тактики, яким віддається перевага, засоби посилення своєї позиції у

переговорах, потреби, що обумовлюють інтереси, інтереси партнера, які збігаються з власними інтересами, інтереси партнера, які не збігаються з власними інтересами.

Формування загального підходу до ведення переговорів передбачає виявлення тих функцій, які можуть бути реалізовані на переговорах; з'ясування того, для чого потрібно вступати у переговори; визначення того, з якими цілями іде на переговори партнер, на що потрібно орієнтуватися на переговорах – на торги чи загальний з партнером аналіз проблеми.

Визначення можливих варіантів розв'язання проблеми передбачає відповіді на питання про те, які з них в найбільшій мірі відповідають переговорам; чи можливі корективи з тим, щоб варіант був більш прийнятним; які негативні наслідки може повести за собою обраний варіант.

- тактична підготовка зорієнтована на вибір методів і способів ведення переговорів, розподіл ролей між учасниками команд, налагодження робочих, ділових відносин з партнером (партнерські чи ворожі).

В цілому, опираючись на дослідження проблем встановлення ділових контактів з партнерами, можна дати ряд загальних рекомендацій стосовно першого підготовчого етапу в переговорах:

- врахувати важливість психологічної підготовки до переговорів, стримувати свої емоції, бути готовою до того, що в переговорах майже завжди замішані значні психологічні та особистісні чинники;

- пам'ятати про особливості організаційної підготовки до переговорів, з цією відповідальністю підійти до формулювання делегації, враховуючи при цьому психологічну сумісність її членів. Шляхом проведення ділових зустрічей, індивідуальних бесід уточнити позицію кожного учасника майбутніх переговорів;

- знати складові змістової підготовки до переговорів, мати наготові факти, очні відповіді на такі запитання чого хочемо від переговорів? В чому сутність позицій? З ким маємо справу?

- Враховувати тактико-методичні підходи й способи організації і ведення переговорів. Вміти відповісти на такі запитання: Якого роду тактика чи стратегія здатна вплинути на позицію партнерів у переговорах? Чим можемо обмінюватися? Якого результату бажаємо? Якими методами цього можна досягти?

2. *Власне переговорний процес:*

- взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників;

- обговорення проблеми (висунення аргументів на підтримку своїх поглядів, пропозицій, альтернатив, їх обговорення);

- узгодження позицій і вироблення домовленостей.

3. *Завершення переговорів та аналіз їх результатів:*

Аналіз й оцінка результатів переговорів, виконання досягнутих домовленостей. Наявність документу підписаного ще не показник успішності переговорів. Після пишеться звіт і здійснюється аналіз переговорів, робляться висновки.

3.

’ п’ятибальною п’ять

слід захоплюватися помилка експертів не відповідати

розв’язання

пов’язаний розв’язання обов’язкове прийняттю рішення дві
полярно

розв’язання зв’язку

інформацію, проаналізувати

розв'язанні

з'ясувати
непідробного інтересу

,

”

,

,

4.

, ,

, , ,

, , ,

, ,

5.

, та етнопсихологічного

,

,

,

нез'ясованими

і

Питання для самоконтролю:

1. Що таке переговори?
2. Які стадії переговорів ви знаєте?
3. Чим характеризується кожна із стадій переговорів?
4. Які м ви знаєте?
5. Охарактеризуйте п.
6. Наведіть приклади тихів.

Література:

1. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ, 2008. 356 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Посібник. Київ, 2003. 568 с.
3. Кулініч І. О. Психологія управління: навч. посібн. Київ, 2008. 292 с.
4. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ, 2004. 280 с.
Методичні вказівки і плани семінарських занять з курсу "Етика ділового спілкування". Івано-Франківськ, 2001. 19 с.

ЛЕКЦІЯ 7

ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ ТА ЇХ ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ

1. Сутність та види конфліктів в організації.
2. Основні причини виникнення конфліктів в управлінні.
3. Динаміка розгортання конфлікту.
4. Форми й типи поведінки людини в ситуації конфлікту.
5. Принципи та методи подолання конфліктів в управлінні.

1. Сутність та види конфліктів в організації.

Конфлікт як складне соціальне явище характеризується багатьма параметрами. Найважливішими з них є його сутність, структура, причини і динаміка. Саме ці характеристики конфлікту і знаходять своє висвітлення в даному пункті цього посібника.

Конфлікт – це такі відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, що характеризується їх протиставленням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т.п.).

Для з'ясування суті конфлікту важливо виділити його *основні ознаки* і сформулювати *необхідні і достатні умови* його виникнення. Виявляється достатнім виділити дві таких ознаки:

1. Конфлікт завжди виникає на основі протилежно спрямованих мотивів чи суджень. Такі мотиви і судження є необхідною умовою виникнення конфлікту;

2. Конфлікт – це завжди протиставлення суб'єктів соціальної взаємодії, яке характеризується нанесенням взаємного збитку (морального, матеріального, фізичного, психологічного і т.п.).

Виходячи з вищесказаного, можна сформулювати *необхідні і достатні умови виникнення* (початку) конфлікту.

Необхідними і достатніми умовами виникнення (початку) конфлікту є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів чи суджень, а також стан протиставлення між ними.

Визначення основних структурних елементів конфлікту.

1. Сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж такі, що явно чи неявно підтримують конфліктуючих.

2. Предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт.

3. Образ конфліктної ситуації – це відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії.

4. Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань).

5. Позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту чи в переговорному процесі.

Конфлікти, що являють собою складне соціально-психологічне явище, дуже різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, тому що вона дозволяє орієнтуватися в їхніх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення.

В табл. 1 класифікація є загальною, і в ній ми виділяємо види конфліктів за різними ознаками. Далі дається класифікація конкретних видів конфліктів за типами.

Таблиця 1

Види конфліктів

№	Основа класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
1.	Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
		Ідеологічні	В основі лежать протиріччя в поглядах
		Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
		Сімейно-побутові	В основі лежать протиріччя сімейних стосунків
2.	Ступінь тривалості та напруження конфлікту	Бурхливі швидкоплинні конфлікти	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей індивіда, відрізняються агресивністю та крайньою ворожнечістю конфліктуючих
		Гострі тривалі конфлікти	Виникають при наявності глибоких протиріч

		Слабовиражений і млявоплинний конфлікт	Пов'язані з недуже гострими протиріччями, або ж з пасивністю однієї із сторін
		Слабовиражені та швидкоплинні	Пов'язані з поверхневими причинами, носять епізодичний характер
3.	Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішні особові конфлікти	Пов'язані із зіткненням протилежно направлених мотивів особистості
		Міжособові конфлікти	Суб'єктами є дві особи
		Конфлікти "особистість-група"	Суб'єкт конфлікту: з однієї сторони є особистість, а з іншої - група (мікрогрупа)
		Міжгрупові конфлікти	Суб'єктами конфлікту є малі соціальні групи або мікрогрупи
4.	Соціальні наслідки	Конструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів лежать об'єктивні протиріччя. Спонукають до розвитку організації або іншої соціальної системи
		Деструктивні конфлікти	В основі таких конфліктів, як правило, лежать суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напруженість та ведуть до руйнації соціальної системи
5.	Предмет конфлікту	Реалістичні (предметні) конфлікти	Мають чіткий предмет
		Нереалістичні конфлікти (безпредметні) конфлікти	Не мають чіткого предмета або мають предмет, який не є життєвоважливим для одного або обох суб'єктів конфлікту

2. Основні причини виникнення конфліктів в управлінні

Причини конфліктів розкривають джерела їхнього виникнення і визначають динаміку проходження.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту і, за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, викликають його.

Серед величезної кількості причин конфліктів насамперед виділимо *загальні причини*, що проявляються так чи інакше практично в усіх виникаючих конфліктах. До них можна віднести такі.

Соціально-політичні й економічні причини, пов'язані із соціально-політичною й економічною ситуацією в країні.

Соціально-демографічні причини відбивають розходження в позиціях і мотивах людей, обумовлені їх статтю, віком, належністю до етнічних груп й ін.

Соціально-психологічні причини відбивають соціально-психологічні явища в соціальних групах: взаємини, лідерство, групові мотиви, колективні думки, настрої та ін.

Індивідуально-психологічні причини відбивають індивідуальні психологічні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви і т.п.).

Другу групу причин у даній класифікації назвемо *конкретні*. Ці причини безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту. Тут ми виділимо лише деякі з них:

- незадоволеність умовами діяльності;
- порушення службової етики;
- порушення трудового законодавства;
- обмеженість ресурсів;
- розходження з метою, у цінностях, засобах досягнення цілей;
- незадовільні комунікації.

Причини конфліктів виявляють себе в конкретних конфліктних ситуаціях, усунення яких є необхідною умовою вирішення конфліктів.

Конфліктна ситуація – це накопичені протиріччя, які пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і формують ґрунт для реального протиборства між ними

При цьому важливо відзначити, що особливе місце серед факторів, що забезпечують дане співвідношення, займає інцидент чи привід.

Інцидент – це збіг обставин, що є приводом для конфлікту.

Для рішення практичних задач, пов'язаних з аналізом конфліктів і їхнім вирішенням, важливе значення має класифікація конфліктних ситуацій.

В таблиці 2 наведено типи конфліктних ситуацій, що зустрічаються найчастіше.

Таблиця 2

Типи конфліктних ситуацій

Характер конфліктної ситуації	Прояв конфліктної ситуації
Несумлінне виконання обов'язків	Порушення трудової дисципліни. Брак у роботі
Незадовільний стиль керування	Помилки в підборі і розміщенні кадрів. Помилки в організації контролю. Прорахунки в плануванні. Порушення етики спілкування
Неадекватна уява про конкретні ситуації	Неправильні оцінки, судження події інших суб'єктів соціальної взаємодії. Помилки у висновках щодо конкретних ситуацій
Індивідуально-психологічні особливості індивіда	Порушення прийнятих у соціальній групі правил взаємовідносин Порушення етики спілкування
Низька професійна підготовка	Брак у роботі. Нездатність прийняти адекватне рішення

3. Динаміка розгортання конфлікту.

Важливою характеристикою конфлікту є його *динаміка*. Динаміка конфлікту як складного соціального явища знаходить своє відображення в двох поняттях: *етапи конфлікту і фази конфлікту*.

Етапи конфлікту відбивають істотні моменти, що характеризують розвиток конфлікту від його виникнення і до вирішення. Тому знання основного змісту кожного з етапів конфлікту важливо для його прогнозування, оцінки і вибору технологій управління цим конфліктом.

Основні етапи конфлікту:

1. *Виникнення і розвиток конфліктної ситуації.* Конфліктна ситуація створюється одним чи декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. *Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту.* Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним і т.д.

3. *Початок відкритої конфліктної взаємодії.* Цей етап полягає в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження і т.п.), спрямованих на нанесення збитку «супротивнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, починає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.

4. *Розвиток відкритого конфлікту.* На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмета конфлікту.

5. *Вирішення конфлікту.* У залежності від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): *педагогічними* (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.) і *адміністративними* (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду і т.п.).

Фази конфлікту безпосередньо пов'язані з його етапами і відбивають динаміку конфлікту, насамперед, з погляду реальних можливостей його вирішення.

Основними фазами конфлікту є:

- 1) початкова;
- 2) підйому;
- 3) пік конфлікту;
- 4) спаду.

Важливо пам'ятати, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Наприклад, після фази спаду в 1-му циклі може початися фаза підйому 2-го циклу з проходженням фаз піка і спаду, потім може початися 3-й цикл і т.д. При цьому можливості вирішення конфлікту в кожному наступному циклі звужуються.

Взаємозв'язок фаз і етапів конфлікту, а також можливості менеджера щодо його вирішення наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Співвідношення фаз і етапів конфлікту

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	—	Близько 20%

4. Форми й типи поведінки людини в ситуації конфлікту

Люди неоднаково поведуть себе в конфліктів.

Існують такі форми перебігу конфлікту:

1. Відкритий – характеризується очевидним, яскраво вираженим, емоційно насиченим зіткненням сторін.

2. Прихований – реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами взаємовідносин.

3. «Сліпий» – один або обидва учасники взагалі не усвідомлюють його наявності, про такий конфлікт знають всі, крім тих, хто безпосередньо його породжує.

4. «Невідомий» - реальні суперечності затушовуються, на поверхні стосунків залишається слабо виражена неприязнь.

Типи поведінки людини в ситуації конфлікту (Томаса-Кілмана):

1. Конкуренція – це тип поведінки може бути ефективним у тому разі, коли людина наділена певною владою (людина знає, що її рішення чи підхід в даній ситуації є правильними, і вона має можливість наполягати на них).

Однак цей тип не варто використовувати при особистих стосунках – він може викликати відчуження. Його варто використовувати в таких випадках:

- результат дуже важливий для людини, і вона робить велику ставку на власне вирішення проблеми, що виникала;
- особа має достатній авторитет для прийняття рішення, та є очевидним, що запропоноване нею рішення – найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, й людина наділена достатньою владою для цього;
- особа відчуває, що у неї немає іншого вибору і що їй нічого втрачати;
- людина перебуває в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- особа не може зізнатися людям, що перебуває у безвихідному становищі, тим самим як хтось повинен повести їх за собою;
- людина повинна прийняти нестандартне рішення, але зараз їх необхідно діяти, і у неї достатньо повноважень для цього кроку.

Названий тип поведінки характеризується тим, що кожен із учасників конфлікту прагне перемогти, турбується лише про свої інтереси.

2. Уникнення (втеча) – використовується тоді, коли зачеплена проблема не є дуже важливою для людини, коли вона не хоче витрачати сили на її вирішення або коли відчуває, що перебуває у безнадійному становищі. Найтиповіші ситуації, за яких рекомендується застосовувати стиль уникнення:

- напруженість занадто велика, і людина відчуває необхідність послаблення загострення;
- вихід не дуже важливий для особи, і вона вважає рішення настільки тривіальним, що не бажає витрачати на нього сили;
- у людини важкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей;
- індивід знає, що не може, або навіть не хоче розв'язати конфлікт на свою користь;
- людина не хоче виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію чи заручитися чияюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна, і особа відчуває, що розв'язання конфлікту обійдеться для неї занадто дорого;

- у людини мало влади для розв'язання проблеми або для її вирішення бажаним для неї способом;

- людина відчуває, що в інших більше шансів розв'язати цю проблему;

- пробувати розв'язати проблему є небезпечним, оскільки висвітлювання і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

3. Пристосування пропонують застосовувати у таких ситуаціях:

- людину особливо не хвилює те, що сталося;

- особа прагне зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;

- індивід відчуває, що найважливіше зберегти з ким-небудь стосунки, ніж захищати свої інтереси;

- людина розуміє, що результат значно важливіший для іншої людини, ніж для неї;

- людина розуміє, що правда не на її боці;

- у особи мало влади або мало шансів перемоги;

- індивід вважає, що інша людина матиме з цієї ситуації корисний урок, якщо він піде назустріч її бажанням.

4. Співробітництво – спрямоване на пошук рішення, яке б задовольняло інтереси всіх сторін. Таким підхід рекомендується використовувати у наступних ситуаціях:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;

- у однієї сторони тісні, тривалі й взаємозалежні стосунки з іншою стороною;

- у сторін є час попрацювати над виниклою проблемою (це добрий підхід до розв'язання конфліктів на основі перспективних планів);

- сторони обізнані з проблемою, бажання обох сторін відомі;

- сторони мають намір винести на обговорення деякі ідеї і попрацювати над виробленням рішення;

- обидва опоненти спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;

- обидві, втягнуті в конфлікт сторони, наділені однаковою владою або не помічають різницю в становищі для того, щоб на рівних шукати шляхи вирішення проблеми.

5. Компроміс – характеризується тим, що проблема врегульовується шляхом поступок взаємних. Найефективнішим це ти поведінки є у таких випадках:

- обидві сторони наділені однаковою владою й мають інтереси, що виключають одні одних;
- особа хоче дійти рішення швидко, оскільки у неї немає часу, або тому, що це економний і найефективніший шлях;
- людину може влаштовувати тимчасове рішення;
- особа може скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- Задоволення власного бажання є для людини вельми суттєвим і вона може дещо змінити початкову мету;
- компроміс дозволить індивіду зберегти взаємини і він воліє отримати хоча б що-небудь, ніж втратити все.

5. Принципи та методи подолання конфліктів в управлінні

Принципи вирішення конфліктів:

1. Вирішується конфлікт з урахуванням суті та змісту суперечностей. В цьому випадку варто: визначити ділову основу конфлікту; з'ясувати істинні, а не декларативні мотиви вступу людей у конфлікт. Розв'язання конфлікту суттєво ускладнюється, якщо керівник сам є представником однієї з конфліктуючих сторін. За таких умов керівнику важко бути об'єктивним, конфлікт отримує публічний характер і виходить за рамки організації.

2. Вирішення конфлікту з урахуванням цілі. Надзвичайно важливо швидко визначити цілі конфліктуючих сторін, провести чітку межу між особливостями між особистісної і ділової взаємодії. Якщо цілі є домінуючими, то найкраще до опонента застосувати спочатку міри виховного впливу, висунути певні тверді вимоги, якщо один з опонентів має більш високий ранг по відношенню до другого, то йому варто вказати на необхідність притримуватись певних норм поведінки.

3. Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційних станів конфліктуючих сторін. Якщо конфлікт набув емоційного характеру і супроводжується сильними реакціями, то добре показати на конкретних прикладах, як висока напруженість впливає на результативність роботи, як опоненти гублять свою об'єктивність, як в них знижується критичність.

4. Вирішення конфлікту з урахуванням психологічних особливостей його учасників. В цьому випадку перш ніж приступити до розв'язання конфлікту, необхідно розібратись в особистості кожного (ще один аргумент на користь психологічного тестування при прийомі на роботу), що допоможе не тільки вірно розібратись в мотивах поведінки, але й вибрати вірний тон у спілкуванні при вирішенні конфлікту.

5. Вирішення конфлікту з урахуванням його динаміки (якщо на перших стадіях доцільні бесіди, переконання, то на етапі безкомпромісних зіткнень необхідно застосувати всі міри аж до адміністративних.

Методи подолання конфліктів в організації:

1. Формування в колективі думки про конфлікт, що є сильним регулятором поведінки людей. Конфліктуючи, люди можуть опинитись в ізоляції, що сприймається ними занадто хворобливо, тому це впливатиме на динаміку і розв'язання.

2. Звернення до «третейського судді». Цей метод може бути досить ефективним, якщо опоненти домовляться при взаємних обіцянках повністю підкоритися рішенням «судді». В якості «третейського судді» доцільно вибирати найбільш авторитетну людину в організації.

3. Організація співробітництва (суть зводиться до наступного: конфліктуючим сторонам доручається одна загальна справа, у виконанні якої вони зацікавлені, але поодиночки виконати не в змозі).

4. Розв'язання вимог, що пред'являються до роботи. Кожен працівник повинен знати про очікуваний рівень результатів, про тих, хто надає їй одержує різну інформацію, систему повноважень і відповідальності тощо.

5. Спрямування зусиль всіх учасників на досягнення загальних цілей.

6. Створення системи винагород. Винагороди подякою, премією, визнанням чи підвищенням по службі можна використати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей.

7. Адміністративні методи вирішення конфліктів (реорганізація, зміна ситуації, звільнення тощо). Це робиться тоді, коли психологічні та інші методи не дали результатів.

8. До методів розв'язання конфліктів належать також типи поведінки людини в ситуації конфлікту: уникнення, пристосування, компроміс, конкуренцію, співробітництво.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке конфлікт?
2. Які види конфліктів ви знаєте?
3. Розкрийте сутність динаміки конфлікту.
4. Які ви знаєте основні причини виникнення конфліктів?
5. Які типи поведінки людини в конфлікті ви знаєте?
6. Які методи подолання конфліктів в організації ви знаєте?

Література:

1. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ, 2008. 356 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. посібник. Київ, 2003. 568 с.
3. Джалалі О. В. Психологія вирішення конфліктів: навч. Посібник. Харків, 2006. 320 с.
4. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ, 2004. 280с.

ЛЕКЦІЯ 8

ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

1. Формування іміджу ділової людини.
2. Одяг та зачіска ділової людини.
3. Макіяж, парфуми, ювелірні вироби та біжутерія в діловому іміджі людини.
4. Постава і хода ділової людини.

1. Формування іміджу ділової людини.

Імідж – з англійської мови перекладається як «образ». Коли говорять про імідж людини, то говорять про його образ, який винила в інших людей. Під образом мається на увазі не тільки візуальний, зовнішній вигляд людини, а й образ, спосіб мислення, дій і вчинків. Таким чином, образ, імідж це уявлення про людину в загальному.

Імідж – це думка як судження, що виражає оцінку чого-небудь, ставлення до чого-небудь, погляд на щось (створити собі імідж – створити про себе думку).

Коли у людини формується про іншого або про об'єкт, то це сформоване в голові ставлення до неї або нього, а це формує готовність діяти відповідно до цієї людини або об'єкта. Це психологічна установка. Отже, думка про людину чи об'єкт буде визначати і їхню психологічну готовність діяти по відношенню до вас певним чином, при чому діяти на підсвідомому рівні. На чому базується ця думка? На іміджовій інформації, яка буває пряма і опосередкована.

Опосередкована інформація – інформація, яку отримують через треті руки (легенди, чутки, плітки, анонімки). Чутки широко розповсюджуються в суспільстві, де немає довіри владі, де низький рівень гласності.

Пряма інформація – та, яку отримують при безпосередньому контакті. Це інформація про вашу зовнішність (одяг, зачіска, хода, тілорухи) і про ваші психологічні особливості (інтелект, темперамент, характер), світогляд і переконання.

Зовнішність та манера говорити, поводитись і думати і складають основу іміджу людини в певних обставинах.

2. Одяг та зачіска ділової людини

Одяг. Для офіційних відвідувань традиційно використовують фрак і смокінг. Їх носіння – данина стародавній традиції і тому є суворо регламентованим. Фрак надягають у винятково урочистих випадках – на офіційні прийоми, парадні обіди, на бал, урочисте рекомендування. Тому носити на вулиці фрак, не прикрившись пальтом, не можна. У дипломатичному світі заведено одягати фрак тільки на вечірні аудієнції (з штанами з шовковими галунами на бічних швах). Зі смокінгом носять білу сорочку, чорний жилет і краватку-метелик, темні шкарпетки і чорними черевиками. Штани з шовковими галунами на бічних швах. Смокінг не можна одягати на заходи, що починаються до 17 години.

Чоловік також може з'являтися на будь-якому урочистому заході у повсякденному костюмі неяскравого кольору (чистому, незношеному, випрасуваному з свіжою однотонною сорочкою і гарною краваткою в тон).

Класичний костюм бізнесмена: піджак – нижній гудзик піджака ніколи не застібають, інші – обов'язково застібнуті за офіційних обставин – вхід в приміщення, на трибуні тощо. Танцювати слід з застебнутими гудзиками, а розстебнути його можна тільки в тому випадку, якщо ви сидите за столом або у глядацькій залі. Знімати піджак на офіційних заходах можна тільки після того, як це зробив господар або почесний гість – головна особа на прийомі. Лише в гостях у близьких знайомих можна зняти піджак, не чекаючи, поки це зробить господар. Але, отримавши на це його дозвіл. Пізно восени, узимку, навесні, ввечері краще носити темний піджак. Удень та влітку – світлий, у спеку – бавовняний. Для ділових переговорів рекомендовано одягати однотонні костюми сірого, темно-сірого, темно-синього або чорного кольорів. Чорний костюм призначений для більш урочистих випадків.

Краватка – обов'язкове доповнення до однотонної сорочки. До костюма в смужку пасує однотонна краватка, а до однотонного костюма – строката або з візерунком краватка. В будь-якому випадку краватка повинна бути темнішою за сорочку. Варто використовувати комплект з однакових за кольором краватки і носової хустинки (з

грудної кишені). До вечірнього темного костюма найкраще пасує шовкова краватка. Синтетичну краватку носять тільки зі шкіряним піджаком. У краватках-метеликах з'являються тільки на офіційних заходах. Матер'яна чорна краватка доречна тільки на похороні. Краватку не заведено вдягати з сорочкою, що носять навипуск. Чим ширша в плечах людина, тим ширша в плечах краватка. Краватка повинна трохи не доходити до пряжки штанів.

Сорочка – строката сорочка не пасує до костюма з візерунками і навпаки. Чим темніший костюм – тим світліша сорочка. Ідеальна сорочка для всіх візитів – біла.

Чорні черевики пасують до костюма будь-якого кольору. Світле взуття слід носити тільки зі світлими костюмами улітку, спортивне – до спортивного костюму, лаковані черевики – тільки зі смокінгом і фракком.

Шкарпетки – перехід від штанів до взуття. В ідеалі шкарпетки повинні бути темнішими за штани, але світлішими за черевики. Добре поєднуються з будь-ким строгим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

Головний убір повинен відповідати верхньому одягу, його тону відповідно до фактури (фетр - пальто). Шарф і рукавички повинні гармонізувати за кольором та візерунками з іншими деталями вбрання. Узимку переважно носять одяг темних кольорів. Світлі штани під чорним пальтом небажані. Носову хустинку слід носити у кишені штанів. Ні в якому разі не можна надягати кросівки до строго костюма, джинси – до піджака та ще і з краваткою.

Чоловікам - Людям світлоооким і блакитноооким більше пасують холодні сіро-блакитні кольори брүнетам з темними очима – жовтуватого-коричневі. Високим – неварто носити дуже довгі піджаки, а також костюми у виразну вертикальну смужку – краще світлому піджаку і темним штанам. Високим худорлявим чоловікам не личить ні надто вузькі, ні надто широкі штани.

Жіночий одяг

На офіційному прийомі жінка з'являється у вовняній спідниці з блузкою, у сукні звичайної довжини, у костюмі. Фасон – строгий, рукава – довгі або «труакар», виріз – невеликий. Вбрання та аксесуари мусять бути в одній кольоровій гамі. Не слід поєднувати в ансамблі більше двох кольорів. Жовтий і коричневий добре

гармоніюють з зеленим, червоний прекрасно пасує до чорного й білого.

Рукавички – шовкові, мереживні або лайкові – не потрібно знімати до початку їжі, під час вітання. Сукню можна доповнити шкіряною або замшевою сумочкою, капелюшком. Капелюх можна не знімати, але господиня повинна бути не в головному уборі.

До вечірньої сукні капелюх не одягають, а туфлі повинні бути шкіряні або замшеві, не яскраві. Не можна приходити на урочисті заходи без панчіх, навіть, якщо спекотно.

Одяг у повсякденному житті ділової жінки повинен бути функціональним з перевагами класичного стилю. Одяг ділової жінки не повинен відволікати співрозмовника від ділової розмови (міні-спідниці, глибокі вирізи та яскраві кольори - небажані). Найбільш доречні кольори – темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. В'язані речі слід одягати, якщо вони є унікальною авторською роботою, виконаною на дуже високому рівні.. удень і влітку краще одягати світле вбрання, а ввечері й узимку – темних кольорів із цупкої тканини.

Для жінок: індивідуальні особливості враховувати.

Зачіска. Насамперед, волосся повинно бути чистим. На Заході миють голову не рідше ніж один раз на добу. Довге або пишне волосся не відповідає іміджу бізнесмена, що складає враження про організованість, зібраність людини. Пишне і довге волосся дозволяють люди артистичного та інтелектуального кіл. Це стосується і бороди. Неголений бізнесмен – поганий бізнесмен.

Діловим жінкам – зачіска – відносно компактна. За робочих обставин вигадливі зачіски небажані. Не слід фарбувати волосся в яскраві, ультрамодні кольори – це шкодить діловому авторитету. Колір волосся повинен гармонувати з кольором шкіри й очей. Найбільш доречним для ділової жінки є волосся середньої довжини. Волосся, пофарбоване в темний колір, додає зовнішності суворості світловолосі жінки здаються молодшими.

3. Макіяж, парфуми, ювелірні вироби та біжутерія в діловому іміджі людини.

Ділова жінка завжди повинна виглядати бадьорою, рішучою, впевненою у собі. Створити такий образ допомагають косметичні засоби. Макіяж повинен бути непримітним (мінімум туші для вій, тіні

і помада – не надто яскрава) і гармонізувати з кольором волосся, розміром та кольором очей, формою обличчя.

Парфуми. Діловим жінкам важливо не перестаратись. Запах ваших парфумів не повинен поширюватися на відстань більше 45 см. Діловим жінкам краще користуватися французькими парфумами солідних фірм. Власниць таких парфумів ділові партнери-чоловіки вважають дамами розумними і привабливими. Зміцненню авторитету жінки-керівника сприяють легкі квіткові аромати.

Чоловікам квіткові аромати зовсім не личать. Запах чоловічого одеколону повинен поширюватися в межах 15 см. Нюх у жінок більш тонкий, ніж у чоловіків. Тому, вибираючи одеколон, варто спитати поради у жінки, а ще краще – у кількох жінок.

Діловим жінкам не слід одночасно надягати прикраси з різних матеріалів чи прикраси, витримані у різних стилях, наприклад, срібний ланцюжок і пластмасові кліпси, золоті і срібні прикраси.

Дорогі ювелірні прикраси не варто надягати, йдучи на роботу, в офіс: досить кількох предметів біжутерії.

Біжутерія ділової жінки повинна бути тільки високої якості, виробництва престижних фірм. Її не повинно бути багато, навіть під час урочистих заходів і свят. Велика кількість дрібничок справляє неприємне враження, свідчить про дурний смак.

Прикраси не повинні побрязкувати, сковувати рухи, заважати роботі (задовгий ланцюжок). Каблучки й персні не можна носити з тонкими рукавичками – ні зверху рукавички, ні під нею.

Список прикрас для бізнесменів обмежується каблучкою (обручкою або печаткою), запонками і шпилькою для краватки. Дорогі запонки і шпильки для краватки, що надягають на урочисті заходи, свідчать про професійні успіхи, матеріальний добробут бізнесмена.

Браслети й ланцюжки на руках, сережки, ланцюжки на шії не відповідають іміджу солідного бізнесмена. Чим більший ланцюг, тим більшу підозру і навіть зневагу викликає діловий партнер у представників західних кіл.

4. Постава і хода ділової людини.

Уміння красиво стояти, сидіти, рухатися завжди було невід'ємною частиною так званих гарних манер, ознакою приналежності до еліти

суспільства. Найкращий одяг погано виглядає на людині з неправильною походою.

Без правильної постави неможлива і правильна хода, що поліпшує роботу легень і серця, надає людині вільного і впевненого вигляду. Натомість неправильна хода спричиняє швидке стомлення перевантаження м'язів і нервової системи. Упевнена, рішуча хода свідчить про впевненість у собі, вміння тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Бізнесмену, керівнику, неформальному лідеру для підтримання свого авторитету і престижу правильна постава і хода дуже необхідні.

Голова повинна бути на одній вертикальній лінії з хребтом. Щоб досягти цього, притуліться до стіни так, щоб потилиця дотикалася до неї. Потім підніміть лопатки і відведіть назад. Зробіть глибокий вдих і, розслабившись, опустіть їх. Шия, плечі й руки повинні бути розслаблені, живіт і сідниці підібрані.

Під час ходьби ногу, що виноситься, варто ставити на п'яту під кутом 45 градусів до поверхні землі. Перед тим, як нога почне опускатися, має бути момент її повного випрямлення. Ступні не повинні бути абсолютно паралельні, носки слід трохи розвести нарізно.

Йдучи не слід широко розставляти ноги – хода «перехильцем» не пасує діловій людині. Довжина кроку повинна бути постійною. Якщо ви квапитеся, прискорте кроки, але не подовжуйте їх, інакше хода стане схожою на підстрибування.

Великий вплив на ходу має взуття: навряд чи хода буде ідеальною, якщо виносите взуття на твердій, негнучкій підошві або на дуже високому підборі.

Для того, щоб зберегти правильну поставу й ходу, треба бути в хорошій фізичній формі.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке імідж?
2. Ким чином зовнішній вигляд ділової людини впливає на її імідж?
3. Які особливості одягу ділової жінки ви знаєте?
4. Які особливості одягу ділового чоловіка ви знаєте?
5. Які особливості використання аксесуарів в іміджі ділової людини ви знаєте?

6. Як постава та хода впливає на імідж ділової людини?

Література:

1. Палеха Ю.І. *Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ, 2008. 356 с.*
2. Данильчук Л.А. *Основы имиджа и этикета. Учеб. Пособие Київ, 2004. 234 с.*
3. *Діловий етикет. Етика ділового спілкування. Київ, 2006. 368 с.*

ЛЕКЦІЯ 9

НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СПІЛКУВАННЯ

1. Етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування.
2. Традиції Європейського спілкування.
3. Особливості спілкування в Азії і Африці.
4. Спілкування з представниками Америки та Австралії.

1. Етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування

В комунікативній управлінській діяльності ділове спілкування покликане враховувати етнопсихологічні особливості суб'єктів взаємодії. Етнокультурна та етнопсихологічна детермінація процесу спілкування здійснюється на трьох рівнях:

- соціальному – зміст спілкування між людьми визначають пануючі суспільні відносини;
- на рівні культурного життя суспільства, на якому форми спілкування, його мова, способи реалізації комунікативних процесів залежить від етнічних, історичних, професійних, психологічних, вікових та інших особливостей кожного конкретного типу культури;
- на рівні управлінської культури організації, взаємозв'язків та етнопсихологічних особливостей її членів.

Особливості ділового спілкування в управлінні обумовлюється як соціально-психологічними чинниками (характер етнічної взаємодії, обміну інформацією, сприймання людьми один одного, прояву норм, установок, соціальних ролей у спілкуванні), так і культурними традиціями, такими як табу, звичаї, стереотипи, етикет, соціальний символізм.

Вагому частину в «стандарти комунікації» вносять культурні традиції. Професіоналізм керівника в епоху глобалізації передбачає наявність знань та вмінь з питань національно-психологічної детермінації ділових переговорів, неформального спілкування з представниками різних національностей.

Чітко детерміновані культурними традиціями найдавніші культурні норми, які носять заборонний характер, *табу*:

1) комунікативні, мовні, тематичні – заборона вимовляти слова та речення або піднімати певну тему;

2) інтерактивні, контактні – заборона на будь-які або деякі види спілкування між представниками певних соціальних ролей;

Специфіка ділової взаємодії залежить від стереотипних ситуацій:

Стійкі уявлення про моральні, розумові, фізичні якості та способи поведінки, спілкування, які притаманні представникам тієї чи іншої етнічної спільноти.

Розрізняють автостереотипи (думки про себе, свою націю, позитивні) і гетеростереотипи (оціночні судження про інші народи, як позитивні, так і негативні).

Спілкування у стереотипних ситуаціях звичайно має *етикетні характеристики*, які не є ритуалізованими, а являють собою щось на зразок формальної рамки, в якій розгортається обмін інформацією. До них належать: привітання, прощання.

Соціальний символізм – регуляція соціальних відносин за допомогою символічних культурних засобів, як загальноприйняті способи, за допомогою яких особистість може (і повинна) демонструвати своє прийняття тих соціальних відносин, в межах яких вона діє. В процесі обміну діловою інформацією елементи соціального символізму необхідні для того, щоб особистість могла підтримувати або властиве їй, або самостійно вибране нею місце у даному суспільстві.

2. Традиції Європейського спілкування

особливості ділового національностей. Наприклад та
представляє може зберегти національного характеру ознак
американського етнопсихологічні

’спілкування неможливо прийняття національних
слід враховувати сприймання, мислення національностей,
найхарактерніші. Важливо зважати світосприйняття значно
критичні шенароди географічно до конкретних значущіші збіги

спілкування. Особливості

певну некомунікабельність особливу роль будь-яких
справах стилу ділового

не

3. Особливості спілкування в Азії і Африці

спілкування. Характерними між особистісних

4. Спілкування з представниками Америки та Австралії

спілкування. Головна час переговорів їм більш вони врівноважено цьому внутрішню вони доволі переслідують власну діловитість американці знання справляк уміння самовпевненість, завищені надмірний егоцентризм щоб протилежна може викликати

При формуванні компетентності, професіоналізму в освітленню переговорів

Австралія є переселенською колонією Великої Британії з сучасною культурою, що сформувалась під впливом США. Помітна роль емігрантів – не англійців, що також вплинуло на формування національних особливостей спілкування.

Знайомлячись в Австралії, зазвичай, повністю називають своє ім'я і обмінюються міцними рукоштовнаннями, оскільки у австралійців високо цінується атлетизм і фізична енергія.

Розмовляють здебільшого англійською мовою і цінують зоровий контакт.

На переговорах з австралійськими партнерами краще уникати категоричностей і крайностей, тобто надмірної метушливості та зайвої педантичності, краще поводити себе спокійно, неквапливо. У цілому місцеві бізнесмени є дружелюбними, товариськими, з великим почуттям гумору. Однак торгуватися вони не люблять, тому краще вказати реальну ціну і справжню позицію.

Негативною стороною спілкування в Австралії є націоналізм, підозрілість, расова нетерпимість. Якщо в австралійця є підозра на шпигунство, то до цього краще поставитись з гумором і з терпінням. Ще однією проблемою у спілкуванні є налагодження контактів з емігрантами, це важко зробити і непросто.

Ділові обіди австралійці, зазвичай, влаштовують у ресторанах. Під час трапези вони повинні вміти підтримувати розмову про футбол, гольф, серфінг, теніс, стрибки у висоту тощо. Інша розповсюджена тема для бесіди – відпочинок. Розмова про свій відпочинок вдома чи деінде заохочується в розмові. В Австралії навіть високопосадовці вимагають, щоб до них звертали просто, наприклад Дік, Боб.

Під час бесіди можна блиснути ерудицією і порівняти особливості різних видів пива, підкреслити особливості австралійських вин, що конкурують з французькими і каліфорнійськими сортами, і викличе прихильність до вас як співрозмовника.

У сфері обслуговування пильно стежать за чистотою. На континенті є багато простої й екологічної їжі.

На відміну від інших країн в Австралії можна одягатися просто, як кому зручно. Тут мільйонер може одягатися, як робітник. Вас ніхто не осудить, якщо ви прийдете в гості без піджака, у звичайній сорочці і джинсах. В Австралії не можна не ходити з непокритою головою, тут сонце занадто яскраве і радіоактивне.

Питання для самоконтролю:

1. Які етнокультурні та етнопсихологічні особливості ділового спілкування ви знаєте?
2. Чим відрізняється англійський стиль ділового спілкування?

3. Чим відрізняється німецький стиль ділового спілкування?
4. Чим відрізняється французький стиль ділового спілкування?
5. Які особливості ділового спілкування в країнах Азії і Африки?
6. Які особливості ділового спілкування в країнах Америки та Австралії?

Література:

1. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ, Кондор, 2008. 356 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: навч. посіб. Чернівці, 2010. 528 с.
3. Орбан-Лембрик Л.І. Соціальна психологія. Київ, 2003. 446 с.
4. Коваль П.М. Етика ділового спілкування. Конспект лекцій. Івано-Франківськ, 2003. 47 с.
5. Діловий етикет. Етика ділового спілкування. Київ, 2006. 368с.

Список рекомендованої літератури

Основна література

1. Гах Й.М. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ, Центр навчальної літератури, 2005. 160 с.
2. Зусін В.Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посіб. Київ, Центр навчальної літератури, 2005. 224 с.
3. Дзвінчук Д.І. Психологія управління: практикум. Івано-Франківськ, Місто НВ, 2007. 244 с.

4. Джалалі О.В. Психологія вирішення конфліктів: навч.посібник. Харків, Р.И.Ф., 2006. 320 с.
5. Діловий етикет. Етика ділового спілкування. Київ, Альтерпрес, 2006. 368 с.
6. Коваль А.П. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ, Либідь, 1992. 280 с.
7. Коваль П.М. Етика ділового спілкування. Конспект лекцій. Київ, Івано-Франківськ, 2003. 47 с.
8. Методичні вказівки і плани семінарських занять з курсу "Етика ділового спілкування". Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2001. 19 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: навч. посіб. Чернівці, Книги - ХХІ, 2010. 528 с.
10. Орбан-Лембрик Л.І. Соціальна психологія. Київ, Академвидав, 2003. 446 с.
11. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування: навч. посіб. Київ, Знання, 2006. 291 с.
12. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ, Кондор, 2008. 356 с.
13. Стахів М. Український комунікативний етикет: навч.-метод. посіб. Київ, Знання, 2008. 245 с.
14. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ, Академвидав, 2004. 280 с.
15. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ, Вікар, 2002. 223 с.

Додаткова література

1. Данильчук Л.А. Основы имиджа и этикета. Учеб. Пособие. Київ, Кондор, 2004. 234 с.
2. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей. Київ, 2000.
3. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Київ, Наукова думка. 1996. 189с.
4. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування. Суми, 2002.
5. Кулініч І.О. Психологія управління: навч.посібн. Київ, Знання, 2008. 292с.
6. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Київ, 2000. 512 с.
7. Москаленко В.В. Соціальна психологія. Київ, Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.

8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. посібник. Київ, Академвидав, 2003. 568 с.
9. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Київ, Каравела, 2006. 408 с.
10. Пиз А. Язык телодвижений. Минск, 1995.
11. Трухін І.О. Соціальна психологія спілкування. Київ, 2005. – 336с.
12. Шеломенцев В.М. Етикет і сучасна культура спілкування. Київ, 2003.