

ОЛІЙНИК О.

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

Навчальний посібник

- культура спілкування
- психологія спілкування
- ораторська майстерність

Красноармійськ, 2009

УДК 316.6
ББК 88.5
О53

Рецензенти:

Дяченко Н.І., кандидат історичних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарної підготовки КІІ ДонНТУ

Саяпіна С.А., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки Слов'янського державного педагогічного університету

Упорядник
ОЛІЙНИК О.

О53 Ділове спілкування: Навчальний посібник. – Красноармійськ: КІІ ДонНТУ, 2009. – с.380
ISBN 966-508-074-1

У посібнику здійснено спробу систематизувати теоретичний матеріал з проблем формування культури ділового спілкування, вміщеного у підручниках, посібниках, окремих науково-популярних статтях зарубіжних і вітчизняних авторів.

Виклад матеріалу орієнтований на викладачів курсів «Ділове спілкування», «Ораторська майстерність», «Психологія спілкування», студентів вищих навчальних закладів, чия професійна діяльність здійснюється у сфері комунікації – співробітників фірм і держустанов, менеджерів, учителів, журналістів і усіх тих, хто опікується власним професійним зростанням. Творча робота з посібником допоможе досягти успіху в ділових контактах, а, отже, і в житті.

Розглянуто
на засіданні кафедри соціально-гуманітарної підготовки КІІ ДонНТУ
Протокол № 7 від 28.01.09

Затверджено
на засіданні навчально-видавничої ради ДонНТУ
Протокол № 1 від 11.03.09

ББК 88.5

ISBN 966-508-074-1

©Олійник О.І., 2009

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	4
<i>Теоретичний матеріал для лекційних занять</i>	
Ділове спілкування як навчальна дисципліна та її завдання	5
Спілкування як науково-практична проблема	14
Ораторська майстерність майбутнього фахівця	22
Моральні передумови ділового спілкування	31
Логіка в мовленні оратора	40
Як досягти переконливості власного мовлення	48
Культура мовлення ділової людини	54
Взаємодія та взаєморозуміння у контексті етики і культури ділового спілкування	65
Моральна культура спілкування та службовий етикет	76
Способи ділового спілкування	85
Основні навички спілкування	97
Вербальні засоби спілкування та мовленнєвий етикет	111
Невербальні засоби спілкування та культура поведінки	120
Як «читати» партнера по діловій розмові	129
Етикет і культура поведінки ділової людини	139
Уміння слухати	151
Бар'єри у спілкуванні та їх подолання	156
Уміння поводитися у типових ситуаціях спілкування	167
Позиції у спілкуванні, що ведуть до успіху	172
Типи конфліктів та керівництво конфліктною ситуацією	177
Культура ведення полеміки	198
Секрети успішного виступу	212
Ділова бесіда як форма спілкування	224
Коллективне обговорення ділових проблем	246
Етика й етикет у діловому спілкуванні з іноземцями	274
Імідж ділової людини	292
Менеджер і психологічні вимоги до менеджера	299
<i>Практичні заняття</i>	
Мовленнєвий етикет. Етика розмови. Вимоги до мовлення	331
Культура ділового спілкування	334
Культура мовлення ділової людини	335
Логіка в мові оратора	339
Як зробити власне мовлення переконливим	342
Підготовка до промови-монологу	344
Секрети успішного виступу	346
Культура ведення полеміки	352
Сприйняття і розуміння партнера по спілкуванню	354
Як "читати" партнера по діловій розмові	356
Імідж ділової людини	359
Бар'єри у спілкуванні та їх подолання	361
Розв'язання конфліктних ситуацій	362
Уміння слухати	366
Уміння поводитися в типових ситуаціях спілкування	368
Позиції в діловому спілкуванні, що ведуть до успіху	369
Підготовка до проведення ділової бесіди	372
Проведення ділової бесіди	375
<i>Література для подальшої роботи з проблем ділового спілкування</i>	377

ПЕРЕДМОВА

Немає нічого простішого, а разом із тим складнішого, прекраснішого і трагічнішого, за людське спілкування. У нім – джерело наших радощів, сподівань і успіхів. Людина ніколи не буває одна. Навіть спілкування з машиною по суті – опосередковане спілкування з її творцями. Немає професії, яка б не вимагала спілкування.

За даними американською фахівця Френка Снелла, представник ділового світу за день вимовляє понад 30 тисяч слів. І, звичайно, не для самого себе. Без спілкування неможливі ділові контакти: переговори, бесіди, виступи на нарадах і презентаціях. Адже життя ділової людини пов'язане із спілкуванням безпосередньо.

А про спеціаліста з великої літери ми говоримо тоді, коли він володіє не лише високою кваліфікацією, а й є духовно багатою, творчою особистістю. Формування такої особистості дедалі більше пов'язується зі справжнім опануванням не лише мови, а й мовленнєвої культури. Це вміння правильно розмовляти й писати, чітко висловлювати свого думку, активно використовувати мовні багатства, грамотно їх застосовувати.

Навчальний посібник «Ділове спілкування» допоможе усім зацікавленим усвідомити необхідність удосконалення власного мовлення, зорієнтуватися в тонкощах спілкування в офіційно-діловій сфері на різних рівнях.

У пропонованому посібнику проблема спілкування розглядається в єдності етичних і психологічних підходів, оскільки саме в сукупності вони дають змогу адекватно зрозуміти реальність, обрати такі способи і засоби спілкування, котрі якнайбільше сприятимуть успіху в діяльності й житті.

Теоретичний матеріал супроводжується завданнями і запитаннями для самоперевірки та обговорення тем.

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА ТА ЇЇ ЗАВДАННЯ

- Сутність і завдання дисципліни.
- Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії.
- Ділове спілкування, його особливості.
- Культура ділового спілкування.
- Гуманістична спрямованість етики спілкування та її значення.

СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Об'єкт дисципліни – ділове спілкування, її предмет – його моральний та психологічний аспекти,

етичні й психологічні механізми.

Ділове спілкування – це нова навчальна дисципліна, становленню й розвитку якої сприяли різні галузі науки (етика, психологія, філософія, соціологія) та практики (управління, менеджмент та ін.). Проте найсуттєвіший вплив на неї, звичайно, справили етика і психологія – науки, що займаються людинознавством і вивчають одну й ту саму природу людської поведінки (але під різними кутами зору), і чинники, що впливають на життєдіяльність людей та їхню взаємодію.

Етика – наука про мораль, її розвиток, принципи, норми й роль у суспільстві, інакше кажучи – про правильне (і неправильне) у поведінці. Отже, треба розрізняти етику як науку, а мораль – як реальне явище, яке вона вивчає. Мораль є формою суспільної свідомості, спрямованої на утвердження самоцінності людини, її прав на гідне та щасливе життя.

Слід розрізняти поняття «мораль» і «моральність». Мораль передусім є певною формою свідомості – сукупністю усвідомлюваних людьми принципів, правил, норм поведінки. Що ж до моральності, то її здебільшого розуміють як втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людей та стосунках між ними. Природно, що таке втілення має дещо інший зміст, аніж сукупність абстрактних правил і приписів моралі [8, 15-16].

Цариною людської моральності один із сучасних українських етиків В.Малахов вважає спілкування. Він наголошує, що людська моральність реально виявляється не у свідомості й навіть не в діяльності людини, а саме в її спілкуванні з іншими. Оскільки у повноцінному спілкуванні людина постає саме як суб'єкт, то завжди актуальною є проблема морального самовизначення партнерів один щодо одного. Залежно від цього вибору й самовизначення спілкування може виявитися для людини найвищою, найжаданішою розкішшю (А.де Сент-Екзюпері) і справжнім пеклом (Ж.-П.Сартр) [8, 259].

Моральна свідомість, що лежить в основі такого спілкування, є відображенням моральної практики й моральних взаємин. Вона впливає із сукупності певних норм, моральних принципів, мотивів і ціннісних орієнтацій. Під останніми найчастіше розуміють суб'єктивну значущість певних явищ реальності для конкретної людини й суспільства. Дослідження про ціннісні орієнтації молоді свідчать, що в їх ієрархії за останні десять років відбулися

помітні зміни. Якщо раніше на перше місце молодь висувала такі цінності, як чесність, дружба, любов, то останнім часом вона виокремлює ділові (кар'єра, бізнес, успіх). Отже, моральні цінності знецінилися і розміщуються на «нижніх щаблях» ієрархії, тобто ієрархічна піраміда цінностей останнім часом немовби перевернулася. Тому важливо, щоб молодий спеціаліст був не тільки підготовлений до майбутнього як знавець свого фаху, а й розумів загальнолюдську моральність, закономірності як загальної, так і соціальної психології.

Психологія – наука про закономірності розвитку та функціонування психіки. Під останньою традиційно розуміють суб'єктивний образ об'єктивного світу. Нині вітчизняні психологи уточнюють це поняття, доповнюючи його: «Психологія – це наука про людину як суб'єкт психіки, психічної діяльності, що включає психічну діяльність самого суб'єкта» [12]. Закономірності взаємодії й діяльності людей, які об'єднані в групи, та психологічні особливості самих цих груп вивчає така галузь психологічної науки як **соціальна психологія**. Оскільки і етика, і психологія вивчають поведінку людей у взаємодії, у процесі їхньої спільної діяльності, то можна сказати, що **культура ділового спілкування** – дисципліна, що виникла на стику етики й психології. З огляду на це вона використовує основні категорії й поняття такої загалом філософської науки як етика і деяких важливих галузей психології.

Спочатку етичне та психологічне у спілкуванні вивчали разом, потім ці підходи до спілкування відокремили з метою наукового поглибленого вивчення. Оскільки у практичній діяльності етична й психологічна культура спілкування постають у єдності, бо це відповідає реаліям життя, то у пропонованому посібнику етику та психологію спілкування подано також у єдності. Саме такий підхід дає змогу говорити про культуру спілкування.

Завдання курсу «Ділового спілкування» – допомогти студентам:

- здобути знання про філософські, етичні, психологічні, соціо-психолінгвістичні основи ділового спілкування, його норми й правила, шляхи їх застосування, особливості етикету в різних умовах трудової діяльності;
- навчитись аналізувати конкретні мовленнєві ситуації, розпізнаючи типи людей, рівень їхньої моральності та інші індивідуальні особливості, що проявляються під час ділового спілкування;
- оволодіти системою способів і засобів ділового спілкування, його стратегіями, навчитись їх обирати відповідно до психологічних і соціокультурних особливостей співрозмовників, до норм і правил гуманістичної етики;
- навчитись гнучко застосовувати обрані способи й засоби у процесі спілкування із співвітчизниками та іноземними партнерами під час індивідуальної бесіди й колективного обговорення проблем, у виступах перед різними аудиторіями, на переговорах, при вирішенні конфліктів та ін.;
- накреслити шляхи формування культури спілкування, становлення та самовдосконалення індивідуального стилю спілкування спеціалістів відповідно до етичних та психологічних норм і правил.

СПІЛКУВАННЯ ЯК ОСНОВА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДЕЙ ТА ЇХНЬОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Спілкування є однією з центральних проблем, через призму якої вивчаються питання сприймання й розуміння людьми одне одного, лідерства й керівництва, згуртованості і конфліктності, міжособистісних взаємин та ін. Спілкування допомагає глибше розглянути процес міжособистісної взаємодії.

Інтерес до спілкування виявляють представники різних наук, бо воно є багатомірним, багаторівневим феноменом. Філософи, наприклад, аналізують спілкування як спосіб реалізації суспільних відносин, розглядають його як вид діяльності, де фіксуються суб'єкт-суб'єктні відносини, досліджують вплив спілкування на формування особистості. Саме вони наголосили на необхідності усвідомлення значущості іншого і цінності звернення до нього як до рівноправного та відповідального суб'єкта. Дослідження проблем спілкування в загальнофілософському плані є методологічною основою, на якій базується вивчення цього феномена в інших наукових дисциплінах, наприклад в етиці, психології, соціології, медицині, педагогіці.

Цікаво, що в основному із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція з керівництва людьми і галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію [9, 5]. Менеджер та керівник витрачають на спілкування 50-90% робочого часу, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та у процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю. Тому спілкування для них – процес, який пов'язує всі основні види управління. 75% американських, 63% англійських і 85% японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху досягнення позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна з основних причин виникнення проблем у їхній роботі [9, 5]. Спілкування стало основою маркетингу і його головним методом. Спеціалісти з маркетингу повинні знати запити та бажання споживачів тільки з перших уст, зустрічатися особисто з клієнтами, кожний з яких має свої риси характеру, темперамент, звички тощо, Головне гасло маркетингу: «Споживачі вимагають від виробників спілкування. Вони хочуть, щоб з Вами було легко спілкуватися» [15, 158-159].

Щоб зрозуміти наукову природу спілкування, можна скористатися підходами, в основі яких лежить роль, яку відіграє для нас інший, з яким ми вступаємо в контакт: монособ'єктний, полііндивідний, інтеріндивідний та суб'єкт-суб'єктний [4]. Згідно з монособ'єктним підходом людина в цьому світі майже самотня. Спілкування для неї – епізод із її життя, в якому інша людина не відіграє помітної ролі. Полііндивідний підхід до спілкування ґрунтується на уявленні, що індивід не просто один, а один з-поміж інших. Особистостями стають лише окремі люди – «ватажки», «герої», «керівники». Тут вплив однієї людини передбачає врахування психіки інших. На визнанні цього чинника побудована, наприклад, прикладна дисципліна «Міджелоґія». В основі інтеріндивідного підходу лежить згода, тобто однакове розуміння людьми ситуації. Під час такого спілкування люди поступаються одне одному, пристосовуються одне до одного. Проте якщо роль іншого не

відповідає сподіванням людини, то для неї основною буде власна позиція, а інший стане об'єктом, а не суб'єктом спілкування. Якщо ж інший залишається для співрозмовника значущою, унікальною, неповторною особистістю, то спілкування матиме характер суб'єкт-суб'єктного. Цей підхід можна визначити як діалогічний. Жодний з описаних підходів не є «позитивним» або «негативним». Усі вони допомагають пізнати механізми спілкування, розширюють спектр наукових даних. Автори, використовуючи все цінне, притаманне різним підходам, при розгляді того, що становить найвищий рівень спілкування, спираються насамперед на суб'єкт-суб'єктний підхід. Саме він є найближчим до гуманістичної орієнтації в етиці та психології, а отже, і у спілкуванні.

Спілкуючись, люди обмінюються інформацією, узагальненнями, думками, почуттями. Тому спілкування можна охарактеризувати так:

- комунікація, приймання і передавання інформації (зрозуміло, що інформацію можна отримати також завдяки спостереженню);
- взаємодія, взаємовплив, обмін думками, цінностями, діями;
- сприймання та розуміння одне одного, тобто пізнання себе та іншого.

Отже, спілкування – це міжособистісна і міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного й обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо) [1]. Інакше кажучи, *спілкування* – це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин і досягнення загального результату. Зауважимо, що в англійській мові немає слова «спілкування», є лише слово *communication*, яке тлумачать набагато ширше, ніж «комунікація» в нашій літературі.

Без спілкування неможливе існування людського суспільства й окремої людини. У мовознавстві є навіть термін фатичне мовлення (фатична функція мови). Практично всі ми добре знаємо: адже всі потрапляли в ситуацію, коли зібралися різні люди й говорять про що завгодно, аби лише не мовчати, бо інакше «запанує мертва тиша».

Особливо це відчувають ті, хто тривалий час живе один. Наприклад, дослідник Р.Бард, який протягом шести місяців перебував один серед снігів Антарктиди, писав, що людина не може обійтись без звуків, голосів, без спілкування з іншими, як не може жити без фосфору або кальцію. У самотності він шукав спокою та духовного збагачення, а знайшов лише розчарування й безвихідь. Відомо, що найтяжчим покаранням у Стародавній Греції був остракізм, тобто заборона спілкуватись із засудженим.

Звичайно, іноді людині треба побути наодинці. Таке перебування сам на сам зі своїми думками М.Монтень, наприклад, відносить до одного з видів спілкування [11, 33]. Цей погляд поділяють не всі вчені, однак і він має право на існування.

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ, ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

Люди, як правило, починають спілкуватися з якогось приводу. При цьому їхні дії спрямовані на предмет спілкування,

який визначає його сутність, дає змогу визначити спрямованість спілкування. Існує, наприклад, спілкування інтимне, професійне, ділове та ін. *Предметом* нашого аналізу є ділове спілкування.

Змістом ділового спілкування є «діло», з приводу якого виникає й розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Виокремлюються такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими одне для одного, вони взаємодіють з приводу конкретної справи, а основне завдання такого спілкування – продуктивна співпраця [3]. На думку деяких учених, спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом є соціально значуща спільна діяльність [7]. Інші вважають, що **ділове спілкування** – це усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні для цього повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити конкретні проблеми [10].

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять «однією мовою» й прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами культури їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових відносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу, взаєморозуміння. Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей. Але в який саме спосіб? Завдяки власним знанням і вмінням чи використанням іншого? Егоїзм у стосунках між людьми може їх порушити.

Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвиткові співпраці. Передусім ідеться про зміцнення довіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. У деяких зарубіжних корпораціях і фірмах розроблено кодекси честі для службовців. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим, ніж аморальний.

Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її особливості, є важливою її частиною, засобом цієї діяльності. У професійній культурі спілкування можна виокремити загальні норми спілкування, що зумовлюються характером суспільного ладу і ґрунтуються на здобутках минулого і сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і проявляється у способах спілкування, що їх обирає суб'єкт у певних ділових та мовленнєвих ситуаціях щодо конкретних людей.

КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Під час проведеного опитування студенти інститутів, коледжів, учні старших класів на запитання «Що таке культура спілкування?» дали такі відповіді: це сукупність умінь людини аналізувати вчинки інших людей, поважати їх; складова культури мовлення; уміння поводитися культурно, мати гарну вимову; уміння в будь-якій життєвій ситуації знайти правильний та делікатний підхід; уміння спілкуватися, поводитися в товаристві; бажання бути культурним і приємним

співрозмовником та ін. Як бачимо, опитувані не диференціюють культуру мовлення, культуру поведінки та культуру спілкування.

Про що ж свідчить аналіз трактувань цих понять, наведених у літературі? Так, культура поведінки, культура мовлення й культура спілкування в житті найчастіше постають у єдності. Проте людина, ввічливо та доброзичливо звертаючись до інших, може вживати слова, порушуючи граматичні правила. Іноді її дії начебто відповідають нормам поведінки, прийнятим у суспільстві, однак успішно спілкуватися вона не може, тому що не розбирається у психології, психічному стані людей, особливостях їхнього темпераменту, характеру тощо. Тому вона й не може знайти такі способи і засоби спілкування, які б найбільшою мірою відповідали ситуації. Культуру спілкування найчастіше плутають з культурою мовлення. Дослідження генезису спілкування показали, що воно передує мовленню [5], тобто з наукового погляду це, безсумнівно, різні феномени. *Культура мовлення* – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування, становить мовленнєвий етикет. Водночас етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, їхню поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу [18]. У словниках *етикет* ототожнюється з культурою поведінки. Слово «етикет» (як порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексики за часів правління французького короля Людовіка XIV.

Культура спілкування є складовою культури людини загалом. Вона, як і будь-яка інша культура, містить певну суму знань, у цьому контексті – про спілкування.

Для культури спілкування характерною є також нормативність. Вона визначає, як мають спілкуватися люди в певному суспільстві, у конкретній ситуації. Зазвичай норми визначаються станом суспільства, його історією, традиціями, національною своєрідністю, загальнолюдськими цінностями. Для кожної епохи розвитку людства характерна певна своєрідна культура спілкування, що відповідає загальнолюдським цінностям. Тому саме зараз важливо закласти засади такої культури спілкування в нашому суспільстві, яка відповідала б часові, нашій історії та духовно-творчому потенціалу українського народу.

Безумовно, лише знання не забезпечать культури спілкування, якщо ними не скористатися. Для того щоб спілкування було успішним, потрібні вміння, а їх набувають з досвідом, психологічними засобами, за допомогою певних вправ. Отже, *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 (відповідно до конкретних мовленнєвих ситуацій і ролей).

Чи достатньо лише знань і вмінь, щоб одна людина зрозуміла іншу і щоб спілкування стало успішним? Багато в чому культура спілкування залежить від особистості, її якостей. Один поводить ся пихато, як всезнайко, його не цікавить думка співрозмовника. Інший говорить тільки сам і не дає змоги іншим вставити навіть слово. Третій зневажливо ставиться до чужої думки. Четвертий є людиною спокійною й терплячою, завжди має що

сказати. Отже, спілкування – це своєрідний театр, де є п'єса певного змісту, актор, що виконує конкретну роль, і глядач, який сприймає цю п'єсу й цю роль. А потім глядач виступає як актор і хоче, щоб його також сприйняли як особистість. До того ж глядач в обох випадках є активною стороною.

Для того щоб контакт був справді глибоким, особистість, окрім знань про спілкування, певних навичок і вмінь, повинна мати ще й відповідну комунікативну установку на спілкування. Причому установку не просто на встановлення контакту, а на людину як загальнолюдську цінність. Тоді цей контакт стане олюдненим і спілкування відбуватиметься на високому рівні.

Підводячи підсумки, виокремимо компоненти, що створюють високий рівень культури спілкування:

- комунікативні установки, які «включають» механізми спілкування;
- знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприймання й розуміння мовленнєвих актів одне одного);
- вміння застосовувати ці знання з урахуванням мовленнєвої ситуації відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Схематично культуру спілкування в широкому розумінні можна зобразити так:

$$КС = КУ + З + В,$$

де *КУ* – моральні та комунікативні установки; *З* – знання з етики та психології; *В* – вміння застосовувати ці знання на практиці.

Інакше кажучи, **культура спілкування** – це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких носить своє в характеристику цілого.

Проте важливо пам'ятати, що ця система реалізується в певних умовах. Відомо, що поведінка (у тому числі й мовленнєва) людини змінюється залежно від ситуації. Змінюються навіть такі основні риси, як чесність і здатність викликати довіру. Людина буває чесною в одній ситуації і нечесною в іншій. Багато в чому це залежить від зовнішнього середовища, його впливу на людину. У кожної людини є особисте безпосереднє оточення, тобто люди, з якими вона живе, вчиться, відпочиває, працює. Усіх їх людина віддзеркалює у психіці, на кожного емоційно відгукується. Залежно від того, як найближче оточення задовольняє потреби людини, проявляється її реагування на близьких. Іноді ввічлива, доброзичлива та терпляча на роботі людина в домашньому оточенні є тираном. Трапляється і навпаки. Справжній рівень культури спілкування такої людини низький. Людину можна вважати тим більшою мірою внутрішньо культурною, чим частіше в неї спостерігається «ставлення на Ви» до близьких людей.

Пристосуватися до оточення, в якому доводиться працювати, не завжди легко. Тоді людина відчуває себе не досить комфортно, продуктивність її праці набагато знижується. Якщо це розуміють керівники підприємства, де вона працює, то вони допоможуть їй швидше пристосуватися до нового оточення. Деякі західні компанії, добре розуміючи необхідність адаптації нової людини, створюють спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати високий імідж

корпорації. У деяких зарубіжних фірмах навіть створено спеціальну службу людських стосунків.

Крім того, на культуру поведінки й спілкування людини впливає те, з чим вона начебто безпосередньо не стикається, але водночас залежить від нього. Її, безумовно, хвилює те, що діється у світі, які закони ухвалює парламент, як змінюються ціни на товари й продукти харчування і т. ін. Від цього залежить поведінка людини під час спілкування з іншими.

ГУМАНІСТИЧНА СПРЯМОВАНІСТЬ ЕТИКИ СПІЛКУВАННЯ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ

Загальнолюдські цінності, в основі яких лежить загальнолюдська мораль, не є чимось сталим, незмінним. Вони наповнюються новим змістом, можуть мати інший рівень значущості. Однак упродовж усієї історії людства цінувалися

такі чесноти, як правдивість, співпереживання, ввічливість, підтримка інших, передусім слабших і молодших, повага до старших за віком і статусом та ін. Водночас засуджувалися брехливість, брутальність, нечесність, жорстокість, байдужість до інших, агресивність, нетерпимість.

Великі гуманісти минулого були філософами й психологами водночас. Вони усвідомлювали, що природу людини можна зрозуміти, лише виявивши норми й цінності її життя [17, 24]. Оскільки людина є мірилом усіх речей, вона є найвищою цінністю й головним багатством суспільства. Розвиток цього напрямку в етиці й психології сприяв становленню гуманістичної етики і психології.

Гуманістична етика – напрям у філософії, що поширився у США з 20-х років ХХ ст. (І.Файт, К.Гарпет, К.Левін та ін.). Автори цієї теорії тісно пов'язують моральність з психологією окремої особистості, певною мірою виокремлюючись серед загальних принципів моралі. У сучасній інтерпретації ідеї гуманістичної етики обґрунтували Ж.-П.Сартр та Е.Фромм. Так, останній зазначав, що любов до себе, яка неможлива без любові до інших, є вищою цінністю. Якщо в авторитарній етиці норми, що встановлені авторитетом або владою, завжди превалюють над індивідуальними, то в гуманістичній «сама людина може визначити критерій доброчесності та пороку» [17, 35]. За Е.Фроммом, характерна особливість людини – можливість реалізуватись і знайти своє щастя тільки у зв'язку з іншими людьми, у солідарності з ними. Вітчизняні етики й зарубіжні вчені стверджують, що науці треба перемістити увагу з вивчення людини як об'єкта, речі серед речей до вивчення її як суб'єкта, як міри всіх речей [12]. Послідовники гуманістичної етики дотримуються тези, що людина може реалізуватися й стати щасливою лише в єдності з іншими, у взаємодії та спілкуванні з ними. Любов до ближнього, повага до нього – це сила людини, що об'єднує її зі світом, який є і її власним світом. Добро в цьому контексті – розкриття та реалізація можливостей людини, зло – безвідповідальність передусім щодо себе. Тому, щоб зрозуміти суть добра і зла, треба звернутися до природи людини, яку вивчає психологія.

Гуманістична психологія – напрям у психології, представники якого визнають головним предметом цієї науки особистість як унікальну цілісну систему, для якої характерною є відкрита можливість самоактуалізації та самореалізації. Цей напрям зародився в 50-60-ті роки в Каліфорнії (США).

Назву йому дав А.Маслоу, а значний внесок у його розвиток зробив К.Роджерс [2]. Основним у цій орієнтації є віра у можливість особистісного зростання кожної людини, яка може самостійно обирати свою долю. Людина народжується доброю (або нейтральною), а суспільство робить її злою, агресивною. Згідно з положеннями, введеними К.Роджерсом, у кожній людині закладено прагнення до добра, до самореалізації, і вона здатна їх досягти. Проте виховання та норми поведінки, запропоновані суспільством, змушують людину знехтувати власними почуттями й потребами і пристати на цінності, нав'язані іншими. А.Маслоу вважає, що в людини замало можливостей для задоволення своїх основних потреб, а це врешті-решт гальмує задоволення таких вищих потреб, як самоповага та самореалізація.

Отже, гуманістична етика ґрунтується на сучасній психології, яка сприяє розвитку етики. Як стверджує Е.Фромм, вищі цінності гуманістичної етики й психології – це не еґоїзм, а любов до себе, не відкидання індивідуальності, а ствердження людської самості. Щоб бути впевненою у своїх цінностях, особистість має знати й розуміти себе, свою здатність до добра та самовіддачі [17, 29]. Автори посібника дотримуються положень гуманістичної етики й психології в сучасному її розумінні.

ВИСНОВКИ

- Спілкування є важливою формою людського буття, умовою життєдіяльності людей, способом їх об'єднання.
- Культура спілкування охоплює етичну й психологічну культуру, відповідні знання, необхідні для взаємодії, вміння застосовувати їх у конкретних ситуаціях.
- Високий рівень культури спілкування характеризується гуманістичними установками, в основі яких лежать гуманістична етика і гуманістична психологія.
- Гуманістична етика і гуманістична психологія орієнтують на те, що людина є мірилом усіх речей.
- Для успішного спілкування треба створювати умови, що сприяли б самоактуалізації й самореалізації співрозмовників, їхній продуктивній співпраці.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке спілкування і в чому полягає його гуманістична природа?
2. Чому іноді людина, навіть та, яка вміє спілкуватися, раптово перетворюється на несвідому, навіть дику істоту?
3. Чому на сучасному етапі важливо втілювати в житті норми й правила гуманістичної етики?
4. Чому в багатьох іноземних фірмах великої уваги приділяють саме етиці спілкування?
5. Антуан де Сент-Екзюпері сказав, що «спілкування – це розкіш». У чому ж полягає цінність спілкування?
6. Який рівень культури спілкування можна назвати високим?

7. Що дають знання з етики й психології спілкування для майбутньої професійної діяльності й особистого життя?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 1988.
2. Гриншпун Я.Б. Введение в психологию. – М., 1994.
3. Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. – М., 1987.
4. Конева Е.В. Психология общения: Учеб. пособие. – Ярославль, 1992.
5. Лисина М.И. Проблема онтогенеза общения. – М., 1986. – С. 11-14.
6. Лозниця В.С. Психология менеджменту: Навч. посіб. – К., 1997.
7. Лунева О.В., Хорошилова Е.А. Психология делового общения. – М., 1980.

СПІЛКУВАННЯ ЯК НАУКОВО-ПРАКТИЧНА ПРОБЛЕМА

- Етика й культура спілкування в пам'ятках історії та літератури.
- Початок формування в Україні наукової думки про спілкування.
- Дослідження етики й культури спілкування на сучасному етапі.
- Напрями вивчення культури та етики спілкування в Україні.

ЕТИКА Й КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ В ПАМ'ЯТКАХ ІСТОРІЇ ТА ЛІТЕРАТУРИ

Спілкування як процес і продукт життєдіяльності людей має багате минуле, а як результат наукових досліджень – коротку історію. Багато цінного й цікавого про етику й етикет, культуру спілкування і поведінки знаходимо в пам'ятках історії та літератури, зокрема в українських джерелах.

Одним із перших описав спілкування на території нинішньої України ще у V ст. до н.е. Геродот. Він розповідав, як наші пращури спілкувалися при світлі вогнища, «казали казку», «баяли байку». Цікаві свідчення того, як у далекі часи жили люди, як вони захищали свою землю, як розвивали ремесла і, звичайно, як спілкувалися, дає Велесова книга, або «Скрижалі буття українського народу», – збірка поліських пам'яток V-IX ст. Люди вміли спілкуватися, бо правили п'ятнадцять віків через віче, де будь-хто міг слово сказати – і то було благом. Узагалі слово для людей було вагомим частиною життя, через нього вони доходили згоди й вирішували свої життєві проблеми.

Уже тоді встановилися певні звичаї й традиції, що регулювали життя членів громади. Повага до старших, взаємодопомога, хоробрість, чесність стали загальноприйнятими нормами моралі. Проте перехід до моральних відносин здійснювався поступово від найпростіших форм моральності (групових) до вироблення особистістю власних моральних орієнтацій.

Дещо пізніше, коли на території Київської Русі відкрилися перші бібліотеки, школи, набуло розвитку мистецтво, тобто закладалася культура

слов'янських народів, з'являються пам'ятки, що підтверджують прагнення тодішнього суспільства вплинути на людину, на її думки й почуття, дати їй християнські правила, норми поведінки й спілкування. Такими найвідомішими пам'ятками є твори першого митрополита Київської Русі Іларіона та оратора й мислителя Кирила Туровського. Один із тогочасних видатних мислителів-гуманістів Василь Великий виклав справжню програму культури й етики спілкування й поведінки, а також правила етикету: «Будь добрим з другом, ласкавим зі слугою, незлопам'ятним до зухвалих, людинолюбним до смиренних, утішай нещасних, відвідай хворих, ні до кого не стався презирливо, вітай з приємністю, відповідай зі світлим обличчям, до всіх будь прихильним, доступним, не хвалися сам, не змушуй інших говорити про тебе, приховуй, скільки можеш, свої переваги, а в гріхах сам себе звинувачуй та не чекай звинувачень від інших. Не будь тяжким у виговоріннях, звинувачуй не скоро і не з пристрасним рухом, бо це – ознака зарозумілості, не засуджуй за малозначуще, ніби сам ти суворий праведник...» [17, 194].

Мудрі настанови щодо етики й етикету, спілкування й поведінки дав своєму та прийдешнім поколінням Володимир Мономах. У його «Повчанні» знаходимо: «...мати душу чисту та непорочну, тіло худе, бесіду лагідну і дотримуватись слова Господнього: при старших мовчати, мудрих слухати, старшим коритися, з рівними собі і молодшими в любові перебувати, без лукавого умислу бесідуєчи, а більше вдумуватися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою, небагато сміятися, соромитися старших; ... поводитися благочестиво, навчити... очі управлінню, язик утриманню, розум упокоренню, тіло підкоренню, думку чистоти дотримувати, спонукаючи себе до добрих справ; не забувайте того доброго, що ви вмієте, а чого не вмієте, тому навчайтесь... жодної людини не пропустіть, не привітавши її і не подарувавши їй добре слово...» [17, 194]. Володимир Мономах підкреслював, що «правильне життя» людини досягається її «добрими ділами». Як бачимо, етика й етикет, культура спілкування, поведінки і мовлення в цих джерелах подаються в єдності. Це саме простежується і в подальших пам'ятках історії та культури України.

У ті часи чи не найбільший вплив на людину, на її взаємини з іншими, на формування етики та культури спілкування мали центри духовної культури й духовні особи – мислителі. У XVII ст. в Україні, коли вже чітко окреслились ознаки української народності (територія, мова, економічна й культурна спільність, психічний склад), з'являються й перші центри освіти і культури (наприклад, Львівська братська та Острозька греко-слов'яно-латинська школи). У них викладали граматику, арифметику, астрономію, риторичку, діалектику, логіку, мистецтво. Ці заклади мали не лише освітню мету, а й формували культуру поведінки, мовлення і спілкування учнів.

ПОЧАТОК ФОРМУВАННЯ В УКРАЇНІ НАУКОВОЇ ДУМКИ ПРО СПІЛКУВАННЯ

Справжнім центром формування культурної, філософської та психологічної думки й утвердження етики й етикету, культури спілкування в Україні стала Києво-Могилянська академія. Тут працювали видатні вихователі й мислителі, які зробили певний внесок в теоретичне висвітлення етики

спілкування. Викладачі академії наставляли своїх учнів, що поведінка й культура спілкування кожної людини мають відповідати загальноприйнятим нормам і правилам. Вони вважали, що людина йде до себе, «відштовхуючись» від іншого, а від себе йде до іншого, пізнаючи в собі і в іншому все людське ество (єдину психологічну структуру, долю, мету). Вони висловлювали ідею про те, що шлях до успіху у спілкуванні пролягає через пізнання себе та іншого, через використання етичних норм і правил, притаманних лише гуманному суспільству.

Серед викладачів Києво-Могилянської академії працював учений, письменник, оратор, громадський діяч Феофан Прокопович. Він написав «Духовний регламент», де критикував «князів церкви» за їхні зловживання та порушення моральних основ ритуалу. У курсі лекцій він доводив, як за допомогою етики, мистецтва слова й мистецтва спілкування можна впливати на людей і переконувати їх. Цікавим є розділ «Про почуття» з його книги «Риторика», де йдеться про необхідність застосування етичних правил і норм поведінки в поєднанні з вимогами психології й риторики, розкривається вплив на стосунки між людьми таких почуттів, як любов, радість, гнів, сум, страх, обурення та ін. Ф.Прокопович залишив нам учення про три стилі монологічного мовлення й спілкування:

- високий стиль має хвилювати людей, для чого треба використовувати сильні емоції, величні способи викладу своїх почуттів;
- барвистий стиль має приносити насолоду, для чого необхідно вживати красиві способи викладу думки;
- низький стиль служить для повчання.

Один із учнів академії, філософ і поет Григорій Сковорода, який увійшов до історії як людинознавець, підготував і прочитав курс «християнської добродієвості», який можна назвати «християнським етикетом». Він наголошував, що ритуальні норми й правила приносять користь суспільству й людині тоді, коли вони спираються на добродієвості. Він вважав, що суспільство, де кожен, спілкуючись з іншими, реалізує свої природні обдарування, можна побудувати тільки за допомогою освіти і самопізнання. Саме цьому мають служити, на його погляд, наука й культура. Для цього, стверджував Г.Сковорода, головне – пізнати в собі «справжню людину». Це принесе щастя, бо корінь нещастя людини – у неправильному пізнанні своїх здібностей. Отже, самопізнання філософ проголошував як універсальний засіб моральної перебудови світу. Г.Сковорода написав два філософських і водночас психологічних твори «Наркис, або Пізнай самого себе» та «Асхань, або Пізнай самого себе», де накреслив шляхи становлення культури в Україні через олюднення людини [16].

Цікавий приклад про моральні цінності, яких дотримувались тоді в Україні, наводить Г.Кониський у книзі «Історія Русів». Зустрівшись з послами різних народів, володарі яких пропонували свою протекцію, Богдан Хмельницький сказав їм рішуче: «Союз і дружбу я готовий тримати зі всіма народами і ніколи їх не знехтую, яко дару Божественного і всьому людству пристойного; вибирання ж народом протекції, коли вона йому потрібна буде, залежить від його доброї волі, спільної поради і рішення; а від спадкового володіння народом сим моєю фамілією в якості Гетьманів я рішуче одмовляюся і того вічно уникати буду, яко противного правам і звичаям

народним, за якими вони керовані бути повинні вибраним з-поміж себе всіма урядниками і самим Гетьманом. І я, відновивши в них права тієї з пожертвуванням великого числа воїнів, од них же вибраних, і кровію своєю права ті скріпивших, вельми совіщусь і соромлюсь помислити навіть про їх порушення» [5,141].

Видатний український учений М.Драгоманов у своїх спогадах «Два учителі» розповідає про етикет у школі, де він навчався, правила поведінки і спілкування учнів між собою та з учителем. Із вдячністю згадував він учителя, який умів гуманно й тепло жити з учнями і піднімати їх інтелект і мораль. Спілкування з таким учителем сприяло формуванню у М.Драгоманова (як він сам про це пише) вміння спілкуватися з людьми, любові до книги, жадоби до знань, творчого мислення, аналітичного підходу до явищ і, зрештою, національної самосвідомості. Це дало йому змогу «зложити очерк історії цивілізації на Україні» [1, 575].

У цій частині автори розглядають не історію становлення й розвитку моралі й психології (бо це інша проблема), а, користуючись пам'ятками історії та культури, простежують, як спілкування було складовою розвитку культури людини й суспільства загалом, а етичні норми і психологічні механізми цьому сприяли.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕТИКИ Й КУЛЬТУРИ СПІЛКУВАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Вивченням спілкування до початку ХХ ст. наука займалася мало, розглядалися і досліджувалися лише окремі складові цього феномена, Проте на початку ХХ ст. до цих проблем починають звертатися вітчизняні й зарубіжні вчені. Багатомірну стимулюючу роль спілкування в житті людини належним чином почали усвідомлювати вчені різних галузей наук – теоретики і спеціалісти-практики. Популярними стали поради американського спеціаліста Д. Карнегі про те, як поліпшувати спілкування та завойовувати собі друзів. Проте ці рекомендації мають не наукову, а переважно практичну цінність. Вони стосуються технології спілкування і не розкривають його етичної та психологічної структури й закономірностей. Водночас вони певною мірою допомагають діловим людям і всім, кого хвилює процес спілкування, хто відчуває у цьому труднощі [4]. Однак, як вважає Е.Шостром, нерідко поради Д.Карнегі призводять до маніпулювання людьми, а це суперечить вимогам гуманістичної етики і психології. На жаль, лише небагато людей, на думку Е.Шострома, насправді спілкуються на високому рівні культури. Він описує актуалізатора – людину, яка має гуманні мотиви спілкування й ставиться до партнера як до рівної собі [23].

До спілкування як наукової проблеми активно підійшли спеціалісти з етики, психології, філософії та інших галузей науки у 20-30-ті роки ХХ ст. У їхніх працях зазначалося, що моральні цінності й норми формуються під впливом вищих, зокрема релігійних, цінностей або відповідають традиціям, звичаям і ритуалам свого суспільства.

На Заході у 30-ті роки зародилася школа «людських відносин». Її прихильники, розробляючи складні економічні, фінансові питання, почали звертатися до етики, психології і соціології – наук про людську поведінку. На жаль, у радянській теорії й практиці нічого, крім жорсткого опору «підступам

буржуазної ідеології» в галузі становлення «людських відносин», не було напрацьовано, а намагання деяких провідних учених апелювати до істини, до розуму призвели до розгрому соціології та недооцінювання психології в нашому суспільстві, що завдало чималої шкоди.

Після 30-х років інтерес до проблем спілкування дещо зменшився. Однак за останні десятиріччя вони знову привернули до себе увагу. Завдяки інтеграції економіки, зростанню політичної залежності одних народів від інших, розвитку засобів комунікації посилюється загальнолюдське начало в моралі. Добро, честь, обов'язок, провина, сором тощо – слова, які є в мовах усіх народів. Перед загрозою загальнолюдського знищення людина стала більше відчувати себе абсолютною цінністю. Це зумовило розвиток наук про людину, про її взаємини з іншими. Зокрема, проблеми спілкування перетворилися на «логічний центр» усєї системи психологічної проблематики [8], що було пов'язано також з розвитком соціальної психології, посиленням її впливу на інші психологічні дисципліни.

З розвитком капіталізму відношення між етичними нормами та практичною діяльністю людей поступово змінюється. Якщо на перших етапах зародження виробничих відносин до своєї професійної діяльності люди ставилися відповідно до прийнятих етичних норм (відповідальності, обов'язку, чесності), то з розвитком ринкових відносин виникають «ножиці» між етичними нормами та поведінкою людей на виробництві, між обов'язком людини та її ставленням до діла. А це позначилося також на культурі поведінки й спілкування [13].

Останні 30 років характеризуються появою ряду праць, де спілкування розглядається під різними кутами зору. Нерідко в них по-різному розкривається зміст основних характеристик феномена спілкування, іноді неоднозначно трактуються категорії. 1969 року американський психолог Д.Денс нарахував 96 дефініцій спілкування.

Поряд з підручниками, науковими розробками про спілкування написано багато науково-популярної літератури. Варто відзначити доробок зарубіжних авторів, присвячений проблемі сім'ї, запобіганню й вирішенню конфліктів, проведенню переговорів і поліпшенню міжособистісних взаємин. Спілкування тепер вивчають у взаємозв'язку з різними видами діяльності. У дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених найбільш детально описане ділове, зокрема педагогічне, спілкування. Спрямованість цих досліджень практична – досягти ефективності у професійній діяльності.

Несподіваним для багатьох відкриттям «організаційної культури» як важливого інструмента управління господарством ознаменувалися 80-ті роки. Багато зарубіжних теоретиків назвали культуру, і передусім культуру спілкування, важливою складовою в боротьбі за успіх у бізнесі. Відомий американський спеціаліст у галузі управління Лі Якокка в монографії «Кар'єра менеджера» зазначає, що психологія була для нього найціннішою з усіх університетських дисциплін. Працюючи у сфері управління, він у спілкуванні з різними людьми частіше використовував знання з психології та етики, особливо етики спілкування, аніж інженерні та економічні знання. Спілкування він вважає найкращим способом спрямувати енергію людей на досягнення поставленої мети [25, 48-49; 78-79].

У різні часи підходи до вивчення спілкування були неоднаковими. Якщо, наприклад, у психології в 20-60-ті роки його досліджували в контексті масових процесів, а потім – в онтогенезі, у взаємозв'язку з мовленням і вищими психічними функціями, то наприкінці 60-х – на початку 70-х років наука вивчала, як змінюється поведінка людей в різних ситуаціях безпосереднього спілкування, аналізувала різні засоби, зокрема невербальні, та їх значення для сприймання однієї людини іншою, розглядала прикладні аспекти спілкування як цілеспрямований вплив.

Розвиток виробничих відносин стимулював учених і практиків до вивчення спілкування у зв'язку із становленням і розвитком особистості. Саме на цьому шляху плідно об'єдналися позиції етиків і психологів. У науці відбувся так званий комунікативний поворот. Суть його – у переході від суб'єкта, який віддає перевагу монологу, до суб'єкта, котрий прагне діалогу у спілкуванні та взаємодії з іншими людьми [11]. Основну увагу зосереджували на засобах комунікації, особливостях контакту, комунікативних діях, видах взаємодії, зокрема у конфліктних ситуаціях і під час переговорів. Інакше кажучи, у процесі цих досліджень частіше вивчали питання, як спілкуються та взаємодіють суб'єкти, а не те, з приводу чого вони спілкуються. У різних концептуальних системах (біхевіоризм, гештальтпсихологія, неофрейдизм) спілкування аналізували за допомогою основних положень цих систем. А тому складові спілкування часто вивчали окремо: або обмін інформацією, або взаємодія, або процес сприймання одне одного. Так само нерідко етика і психологія спілкування досліджуються окремо, хоча в діловому житті вони проявляються в єдності.

НАПРЯМИ ВИВЧЕННЯ КУЛЬТУРИ Й ЕТИКИ СПІЛКУВАННЯ В УКРАЇНІ

Із розширенням мережі наукових центрів в Україні збільшилась кількість науковців і підвищилась їхня кваліфікація, розширився фронт досліджень у галузі спілкування. За останні десятиріччя було зроблено помітний крок уперед у його науковому осмисленні, а також проведені дослідження, які допомогли вченим поглибити наукове розуміння феномена спілкування загалом і різних його аспектів зокрема.

Спілкування розглядається як система, а отже, його вивчення має системний характер. Можна виокремити два напрями його вивчення:

- теоретичні дослідження спілкування;
- практичне навчання формам і методам підвищення рівня культури спілкування.

Учені не залишають поза увагою вивчення етичних і психологічних компонентів спілкування, їх впливу на розвиток психіки й формування особистості, труднощів, що заважають людям розуміти одне одного, діяти спільно. Досліджується вплив моральних норм і правил на спілкування та поведінку людей. Вивчаються засоби спілкування, способи впливу людей як під час спільної діяльності, так і в міжособистісних взаєминах, особливості монологічного й діалогічного спілкування.

Українські вчені-етики також вивчають спілкування та його етичні норми. Вони зазначають, що різноманітний світ людських відносин є сферою безпосередньої реалізації моральності, насамперед у тому аспекті, в якому

він розкривається як спілкування, тобто як міжсуб'єктна взаємодія між людьми. Спілкування через це є справжньою цариною людської моральності [8].

У середині 70-х років з'являються перші праці з проблеми ділового спілкування в Україні. Цей феномен виокремлюється й формалізується як наукова категорія, описуються типи й стилі спілкування, особливості оптимального спілкування. У науковій літературі зазначається, що спілкування сприяє створенню умов для розвитку мотивації тих, хто займається професійною діяльністю, надає їй творчого характеру, розвиває особистості суб'єктів спілкування, попереджає виникнення психологічних бар'єрів [9]. Певний внесок у вивчення проблеми ділового спілкування зробили спеціалісти з менеджменту. Процес комунікації вони описують як засіб підвищення ефективності управління, виділяють бар'єри в діловому та міжособистісному спілкуванні й пропонують способи і засоби їх подолання.

Термін «культура спілкування» вперше з'явився в наукових працях у 80-ті роки. Загальноприйнятого визначення цього поняття немає ще й досі. Охарактеризовано лише окремі види культури спілкування, описано культуру професійного, зокрема педагогічного, спілкування, виокремлено компоненти цього феномена. Автори свого часу зробили спробу визначити поняття «культура спілкування» й описати його як феномен.

Розвиток гуманістичної психології та гуманістичної етики на Заході сприяв гуманістичному осмисленню спілкування. У нашій країні на той час підходи до спілкування були класово зорієнтовані, стереотипізовані, мали формальний і конформний характер. Проте останнім часом ідеї гуманістичної етики й гуманістичної психології почали поширюватись і в Україні.

ВИСНОВКИ

- Культура спілкування формується багатьма поколіннями людей. Суспільство загалом і кожний його член зокрема мають прагнути не тільки зберегти, а й примножити спадщину своїх попередників.

- Характер етики й культури спілкування в суспільстві помітно впливає на стан економічного та політичного розвитку країни, духовність її громадян та їхню національну самосвідомість.

- Культура спілкування останніми роками плідно осмислюється наукою. Привласнення результатів наукових досліджень через освіту і самоосвіту сприяє підвищенню загального рівня культури особистості, її самопізнанню, самореалізації та самовдосконаленню.

- Культура спілкування не має меж і кордонів. Усе краще, що притаманне світовій науці й практиці, має стати надбанням кожного, якщо він критично оцінює рівень своєї культури і прагне його підвищити.

- Теоретичні й практичні аспекти проблеми формування культури спілкування потребують подальшого вивчення, а результати досліджень – впровадження в життя з урахуванням рекомендацій гуманістичної етики і психології.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що ви знаєте з історії нашого минулого про спілкування, його етику й культуру?
2. Києво-Могилянська академія та братські школи були навчальними закладами, які давали не лише знання, а й формували у вихованців моральну й психологічну культуру спілкування. Чи робиться це в сучасних навчальних закладах?
3. Яку літературу з етики, етикету та культури спілкування ви знаєте? Що з цієї скарбниці, з ідей вчених, на ваш погляд, необхідно насамперед упроваджувати в нашому суспільстві?
4. Що таке «гуманістична етика» і «гуманістична психологія»? На скільки їхні ідеї близькі нашому суспільству й кожному з нас?
5. Чому наші прадіди вміли спілкуватися і правити через віче, а ми досягти цього не можемо? (обговорення проблеми)

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Драгоманов М.П. Два учителі // Вибрані тв. – К., 1991.
2. Зеленкова И.М., Беляева Е.В. Этика: Учеб. пособие и практикум. – Минск, 1997.
3. Каган М.С. Мир общения. – М., 1998.
4. Карнеги Д. Как завоевывают друзей и оказывают влияние на людей: Пер. с англ. – М., 1989.
5. Кониський Г. Історія Русів / Укр. переклад І.Драча. – К., 1991.
6. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / За ред. Л.М.Проколієнко. – К., 1989.
7. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. – К., 1997.
8. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М., 1984.
9. Леонтьев А.А. Педагогическое общение. – М., 1979.
10. Леонтьев А.А. Психология общения. – Тарту, 1973.
11. Малахов В.А. Этика: Курс лекций. – К., 1996.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. – М., 1992.
13. Московичи С. Машина, творящая богов. – М., 1998.
14. Практическая психология для менеджеров. – М., 1996.
15. Психология и этика делового общения / Учебник. – М., 1997.
16. Роменец В.А. Познай самого себя. Психология на Украине в XVII-XVIII вв. // Психол. журн. – 1989. – № 6.
17. Сагач Г.М. Золотослів. – К., 1993.
18. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла: Пер с англ. – М., 1993.
19. Фромм Э. Искусство любить. – М., 1990.
20. Фромм Э. Психоанализ и этика. – М., 1998.
21. Чайка Г.Л., Чмут Т.К. Культура общения. – К., 1991.
22. Чмут Т.К. Культура спілкування. – Хмельницький, 1996.

ОРАТОРСЬКА МАЙСТЕРНІСТЬ МАЙБУТНЬОГО ФАХІВЦЯ

- Що значить володіти ораторською майстерністю
- Сутність і завдання курсу
- Дещо з історії ораторського мистецтва

ОРАТОРСЬКЕ МИСТЕЦТВО ЯК НАУКА

Ораторське мистецтво є прикладною дисципліною, що являє собою комплекс знань, умінь і навичок оратора стосовно підготовки й проголошення переконуючої промови. Іншими словами, ораторське мистецтво – це діяльність, спрямована на переконання аудиторії засобами живого слова.

Є схожі терміни, що певним чином визначають ораторське мистецтво.

Слово «риторика» кожний з нас сприймає по-різному. У одних воно асоціюється з бажанням опанувати ораторською майстерністю, у інших «риторика», «оратор», «ораторська майстерність», «красномовство» – це слова одного синонімічного ряду, у третій слово «риторика» виступає як синонім красномовства, марнослов'я, що характеризує здатність за допомогою мовних засобів відвести від істини, заговорити, закамуювати свої дійсні наміри і цілі.

Загальноприйнято визначати риторику як теорію ораторського мистецтва, а красномовство – вміння говорити красиво. М.М.Сперанський визначав красномовність як «дар потрясати душі». А.Ф.Кон розрізняв поняття «красномовність» і «ораторське мистецтво». Перше він розумів як «дар слова, що хвилює й притягує слухача красою форми, яскравістю образів і силою точних висловів», тобто як уміння говорити грамотно, переконливо. Сучасні словники теж визначають красномовство як уміння говорити красиво, переконливо, як ораторський талант; мовлення, побудоване за ораторськими прийомами.

Ораторське мистецтво сприймається не стільки як наука про красномовство, а й як наука про мовленнєву доцільність, про осмислену і коректну мовну діяльність. Ораторське мистецтво означає не просто «говоріння», майстерність виголошувати промови, а мову як соціальну дію, більше того – як взаємодію між мовцями.

У будь-якому мовленнєвому акті відбувається передача інформації. І тут важливим є те, щоб вимовлене слово діяло, щоб воно запам'яталося, щоб воно залишилося у свідомості інших. У цьому і полягає сутність ораторського мистецтва.

Ораторська майстерність – це мистецтво впливу на слухачів. Оратор впливає на людину всебічно: на її розум, почуття, орієнтацію, настрої, бажання, вчинки й дії. Хороший оратор – думок і слів організатор, а це важче, ніж організація людей: адже не видають накази думати так, а не інакше.

Слово «оратор» походить від латинського – говорити. Словник В.Далія дає таке визначення оратора: «речистый человек, краснослов, мастер

говорить, проповідник». Сучасні словники тлумачать його як людину, що професійно займається мистецтвом красномовства; як людину, що виголошує промови; як людину, що має мовленнєвий дар.

Ораторське мистецтво завжди визнавалося необхідною складовою будь-якої творчості. Воно вважалося навіть царицею мистецтв, настільки сильним був його вплив на вирішення державних справ, на розум людей. Адже живе слово виконує не тільки утилітарну функцію передачі інформації – воно формує переконаність, готовність до певних конкретних дій. Слово має магічний вплив. Ще Авіценна говорив: «Три зброї є у лікаря: слово, рослина, ніж». Зважте: «слово» – на першому місці.

У суспільному житті без слова, без його впливу не обійтись. Дійсно, як можна сказати, що одна думка істинніша за іншу? Можна лише говорити, що одна думка переконливіша за іншу. Навчитися переконливості, навчитися робити слабку думку сильною – таке завдання можна виконати за допомогою ораторського мистецтва, звертаючись і до розуму, і до почуттів людей. Хто володіє таким мистецтвом, той може переконати будь-кого і досягти торжества своєї думки. А в цьому і полягає мета ідеальної «суспільної людини», яка бере участь у державних справах.

Сьогодні неможливо виконувати жоден вид діяльності без знання й розуміння особливостей спілкування та механізмів впливу однієї людини на іншу. Адже людина упродовж одного дня вступає в спілкування з десятками осіб, різних за віком, інтелектом, соціальним статусом, інтересами та потребами. Саме ця діяльність потребує використання знань ораторського мистецтва для впливу як на людей, так і для здійснення більш загальних цілей: утвердження прав і свобод людини й громадянина, які визначають зміст і застосування законів, діяльність органів законодавчої, виконавчої, судової влади, місцевого самоврядування.

Центральною проблемою ораторського мистецтва є мовленнєва культура. Найчастіше саме мовленнєві помилки негативно впливають на слухачів: фахівець помилився раз, вдруге... і у слухачів мимоволі виникає питання не лише відносно його професійного рівня, а чи можна взагалі довіряти тому, про що говорить такий «оратор». Ефективність впливу в такому випадку близька до нуля. І ця закономірність виявляється завжди.

Таким чином, мовлення, ораторське мистецтво є засобом спілкування людей і вираження думок, почуттів, волевиявлень. Не можна не визнати, що ораторське мистецтво має неабияке значення як знаряддя діяльності для всіх, хто послуговується словом при виконанні своїх службових функцій. Ораторське мистецтво – це трибуна для висококваліфікованого фахівця, засіб впливу.

Основними функціями ораторського мистецтва виступають конструктивна (формулювання думок), комунікативна (функція передачі інформації й організації впливу), емотивна (ставлення людини до того, про що вона говорить), впливу на інших під час спілкування, переконання аудиторії та моделювання спілкування.

Щоб виконати ці функції, слід знати, що саме його співрозмовники (або широка аудиторія) хочуть почути, з чим вони неодмінно не погодяться; які слова найкращим чином можуть подіяти на слухачів; які конкретні засоби використовуються для впливу.

З ІСТОРІЇ ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА

Історія ораторського мистецтва береже чудові зразки і прийоми красномовства, багатючі революційні традиції усної політичної пропаганди й агітації.

Кожна епоха характерна своїм стилем і методом у красномовстві, не говорячи вже про розходження їх політичних спрямованостей. Але упродовж ряду епох, особливо в періоди революційних потрясінь і прогресивного розвитку різних країн, в ораторському мистецтві, як і в інших сферах людської культури, формувалися деякі основні принципи, що мають визначену соціальну цінність і зараз.

Ораторське мистецтво у давньому світі. Ораторське мистецтво знали ще в Давньому Єгипті, Ассирії, Вавилоні, Індії, Китаї. Однак безупинна історія його починається в античній Греції, де ораторське мистецтво було породжено насущними суспільними потребами, стало діючим знаряддям соціального прогресу і розвитку рабовласницької демократії.

Хоча перші нагадування про ораторське мистецтво і його представників зустрічаються в «Іліаді» і «Одіссеї», створених ще в IX-VII ст. до н.е., «Золоте століття» грецького красномовства наступило у другій половині V ст. до н.е., після закінчення греко-перських війн, коли ораторське мистецтво перетворюється в істотний чинник громадського життя Афін і знаряддя політичної боротьби. Від її учасників, що бажають впливати на хід державних справ, було потрібне уміння привселюдно відстояти свою точку зору, переконати і повести за собою народ.

Учитися ораторському мистецтву, володіти ним стало необхідністю для всіх грецьких громадян. Саме в цей період і виникає теорія красномовства – риторика, як теоретичне узагальнення практики ораторського мистецтва, а також збірники правил і методичних прийомів навчання красномовству. З'явилася і професія ритора – учителя красномовства. Першими викладачами красномовства були софісти – «мандрівні вчителі мудрості». В основу уявлення про сутність красномовства вони поклали навчання про відносність істини. На думку софістів, об'єктивної істини не існує, є лише суб'єктивні судження про неї. Тому не можна вважати, що одна думка істинна, а інша – ні.

Проти навчання про відносність істини – наріжного каменю риторичних поглядів софістів – уперше виступили Сократ і особливо його учень Платон, котрий риторичні софістів протиставив «щире красномовство», засноване на справжньому знанні і тому доступне тільки філософу. Сократ був першим, хто пізнав культурну, власне «людську» цінність спілкування між людьми, перетворивши бесіду на справжнє мистецтво. У «сократичних» бесідах замість учителя й учнів є бесідувачі, для котрих немає нічого важливішого за пошук і досягнення істини.

Найбільшим політичним оратором Давньої Греції був Демосфен (384 р. до н.е.). Як свідчать сучасники, першу промову Демосфена публіка зустріла шквалом глузувань: гаркавість і слабкий від природи голос оратора не імпонували темпераментним афініянам. Але у цьому кволому на вид юнаку жив воістину могутній дух. Безупинною працею та тренуванням він здобув перемогу над собою. У древніх письменників знаходимо: «Неясну,

шепеляву вимову він долав, вкладаючи до рота камінці і читав напам'ять уривки з поем, голос зміцнював бігом, розмовою на крутих підйомах...» Щоб позбутися від мимовільного посмикування плечей, він вішав над собою гострий спис, що заподіювало йому біль при будь-якому необережному русі.

Наполегливість і енергія перемогли. Демосфен переборов фізичні вади, довів ораторську техніку до досконалості, став найбільшим політичним оратором. Своїм прикладом він підтвердив найважливіший принцип: оратором може стати практично кожний, якщо не пошкодує для цього часу і праці. При цьому, звичайно, зовсім не обов'язково користуватися «методикою» Демосфена, хоча послідовників його надзвичайних методів ми зустрічаємо й у більш пізні часи. Так, на початку нашого століття на берегах кавказької річки Ріон вимовляв промови, набравши камінців у рот, дванадцятирічний підліток. Підлітка звали Володимир Маяковський.

Оратор і великий політичний діяч Демосфен у своїх промовах закликав афінян до енергійної політики, викриваючи бездіяльність і продажність афінських правителів, і намагався згуртувати грецькі держави-карлики для спільної боротьби з ворогом. Його полум'яні промови були результатом великої праці, а ораторські прийоми будувалися на глибокому знанні психології слухачів. Демосфен гармонійно поєднав ораторську майстерність із пристрастю борця, переконаного в правоті своєї справи. «Не слова і не звук голосу складають славу оратора, а напрямок його політики», – стверджував він.

Поряд із Демосфеном Давня Греція дала ще цілу плеяду видатних ораторів, досконало володіючих мистецтвом усного слова і логікою переконання, що вміли зробити потрібний вплив на юрбу, нерідко спонукати її до безпосередніх дій. У списку знаменитих ораторів того періоду ми знаходимо імена Перикла, Ісократ, Горгія, Лікурга, Лісія, Есхіна, Гиперіда й інших майстрів красномовства.

У V ст. до н.е. значного розквіту досягає мистецтво публічної полеміки. Особливою майстерністю і спритністю вирізнялися софісти, що зробили помітний внесок у розвиток логіки мислення і полеміки класичного періоду. У той же час софістична система доказів ґрунтувалася на навмисному використанні помилкових доказів, так званих софізмів – хитрощів, замаскованих зовнішньою логічністю.

Підсумок давньогрецького періоду в розвитку ораторського мистецтва підвів у своїх роботах найбільший мислитель давнини – Аристотель (384 р. до н.е.). Найважливіша його праця з теорії красномовства – «Риторика», написана біля 330 р. до н.е., являє собою першу справді наукову розробку ораторського мистецтва.

Якщо до Аристотеля всі теоретики красномовства обмежувалися майже винятково переліком ораторських прийомів, то він уперше дав наукове обґрунтування ораторському мистецтву як особливому виду людської діяльності, визначивши риторику як «здатність знаходити можливі способи переконання щодо кожного даного предмета». Протягом багатьох сторіч теоретики красномовства дотримувалися поглядів і принципів Аристотеля, лише розвиваючи і переробляючи їх в тій чи іншій мірі.

З настанням македонського панування разом із загибеллю політичних свобод у Греції почався і занепад ораторського мистецтва. Для нього в

новому суспільстві вже не було місця як для засобу політичної боротьби. Зберегло своє значення лише парадне красномовство, що розвилось дещо пізніше в так зване азіатське, котре особливо процвітало в елліністичних країнах Малої Азії. Культ ефектного слова і декламації в II-III ст. н.е. був доведений до крайньої межі, і фактично позбавлений високого суспільно-політичного змісту: красномовство виродилося в краснословство.

Однак ораторське мистецтво не загинуло з падінням Греції. Йому було призначено возродитись і пережити другий «золотий вік» у Римській землевласницькій республіці приблизно з II ст. до н.е. завдяки грецьким емігрантам, що познайомили римлян з історією красномовства своєї країни. Перенесення ораторського мистецтва на новий ґрунт не було чисто механічним. Тут воно було якісно опрацьовано, творчо розвинене, приведене у відповідність із національними особливостями країни і вимогами історичного моменту. Специфіка життя і державного ладу Римської республіки висунули на перший план судово-політичне красномовство. Саме в ньому римські оратори досягли найбільших успіхів.

Біля витоків римського красномовства стояли такі чудові оратори, як Катон Старший, брати Гракхи, Марк Антоній, Красс, Гортензій. Гай Кракх був першим у Давньому Римі, хто в буквальному сенсі повернувся обличчям до народу: до нього оратори виступали, звертаючись до сенату, суддею – їхні промови не були призначені для людей на площі. Повернувшись до народу обличчям, Гай Гракх показав, що шукає в нього підтримки і правосуддя, визнає його силу, вважає його думку вирішальною. Багато римських ораторів почали звертатися до своїх слухачів, вивчати їхню психологію, інтереси, смаки. Відтепер ораторське мистецтво означало вже не тільки *що і як* сказати, але і *кому, якій аудиторії*.

Видатною особистістю республіканського Риму був значний державний і політичний діяч, філософ і літератор Марк Тулій Цицерон (106-43 р. до н.е.), який увійшов в історію світової культури як блискучий оратор. Будучи найбільшим теоретиком ораторського мистецтва, він вважав, що красномовство володіє винятковою силою впливу, що цілком необхідно в справі управління державою і, отже, ним повинен володіти кожний, хто вступив на поприще суспільної діяльності. У відомих трактатах з ораторського мистецтва («Про оратора», «Брут», «Оратор») Цицерон змальовує спосіб «ідеального оратора» – переконаного в правоті своєї справи і всебічно освіченого політичного діяча.

В ораторському мистецтві Цицерон особливо виділяв глибину змісту, що не означало, однак, заперечення або приниження ролі форми викладу. «Мудрість у змісті, – писав він, – без красномовства мало приносить користі державам, а красномовство без мудрого змісту здебільшого шкодить і ніколи не приносить користі». Перед оратором він ставив три основні задачі:

- довести своє положення, тобто продемонструвати істинність викладених фактів і аргументів;
- забезпечити естетичне задоволення;
- впливати на волю і поведінку, спонукати людей до активної діяльності.

Античність оцінила заслуги Цицерона: ще за життя його називали батьком латинського красномовства і літератури. Величезний інтерес

виявила до нього епоха Відродження. Велика Французька революція XVIII ст. воскресила Цицерона як політичного оратора. Високо цінував його великий російський вчений і поет М.В.Ломоносов. Певний вплив зробив Цицерон і на російських декабристів, що вбачали в ньому борця за республіканську свободу.

У період, коли римське суспільство переживало процес економічного і духовного занепаду, жив і творив іншої відомий ритор – Марк Фабій Квінтіліан (30-96 р. до н.е.). Як і в Давній Греції, ораторське мистецтво і тут стало швидко втрачати значення зняряддя соціальної боротьби, усе більше замикаючись у собі і перетворюючись у камерне, декламаційне мистецтво для обраних. Квінтіліан був одним із тих, хто намагався протистояти цьому. Він виступив з гаслом про повернення до класичного красномовства Цицерона і очолив боротьбу проти прибічників «театралізованого» стилю.

«Риторичні наставлення» Квінтіліана – ґрунтовна праця із 12 книг – справжня енциклопедія риторики, підсумок досягнення ораторського мистецтва класичного періоду. Але Квінтіліану не вдалося воскресити «велике красномовство». Воно зникло разом із республіканськими інститутами. Із падінням Рима закінчується давній, класичний період у розвитку ораторського мистецтва.

Таким чином, уже в риторичі Давнього Рима розрізняються всі основні елементи теорії ораторського мистецтва. Тоді ж визначився «синтетичний» характер красномовства як сплаву величезної праці, таланту, знань і глибокої переконаності оратора. Саме з тих часів ораторське мистецтво стає засобом переконання, зброєю політичної боротьби, а великі оратори є одночасно народними трибунами і державними діячами.

Риторика середніх віків. Серед скульптурних прикрас середньовічних храмів і палаців, у мозаїці, живописі й орнаменті більшості західноєвропейських країн ми часто зустрічаємо зображення жінки-воїна в туніці і шоломі. Це Каліопа – старша з дев'яти античних муз, покровителька епічної поезії й ораторського мистецтва. Іноді вона простирає руку у виразному ораторському жесті, і біля ніг її незмінно розташовується Цицерон. Але навряд чи зображення Каліопи свідчить про спадкоємність між античною і середньовічною риторикою. Це скоріше пам'ятник на могилі античного ораторського мистецтва, похованого феодалізмом і християнством.

Офіційна ідеологія феодалізму, змикаючись із теологічною концепцією християнської церкви, проголосила непорушність існуючого порядку, божественну обумовленість феодальної нерівності. Традиції Демосфена, Аристотеля, Цицерона і Квінтіліана, що вбачали в ораторському мистецтві засіб переконання і політичної боротьби, виявляються несумісними з християнськими догмами смиренності і беззаперечної віри. Насправді, перші християнські проповідники, займаючись поширенням релігії серед греків і римлян, що розумілися на ораторському мистецтві, були змушені користуватися тими ж прийомами, що і язичницькі оратори в епоху розквіту античного красномовства. Відомий проповідник Григорій Богослов гадав, що «словесне мистецтво саме по собі, незалежно від висловлюваних ним ідей язичества, зовсім не суперечить духу і змісту християнства, і тому може

служити прекрасним засобом для проведення у свідомість і переконання людей християнських ідей».

Однак у класичного ораторського мистецтва християнське духівництво запозичило лише зовнішнє і поверхове, знищивши в ньому все живе й увічнивши мертве. Проповіді «батьків християнської церкви» Тертуліана, Іоанна Златоуста, блаженного Августина й інших лягли в основу гомилетики – теорії церковного проповідництва.

Середньовічному оратору, церковному проповіднику не доводилося складати власні промови. Його задача зводилася до переказу догматів віри і тлумачення біблійних легенд. Через бідність змісту у церковній проповіді на перше місце виступають форма, зовнішня краса і пишномовність, що посилено підкріплюються музичними, світловими й іншими ефектами. Головним принципом церковного проповідництва стає не переконання, а навіювання.

Не можна, однак, недооцінювати величезної ролі церковної проповіді в середньовіччі. Церква і, зокрема, духовне красномовство, були врешті-решт основними і найдієвішими засобами релігійного, ідеологічного впливу на народні маси. В епоху феодалізму церковне красномовство робить величезний вплив на всю культуру, поєднуючись, по суті справи, із пануючою тоді філософією – схоластикою, в основі якої була система спекулятивних, чисто формальних логічних аргументів, що мають мету теоретично виправдати і «довести» догмати церкви. Апеляція до цитат із священного писання, творів батьків церкви стає основним способом доказу «істинності» тих або інших положень.

Починаючи з XI ст. схоластична риторика активно включається в шкільну освіту поряд із граматикою і діалектикою, складаючи трівіум – «верхній поверх» семи мистецтв середньовіччя («нижній поверх» – квадріум – включав арифметику, геометрію, астрономію, музику). Для схоластичної риторики характерні формалізм, абстрактність, багатослівність, зубріння готових формул.

У середні віки відбувається переродження і навіть повне виродження класичної риторики, що приймає форму церковного проповідництва.

Ораторське мистецтво епохи Відродження. Зародження і розвиток у надрах феодального суспільства капіталістичних відношень підточувало і руйнувало економічні підвалини. Створювались твори літератури і мистецтва гуманізму, що оспівують людину і її право на земне щастя. Вперше за багато сторіч можливість звернутися до земних проблем сучасності, виступити проти засилля католицької церкви й аскетичної моралі одержав і оратор. Красномовство стає засобом консолідації антифеодальних сил і революційної боротьби. Цей час висуває таких народних трибунів як Гільом Каль – ватажок Жакерії у Франції, Джон Болл і Уот Тайлер – керівники селянських повстань в Англії, Ян Гус і Ян Жижка – у Чехії.

Італійські гуманісти епохи Відродження звертаються до забутої у середні віки античної культури. Для культури Відродження характерне живе поєднання старого і нового, єдності способу і логіки, тісний зв'язок мистецтва і науки.

В Італії в XIV ст. процвітає дипломатичне й урочисте красномовство. Успішно розвивається в цей час академічне, судове і військово-красномовство, а світське впливає на церковну проповідь, що нерідко наповнюється філософським і навіть мирським змістом.

У всіх країнах Європи ораторське мистецтво стає невід'ємним елементом культури нового часу, безсумнівним кроком уперед у порівнянні зі схоластичною риторикою середньовіччя, висловлюючи класові інтереси буржуазії.

Ораторське мистецтво давньої Русі. Уже в дофеодальний період поряд із пісенною народною творчістю зустрічаються декілька видів російського красномовства. Досягає високого розвитку політичне красномовство. Ораторська промова звучить на сходках старійшин, народних зборах, віче, що являють собою в древньої Русі вищий орган влади. Вічова промова вирізняється чіткістю композиції, граничною лаконічністю, високою образністю, умінням стисло й енергійно висловити політичну програму. У переговорах російських князів розвивається дипломатичне красномовство. Одна з перших серйозних російських дипломатичних акцій згадується ще до X ст., коли після перемоги князя Олега під Цареградом княжими послами був укладений «Договір росіян із греками».

У Давній Русі надавалося великого значення військовому красномовству. Князі й воєводи зверталися до війська і народу із закликом зробити усе для перемоги над ворогом («Повесть временных лет»). Чудовою пам'яткою військово-політичного красномовства Київської Русі є «Слово о полку Игоревім» – твір кількох жанрів: ораторської промови, військової повісті, героїчної пісні.

Буржуазне ораторське мистецтво XVI - XX ст. У країнах Європи у цей період інтенсивно розвивається судове, парламентське, урочисте красномовство. У Англії в XVI ст. риторика вивчають за працями Квінтіліана, Цицерона – у Кембриджі й Оксфорді. У першій половині XVII століття вона включається до списку навчальних предметів Гарвардського, а потім і інших університетів США. Значний крок уперед теорія ораторського мистецтва зробила в працях відомого гуманіста Ф.Бекона – родоначальника англійського матеріалізму, що висував основною задачею риторики поєднання розуму з уявою для кращої реалізації задуму.

Французька буржуазна революція сколихнула всю Європу, призвела до руху мільйонні маси. Величезного значення набуло в цей час сміливе революційне слово, трибуна оратора стала знову місцем боротьби. Полум'яними трибунами революції були Робесп'єр, Марат, Дантон, Сен-Жюст і інші.

У теорії ораторського мистецтва кінця XX століття виявляється прагнення поєднати положення старої риторики з новітніми науковими даними. Усе більше уваги надається врхуванню психології мас, впливу особистості оратора, емоційному впливу слова. Закладаються основи буржуазної теорії і практики маніпулювання свідомістю мас в інтересах «влади імущих». Сьогодні у західних країнах ораторське мистецтво

розглядається як ефективний засіб ідеологічного впливу, що не поступається у силі засобам масової інформації. Майстерності публічного виступу надається винятково важливого значення в ідеологічній боротьбі, вона служить ефективним засобом завоювання авторитету і популярності на політичній арені.

ВИСНОВКИ

- У наш час знову відроджується значущість живого, публічного слова, що стає об'єктом численних наукових досліджень. Крім вивчення історії ораторського мистецтва, вчених приваблюють проблеми, пов'язані з впливом промови, переконанням, навіюванням іншими аспектами ефективності усного слова.
- Завдяки бурхливому розвитку телебачення здається, що весь світ говорить із нами, є присутнім у наших будинках. Міжконтинентальні «мости», «круглі» столи, зустрічі в студіях із відомими політиками, вченими, діячами мистецтва – одна із яскравих прикмет сучасності.
- Стрімкі зміни в демократичному суспільстві витісняють епоху читання друкарських текстів із високих трибун, замінюючи їх на емоційні й живі виступи сучасних ораторів.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що значить володіти ораторською майстерністю?
2. У чому сутність і завдання вивчення курсу ораторської майстерності?
3. Розкрийте історію виникнення ораторського мистецтва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антична література. – М.: Освіта, 1986.
2. Гаспарова М., Борухович В. Ораторське мистецтво древньої Греції. – М.: Художня література, 1985.
3. Історія красномовства. – К., 2000.
4. Іржі Т. Мистецтво говорити. – К., 1998.
5. Карнегі Д. Учись виступати публічно і впливати на широке коло людей. – К., 2000.
6. Культура ведення дебатів. – Харків, 1988.
7. Левчук Л.Т. Історія світової культури. – К.: Либідь, 1994. – С.168-192.
8. Митрофанов О.Г. Мастера красноречия. – М.: Знание, 1993.
9. Плошкин А.М. История риторики. – Харьков: Наука, 1995.
10. Радциг С.І. Історія Давньогрецької літератури. – М., 1999.
11. Чихачев В.П. Лекторское красноречие – М.: Знание, 1989.

МОРАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- Мораль і моральність у суспільстві.
- Моральні цінності як основа гуманістичного спілкування.
- Моральні норми й принципи, їх значення для досягнення високого рівня культури спілкування.
- Основні поняття гуманістичної етики.

МОРАЛЬ І МОРАЛЬНІСТЬ У СУСПІЛЬСТВІ

Розглядаючи діяльність людини, її спілкування з іншими крізь призму етичних норм і цінностей, можна зрозуміти природу етики ділового спілкування. До процесу спільної діяльності, до ділового спілкування долучається багато людей. Кожна людина є особистістю з позитивними й негативними рисами. До того ж кожна сфера життя і діяльності людини має певну специфіку. Тому постає питання про визначення моральних передумов, що впливають на ділові стосунки між людьми. У процесі спільної діяльності й ділового спілкування формується етика ділового спілкування як сукупність цінностей і норм, що орієнтують і регулюють дії людей.

Мораль – це форма громадської свідомості й вид громадських відносин, спрямованих на утвердження самоцінності особистості, рівноправності всіх людей у їхньому прагненні до щасливого та гідного життя. У моралі оцінюються не лише практичні дії людей, а й їхні мотиви, прагнення і наміри. Моральні вимоги до людини відповідають загальним нормам і принципам поведінки.

Мораль належить до основних сфер нормативної регуляції дій людини, таких, як право, звичаї, традиції та ін., переплітається з ними і водночас істотно відрізняється від них. Вимоги моральності формуються у практиці масової поведінки, у процесі взаємного спілкування людей, відбивають життєво-практичний та історичний досвід.

Мораль і моральність не існують поза суспільством, без взаємодії людей. Вони значною мірою залежать від особливостей розвитку суспільства, насамперед від соціально-економічного ладу, що панує в ньому.

Ще в давньоруському літописанні «Повість врем'яних літ», складеному монахом Києво-Печерського монастиря Нестором, подано своєрідний образ «колективної моралі» або, точніше, колективної моральної відповідальності. Логіка цієї відповідальності така, що всі люди, які живуть і страждають разом, мають змогу жити праведно. З часів християнізації Русі церква почала розмежовувати такі поняття, як «злочин» і «гріх». Якщо гріх – це моральна несправедливість або порушення Божого закону, то злочин – це порушення закону загальнолюдського [6, 219]. Своєрідним моральним кодексом є «Повчання» князя Володимира Мономаха. До етичних норм належать його вимоги: «Не лінуйтеся», «Стережіться брехні, пияцтва і блуду», «До старшого ставитися треба як до батька, а до молодих – як до братів» та ін. [6].

Тривалий час у Європі, зокрема в епоху Відродження, етичним нормам і правилам належала першість під час вирішення економічних проблем порівняно, скажімо, з прагненням до вигоди, до наживи. Етичний підхід, зокрема, простежується у працях французьких моралістів XVI-XVIII ст. М.Монтеня, Ф.Ларошфуко, Б.Паскаля та ін. [8]. Поки в Європі було суспільство «механічної солідарності», що ґрунтувалося на колективних уявленнях та міфологічній свідомості (за твердженням відомого соціолога Е.Дюркгейма), суспільне життя в ньому було нічим іншим, як моральною сферою [5, 120].

За часів раннього капіталізму виникла суперечність між ставленням до справи та етичними нормами. Встановлюється така особливість мислення, коли характерним є систематичне прагнення отримати законний прибуток у межах своєї професії [1, 85]. У суспільстві формується органічна солідарність людей, що ґрунтується на взаємодоповненості ролей і професій, а також ідея професійної відданості, певного аскетизму в поведінці й спілкуванні людей. Взаємини між людьми і при вирішенні економічних питань певною мірою регулювалися вищими цінностями, зокрема релігійними (це особливо характерно для протестантської етики). З розвитком ринкових відносин людина дедалі більше стає самотньою, віддаляється від суспільства, від собі подібних, від тих, хто перебуває поруч. Людина стає прагматичною, а суспільство під впливом грошей стає дедалі раціональнішим. Гроші починають бути засобом будь-якого обміну, зокрема в економіці, мистецтві, науці, практиці. Їх вплив поширюється, звичайно, на ділові стосунки між людьми та на спілкування. У такому суспільстві зростають корупційність, жорстокість, егоїзм, індивідуалізм та ін.

Отже, суспільство, яке стоїть на шляху «гроші заради грошей», «виробництво заради виробництва», «дія заради дії», приречене на моральний занепад. Щоб цьому запобігти, суспільство має повернутися до обов'язкової первинності етичних норм над прагненням досягти економічних результатів за всяку ціну. Йдеться про моральну відповідальність кожного за себе та за інших, за життя загалом. І тут люди мають усвідомити, що індивідуальної відповідальності для вирішення цієї проблеми явно замало. Потрібні спілкування, діалог індивідів, дискусія, хоча лише прагнення цього не досить. Дискусія про майбутні цінності, їх ієрархію, реальні зміни в суспільстві буде тим досконалішою, чим незалежнішими будуть індивіди, які беруть у ній участь, чим більше вони прагнутимуть використати раціональні аргументи, не надаючи жодному з них абсолютного чи остаточного змісту, чим більше спілкування між людьми буде спрямоване на досягнення вільного консенсусу між ними [5, 571].

МОРАЛЬНІ ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА ГУМАНІСТИЧНОГО СПІЛКУВАННЯ

Однією з форм прояву моральних відносин у суспільстві є моральні цінності.
Цінність – це поняття, що

використовується у філософії та соціології для позначення об'єктів, явищ і їх властивостей, а також абстрактних ідей, що втілюють у собі узагальнені ідеали і постають завдяки цьому як еталон належного. У сучасній філософії й етиці – це не лише суб'єктивна значущість певних явищ реальності,

пов'язана із задоволенням потреб суб'єкта, у духовному плані цінності відроджують його самого з усіма його потребами [3]. Обираючи певні моральні цінності, людина тим самим підтверджує свідоме ставлення до норм і принципів моралі, дієвість своїх мотивів, цілісність моральної свідомості загалом.

Моральні цінності добра, обов'язку, відповідальності, справедливості, честі й гідності людини, совісті помітно впливають на спільну діяльність людей, на характер і ефективність спілкування, Якщо співрозмовники, наприклад, під час вирішення конфлікту демонструють свою відповідальність за стан справи, вміння бути справедливими щодо опонента, бажають не лише собі, а й співрозмовникові добра, то є багато шансів, що вони досягнуть злагоди, а спілкування відбуватиметься на високому моральному рівні.

Як зазначалося, на сучасному етапі розвитку нашого суспільства, коли рівень духовності у країні загалом падає, моральні цінності нерідко знецінюються. Тому наше суспільство має якомога більше уваги приділяти саме моральним цінностям, орієнтуватися на них у всіх сферах життя – економічній, політичній, соціальній, законодавчій та ін. Загроза дегуманізації виникає там, де людина зникає ототожнювати себе зі своєю функцією, своєю соціальною роллю. Образ такої самовідчуженої людини-функціонера, людини-рольовика став, так би мовити, кошмаром технічної цивілізації останніх століть [3, 258].

Систему моральних цінностей, яку доцільно впроваджувати в суспільстві ринкових відносин, детально описав відомий американський психолог і філософ Е.Фромм. Змальовуючи ринковий соціальний характер у праці «Психоаналіз і етика», він зазначає, що у діловому спілкуванні проявляється ставлення до себе та інших як до товару, який можна якнайвигідніше продати й купити. Отже, на жаль, цінність людини полягає в тому, що вона є товаром [13].

Події, що відбуваються в окремій країні й у всьому світі, змушують людей переглянути систему цінностей як суспільства, так і окремої особистості. Керівники організацій, які успіх економічної діяльності пов'язують безпосередньо з людьми, уважно стежать за цими процесами і своєчасно реагують на них. Вони враховують будь-які зміни у ставленні людей до звичаїв, традицій, релігії, праці, освіти тощо. Якщо ці зміни орієнтацій на певні цінності своєчасно не помітити, виникнуть додаткові труднощі. Саме зміна цінностей була однією з причин зниження темпів зростання промислового виробництва у США 1965 року. Підприємці, які не усвідомили характеру подій, що відбулися, почали скорочувати кадри і втрачати клієнтів. Тим із них, хто продовжував поважати особистість, задовольняти потреби клієнтів та орієнтуватися на високу професійну майстерність працівників, падіння виробництва майже не загрожувало.

Звичайно, люди мають добре заробляти, щоб жити в гідних умовах. Однак якщо весь час людина присвячує себе тільки роботі, ігноруючи власні інтереси та інтереси сім'ї, вона, врешті-решт, рано втрачає здоров'я, стає нездатною народжувати нові ідеї, перестає бути цікавою у спілкуванні. Щоб цього не сталося, зазначає Е.Фромм, людина повинна орієнтуватися не на принцип «мати», а на принцип «бути» [11, 35-55]. Це означає, що людина

хоче й може жити повнокровним життям. Вона хоче здобувати знання і віддавати їх, обирати заняття до вподоби, поєднувати продуктивну виробничу діяльність із власними інтересами в інших сферах. Розумні керівники поділяють такі орієнтації своїх підлеглих, не заважають їхнім прагненням до самореалізації – і не тільки при виконанні ними своїх професійних обов'язків. Як свідчить досвід кращих корпорацій світу, від цього вирають усі: кожна окрема людина і організація загалом.

МОРАЛЬНІ НОРМИ ТА ПРИНЦИПИ, ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ВИСОКОГО РІВНЯ КУЛЬТУРИ СПІЛКУВАННЯ

Моральні цінності в усіх сферах життя людини регламентуються моральними нормами і принципами. Моральні норми і принципи – це певні вимоги й заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей, їхню

взаємодію та спілкування. Ці норми та принципи, встановлені людьми в суспільстві на певному етапі його розвитку, є певним зразком поведінки й обов'язкові для виконання.

Принципи моралі мають загальне соціальне значення і поширюються на всіх людей, уособлюючи те загальне, основне і первинне, що уможливорює ці вимоги та становить ціннісний базис суспільства, взаємин людей. Моральні принципи підтримують і санкціонують в узагальненій формі суспільні підвалини життя, соціальний устрій, спілкування. Вони претендують на абсолютність, не допускають винятків. Будучи узагальненими, моральні принципи відбивають соціально-історичні умови буття людини, її сутнісні прагнення і потреби.

Поряд з іншими сферами життєдіяльності людини моральні принципи й норми регулюють процес спілкування людей, бо саме у процесі спілкування люди погоджують власні і суспільні інтереси. Більше того, спілкування людей має відбуватися за цими моральними принципами і нормами. Проте для індивідуального життя й поведінки людини вони є лише передумовою формування гуманістичних установок спілкування [14, 95]. Гуманізація спілкування – це насамперед розвиток і зростання потреби людини в такому спілкуванні. Воно передбачає здатність людини відчувати й співчувати, переживати і співпереживати, вміння розрізняти добро і зло, справедливість і несправедливість, вияв таких її якостей, як милосердя, порядність, доброчинність і совість, а також морально-етичні потреби, оцінки, смаки, ідеали, мотиви, вчинки. Тому не меншого значення у процесі спілкування людей відіграють також моральні знання, здатність до раціонального осмислення моральних ситуацій і дій.

Відомо, що зовні доброчинні дії можуть спиратися на мотиви, які явно суперечать принципам і нормам моралі: користолюбство, нажива, владоллюбство та ін. І навпаки, вчинок, який зашкодив іншим, може мати в основі доброчинні наміри. Наприклад, людина, яка лише прагне влади, у спілкуванні з іншими демонструє свою «демократичність», гуманність. Досягнувши жаданої влади, вона швидко забуває про свої обіцянки і часто не виявляє доброти, чесності, відповідальності тощо. Таку поведінку в етиці називають легальною, а тип поведінки – легалізмом.

Відомий китайський філософ Конфуцій показав, що різні люди у своїй поведінці й спілкуванні дотримуються різних моральних норм і правил. На його думку, розумна людина, «коли дивиться, то думає, чи добре вона роздвиглася, а коли слухає – думає, чи правильно вона почула; думає, чи приємний у неї вираз обличчя, чи шанобливі її манери, чи щире мовлення, чи пристойне ставлення до справи; при сумнівах думає про те, щоб порадитися; коли ж у гніві, то думає про наслідки; і перед тим, як щось придбати, думає про справедливість». Нерозумна людина робить три помилки: говорить, коли не час говорити (це нерозважливість), не говорить, коли настає час говорити (це потайливість), і говорить, не помічаючи міміки (це сліпота) [2].

Нині у надзвичайно складних умовах ринкових відносин людям доводиться робити вибір щодо орієнтації на справедливе ставлення до інших та врахування їхніх інтересів чи на егоїзм; на активність чи пасивність; на агресію чи альтруїзм; на любов до людей чи байдужість до них і т. ін. Цей вибір виявляється в поведінці людини та в її спілкуванні з іншими. Під час такого вибору людина звертається або до прийнятих суспільством, або до особистих моральних норм і принципів.

В умовах жорсткої конкуренції та зниження життєвого рівня людей зростає значення таких рис характеру людини, як стійкість, лояльність, вірність, милосердя та ін. Йдеться про мораль співвіднесення, дилема якої ґрунтується на тому, що не варто слухати ані друзів, ані ворогів, коли совість підказує: «Вчини так». Кожен, хто знайомий з історією створення й розвитку відомої американської компанії «IBM», погодиться з тим, що своїм успіхом вона значною мірою зобов'язана морально-етичним ідеям її засновника Томаса Дж. Уотсона-старшого (1914), аніж технічним нововведенням чи фінансовим ресурсам. Він, як честолюбний підприємець, безумовно, хотів бачити свою компанію успішною. Але маючи власні моральні цінності, він не хотів це робити в будь-який спосіб. На шляху до успіху Т.Уотсон хотів об'єднати людей єдиною метою. Тому він розробив кодекс працівників компанії, принципи якого дуже прості:

- 1) кожна людина заслуговує на повагу;
- 2) кожний клієнт фірми має право на особливу увагу та найкраще обслуговування;
- 3) усе, що робиться у фірмі, має постійно вдосконалюватися.

Цих принципів дотримуються й зараз усі працівники фірми – від адміністраторів найвищого рангу до підсобників.

Зазначені принципи становлять стрижень усієї діяльності компанії, до якої всі ставляться з повагою і довірою, що безпосередньо впливає на кожний крок і всю політику «IBM». Мабуть, тому за 34 роки нікого не звільнили через скорочення штатів, асортименту продукції чи бюджету. Але незалежно від посади «розлучалися» з тією людиною, яка порушувала моральні норми компанії або припускалася помилок у роботі і не бажала співпрацювати з іншими [9, 60-61, 66-67].

За правилами, прийнятими в «IBM», усі її працівники у своїх діях мають керуватися високими нормами ділового спілкування. «Кожний, з ким ви маєте справу, повинен розраховувати на справедливе і неупереджене ставлення до себе з вашого боку. Чесність є невід'ємною частиною

моральної поведінки, а довіра необхідна для встановлення добрих та міцних стосунків» [9, 263-268].

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ГУМАНІСТИЧНОЇ ЕТИКИ

Щоб зрозуміти моральність спілкування, потрібно знати основні поняття етики, об'єднані в цілісну систему, з єдиним принципом її побудови. Конкретний зміст цих понять, їх логічна форма й місце кожного з них у загальній системі змінювались в історії етичної думки залежно від розуміння природи моральності. Однак у всі часи в історії етики основними категоріями вважалися насамперед добро й обов'язок, добродійність і совість.

Розглядаючи етику спілкування, крім зазначених понять, треба враховувати й поняття етики соціального характеру, підвалини якої були закладені Е.Фроммом. Він детально описав етичні зміни, що відбуваються в соціальному характері людей на різних етапах розвитку капіталізму. Ці зміни яскраво виявляються в поведінці людей, насамперед у їхній моральності [13].

Людина народжується доброю, як стверджує більшість представників гуманістичної етики. Усе, що в неї є доброго, служить збереженню й розвитку життя, саморозвитку й використанню творчого потенціалу, а зло призводить до його руйнації.

Отже, якщо людина у спілкуванні відстоює свої позиції, впевнена в собі, виявляє наполегливість у досягненні мети, не принижуючи іншого, визнаючи його право на власну думку, то вона не чинить зла. Для неї добро – це йти шляхом, який вона обрала, але не жертвуючи собою, щоб догодити іншому. Сьогодні такі вміння, що називаються асертивними, формуються у людей за допомогою різних підходів.

У людини є лише один спосіб бути в єдності зі світом і водночас у злагоді з собою – реалізувати свої здібності. Це буде добром і для неї, і для суспільства, тобто для інших. Інакше перед людиною постають моральні проблеми, а неможливість їх вирішення часто призводить до неврозу. Щоб цих проблем не виникало, зокрема під час спілкування, слід дотримуватись основних принципів етики: «не роби іншому того, чого б ти не хотів, щоб він робив тобі»; «що ти робиш іншим, те робиш і собі». Інакше кажучи, якщо людина в діловому спілкуванні, маніпулюючи іншим, хоче досягти вигоди лише собі, особливо через хитрощі, махінації, нечесну гру, то порушується перший із зазначених принципів етики. Якщо ж під час вирішення конфлікту перемога досягається за рахунок поразки опонентів, можна лише нажити ворогів. При цьому порушується другий із зазначених принципів етики.

Відбитком нашого «Я» є совість. Вона уособлює суть власного морального досвіду. Це наш вплив на себе самого. Гуманістична совість протестує проти утиску, приниження себе, проти загрози стати інструментом у руках тих, хто прагне свідомо чи несвідомо занизити нашу самоцінність і обмежити самостійність. Поряд з гуманістичною співіснує і совість авторитарна. У них однаковий зміст етичних норм, але мотиви їх використання різні. Авторитарна совість вимагає від людини підкорятися авторитетам, які виробили, скажімо, певні етичні норми, догоджати їм. Якщо вона цього не чинить і проявляє самостійність, у неї пробуджуватиметься

«нечиста» совість, вона відчуватиме безсилля, дискомфорт, провину [1, 174-175]. Кожна людина, як стверджує Е.Фромм, має ці два різновиди совісті. Проблема в тому, яке співвідношення між ними.

Існує чимало етичних критеріїв цивілізованого спілкування, зокрема чесність, порядність, справедливість. У розвинених країнах, наприклад, без цих критеріїв у діловому спілкуванні між фірмами, банками й окремими людьми сучасне підприємництво було б неможливим. Нафта й нафтопродукти, акції й інші цінні папери на мільйони доларів щодня продаються на основі усних переговорів без свідків. Так само на великі суми щороку продаються товари солідними торговими фірмами без попереднього оформлення контрактів. Така практика сучасного підприємництва є наслідком тривалого процесу розвитку бізнесу, під час якого сформувалися найоптимальніші моральні принципи та правила, яких дотримуються підприємці.

Для досягнення ефективності в діловому спілкуванні необхідно також керуватися такими етичними поняттями, як повага, співчуття, справедливість тощо.

Основою гуманістичних комунікативних установок є повага. Це таке ставлення до людини, коли враховується людська гідність. Повага доповнюється пошаною, тобто визнанням особистих чеснот індивіда та його належності до певної спільноти. Якщо ми ставимося шанобливо до іншої країни або до якоїсь фірми, то поважатимемо також їх представників і виявимо це у своєму ставленні до них, що сприятиме встановленню контакту, взаємодії. Спілкування буде відкритим і націленим на продуктивний діалог, на співробітництво і злагоду, ґрунтуватиметься на врахуванні моральних норм і принципів справедливості, рівноправності, доброзичливості, ввічливості та ін.

Повага до співрозмовників, опонентів у спілкуванні, толерантність тісно пов'язані із самоповагою. Як би не ставилися до нас інші люди під час спілкування, у ділових взаєминах, самоповага буде тим моральним механізмом, який допоможе нам не допустити приниження, глузування. Людина з розвинутою самоповагою чинитиме опір цьому, виявлятиме волю, відстоюючи свою гідність, честь. Християнська мораль вчить бути терплячим, але це не означає, що слід миритися зі злом, агресією, брутальністю, безчестям. Кожен із нас має робити все можливе в межах норм моралі, щоб не допускати цього, щоб попереджувати негативні прояви у процесі спілкування з іншими людьми.

Людям, які чинять зло, ображають інших, можна часом поспівчувати, бо зони не розуміють, що роблять, і як це може негативно вплинути на них. Поспівчувати, а можливо, і допомогти, замість того щоб «схрещувати мечі», можна спробувати доброзичливо запропонувати інший вихід із ситуації, що склалася.

Повага й увага до клієнтів є, безперечно, основою тривалих взаємин. Компанія, яка підходить до ділових відносин лише з позицій власної користі, не може розраховувати на лояльність іншої сторони. А будь-яке зроблене клієнтові добро потім, як правило, повертається прибутком. Коли виникають нові ринки збуту продукції, до них швидко вливаються різні корпорації, компанії, фірми з інших країн. Багато компаній намагаються будь-що збути

свою продукцію, навіть низької якості. Відчувається це зараз і в Україні. Але якщо такі компанії орієнтовані тільки на отримання тимчасової користі, то зв'язки не будуть тривалими. Вони завжди відчуватимуть опір з боку тих, кого принижують. І навпаки, компанії, які встановлюють ділові контакти, поважаючи слабших сьогодні партнерів, допомагають їм, створюють основу для співпраці в майбутньому.

Егоїзму, самолюбству протистоїть любов до себе. Вона не рівнозначна егоїзмові, не виключає любові до інших. Якщо людина піклується про себе, відповідальна, цінує і поважає себе, прагне до розвитку, самореалізації, врешті-решт, до свободи, то вона любить себе. Якщо людина себе любить, то вона спокійна, доброзичлива, впевнена в собі, совісна, а тому іншим людям добре з нею спілкуватися й співпрацювати.

Любов до людей є найкращим порадиником для вирішення більшості складних проблем, у тому числі проблем спілкування. Вона включає в себе і повагу, і співчуття, і готовність допомогти. Саме вона підкаже у складних ситуаціях, коли і як розпочати спілкування, як вступити в контакт і як з нього вийти, які аргументи навести, яке рішення прийняти та ін. Коли любиш людей, з якими спілкуєшся, то докладеш зусиль, щоб їх зрозуміти, щоб не зачепити їхньої честі, гідності, не примусити їх страждати, допоможеш їм зберегти й поповнити свою самоцінність. Апостол Павло у першому посланні до коринтян сказав: «Якби я говорив мовами людськими і ангельськими, але не мав любові, я був би ніби мідь брєнєча. Якби я мав дар пророцтва і відав усі тайни і усі знання, і якби я мав усю віру, щоб і гори переставляти, але не мав любові, я був би – ніщо. І якби я роздав бідним усе, що маю, і якби віддав моє тіло на спалення, але не мав любові, то я не мав би жадної користі. Любов – довготерпелива, любов – лагідна, вона не заздрить, любов не чваниться, не пихатиться, не бешкетує, не шукає свого, не поривається до гніву, не замислює зла; не тішиться, коли хтось чинить кривду, радіє правді; все зносить, в усе вірить, сподівається, все перетерпить» [10, 218-219].

Отже, **спілкування** – це форма творчості, яка допомагає виявити і розкрити найкращі сторони особистості. Водночас це процес виховання і самовиховання, коли люди впливають одне на одного. Тому таким необхідним для досягнення успішної взаємодії у спілкуванні є знання ролі моральних цінностей, розумне використання моральних принципів і норм.

ВИСНОВКИ

- Мораль – це форма громадської свідомості та вид суспільних відносин, спрямованих на утвердження самоцінності особистості, рівноправності всіх людей в їхньому прагненні до щасливого й гідного життя.

- Однією з форм вияву моральних відносин у суспільстві є моральні цінності. Вони становлять основу гуманістичного спілкування.

- Моральні норми й принципи – це певні вимоги й заборони, що регулюють діяльність, поведінку людей, їхню взаємодію та спілкування. Ці норми й принципи, що встановлені людьми в суспільстві на певному етапі його розвитку, є зразком поведінки і обов'язковими для виконання.

- Гуманістична етика, якої треба дотримуватися під час спілкування, передбачає добродійність, совісність, справедливість, повагу, співчуття, любов до людей та ін.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке мораль, як вона формується у суспільстві?
2. Чому мораль є відбиттям життєво-практичного й історичного досвіду людей?
3. Що таке моральні цінності?
4. Чому саме моральні цінності є основою гуманістичного спілкування?
5. Що таке моральні норми й принципи?
6. Чому необхідно дотримуватися в бізнесі моральних норм і принципів?
7. Які існують основні поняття гуманістичної етики?
8. Що є запорукою ефективності у діловому спілкуванні?
9. Чи не в любові до всього сутнісного сенс нашого життя на Землі? (обговорення проблеми).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Избр. произведения. – М., 1990.
2. Конфуций. Древнекитайская философия // Собр. текстов: В 2т. – М., 1972. – Т. 1.
3. Малахов В. Етика: Курс лекцій. – К., 1996.
4. Монтень М. Опыты. – М., 1979. – Кн. 3.
5. Московичи С. Машина, творящая богов. – М., 1998.
6. Прохоров Г.М. Памятники переводной и русской литературы XIV-XV веков. – Л., 1987.
7. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н.Лавриненко. – М., 1997.
8. Размышления и афоризмы французских моралистов XVI-XVIII веков. – Л., 1987.
9. Роджерс Фрзисис Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. – М., 1990.
10. Святе письмо Старого та Нового завіту: Пер. з євр., араб., та грецьк. // United Bible Societies. – 1990.
11. Фромм Э. Иметь или быть. – М., 1990.
12. Фромм Э. Искусство любить. – М., 1990.
13. Фромм Э. Психоанализ и этика. – М., 1998.
14. Шеломенцев В.Н. Этикет и культура общения. – К., 1995.

ЛОГІКА В МОВЛЕННІ ОРАТОРА

- Що значить говорити зрозуміло
- Як бути послідовним у викладі думок
- Не можна суперечити собі
- Обґрунтованість тверджень
- Вимоги логіки до аргументів
- Як робити висновки

ЩО ЗНАЧИТЬ ГОВОРТИ ЗРОЗУМІЛО

Кому не знайома така ситуація: від виступаючого чекають викладу суті проблеми, а він перескакує з одного питання на інше, іноді заперечує сам собі, не обґрунтовує тверджень, так що зрозуміти щось і прийти до певного висновку просто неможливо. Чому ж? «Немає логіки», – скажуть слухачі, якщо їх запитати.

Помічено, що аудиторія скоріше вибачить обмовки, ніж нелогічність викладу матеріалу. Це пов'язано з тим, що нашій свідомості властиво шукати у всьому систему, порядок – логіку. Логіка розвитку явищ отримує віддзеркалення в нашому мисленні. *Логіка* як наука вивчає закони мислення, шляхи і способи отримання знань про світ шляхом міркувань.

Звичайно, думають, мислять усі люди, навіть ті, хто не вивчав логіки. Але одні при цьому логічніші, ніж інші. Знання логіки так само допомагає правильно мислити, як знання граматики – правильно говорити і писати. Воно необхідне і вченому, і ораторові.

Наука логіка, на яку спираються логіка мислення і логіка викладу, має дві галузі. *Діалектична логіка* вчить певному підходу до явищ і подій; розумінню їх об'єктивного, закономірного характеру, причинної обумовленості всіх явищ, їх зв'язку з іншими явищами чи подіями, пошуку суперечностей як джерела розвитку процесів.

Уявлення про світ свідомість відображає в конкретних формах, які вивчає *формальна логіка*. Діалектичну логіку часто називають *діалектикою*, а формальну логіку – просто *логікою*.

Логіка виділяє *три форми мислення*.

Поняття – форма мислення, що відображає зональні і найістотніші властивості предмету або явища. Вони є змістом поняття. Поняття характеризується і обсягом – сукупністю предметів і явищ, що стосуються даного поняття. Наприклад, зміст поняття «автомобіль» – транспортна самохідна безрейкова машина, а обсяг цього поняття надзвичайно великий: різні марки легкових, вантажних, спортивних та інших автомобілів.

Думка є формою мислення, в якому відбивається зв'язок між предметами і явищами. Наприклад: «Сьогодні вівторок».

Висновок – це ланцюжок думок, остання з яких, що виводиться з уже відомих, є новим знанням.

У процесі виступу оратор розкриває зміст того поняття, якому присвячена тема, і використовує певну кількість інших; він висловлює певні

думки і приходять до висновків, іноді несподіваних для аудиторії. Якщо він при цьому говорить зрозуміло, послідовно, обґрунтовано, аудиторія буде у полоні «залізної» логіки, яка іноді має гіпнотичну дію.

Мета виступу перед слухачами – підвести їх до певних висновків. При цьому оратор не копіює хід своїх думок, не відтворює логіку міркувань, а прагне до того, щоб управляти розумовим процесом слухачів.

Логіка викладу – це «логіка для аудиторії».

Розглянемо **основні вимоги логіки до усного виступу:**

- вимога визначеності, зрозумілості;
- вимога послідовності;
- вимога несуперечності;
- вимога обґрунтованості.

Вимога визначеності вислову означає, що слухачі повинні чітко розуміти всі слова і вирази, що вживає виступаючий.

Невизначеність виникає, коли оратор вимовляє незнайомі для аудиторії терміни.

Часто зустрічається і така ситуація: виступаючий вживає начебто всім відомі слова і не здогадується, що слухачі тлумачать їх кожен по-своєму. Запитайте у своїх друзів, що означають для них слова «чесність», «уміння жити», «демократія», «ринок» і т.д., і ви отримаєте повну ілюстрацію до сказаного.

Стийкі і часто неправильні уявлення про відомі поняття іноді заважають зрозуміти точку зору оратора. Декарт писав: «Чітко визначайте значення слів і висловів, і ви позбавите світ від половини помилок».

Ще одна причина невизначеності – двозначні фрази типу: «Один знімок космонавтів, зроблений над трасою БАМу, дозволив заощадити 6 млрд. грн.» (мав цінність портрет космонавтів чи знімок, зроблений ними?), «Усіх членів правління було переобрано» (слово «переобрано» можна розуміти по-різному: обрані знову і не обрані зовсім).

Для того, щоб уникнути неясності, невизначеності висловів, необхідно виключити двозначні фрази, пояснювати аудиторії значення малознайомих слів, давати визначення складним поняттям.

Найправильніший спосіб визначення поняття – *наукове визначення*, коли вказується рід, до якого належить це поняття, і дається його видова відмінність. Наприклад: «Прибуток – це результируючий показник роботи підприємства, що є різницею між доходами і витратами виробництва».

Дамо основні правила наукового визначення.

1. Означуване і визначаюче поняття повинні бути рівними за обсягом (*відповідність*).

Помилка невідповідності визначення з'являється, якщо видової відмінності немає або вона дана неповно. Якщо вона зовсім відсутня, виникає помилка ширшого визначення, а про означуване поняття говорять: «Його треба довизначити». Наприклад: «Прибуток – це показник роботи підприємства».

Якщо видова відмінність звужена, виникає помилка вужчого визначення. Наприклад: «Банк – це установа, що акумулює грошові кошти». Її можна виправити, доповнивши визначення: «Банк – це установа, що акумулює грошові кошти, надає кредит, здійснює грошові розрахунки».

2. Визначення повинне бути зрозумілим і чітким (*визначеність*).

Помилка невизначеності (незрозумілості) визначення з'являється у тому випадку, коли саме визначення містить невідомі терміни: «Соціометрія – це прикладна мікросоціологія», а також коли визначенням є порівняння або метафора: «Архітектура – це застигла музика».

3. Означуване поняття не повинно тлумачитися через визначаюче.

Інакше виникає помилка «коло у визначенні»: одне поняття тлумачиться через інше, а те – через перше: «Приємне – це відчуття задоволення. А задоволення – це те, що дарує нам приємне». Другий різновид цієї помилки – «саме через себе»: «Підприємець – це той, хто займається підприємницькою діяльністю».

Правильні наукові визначення містяться в енциклопедичних словниках. Але словникові визначення не завжди доречні в живому мовленні. А іноді й не потрібні. Часто достатньо, щоб слухачі просто розуміли, про що йдеться. У такому разі застосовують *опис* поняття – спосіб визначення, при якому називають ознаки або риси предмета чи явища, що сприймаються зовні. Опис можна доповнити *характеристикою* – перерахуванням істотних ознак і властивостей предмета і їх оцінкою. Наприклад, щоб слухачі комп'ютерних курсів зрозуміли, що таке гнучка дискета, можна описати, як вона виглядає, а потім охарактеризувати це, назвавши істотні властивості: інформаційний обсяг, розміри, термін експлуатації.

Можна дати уявлення про предмет або явище і *на прикладі*: «Світлова реклама – це рядок, що рухається, світлова газета, світлове табло».

Разом із новими явищами в наше життя входять іншомовні терміни, що їх означають. **Терміном** називають точне позначення певного поняття, вживаного в науці. Наприклад, усі сьогодні з легкістю оперують словами «менеджмент», «акція», «ваучер», «маркетинг», «ринок» і т.д. Проте далеко не всі знають точне значення цих слів.

Щоб розкрити значення терміну, іноді досить просто *перекласти* його рідною мовою: «перманентний» – постійний, безперервний; «менеджмент» – управління і т.д. Можна пояснити значення терміну, розповівши про його *походження* (етимологію). Наприклад, слово «інфляція» походить від латинського *inflatio* – здуття, «кредит» – від латинського *credere* – вірити.

Ще один спосіб пояснення термінів – *заміна його синонімом*, відомим аудиторії, наприклад: ваучер – пай, комунікабельний – товариський.

Як бачимо, способів визначення понять багато. У кожному конкретному випадку той чи інший може бути доречнішим. Наприклад, звернення до етимології (походження) слова завжди викликає інтерес і увагу великої аудиторії, а у виступі перед одним-трьома слухачами може бути сприйнято як демонстрацію «вченості». Тому завжди слід бути готовим доповнити один спосіб визначення іншим, наприклад, наукове визначення – описом або прикладом, який, до речі, добре сприймається в будь-якій аудиторії.

Отже, готуючись до виступу, слід не тільки відзначити ті слова, що слід пояснити, але і продумувати спосіб визначення залежно від теми виступу і особливостей аудиторії.

Усім відоме прислів'я «На городі – бузина, а в Києві – дядько». Його гадують, коли людина починає говорити про одне, а потім перескажує на інше, тобто не дотримує другої вимоги логіки – послідовності.

Послідовність викладу означає, перш за все, *логічний зв'язок думок*, коли одна думка готує іншу.

«Для успіху мовлення важливий перебіг думки оратора. Якщо думка переплигує з предмета на предмет, плутається, якщо головна думка постійно уривається, то таке мовлення майже неможливо слухати», – писав російський теоретик риторики А.Ф.Коні. Для дотримання послідовності він радив: «Треба побудувати виступ так, щоб кожна наступна думка витікала з попередньої і т.д., або щоб був природний перехід від одного до іншого».

Логічно вважається така послідовність, коли виклад іде від відомого до невідомого, від простого до складного, від опису знайомого і близького – до далекого.

У деяких випадках психологічно виправдано порушення такого ходу викладу, наприклад, щоб зробити його більш цікавим, примусити слухачів думати і т.п. Як прийом це цілком допустимо і часто використовується досвідченими ораторами.

Наприклад, лектор демонструє дивовижні властивості якогось приладу, надаючи можливість здогадатися про те, як же він працює, а потім, як в детективній історії, допомагає дійти до «відкриття».

Іноді розповідають про новий метод роботи, що дає вражаючий результат, а потім пропонують слухачам поміркувати над тим, за рахунок чого він досягається.

Для того ж, щоб слухачі змогли сприйняти, зрозуміти і запам'ятати весь виступ в цілому, вони повинні чітко простежувати *логічний зв'язок питань*. При цьому треба уявляти, що природний для оратора взаємозв'язок між окремими положеннями його виступу «не для всіх і не завжди буває помітним – потрібно його відкрити, потрібно вказати шлях увазі, провести її, інакше вона може заблукати або урватися» [11, 87].

Значить, слід не лише підготувати слухачів до наступного питання, побудувати виступ так, щоб наступне питання логічно витікало з попереднього, але і пояснювати це, використовуючи слова і вислови-зв'язки: переходячи до наступного питання, по-перше, по-друге, з одного боку, з іншого боку, закінчуючи розгляд цього питання і т.п. Звичайно, зв'язки можливі лише тоді, коли самі питання обрані не випадково, а логічно обґрунтовані.

Запам'ятаймо правила ділення теми на питання:

1. Слід знайти одну істотну ознаку ділення теми на питання, а якщо потрібно – питань на підпитання.

2. Питання повинні розкривати головну ідею виступу; не повинно бути зайвих питань.

3. Необхідно дотримувати безперервності ділення, правильно виділяти питання і підпитання.

4. Питання не повинні перехрещуватися, тобто не слід говорити про одне і те ж в різних питаннях.

Якщо тема присвячена предмету або явищу, яке неможна класифікувати, правило 1 формулюється так: слід знайти підхід до розкриття

теми. Наприклад, тема – розповідь про роботу фірми. Можна використовувати наступні підходи: історичний – історія створення фірми, чим вона займається зараз, які її перспективи; логічний – докладна розповідь про структуру фірми і напрями її діяльності; психологічний – розповідь про колектив фірми, взаємини між його членами. У межах одного підходу можна запропонувати й інші аспекти розкриття теми. Основні питання плану відповідають основному напрямку розкриття теми, підпитання можуть бути виділені в рамках іншого підходу.

Послідовність викладу дисциплінує мислення оратора, вносить ясність до найважливішого питання і здатна принести естетичне задоволення слухачам.

НЕ МОЖНА СУПЕРЕЧИТИ СОБІ

Вимога несуперечності викладу полягає в тому, що, стверджуючи щось про певний предмет чи явище на якийсь момент часу, не можна це ж заперечувати. Звичайно, дійсність не залишається сталою, і з часом про це ж явище (наприклад, про діяльність керівника) можна буде сказати інше. Природно, в різному відношенні характеризувати явище можна по-різному. Наприклад, нові меблі можуть підходити вам за дизайном і не підходити за ціною, хороший фахівець може мати поганий характер і т.п. У подібних твердженнях суперечності немає. Але як розуміти оратора, який в одному виступі з невеликим інтервалом стверджує: «Приватна власність не потрібна для переходу до ринку» і «Без приватної власності ніякі ринкові реформи неможливі»? Суперечність в думках виступаючого підриває довіру до нього, зводить нанівець усі його старання.

ОБҐРУНТОВАНІСТЬ ТВЕРДЖЕНЬ

Вимоги щодо обґрунтованості особливо важливо дотримувати, якщо треба переконати слухачів у чомусь або схилити їх до певних дій. Переконаність як упевненість в істинності чогось виникає і на основі навіювання. Але в діловому спілкуванні закликами і запевненнями важко чогось досягти. Тверезо мислячій людині потрібно обґрунтувати, що справа йде саме так, а не інакше, та ще й зробити це в такій формі, щоб він сам був зацікавлений у вашому висновку або пропозиції.

Як логічно обґрунтувати твердження? Слід будувати виступ з урахуванням **логічної структури обґрунтування**:

1. Перш за все, потрібно чітко сформулювати саму думку, яку ви хочете обґрунтувати. Її називають *тезою*. *Теза відповідає на питання: «Що ми доводимо?»*

Вимога визначеності висловів, про яку говорилося вище, найбільше стосується саме тези, формулювання якої повинна виключати можливість розуміння твердження в іншому значенні.

Теза повинна бути дуже конкретною. Сформульована «взагалі», вона може бути просто неправильною, наприклад: «Учені відірвані від життя» або «Всі підприємці – шахраї».

2. Тезу підкріплюють *аргументами*, або доказами, які називають також **підставою доказу**. *Аргументи відповідають на питання: «Чим доводимо?»* Підставою доказу може бути сукупність фактів; статистичні дані;

теоретичні положення, наприклад економічні закони; думки, засновані на життєвому досвіді і т.д.

3. Третій елемент обґрунтування – *демонстрація* – показ того, як з даних аргументів виходить теза. *Демонстрація відповідає на питання: «Як доводимо?»* Вона демонструє хід наших міркувань.

Довести можна безпосередньо, шляхом спостереження, і за допомогою міркувань, тобто логічних висновків.

ВИМОГИ ЛОГІКИ ДО АРГУМЕНТІВ

Перша вимога – аргументи повинні мати *безпосереднє відношення до тези*, інакше можна довести щось вельми далеке від первинного

задуму.

Друга вимога – аргументи повинні бути *достовірними*, тобто доведеними раніше. При порушенні цієї вимоги виникає логічна помилка хибної підстави (якщо аргумент свідомо помилковий) або помилка передбаченої підстави (якщо аргумент ніким не був доведений). Висновок, зроблений на помилковій підставі, свідомо неправильний, на недоведеній – не виключає помилковості.

Третя вимога до аргументів – їх *обґрунтованість незалежно від тези*. Якщо це не так, виникає помилка «коло в доведенні». Наприклад, у фільмі «Михайло Ломоносов» є такий епізод: на засіданні вченої ради Російської академії наук Ломоносов задав питання Шумахеру про те, чому в академії мало російських студентів. Шумахер відповів, що це пояснюється незначною кількістю професорів, які говорять російською. Коли ж Ломоносов обурився тим, що в академії мало російських професорів, Шумахер послався на ще меншу кількість російських студентів. Ломоносов ударив по столу рукою: «Та це чортове коло якесь!» і залишив засідання.

Четверта вимога – аргументи повинні бути *достатніми для отримання висновку*, тобто такі, щоб висновок не можна було не зробити, інакше виникне помилка «висновок не впливає». Наприклад, з того, що колишні «двійчники» стали бізнесменами, ще не значить, що для успіху в бізнесі не потрібні знання.

Класичний приклад того, як для обґрунтування твердження використовуються докази, що не мають до нього відношення, – лист Івана Івановича зі скаргою на сусіда Івана Никифоровича судді з відомої повісті М.В.Гоголя: «...Вышеизображенный дворянин... питает в душе злостное намерение поджечь меня в собственном доме. Несомненные чему признаки из нижеследующего явствуют: во 1-х, оный злокачественный дворянин начал часто выходить из своих покоев, чего прежде никогда, по причине своей ленисти и гнусной тучности тела, не предпринимал; во 2-х, в людской его, примыкающей о самый забор, ограждающий мою... землю, ежедневно и в необычайной продолжительности горить свет, что же явное есть к тому доказательство, ибо до сего... всегда не только сальная свеча, но и даже каганец был потушаем».

ЯК РОБИТИ ВИСНОВКИ

Висновки бувають двох видів: *дедуктивні* і *недедуктивні* (імовірнісні). Різновидами імовірнісних висновків є

міркування за індукцією, за аналогією від наслідків до причини.

При міркуванні за *дедукцією*, як правило, виходять з певного загального положення, під яке підводиться окремий випадок, і роблять *висновок від загального до часткового*. Загальне положення є більшим посиленням висновку, а окремий випадок – меншим. Особливо уважно необхідно стежити за істинністю більшого посилення. Якщо воно не відповідає дійсності, застаріле або не стосується того кола явищ, яких стосується ваш випадок, висновок відносно нього буде неправильним, а то і безглуздим. Наприклад:

1. Вища освіта – гарантія досягнення успіху.
2. Іванов має вищу освіту.

Висновок: Іванов досяг успіху.

1. Метали – хімічні елементи.
2. Латунь – метал.

Висновок: Латунь – хімічний елемент.

1. Людина здійснює польоти в космічний простір.
2. Наш директор – людина.

Висновок: Директор здійснює польоти в космічний простір.

У *індуктивних* висновках з ряду фактів, що стосуються одного явища, виводиться узагальнення, тобто робиться *висновок від часткового до загального*.

Наприклад:

1. У фірмі А бухгалтер працює за сумісництвом.
2. У фірмі Б бухгалтер працює за сумісництвом.
3. У фірмі В бухгалтер працює за сумісництвом.
4. У фірмі Г бухгалтер працює за сумісництвом.

Висновок: Усі бухгалтери фірм працюють за сумісництвом.

Зрозуміло, що висновок за індукцією носить лише правдоподібний або імовірнісний характер: щоб зробити абсолютно достовірний висновок, потрібно було б розглянути усі фірми міста. Повна індукція далеко не завжди можлива.

Для підвищення достовірності висновків за індукцією потрібно прагнути розглянути якомога більше фактів, що стосуються певного явища. Якщо ж виступаючий не обтяжує себе цим, він ризикує допустити помилку *«помилкове або поспішне узагальнення»*. Висновок, зроблений на основі випадкових фактів, швидше за все, буде неправильним. Втім, слухачі, мабуть, і не дадуть його зробити, хтось може заперечити: «А я ось знаю, що...» (і навести факти, що суперечать необґрунтованому твердженню).

У тому випадку, коли немає можливості зробити висновок на основі багатьох фактів, іноді роблять висновок, зіставляючи всього два явища, – за *аналогією*. Аналогія – не кращий спосіб отримання висновків. Її можна проводити тільки в тому випадку, коли явища, що зіставляються, схожі в найістотніших ознаках, а відмінності між ними незначні. Лише тоді можна робити висновок про схожість явищ у решті ознак. Аналогією часто користуються лікарі, коли хочуть переконати хворого за допомогою «такого ж випадку»; релігійні проповідники: «У темній кімнаті ми можемо не бачити

людини, але відчувати його присутність. Ми не бачимо і не чуємо Бога, але можемо відчувати його в своєму серці».

Міркування за аналогією можна почути у виступі керівника на нараді: «Сьомий відділ постійно не справляється з планом, але такі ж умови роботи і у їхніх колег із шостого відділу: там ті ж обсяги планових завдань і двоє в декретній відпустці. Отже, ні про яке зниження обсягу робіт сьомому відділу не може бути й мови: вони справляються, і ви зможете, якщо захочете». Але якби кількість працюючих у відділах, інформаційна база або обсяг завдань відрізнялися, аналогія була б неправомірною.

Ще один різновид імовірнісного міркування – *висновок від наслідку до причини*. Воно робиться за схемою:

Якщо є А, то є й В. Якщо є В, значить, імовірно, є й А.	<i>Наприклад:</i> Якщо йде дощ, то асфальт мокрий. Асфальт мокрий: значить, імовірно, був дощ.
--	--

Події, про які йдеться в першому посиланні цього міркування, пов'язані причинно-наслідковою залежністю. Зустрічаються помилкові міркування, у яких звичайний хронологічний зв'язок подій береться за причинно-наслідковий, тобто на тій підставі, що одне явище передує іншому, перше визнається причиною другого. Ця помилка називається так: «після цього, значить, з цієї причини». Приклад подібного міркування: «Після приходу нового директора на підприємстві почастишали весілля. Значить, у цьому заслуга директора».

Як бачимо, обґрунтувати свої твердження непросто. Володіння логічною культурою допоможе уникнути помилок у міркуванні, зробіть виступ переконливим.

ЗВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Чому слова деяких людей важко зрозуміти?
2. Що означає зрозуміло говорити?
3. Що означає вислів «голослівне твердження»?
4. На який спосіб міркування спирається людина, яка стверджує: «Я вам на підставі власного досвіду це говорю»?
5. Чим погане обґрунтування твердження за допомогою цитат?
6. Яке значення має вислів: «Де ж твоя логіка?»?
7. Проаналізуйте виступи ораторів (можна за газетними публікаціями, краще – відеоманітофонний запис) з погляду послідовності, несуперечності, обґрунтованості думок. Зверніть увагу на використання термінів, чіткість тверджень, аргументацію.
8. Це цікаво! «Дважды два – четыре. Чтобы опровергнуть это, достаточно вспомнить, что два сапога – пара, а муж и жена – одна сатана. Одна, обратите внимание, только одна. Если два сапога – пара, то дважды два сапога – две пары. Только две – не четыре. И если муж и жена – два человека – составляют в совокупности одну сатану, то дважды два человека

– тільки две сатани, не чотири, а тільки дві!» (Із кн. В.Леві «Нестандартний ребенок»).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. – М., 1994.
3. *Вердербер Р.* Психология общения. – СПб: Прайм, 2003. – 32 с.
4. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
5. *Жуков В.* Коммуникативная компетентность. – М., 1991.
6. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. – М., 1992.
7. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практич. пособие для менеджеров. – М.: Ось-98, 1996.
8. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. – М., 1992.
9. *Рахматшаева В.* Грамматика общения. – М., 1995.
10. *Снелл Ф.* Искусство делового общения. – М., 1990.
11. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

ЯК ДОСЯГТИ ПЕРЕКОНЛИВОСТІ ВЛАСНОГО МОВЛЕННЯ

- Коли слова переконують
- Формулювання тези
- Які аргументи краще переконують
- Вибір способів міркування

КОЛИ СЛОВА ПЕРЕКОНУЮТЬ

Красномовна людина – та, яка може переконати. Нерідко риторику називають мистецтвом переконувати. Аристотель визначав риторику як «здатність знаходити можливі способи переконання щодо кожного даного предмету», а Платон називав її мистецтвом управляти розумом.

Переконаність може виникнути і під впливом навіювання – емоційного впливу (прямого звернення до відчуттів). Але така переконаність не буде міцною. Нерідкі випадки, коли угоди, підписані під впливом привабливого наполегливого менеджера, наступного дня розриваються.

Міцна переконаність в необхідності якихось дій, у важливості пропозицій виникає, коли думка обґрунтовується.

Обґрунтування не можна зводити лише до логічного доказу. Свого часу О.Герцен звернув увагу на те, що недостатньо довести істину як математичну теорему, щоб це прийняли. «У формуванні переконання і думок беруть участь не тільки логічні, але і психологічні чинники (емоції, воля), причому останні можуть мати переважаче значення».

Англійський філософ XIII століття Р.Бекон відзначав, що існує чотири найбільших перешкоди до розуміння і осягнення істини, а саме: приклад нікчемного і негідного авторитету, постійність звички, думка нетямущого натовпу і прикриття власного неучтва показною мудрістю. Іншими словами, осягнути істину заважають наше нерозуміння питання і небажання зізнатися в цьому, забобони, упередження, звичка підкорятися авторитетам і думці більшості.

Успіх переконливої дії залежить і від того, як настроєна аудиторія (або партнер): від сформованого раніше ставлення до даного питання, готовності розібратися в доказах, ставлення до самого виступаючого. «Як мало можна узяти логікою, коли людина не хоче переконатися», – писав О.Герцен. І, звичайно ж, результат переконання залежить від професіоналізму і переконаності того, хто переконує, його авторитету в даній аудиторії.

Отже, щоб бути переконливим, необхідно добре знати погляди, установки, точку зору щодо даного питання тих людей, яких належить переконувати, і відповідно до цього будувати обґрунтування своїх ідей, задалегідь викликавши у слухачів бажання їх сприйняти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ТЕЗИ

Ідею або тезу потрібно сформулювати не тільки гранично ясно і чітко, але й так, щоб слухачі були зацікавлені, зрозуміли *особистісну значущість* судження. У іншому випадку твердження сприймається як непереконливе і не виникає бажання заглиблюватися в його обґрунтування. Порівняймо: «Написання індексу відділення зв'язку необхідне для прискорення доставки кореспонденції» і «З індексом ваш лист дійде удвічі швидше».

Коли «Комсомольська правда» звернулася до читачів із проханням висловити свою позицію щодо питання війни у Чечні, вона запропонувала два варіанти формулювання: «Хватит – навоевались, обойдемся без Чечни» і те ж саме: «Немедленный вывод войск и выход Чечни из состава РФ». Або «Переговоры хоть с чертом, но Россия должна быть неделимой». І інакше: «Поэтапное выведение войск и широкомасштабные мирные переговоры, имеющее целью сохранение Чечни в составе РФ (с особым статусом)».

Думку, що зрозуміла аудиторії і викликає у неї певні емоції, легше обґрунтувати.

ЯКІ АРГУМЕНТИ КРАЩЕ ПЕРЕКОНУЮТЬ

Одні аргументи мають більший вплив на розум людини, інші – на її почуття. Звичайно, раціональне й емоційне у людей взаємопов'язане, тому ділення на «логічні» і «психологічні» аргументи є досить умовним.

Крім того, один і той же аргумент може діяти і як логічний, і як психологічний. Наприклад, міркування про економічну вигоду ділової пропозиції мають силу логічного доказу. Але вони ж є і психологічними, оскільки викликають певні відчуття.

На вибір тих чи інших аргументів великий вплив справляє уявлення про ставлення аудиторії або партнера на даних ідей чи пропозицій. Якщо відомо, що аудиторія не налаштована до них, треба знайти психологічні

докази, що викличуть певні відчуття і тим самим прокладуть дорогу логічному доказу.

Сумновідомі психологічні докази, що допомогли переконати президента США Ф.Рузвельта в необхідності створення першої атомної бомби. Йому нагадали історичний факт: Наполеон відмовився слухати докази винахідника пароплава Фултона. Пріоритет у виробництві пароплавів опинився у Англії, що призвело до поразки Франції у війні. Нагадування про це загострило в Рузвельті почуття обов'язку державного діяча перед країною.

Порушивши у слухачів бажання добре виглядати, йти в ногу із часом, можна переходити до логічного обґрунтування необхідності придбання тренажерів та інших подібних пристроїв. Викликавши у слухачів відчуття господаря, легше переходити до розмови про нововведення на фірмі і т.д.

Про магічну силу психологічних доказів, що «влучили в ціль», відомо з незапам'ятних часів. «Немає нічого важливішого в мовленні, ніж схилити слухачів на сторону оратора, і для цього слухач повинен бути так приголомшений, щоб ним більше керували сильне душевне хвилювання, екстаз, ніж сила розумного міркування. Адже люди судять набагато частіше під впливом ненависті, любові, страждання, роздратування, смутку, радості, страху, помилки, взагалі під впливом душевних порухів, ніж відповідно до істини, правових норм», – писав Цицерон ще у I ст. н.е. З тих пір люди мало змінилися. Правда, в діловому світі не прийнято піддаватися емоціям, але і ділові партнери – люди. І знайти ті доводи, що можуть вплинути на емоції, необхідно.

Так, потреба вписатися в певну соціальну групу, наприклад, успішних бізнесменів, викликає інтерес до придбання машини такої ж марки, як «у них», і інформація про продаж таких машин здатна викликати найсильніші емоції у того, хто піклується про відповідний імідж.

Щоб привести *емоційно значимі* аргументи, потрібно добре знати актуальні потреби тих людей, до яких звертаєшся з промовою.

Людські потреби дуже різні. Це і бажання позбавитися від життєвих невдач, придбати упевненість у завтрашньому дні, і прагнення досягти успіху, розуміння, схвалення і визнання, численні пізнавальні й естетичні потреби. Угорі піраміди потреб, запропонованої американським психологом А.Маслоу, – потреба в самореалізації, розкритті своїх можливостей. Найнижчий ступінь піраміди – фізіологічні потреби. Лише коли вони більш-менш задоволені, стають актуальними потреби вищих рівнів, які відіграють основну роль в регуляції поведінки людини.

При доборі «емоційних» аргументів важливо уявляти, які саме відчуття вони можуть викликати у слухачів. Зимовим вечором в районному містечку майор міліції виступав з лекцією «Роль громадських організацій у попередженні злочинності». Слухачі дізналися, що злочинність в районі зростає, і обстановка стає все більш тривожною. А для того, щоб вони повністю усвідомили, що потрібна допомога громадськості, лектор навів приклади подій, що сталися саме в цьому місті, і завершив розповіддю про вбивство на сусідній вулиці. Лекція закінчилася, але люди не розходилися. Здивований лектор зрозумів, що вони бояться йти додому, а деякі прямо заявили: «Тепер у народну дружину – ні за що!» Люди здійснюють певні дії,

підкоряючись власним бажанням і потребам. У даному випадку потреба в безпеці виявилася сильнішою за потребу виконання громадського обов'язку.

На прикладі політичної пропаганди видно, що правильний облік інтересів і потреб має визначає її успіх. Саме цим пояснювали психологи обрання в російську Думу лідера ЛДПР В.Жириновського. «Голосування за Жириновського... це не раціональний, розсудливий, а емоційний вибір... Він узяв голоси збіднілих... Жириновський, фактично єдиний із усіх політичних діячів, має привабливу ідеологічну концепцію, близьку певним категоріям населення».

А ось як орієнтувався на інтереси населення інший політичний діяч. Під час передвиборної кампанії розповсюджувалися програмні матеріали кожного кандидата, що носять рекламний характер. У цього кандидата були чотири варіанти буклетів: для жінок, молоді, чоловіків і колгоспників. На всіх буклетах – різні фотографії претендента. Фахівці добирали той імідж, який імпонує відповідній частині населення. На кожному буклеті по-різному сформульований головний напрям діяльності кандидата. Наприклад, на обкладинці буклета для колгоспників – «Справедливість і порядок», а на обкладинці для молоді – «Європа, незалежність, майбутнє». Розрізнялися і докази, з якими звертався кандидат до різних соціальних груп. У листівці для жінок згадувалося його бажання, щоб їх «сини, чоловіки і брати не проливали крові» на чужині. У матеріалі для молоді означені проблеми і потреби молодих сімей, студентів, спортсменів, задовольнити які кандидат вважає за необхідне. У буклеті для сільських мешканців містилася обіцянка більше платити за картоплю і зерно.

Обізнаність в інтересах партнера чи аудиторії дозволяє знайти найдієвіші докази. Чим краще знаєш інтереси і потреби майбутніх слухачів, тим більше шансів вплинути на них. Проте до зустрічі все врахувати неможливо. В ході виступу ставлення слухачів до проблеми уточниться. Ораторові потрібно бути готовим до того, що, можливо, доведеться не тільки запевняти їх, але і переконувати. І тут успіх залежатиме від «знання того, як стати на точку зору партнера, щоб довести йому з його ж власних позицій», – вважає французький психолог Ж.Піаже.

Наводячи логічні докази – теоретичне обґрунтування, факти, закони, статистичні дані – потрібно домагатися, щоб вони були *зрозумілі*. Коли складні бухгалтерські розрахунки демонструють людині, яка в них не розбирається, вона ніколи до кінця не буває переконаною. «Клієнта переконує не те, що ми говоримо, а те, що він розуміє», – відзначав французький фахівець з маркетингу М.Шапотен.

Для того, щоб слухачі не сумнівалися в істинності наведених доказів, потрібно посилатися на *авторитетне для них джерело*, і при цьому завжди пам'ятати: те, що поважають одні, можуть зневажати інші.

Викликають довіру ті аргументи, які узяті зі сфери діяльності слухачів, близькі їм, *спираються на їх досвід*. Так, приклади зі сфери підприємництва не годяться для аудиторії вчителів, оскільки не будуть зрозумілими, а, отже, прийнятими. Потрібно враховувати *прийнятність* інформації. Жіноча, чоловіча, молодіжна аудиторія, аудиторія пенсіонерів – усі вони мають свої особливості. Є питання, що в конкретній аудиторії можуть викликати небажану реакцію, а цього треба уникати.

По можливості аргументи слід робити *наочними* – використовувати плакати, діаграми, таблиці, фотографії, рекламні проспекти. Якщо йдеться про новий товар, демонстрація його принесе більше користі, ніж перерахування переваг.

На крайній випадок, можна створити у слухачів *словесний образ*, допомогти донести його думки до слухачів і переконати їх. Наприклад, замість слів «це зручно» можна детально описати, що відчуває людина, яка скористалася новим методом роботи, запропонованою послугою або рекламованим товаром.

Отже, **психологічні вимоги до аргументів**, що мають бути:

- емоційно значущі
- зрозумілі
- авторитетні для слухачів
- близькі слухачам
- прийнятні
- наочні.

До *емоційно значущих* належать відомі ще з античності «аргумент до особистості», «аргумент до публіки», «аргумент до авторитету».

«*Аргумент до особистості*» – посилання на особистісні якості і вчинки людини, чії ідеї або пропозиції обговорюються. Без решти доказів він нічого не означає, а в сукупності з ними надає незмінну психологічну дію. Тому під час передвиборної кампанії претенденти прагнуть якнайкраще представити себе, а деякі – в невідгідному світлі решти кандидатів.

Може бути ефективним «*аргумент до публіки*» (говорячи сучасною мовою, посилання на громадську думку). З точки зору логіки міркування «усі давно так роблять» або «це нікому не сподобається» нічого не доводять, але психологічну дію вони мають. Дія такого доказу заснована на задоволенні властивою більшості людей потреби вписатися в певну соціальну групу, заслужити її схвалення.

Перекопливий характер має «*аргумент до авторитету*». Подумайте, на досвід якої особи, якої фірми, країни краще послатися, чий вислів прозвучить вагоміше для слухачів.

ПРИЙОМИ ПЕРЕКОНАННЯ

Щоб найдостовірніша інформація прозвучала переконливо, можна застосувати *порівняння і зіставлення фактів*. Цей прийом психологічного впливу на слухачів заснований на «законі контрасту» сприйняття, згідно з яким одночасні або послідовні відчуття протилежних якостей значно підсилюються; отже, враження від якихось фактів буде більшим, якщо навести протилежні. Наприклад, вважається, що положення з випуском якоїсь продукції виправляється. Можна навести цифру, що підтвердить зростання випуску продукції за певний період цього року. Ваше твердження прозвучить переконливіше для слухачів, якщо ви порівняєте цю цифру з аналогічною за минулий рік, коли спостерігався спад виробництва цієї продукції.

Приклади із життя відомих людей – улюблений прийом Д.Карнегі. Хіба не переконує нас в тому, що людина може досягти всього, чого захоче, приклад його власного життя, в якому він пройшов шлях від сільського

хлопця, що вчив товаришів по коледжу риториці, до всесвітньовідомого авторитету в цій області?

Посилання на власний досвід – такий прийом спричиняє психологічний вплив, але лише в тому випадку, якщо ви є авторитетом для слухачів. Порівняйте враження від посилання на свій досвід в процесі виступу на тему «Як досягти успіху в бізнесі» генерального директора крупної фірми, що успішно працює декілька років, і підприємця, який тільки-но починає справу.

ВИБІР СПОСОБУ МІРКУВАННЯ (ДЕМОНСТРАЦІЇ)

Переконливішою вважається індукція – міркування «від фактів», що іноді мають магічний вплив. Аргументація «на прикладах» популярна в політиці. Для інших слухачів більш значущою буде аналогія – найсуворіший з погляду логіки спосіб обґрунтування тверджень. Для аудиторії фахівців, які звикли до теоретичного обґрунтування думок, більше підійде міркування від загальних положень – дедуктивний спосіб.

Наприклад, вам потрібно переконати начальника виробництва упровадити нову технологію випуску продукції. Якщо це старий виробничник, звиклий діяти практично, його можуть переконати такі факти: інформація про те, що дасть застосування даної технології для випуску цієї продукції, посилання на досвід аналогічного виробництва. Для молодого фахівця, який нещодавно пройшов курс наук, переконливим буде посилання на теоретичне обґрунтування цього методу, нові наукові досягнення у цій області.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Чому одні і ті ж докази по-різному впливають на людей?
2. Припустимо, що ви хочете запропонувати фірмі ще один напрям діяльності. Які докази можуть бути емоційно значущими для директора фірми? Для його заступників? Для його секретаря?
3. Використовуючи теоретичний матеріал, спробуйте виділити логічні і психологічні докази в публіцистичних і пропагандистських виступах на телебаченні, по радіо, у пресі. У чому секрет успіху одних ораторів і невдач інших?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
3. *Жуков В.* Коммуникативная компетентность. – М., 1991.
4. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. – М., 1992.
5. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практич. пособие для менеджеров. – М.: Ось-98, 1996.
6. *Снелл Ф.* Искусство делового общения. – М., 1990.
7. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

КУЛЬТУРА МОВЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

- Особливості усного мовлення.
- Помилки, яких необхідно уникати.
- Доречність мовлення.
- Виразність мовлення.

Мовлення – це «практичне використання мови» (А.Е.Михневич).
Культура мовлення – це мистецтво володіння словом і мовою. Мову часто називають інструментом спілкування. Мовлення ж можна порівняти з грою на інструменті. Скільки людей, стільки і виконавців. Деколи зустрічаються такі «віртуози»... Адже саме мовлення – один із найважливіших чинників, за яким сприймається і оцінюється людина. Пригадаймо епізод з відомої казки Пушкіна, коли передягнута царівна опинилася в лісовій хатинці у семи братів: «Вмиг по речі те спознали, что царевну принимали».

Але справа не тільки у враженні, яке спричиняє мовлення. Слова – оболонка думок. Якщо слова дібрані невдало, найцінніші думки так і залишаться у їх власника...

Культура усного мовлення полягає в *свідомому* відборі і використанні тих мовних засобів, які *допомагають* спілкуванню.

Добираючи слова для висловлення думок, оратор, навіть не усвідомлюючи цього, керується такими міркуваннями: по-перше, чи підходить слово по смислу; по-друге, чи правильно ми його вживаємо; по-третє, чи доречним воно є в даній ситуації; і, нарешті, чи виразне (точне, влучне) воно.

Для того, щоб усі носії мови добре розуміли один одного, необхідно володіти літературним, тобто нормативним, мовленням. Хоча норми з часом змінюються, якісь слова зникають, літературна мова збагачується за рахунок професійних, діалектних і навіть жаргонних слів, змінюються правила вимови і значення слів, але, керуючись існуючими на конкретному історичному етапі нормами, люди зрозуміють одне одного.

Культура мовлення передбачає:

- 1) знання норм літературної мови;
- 2) уміння добирати точні й доречні в конкретній мовній ситуації слова і вирази;
- 3) виразність мовлення, яке досягається використанням мовних засобів (синонімів, тропів, фігур, фразеологізмів) і засобів позамовних (невербальних): жестів, міміки, інтонації, темпу, тембру, пауз, гучності.

**ОСОБЛИВОСТІ
УСНОГО МОВЛЕННЯ** Виступ тільки тоді справляє сприятливе враження і виявляється дієвим, коли оратор говорить живою мовою, ніби на очах у слухачів творить свою мову. Озвучування писемних текстів допустиме лише в особливих випадках, наприклад, при повідомленні великого обсягу інформації.

Усне мовлення відрізняється від писемного коротшими реченнями, простою побудовою фраз, вживанням розмовної лексики, деяким відступом від граматичних і стилістичних норм, вживанням вигуків. Якщо в усному мовленні і зустрічаються складні речення, це не складнопідрядні зі складними сполучниками, як в писемному мовленні, а складносурядні із сполучником «і». Наприклад, пишуть: «Оскільки погода зіпсувалася, екскурсія не відбулася», а говорять: «Погода зіпсувалася, і екскурсія не відбулася». Дієприкметникові звороти, властиві писемному мовленню, в усному замінюються означальними реченнями із словом «що, який», наприклад: на аркуші – «розпочаті о 14 годині збори...»; в усному мовленні – «збори, що почалися о 14 годині...». Для усного мовлення, орієнтованого на слухача, характерні питальні речення, звертання, діалогізація мовлення, вставні слова, використання особових займенників і дієслів у наказовому способі («Ми бачимо, що...», «Як ви знаєте...», «Подумаємо...», «Пригадайте...»). І звичайно, усне мовлення супроводжують позамовні засоби: інтонація, жести, міміка, пантоміміка, що доповнюють, а іноді навіть замінюють значення окремих слів чи роблять їх виразнішими.

Якою мірою допустимий відступ від мовних норм в усному мовленні? Академік Л.В.Щерба писав: «Коли відчуття норми виховане у людини, вона починає відчувати всю красу обґрунтованих відступів від неї». Щоб виховати в собі відчуття норми, потрібно стежити за тим, як її дотримують авторитетні в цьому відношенні люди: лінгвісти, письменники, дипломати, диктори; уважно і вимогливо стежити за власним мовленням; частіше заглядати до словників і довідників.

ЯКИХ ПОМИЛОК СЛІД УНИКАТИ

Доводиться іноді чути таку думку: «Ну, скажу я «подзвоню» чи «зателефоную», (рос. – позвонИшь или позвОнишь, поняА – поНяла) – мене ж все одно зрозуміють». З таким ставленням до мовлення не можна погодитися. Коли ми чуємо слово в незвичній формі, процес сприйняття раптом уривається: необхідний додатковий час для його усвідомлення, а це створює дискомфорт. Якщо помилки зустрічаються часто, це дратує приблизно так, як плями на білій скатертині чи камінець у взутті. Коли ж слухачі самі говорять так само неправильно, як і виступаючий, то вони утверджуються у своїх помилках, і оратор замість того, щоб бути зразком норм стає провідником мовленнєвої безкультурності, оскільки будь-яка людина, що виступає публічно, наділена авторитетом.

Не пробачається також недбалість мовлення, викликана неправильним узгодженням слів у фразі, вживанням зайвих або невідповідних за смислом слів: «Я щиро дякую вас ...», «Рівень цих міркувань піднявся на рівень...», «Він вирував цими відомостями...» тощо. Недбале, з граматичними, лексичними, стилістичними помилками і неправильно побудованими фразами мовлення викликає відчуття болота, у якому тонуть думки, тоді як чисте мовлення сприймається як річковий струмок.

Знання помилок дозволяє їх уникати. Розглянемо найтипівіші з них, що часто зустрічаються в усному мовленні.

I. Неправильний вибір слова. Розрізнення значень слова (лексичні помилки). Він пов'язаний:

а) із недбалим ставленням до слова: «На протязі учбового семестру», «Склали план міроприємств»; (рос. – «Через два часа езды стало ясно, что мы начали заблуждаться»);

б) із вживанням зайвих слів: «вільна вакансія», «моя автобіографія»;

в) зі змішуванням паронімів (близьких за звучанням слів): «зрівняємо наші результати» (замість «порівняємо»); «у нього неабиякий талан» (замість «талант»); співак – співець, громадський – громадянський тощо;

г) з нерозумінням значення слова: відносини – взаємини – стосунки – відношення – ставлення; вірно – правильно)

II. Помилки у вимові слів (орфоепічні помилки). Вони зводяться до неправильної вимови звуків і їх поєднань, помилок у наголошуванні: ґрати – грати, можна (замість «можна»), доро[шч]ий.

У деяких іноземних словах зустрічається помилка нарощування складності: вимовляють «компе[н]тентний» замість *компетентний*, «е[к]скорт» замість *ескорт* і т.д.

Помилки в ескорті не можна виправдати тим, що «всі так говорять». Відразу стає ясно, хто ці «всі». Д.Р.Паркінсон у книзі «Люди зроблять так, як захочете ви» пише: «Напевно, можна приховати своє походження, освіту, але більшості людей це не вдається – їх видає вимова».

Питання про те, що є нормою, що допустимо, а що неприпустимо, вирішують учені-мовознавці на основі законів мови і мовної практики народу. Зазирнути до словника перед виступом не менш важливо, ніж, глянувши в дзеркало, перевірити, як ти виглядаєш.

III. Граматичні помилки в словах (вибір правильного закінчення, синтаксичної форми): відповідно до – згідно з; говорити українською, по-українськи (а не «на українській»); пане Олеже (а не «пан Олег»), опанування дисципліни, курсу але оволодіння знаннями; оплачувати проїзд але платити за проїзд, повідомити директору (а не директора) тощо.

У виступах сучасних ділових людей зустрічається багато цифр. При відмінюванні складених числівників змінювати слід кожне слово, хоча часто в них змінюють лише останню частину: «більше вісімсот двадцяти чоловік». Правильно: *більше восьмисот двадцяти чоловік*. У датах число відмінюється, а назва місяця – ні: *до сьомого грудня*.

Часто допускають вживання двох ступенів порівняння в одному реченні: «більш сильніший» (потрібно: *сильніший* або *більш сильний*).

IV. Неправильна побудова речень.

1.*Контамінація.* Так називається одна з типових помилок усного мовлення – з'єднання частин двох усталених мовних звороти, близьких за змістом. Наприклад, можна почути: «це грає велике значення» або «це має велику роль».

2.*Помилки у керуванні.* Вони полягають в тому, що кероване слово стоїть не в тому відмінку, якого вимагає залежне: «висловлюю впевненість в перемогу» (потрібно *в перемозі*.); «я вам гарантую про те, що...» (правильно: *я вам гарантую, що...*).

3. *Нагромадження підрядних означальних речень* зі словом «який»: «Ми розробили розділи математики, які стосуються дуже вузьких аспектів, які ми викладали студентам, які цим займатимуться».

4. *Неправильний порядок слів* у реченні: «Студенти прослухали курс лекцій з культури спілкування доцента Петрова».

5. *Неправильне використання дієприслівникового звороту*: Згідно з правилом, дія, що позначається дієприслівником, повинна стосуватися підмета. Інакше виходить за Чеховим: «Під'їжджаючи до станції, у мене злетів капелюх». Порівняємо: «Проводячи розслідування, виявилася необхідність додаткових матеріалів». Слід сказати: *Проводячи розслідування, ми виявили... або Під час проведення розслідування виявилось....*

ОСНОВНІ ОЗНАКИ КУЛЬТУРИ МОВЛЕННЯ

Мова регулює стосунки між людьми, впливає на них. Це виявляється в мовленні за певних обставин спілкування. Щоб мовці розуміли один одного, їхнє мовлення повинно бути правильним: наша культура мовлення залежить від змісту й послідовності, точності й доречності висловлювання, багатства словника, досконалого володіння умінням поєднувати слова в реченні, активно застосовувати норми літературної мови. Тому найголовнішими ознаками культури мовлення є змістовність, послідовність, правильність, точність, багатство, доречність, виразність.

Творячи висловлювання, люди враховують також логічність, ясність, емоційність мовлення. Усі ці ознаки підпорядковують найголовнішій – правильності. Це основна комунікативна якість мовлення.

Правильність мовлення – дуже об'ємна і складна ділянка культури мовлення. Щоб забезпечити правильність мовлення, треба досконало володіти нормами літературної мови. Відомо, що норма – це загальноприйнятий звичай вимовляти, змінювати, записувати слово, будувати речення, текст відповідно до стилю мовлення.

Правильне мовлення передбачає користування усіма мовними правилами, уміння будувати висловлювання, що відповідає типу і стилю висловлювання. Отже, щоб говорити правильно, треба добре знати усі розділи української мови та її діючі норми.

Розгляньте таблицю. Поміркуйте, чи всіма якістьми мовлення ви володієте. Які з цих якостей потребують удосконалення?

Основні ознаки культури мовлення

Змістовність	Продумати текст й основну думку висловлювання; розкрити їх повно: матеріал підпорядкувати темі й основній думці; говорити й писати лише те, що добре відомо; не говорити й не писати зайвого; добирати матеріал, якого не вистачає
Правильність і чистота	Дотримувати норм літературної мови; в усному висловлюванні – орфоепічних, лексичних, фразеологічних, словотворчих, граматичних, стилістичних

	У писемному – лексичних, фразеологічних, словотворчих, граматичних, стилістичних, орфографічних і пунктуаційних
Точність	Добирати слова і будувати речення так, щоб найточніше передати зміст висловлювання; прагнути, щоб зміст сказаного або написаного був переданий точно, зрозуміло
Логічність і послідовність	Говорити й писати послідовно, виділяючи мікротеми і встановлюючи зв'язок між ними; забезпечувати смислові зв'язки між словами і реченнями в тексті; скласти плав (простий чи складний) висловлювання, систематизувати дібраний матеріал, виділити «дане» і «нове» у висловлюванні; уникати логічних помилок
Багатство (різноманітність)	Використовувати різноманітні мовні засоби (слова, словосполучення, речення), уникати невинного повторення слів, однотипних конструкцій речень
Доречність (доцільність)	Ураховувати, кому адресовано висловлювання, як воно буде сприйняте, при яких обставинах відбувається спілкування
Виразність і образність	Добирати слова і будувати речення так, щоб якнайкраще, найточніше передати думку, бути оригінальним у висловлюванні і впливати на співрозмовника (адресата мовлення)

ДОРЕЧНІСТЬ МОВЛЕННЯ

Дотримання граматичних правил – недостатня умова правильного мовлення. Її секрет полягає в тому, щоб зі всього розмаїття «правильних» слів і висловів дібрати найточніше, найдоречніше і найвиразніше.

Порівняймо слова: *їсти*, *харчуються*, *жертви*, *тріскати*, *приймати їжу*. Вони означають одне і те ж, але доречність того або іншого визначається мовною ситуацією. В офіційній обстановці, на презентації біодобавок, наприклад, найдоречнішим є слово «*харчуються*». У лекції лікаря – «*приймати їжу*» або «*харчуються*». У розповіді про подорож природно висловитися: «ми поїли». А «*жертви*, *тріскати*» – розмовно-побутовий вислів, недоречний в публічному виступі.

Добираючи слова для виступу, слід мати на увазі основну мету своєї промови: передати інформацію аудиторії або вплинути на неї. І, звичайно, пам'ятати про те, що без спілкування із слухачами ніякої мети не буде досягнуто. Таким чином, в ораторському мовленні втілюються усі три функції мови: спілкування, повідомлення, вплив.

Як відомо, виконання цих функцій призвело до того, що в мовленні історично склалися так звані функціональні **стилі**. Кожен стиль вирізняє певна система мовленнєвих засобів: лексики, побудови речень, використання художніх засобів мови тощо. Виділяються такі стилі: *розмовний* (функція спілкування), *науковий і офіційно-діловий* (функція

повідомлення), *публіцистичний і літературно-художній* (функція впливу). Звичайно, ці стилі існують не ізольовано один від одного. По-перше, в будь-якому стилі можна виділити загальномовне ядро, по-друге, специфічні для одного стилю мовленнєві засоби можуть уживатися в іншому. Та все ж кожен функціональний стиль мови має своє забарвлення.

Виступ оратора перед аудиторією – різновид усного мовлення, і воно повинне бути витримане в розмовному стилі. При підготовці до виступу оратор звертається до джерел і, залежно від теми виступу, читає наукову і художню літературу, ділові звіти або (й) публіцистику. Але мова цих джерел – науковий, літературно-художній, офіційно-діловий або публіцистичний – побудована за законами писемного мовлення! Потрібна дуже ретельна робота з виписками, лекторське конспектування для того, щоб уникнути впливу писемного мовлення на усне, живе мовлення оратора.

Ось приклади, коли це не вдалося. «У плані Несвіжський костюл є трьохнефною купольною базилікою з однією напівциркульною витягнутою апсидою». Або початок виступу на тему: «Мудрість кохання і сімейних відносин», підготовленого для студентської групи: «Кохання, запал, пристрасть... Вічні та все ж дещо загадкові почуття. Їх описом і тлумаченням поети і художники завжди займалися більше, ніж учені, бо здавалося, що це область, недоступна точному і суворому науковому аналізу». Неважко здогадатися, що автори цих текстів, узятих із книг, вимушені були їх читати, оскільки довгі і складні речення не запам'ятовуються. Але вони і не сприймаються слухачами! Ефект від вищенаведених виступів був дещо комічним.

Виступ на зборах іноді перетворюється на озвучення тексту, написаного мовою офіційно-ділових документів, що незмінно викликає одну реакцію – нудьгу.

У всіх цих ораторів не вироблений власний мовленнєвий стиль. «Мова надає в розпорядження мовця багатющий запас своїх стилістичних засобів. З цього запасу належить зробити вибір» для того, щоб одягти свої думки в ту форму, яка буде найбільш прийнятна для даних слухачів. «Стиль – це засіб використання мови, заснований на виборі з багатства мовних запасів тих засобів, які найкращим чином забезпечують спілкування між людьми в даних умовах».

Індивідуальний стиль оратора залежить не тільки від того, наскільки він здатний використовувати мовні можливості. Неповторність стилю визначається особливостями темпераменту, характеру, властивостей нервової системи, типом мислення. Ораторський стиль виявляється в манері викладу і поведінки оратора, виборі ним засобів мовленнєвої виразності або відсутності їх, способах побудови мовлення і спілкування з аудиторією. Виступ оратора раціонального типу буде зовсім іншим за стилем, ніж оратора емоційного.

При всіх своїх індивідуальних особливостях, оратор повинен гнучко змінювати свій стиль відповідно до різних мовних ситуацій. За словами Цицерона, як в житті, так і в мові немає нічого важчого, ніж бачити, що є доречним.

Вибір доречного стилю мовлення можна порівняти з вибором костюма для якогось заходу. Те, що виглядає природно в одному випадку, буде безглуздом в іншому.

Розглянемо фрагмент виступу одного оратора на одну і ту ж тему, але з різною метою і в різних ситуаціях.

Депутат районної ради одержав лист від жителів однієї з вулиць району зі скаргою на екологічну ситуацію: через рух автобусів нічим дихати, в районі мало зелені, дошкулюють викиди з труб заводу. Цю інформацію він вирішив представити на сесії міськради:

«Екологічний стан району викликає серйозну заклопотаність жителів. Рух автобусів №19, 38, і 23 в районі вулиць Антонівської, Тімірязєва і Заводської призвів до загазованості, що перевищує в 2 рази допустимі норми. Неприятливу ситуацію посилює погана робота очисних споруд заводу імені Кирова. Площа зелених насаджень району на 43% менша за середню у решті районів міста. Я підтримую звернення жителів про необхідність вжити невідкладних заходів для поліпшення екологічної ситуації в районі».

Це – приклад ділового мовлення, що включає елементи офіційно-ділового стилю (*серйозна заклопотаність, загазованість, невідкладні заходи*). Його підкреслює і прямий порядок слів у реченнях, нейтральна лексика, цифрові дані.

Але цей же депутат вирішив звернутися до жителів решти вулиць району, щоб переконати їх підтримати звернення жителів Антонівської вулиці.

«Шановні співгромадяни! Питання, яке порушили жителі Антонівської вулиці, стосується кожного з вас. Ваші діти дихають викидними газами автобусів трьох маршрутів, безперебійно, з раннього ранку до пізнього вечора, що снують по вулицях повз ваші будинки. Адже від цього можна позбавитися, якщо автобуси з дизельного палива перевести на газ. А що бачать ваші діти? Сіре небо в заводських трубах. Очисні споруди заводу давно застаріли, і шкідливі речовини не просто коптять небо – вони осідають у ваших легенях. У розпалі весна, ожила природа, але марно очі шукають зеленого кольору. Асфальт, брудно-білі будинки, сіра земля. Ваші сусіди, жителі Антонівської вулиці, хочуть дихати свіжим чистим повітрям, гуляти з дітьми під деревами, вирощувати квіти. Вони дорожать кожним прожитим днем і хочуть бачити здоровими і щасливими своїх дітей. Чи хочете цього ви? У мене в руках звернення жителів Антонівської вулиці до депутата. Чи підтримаєте ви його? Ваше майбутнє у ваших руках».

Цей виступ витриманий в розмовному стилі з елементами літературно-художнього і публіцистичного стилів. Такий стиль доречний для мовлення, що спонукає до дії.

У діловому спілкуванні при проведенні бесід, зустрічей, переговорів, у виступах на зборах найдоречнішим є розмовний стиль, використання спеціальних термінів. Для ділового усного мовлення характерні короткі, фрази, прямі і риторичні запитання до слухачів, безпосереднє звернення до них, нейтральна лексика. Діловий стиль характеризують стислість, точний відбір слів при висловленні думок.

Прагнучи зробити мовлення розмовним, необхідно стежити, щоб не опуститися до побутового рівня. Розмовне ораторське мовлення – літературне, а не розмовно-побутове.

Заважають повірити в щирість оратора штампи – вирази, що були колись оригінальними, але втратили всяку виразність через часте вживання. Кого надихнуть такі звернення, як: *розгорнемо роботу, візьмемо на озброєння, тримати руку на пульсі часу* і т.п.?

Не менш вживаною помилкою виступаючих є вживання канцеляризмів – слова офіційно-ділового стилю, стилю ділових паперів, для якого характерні складні синтаксичні конструкції, насичення родових відмінків: *Необхідно домогтися (чого?) термінового поліпшення (чого?) водопостачання (кого?) населення (чого?) нашого району шляхом (чого?) виконання (чого?) рішення (чого?) нашого березневого засідання. У офіційно-діловому стилі вживаються складні речення і сполучники: у силу, з метою, у зв'язку з тим що, зважаючи на те що, унаслідок того що; віддієслівні іменники: надання (від надати), розгляд, ухвалення, невиконання і т.д.* Мовлення, багате канцеляризмами, великий знавець мови К.Чуковський назвав *канцеляритом*. Боротьбі з канцеляритом він присвятив розділ своєї книги «Живий як життя». Наприклад:

□ Студент схиляється над дівчинкою, що плаче: «З якого питання плачеш?»

□ У ресторані відвідувач звертається до офіціанта: «А зараз загостримо питання на м'ясі».

Канцелярські звороти роблять мовлення важким, непривабливим, сухим, незрозумілим: «Зважаючи на активізацію діяльності конкурентів слід вжити невідкладних заходів для забезпечення непроникнення інформації про наших постачальників».

ЯК ДОСЯГТИ ВИРАЗНОСТІ МОВЛЕННЯ

Виразність мовленню додають багатство інтонаційного звучання і використання художніх засобів мови. До таких засобів належать, *синоніми*, тобто слова, що означають одне і те ж поняття, але мають різне емоційне і експресивне забарвлення. Порівняйте слова синонімічного ряду: *недостовірна інформація, перекручування фактів, брехня, наклеп*. Кожне слово з цього ряду передає різне ставлення мовця до явища і тому несе додатковий зміст, а значить, робить мовлення багатшим.

Використання *порівнянь* – прекрасний спосіб зробити мовлення цікавим, зрозумілим, таким, що запам'ятовується. Наприклад: «Завдання менеджера таке ж, як у диригента оркестру. Але в підприємстві немає репетицій» (з виступу німецького фахівця О.Лутца). Або: «Лектор без плану подібний до сліпого, який веде іншого сліпого» (Д.Карнегі).

Прикрашають мовлення, дають естетичне задоволення, будять відчуття слухачів *тропи* – засоби мовленнєвої виразності мови. **Троп** – це слово в переносному значенні. В основі усіх тропів лежить порівняння, образ.

Нагадаємо найпоширеніші тропи. **Enimem** – це образне визначення, що передає ставлення мовця до предмета: «На галявині перед будинком

носилася божевільна *газонокосарка*» (Ф.Саган). Знайти «свій», виразний і яскравий епітет – це творчий успіх.

Метафору можна назвати прихованим порівнянням. Вдалі метафори дозволяють краще зрозуміти сутність явищ, зробити їх зримими, викликають емоції, надовго залишаються в пам'яті. Оратор постійно шукає образи тих явищ, про які він хоче розповісти слухачам. Образи народжуються, коли ми спостерігаємо за життям, роздумуємо, співпереживаємо. Вони виникають як синтез нашого емоційного відгуку на якусь подію і асоціативної здатності мислення. Приклади метафор: «Душа справжньої людини є найскладніший, найніжніший, і найспівучиший музичний інструмент» (початок промови А.А.Блока «Пам'яті Комісаржевської»); «Закон про забезпечення державного бюджету був милицею, яка допомогла подолати труднощі тільки одного року» (з виступу колишнього федерального канцлера ФРН К.Киссингера).

Метонімія – слово або словосполучення, яке замінює назву предмету на підставі певного зв'язку між ними. Наприклад: «Все вирішує гаманець» (замість «гроші»).

Гіпербола (перебільшення) – непомірне збільшення якихось якостей явища: «Я відчув себе найщасливішою людиною на світі».

Літота (зменшення) – надмірне зменшення якихось якостей: «Це можна зробити за одну секунду».

Іронія – слово або вираз, що вживається в значенні, зворотному буквальному: «Звичайно, варто нам дати рекламне оголошення, і від клієнтів відбою не буде».

Уособлення – троп, що складається з перенесення властивостей людини на неживі предмети і абстрактні поняття: «Було б невдячністю не назвати ліс у числі вихователів і покровителів нашого народу» (Л.Леонов).

Для того, щоб зробити більш вражаючою і виразнішою якусь думку, використовуються **фігури** – особливі побудови фраз.

Риторичний вигук – емоційне твердження або заперечення з метою привернути увагу аудиторії, спонукати її розділити думку оратора: «І простий крок простої мужньої людини: не брати участі в брехні, не підтримувати помилкових дій!» (З Нобелівської промови А.І.Солженіцина).

Звертання – підкреслене звернення до аудиторії з метою привернути увагу слухачів. Порівняймо: «Панове!», «Шановні колеги!», «Дорогі друзі!» і т.д. Звертання у поєднанні з риторичним вигуками здатне «завести» найінертнішу аудиторію. «Друзі! А спробуймо-но допомогти і ми, якщо ми ще чогось варті!».

Риторичне запитання. Це запитання, яке не припускає прямої відповіді. Висловлюючи твердження в питальній формі, мовець привертає увагу слухачів до проблеми. «Чи знайдемо ми зухвалість заявити, що ми не відповідаємо за виразки сьогоднішнього світу!?» (А.І.Солженіцин). У промові Демосфена проти Есхіна в знаменитій суперечці «Про золотий вінок» звернення і риторичне запитання дозволили Демосфену повернути перебіг полеміки: «Есхіне! Якщо ти один передбачав майбутнє, чому ж не відкрив його?»

Інверсія – розташування слів в особливому порядку, що порушує звичайний, прямий порядок слів, для посилення виразності мовлення: «Працювати вони не хочуть, а жити хочуть добре» (з виступу юриста про

правопорушення молоді); «Легко вірити в Бога, а в людину повірити ви пробували?» (з виступу).

Градація – розташування слів у порядку, при якому їх значення поступово посилюється (рідше – послаблюється), завдяки чому створюється наростання (рідше – послаблення) вироблюваного ними враження: «Людина є образом і подібністю Творця і... кожен із нас вільний цей образ в собі розкривати, очищати і піднімати, або навпаки, затемняти, бруднити і топтати» (з лекції-проповіді Олександра Мєня).

Паралелізм – однакова синтаксична побудова сусідніх речень або відрізків мови. Ця фігура підсилює емоційну дію тексту. «Є книги, які читаються; є книги, які вивчаються терплячими людьми; є книги, які зберігаються в серці нації» (Л.Леонов). У цьому реченні паралелізм поєднується з іншим засобом мовної виразності – повтором.

Повтор – багаторазове повторення одного і того ж слова або звороту з метою виділити найістотніше поняття у фразі. Різновид повтору – *анафора* (повторення початкових слів) і *епіфора* (повторення завершальних слів). Приклад анафори – уривок з виступу Олександра Мєня: «Ми біжимо безперервно, занурені в суєту. Ми весь час живемо на поверхні життя, ми весь час віддаємося дрібницям, іноді абсолютно швидкоплинним. Ми не помічаємо ні один одного, ні життя, ні навколишнього світу. Ми як зачумлені, хоча життя таке коротке».

Період як риторична фігура – побудова речення з двох частин: перша є паралельними синтаксичними конструкціями, що підводять до певного висновку, друга – висновок. Використання періоду дозволяє зробити особливо значущою думку, що міститься у висновку. «Коли людській душі наносяться рани, коли людина врешті-решт досягає вже в юності певного рівня цинізму, коли вона перестає підходити до особистості, як до святої, коли вона вже не знає ніяких меж, шляхів, ідеалів, коли вона зі всього знущається, вона є духовною руїною, етичним трупом, – це дуже страшно» (з лекції-проповіді Олександра Мєня); «Якщо ми узялися за цю справу, якщо ми витратили стільки часу і сил на організацію роботи, якщо всі сподіваються на нас, – невже ми зупинимося на півдорозі?»

Багато ораторів люблять використовувати **прислів'я, приказки, крилаті вирази**. Дійсно, вони не тільки прикрашають мову, але, головне, точно, стисло і виразно здатні передати найскладніший зміст; «Мужик на пана три роки сердився, а пан і не знав», «Якщо серце чорне, то і золота мова не допоможе», «Ножем вбивають в безлюдному місці, словом вбивають на людях» і т.д.

Як же досягти виразності власного мовлення? Звичайно, перш за все, потрібно багато читати, вчитися у майстрів слова, не пропускати виступів людей творчих професій, мовлення яких, як правило, образне. Але головне все ж таки не в цьому. «Багатство мовлення є багатство думок», – писав Н.М.Карамзін. Цю думку підтримував С.Я.Маршак: «Для того, щоб народилися своєрідні і оригінальні мовленнєві звороти, потрібні оригінальні і своєрідні думки і почуття».

Не можна відчувати і знати слово, якщо не відчуваєш і не знаєш дійсності. Спостерігати, зіставляти, розмірковувати, записувати свої думки, шукати найбільш точні і виразні слова для них, вивчати лабораторію слова

кращих письменників і ораторів – такий шлях для тих, хто хоче, щоб його живе слово отримувало відгук.

ВИСНОВКИ

• Мовлення – це «практичне використання мови» (А.Е.Михневич). Культура мовлення – це мистецтво володіння словом і мовою і полягає у свідомому відборі й використанні тих мовних засобів, що допомагають спілкуванню.

• Культура мовлення передбачає: 1) знання норм літературної мови; 2) уміння добирати точні й доречні в конкретній мовній ситуації слова і вирази; 3) виразність мовлення, яке досягається використанням мовних засобів (синонімів, тропів, фігур, фразеологізмів) і засобів позамовних (невербальних): жестів, міміки, інтонації, темпа, тембра, пауз, гучності.

• Виступ тільки тоді справляє сприятливе враження і виявляється дієвим, коли оратор говорить живою мовою.

• Усне мовлення відрізняється від писемного значно коротшими реченнями, простотою побудови фраз, вживанням розмовної лексики, деяким відступом від граматичних і стилістичних норм, вживанням вигуків.

• Знання помилок дозволяє їх уникати. Найтипівіші з них: неправильний вибір слова; розрізнення значень слова (лексичні помилки); помилки у вимові слів (орфоепічні помилки); граматичні помилки (вибір правильного закінчення, синтаксичної форми); неправильна побудова речень.

• Основними ознаками культури мовлення є змістовність, послідовність, правильність, точність, багатство, доречність, виразність.

• Виразність мовленню додають багатство інтонаційного звучання і використання художніх засобів мови. До таких засобів належать: синоніми, порівняння, тропи (епітети, метафори, метонімія, гіпербола (перебільшення), литота (зменшення), іронія, уособлення, риторичний вигук, інверсія, градація, паралелізм, повтор, період), приказки, крилаті вислови.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Спробуйте висловити одну і ту ж думку десятьма різними способами, припускаючи різну мету виступу, прагнучи більшої виразності.

2. Чим, на вашу думку, так насмішив молоду людину «виступ» на світському рауті героїні п'єси Б.Шоу «Пігмаліон» Елізи Дулітл:

Місіс Хаггінс (перериває мовчання невимушеним тоном). Цікаво, чи буде сьогодні дощ?

Еліза. Незначна хмарність, що спостерігалася в західній частині Британських островів, можливо, розповсюдиться на східну область. Барометр не дає підстав припускати якихось істотних змін в атмосфері.

Фреді. Ха-ха! Оце умора!

Еліза. У чому справа, молодий чоловіче? Я, здається, все правильно сказала.

5. Як слід розуміти поняття «культура мовлення»?

6. Що відповісти людині, яка вважає: «Говоритиму як хочу і як умію»?

7. Як досягти правильної вимови слів?

8. Назвіть типові випадки неправильного узгодження слів у реченні.
9. Які помилки пов'язані з неточним вибором слів?
10. Чим поганий канцеляризм?
11. За допомогою яких мовних засобів можна зробити мовлення виразним?
12. Як ви оцінюєте власну культуру ділового спілкування?
13. Хто з оточуючих (знайомих) може служити прикладом у діловому спілкуванні?
14. Проаналізуйте сильні і слабкі сторони власного уміння спілкуватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Вечер Л.С.* Секрети делового общения. – Мн.: ВШ., 1996.
2. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения. – М.: Ось-89, 1996.
3. *Курбатов В.И.* Стратегия делового общения. Учебное пособие для студентов вузов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.
4. *Мишаткина Т.В., Бороздина Г.В.* Культура делового общения: Учебное пособие. – Мн.: НПК РБ, 1997.
5. *Смелкова З.С.* Деловой человек: культура речевого общения. – М.: КУБК-а, 1997.
6. *Постулаты делового общения.* – Гомель: БелАНТДИ, 1993.

ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ У КОНТЕКСТІ ЕТИКИ І КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- Визначення взаємодії.
- Спільна діяльність і вплив на неї етичних норм і правил.
- Мораль і особистісний вплив.
- Взаєморозуміння та його рівні.
- Бар'єри на шляху до взаєморозуміння.
- Механізми взаєморозуміння, роль етики в їх застосуванні.

ВИЗНАЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ Нерідко можна спостерігати, як під час зустрічі між людьми не встановлюється контакт, через що їхня бесіда не має позитивного продовження, хоча на обговорення проблеми було витрачено багато часу. Чому це так? Тому, що між ними не відбулася взаємодія.

Взаємодія – це процес безпосереднього або опосередкованого впливу суб'єктів одне на одного, який породжує причинно-наслідкову зумовленість їхніх дій і взаємозв'язок. Цей процес потребує активності та взаємної спрямованості дій тих людей, які беруть у ньому участь.

Якщо кожний учасник виступає як особистість, а не як об'єкт, взаємодія може відбутися на високому рівні моральної культури спілкування. Людина, спілкуючись, сподівається, що її вислухають, зрозуміють,

відгукнуться на її почуття, дадуть відповідь на запитання. Для цього потрібні певні комунікативні, бажано гуманістичні, установки щодо інших людей. Без таких установок відповідної мотивації взаємодії у спілкуванні може і не відбутися.

Існує багато видів взаємодії, а тому й кілька їх класифікацій. Одна з найвідоміших – поділ на кооперацію (співпрацю) та конкуренцію (суперництво).

Відома класифікація, де основою є кількість суб'єктів, що спілкуються. Якщо суб'єктів двоє, то це взаємодія парна. Якщо суб'єктів багато, то вони можуть взаємодіяти у групі (групова взаємодія), між групами (міжгрупова взаємодія) або суб'єкт може діяти з групою (суб'єктно-групова взаємодія). Цим суб'єктом може бути лідер або будь-який член групи.

СПІЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ВПЛИВ НА НЕЇ ЕТИЧНИХ НОРМ І ПРАВИЛ

Спільна діяльність суб'єкта з групою є тим важливим чинником, який нерідко визначає ефективність взаємодії, а отже, й культуру спілкування. Тому, бажаючи досягти позитивного результату у співробітництві з іншими, важливо продумати насамперед питання його організації.

Спільна діяльність у соціальній психології – це організована система активності індивідів, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об'єктів матеріальної й духовної культури. Така діяльність неможлива без контактів між людьми і обміну інформацією, думками, оцінками, почуттями тощо. Її важливою рисою є спільна мета і передбачення результату, що відповідав би загальним інтересам і сприяв реалізації потреб кожного з індивідів, які починають взаємодіяти. При цьому важливо спланувати і врахувати «доробок» кожного в кінцевий результат.

Наші дослідження свідчать, що не кожна діада і не кожна група готові до спільної діяльності, до діалогу. Ця готовність має три компоненти – мотиваційний, змістовний та операційний. По-перше, у людей може не виникнути бажання спільно працювати, думати або, скажімо, творити щось матеріальне чи духовне. По-друге, вони не знають, як разом працювати і спілкуватися, використовуючи діалог: обидва хочуть виконувати одну й ту ж частину роботи, кожен хоче, щоб діяльність відбувалася саме за його програмою, відповідно до його бачення ситуації і т. ін. І по-третє, їхні знання, що потрібні в конкретній ситуації, помітно різняться як якісно, так і кількісно. Тому до спільної діяльності треба готуватись. І якщо група має лідера, то він має це враховувати.

Готовність до спільної діяльності в різних групах різна. Одні можуть бути готовими мотиваційно і не готовими операційно. Інші мають операційну й змістовну готовність, але не хочуть об'єднуватись у групу для досягнення спільної мети, хочуть працювати індивідуально або в іншій групі. Тому в кожному окремому випадку треба вирішувати, чи готові члени групи до спільної діяльності, й відповідно до цього добирати методи роботи. У менеджменті, наприклад, вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то в цьому винен керівник, бо він не підготував її до цього, не зміг спрямувати дії кожного і всіх разом.

Взагалі спільна діяльність лідера і всієї групи – необхідна умова для встановлення взаєморозуміння, формування згуртованості групи та розвитку її членів. Це найвищий рівень взаємодії. Але бажано, щоб цьому передувало встановлення взаємодії в підгрупах, спочатку як умовно спільної діяльності її членів. Саме тоді вони оволодівають необхідними діями та змістом, зокрема продуктивним діалогом. Це наче стартова сходінка для підйому до спільної діяльності лідера з усією групою.

Для того щоб спільна діяльність дала позитивні результати, лідер має враховувати особливості поведінки людей у групі та етичні проблеми, які при цьому виникають. Без цього навряд чи спілкування буде результативним і відповідатиме належному рівню культури.

У країнах, де керівники фірм прагнуть підняти рівень культури ділового спілкування, розробляють кодекси честі або норми поведінки працівників. Наприклад, до керівників висуваються такі вимоги: «ставитися до підлеглих з повагою», «уважно вислуховувати підлеглих, особливо їхні пропозиції», «не обговорювати дії інших людей», «не просити підлеглих робити вам особисті послуги», «не позичати гроші у підлеглих» і т. ін. Спілкування підлеглого з керівником також визначається певними правилами: «до керівника треба ставитися з повагою, у міру демонструючи свою готовність до взаємодії та виконання доручень», «не слід поводитися з керівником занадто запопадливо», «критичне зауваження керівника може мати сенс, а тому варто подумати, де і в чому допущено помилку», «звертаючись до керівника, доцільно вживати ту форму, якою користується більшість співробітників». Спілкування з колегами відповідно до встановлених правил регламентується, наприклад, так: «бути доброзичливим, ввічливим, привітним», «слухаючи уважно співрозмовника, доцільно показувати йому (позою, мімікою) позитивну реакцію на нього», «не обговорювати на роботі свої домашні та особисті проблеми», «не розмовляти голосно, щоб не заважати іншим» і т. ін.

У групах, де норми й правила спілкування розроблено і прийнято всіма її членами, поведінка кожного індивіда нерідко сприяє змінам у діях і почуттях інших, тобто має індивідуальний вплив.

МОРАЛЬ І ОСОБИСТІСНИЙ ВПЛИВ

У психології **вплив** – це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини (її установок, уявлень, думок, оцінок тощо) під час взаємодії з нею.

Які якості, вміння допомагають підвищити особистісний вплив? Це, безумовно, компетентність, доброзичливість, енергія, цілеспрямованість, ентузіазм, уміння володіти собою, користуватися різними способами й засобами спілкування. Це, безумовно, й ті моральні норми та правила, які засвоїла особистість: чесність у спілкуванні, справедливість, доброзичливість, щирість тощо (тобто йдеться про моральність людини). Відомо, що нерідко люди в ділових стосунках віддають перевагу моральним чеснотам над професійними якостями. Тому часто більший особистісний вплив на інших має той керівник або навіть спеціаліст, для якого моральні норми поведінки є обов'язковими. Загалом, за даними психологів,

найефективнішим у спілкуванні буде керівник, який водночас є і компетентним спеціалістом, і моральною людиною.

Якогось жорсткого набору якостей, чеснот не існує. Передусім має значення, якою є особистість взагалі, які має установки, самооцінку та як вона ставиться до моральних цінностей. Виокремлюють навіть харизматичний вплив як такий, що йде від особистості, яка є взірцем для інших.

Своєрідно виявляється, наприклад, у спілкуванні вплив однієї людини на інших через владу. З одного боку, влада – це можливість впливати на інших, з другого – щоб впливати, треба мати владу. Коли одна людина або група людей користується владою для того, щоб принизити інших, найчастіше кажуть: у них відсутня культура спілкування, і передусім моральна.

Тим, хто прагне до високої культури спілкування, бажано знати, яка інформація підсилює вплив на інших людей, а яка, навпаки, зменшує його. Так, не бажано казати «я – маленька людина», «у мене не виходить», «у мене мало досвіду», «я не хочу забирати у вас часу» і т. ін. Краще сказати: «я – ще молодий спеціаліст», «мені слід детальніше розібратися в цьому», «я лише розпочав роботу», «мені хотілося б з вами обговорити це питання» тощо. У бесіді бажано замінювати фрази на зразок «я повинен» на фрази «я хочу», «я обираю». У першому випадку людина діє, почувавши себе підневільною. Це, звичайно, впливає на її настрій, їй хочеться чинити опір, а це викликає, у свою чергу, відчуття провини. Через це в конкретній ситуації бажано робити вільний вибір, ураховуючи всі обставини, а також настрій, можливості, наслідки і т. ін. Особистісний вплив підвищуватиметься, якщо бажання людини і дійсність збігатимуться. Це дасть змогу їй відчути себе сильною, такою, яка хоче й може досягти того, чого бажає.

Компетентне використання людиною різних видів психологічного впливу в діловому спілкуванні є важливою складовою її культури. Саме правильний добір засобів і механізмів впливу сприяє досягненню оптимального результату взаємодії, розвитку особистості, формуванню в неї високих моральних якостей, реалізації її творчих здібностей та можливостей самовдосконалення.

ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ ТА ЙОГО РІВНІ

Якби люди були однаковими, проблема розуміння одне одного, мабуть, не виникала б. Тоді б усі однаково мислили, говорили, діяли. Якби люди взагалі нічого спільного не мали, то й порозумітися вони не змогли б. Ще 1829 року на це звернув увагу німецький філософ Ф.Шлейєрмахер [3]. На його думку, взаєморозуміння передбачає два моменти: спільність людей за духом і певні відмінності між ними.

Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів. Класичним прикладом цього є епізод із роману «Анна Кареніна» Л.Толстого, де Левін і Кітті спілкуються, пишучи одне одному записки. Замість слів вони живають лише початкові літери. Обоє настільки добре відчували одне

одного, що за цими літерами могли зрозуміти довгі фрази, якими розповідали про свої почуття.

Виокремлюють три рівні взаєморозуміння: *згоду*, *розуміння* та *співпереживання* [4, 64-67]. Під *згодою* слід розуміти досить взаємопогоджені оцінки ситуації та правила поведінки кожного учасника спілкування. Це зовнішній (формальний) рівень взаєморозуміння. Уміння зрозуміти ситуацію і підпорядкувати свої емоції і поведінку до неї та до поведінки інших – необхідна умова спільної діяльності. Підкоритись розумним нормам поведінки – перший крок до взаєморозуміння. Однак це не так легко, тому ми часто спостерігаємо неадекватну поведінку людей (у транспорті, магазині, лікарні тощо). Згода як формальний рівень взаєморозуміння проявляється в різних видах спілкування: соціально-рольовому або анонімному, функціонально-рольовому, неформальному.

Розуміння – другий рівень – це такий стан свідомості, коли у суб'єкта виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і дібраних засобів впливу. Без такого стану неможливо продовжувати спілкування з метою координації дій у спільній діяльності. Тут характерним є відчуття внутрішнього зв'язку, організованості в обговоренні, встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Розумінню сприяють діалог, уміння знайти спільну мову, навчитися слухати одне одного й аналізувати погляди кожного. Бажання зрозуміти – ознака високих моральних якостей людини та її культури спілкування.

Співпереживання передбачає здатність урахувати стан співрозмовника. Той, хто перебуває у збудженому стані, має заспокоїтись, а той, хто перебуває у пригніченому стані, – активізуватися. Стан людини можна визначити за мімікою, жестами, позою, які дають змогу не лише побачити ставлення людини до співрозмовника, а й до інформації, яку він часом намагається приховати. Розпізнати емоційний стан іншого легше, ніж маніпулювати своїм. Особливого значення співпереживання набуває під час неформального спілкування, зокрема сімейно-інтимного. Навіть якщо людина затамувала свою образу, роздратування або любов, вона все-таки плакає надію, що її зрозуміють. К.Станіславський писав, що зрозуміти – означає відчутти. Щоб досягти взаєморозуміння, кожен має продумати, що він хоче сказати іншому, знайти слова, які б донесли його думку, і розшифрувати інформацію (словесну і несловесну), яку свідомо і несвідомо передав йому інший.

Під час спілкування люди постійно обмінюються інформацією. Опитування показало, що обмін інформацією – одна із складних проблем у роботі з іншими, в управлінні ними. Але до свідомості іншої людини потрапляє не вся інформація, яка передається. У результаті досліджень встановлено: якщо всю задуману людиною інформацію прийняти за 100%, то словесної форми набирає лише 90% цієї інформації, людина висловлює лише 80% задуманої інформації. Водночас інша людина вислуховує тільки 70% цієї інформації, а розуміє 60%. У пам'яті ж іншої людини залишається лише 24% задуманої та висловленої інформації.

Знаючи це, кожний співрозмовник для досягнення повного взаєморозуміння має дуже відповідально ставитися до передачі інформації та її осмислення. Тому під час спілкування варто перевіряти ефективність передачі інформації та її розуміння. Люди, які дотримуються моральних норм

і психологічних правил спілкування, у таких ситуаціях обов'язково попросять повторити сказане. Непогано поставити запитання на зразок: «Якщо я Вас правильно зрозумів, Ви хотіли сказати, що...» А той, хто передає інформацію, намагатиметься вживати загальновідомі терміни, користуватиметься зрозумілою для співрозмовника мовою, враховуючи рівень його мовленнєвої компетенції.

Під час спілкування люди осмислюють не лише словесну інформацію. Спостерігаючи за поведінкою одне одного, на основі невербальної інформації й контексту людських взаємин вони начебто «читають» те, що приховано за словами співрозмовника (у сфері його мотивації, моральності, свідомого, несвідомого і т. ін.).

Взаєморозуміння – це сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси й емоції, соціально-психологічні правила й етичні норми. Інакше кажучи, це не тільки розуміння інформації, її передавання, прийняття, а й розуміння іншого як особистості з її потребами, інтересами, установками, переживаннями, досягненнями і поразками, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою фігурою для них і т. ін. Перший з описаних аспектів розуміння дуже важливий у ділових, другий – у міжособистісних взаєминах, особливо в інтимно-сімейному житті.

Той, хто передає інформацію, має знати, що розуміння її іншими залежить від бажання співрозмовника зрозуміти запропоновану інформацію, від повноти інформації, логіки викладу, вміння стимулювати іншого до думки у процесі сприймання й осмислення інформації.

БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ДО ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ

Бар'єри на шляху до взаєморозуміння виникають залежно від характеру комунікації та індивідуальних особливостей людей, які спілкуються. Бар'єрами можуть бути також особливості різних соціальних груп, до яких належать співрозмовники, а також їхні соціокультурні відмінності.

Як зазначалося, іноді те, що говорить один, не зовсім розуміє інший, адже слова (символи) мають неоднакове значення для різних людей. Скажімо, слово *вода* викликає абсолютно протилежні реакції у того, хто заблукав у пустелі, і в того, кого змило з борту корабля серед океану. Або слово *собака* для того, хто в дитинстві став жертвою собачого нападу, і для того, кому песик був «другом і братом». **Пресупозиція** – так називають це лінгвісти – зовсім різна. Семантичні варіації нерідко спричинюють неправильного розуміння людиною думок іншого. Наприклад, керівник фірми каже підлеглому, щоб він йому зателефонував з об'єкта, коли в того виникнуть труднощі. Але підлеглий не знає, що керівник мав на увазі, говорячи про труднощі. Він не хотів виглядати в очах керівника некомпетентним, а тому й не зателефонував йому.

Якщо людині не дати чіткої й повної інформації, то її дії навряд чи будуть такими, як ми того хочемо. Крім того, люди, передаючи інформацію, можуть не лише її втрачати і спотворювати, а й підмінювати іншою інформацією. Лише якщо двоє людей, які спілкуються, вкладають у слова

одне й те ж значення, вони зможуть порозумітися. Тому бажано з'ясувати «що є що».

Інколи під час спілкування майже немає надії, що тебе розуміють. Це трапляється тоді, коли у людей відсутній зворотний зв'язок. Наприклад, менеджер ознайомлює нового працівника з його функціональними обов'язками. Через деякий час з'ясується, що той зрозумів їх інакше. На жаль, це сталося через те, що під час спілкування працівник посоромився з'ясувати те, що йому було незрозумілим, а менеджер не спромігся дізнатися, чи адекватно було сприйнято його інформацію. Мабуть, менеджер не зміг чітко й зрозуміло викласти свої думки, а тому їх не зрозумів працівник. Крім того, можливо, що новий працівник не досить уважно слухав менеджера. Між ними не було зворотного зв'язку.

Одні люди прагнуть зрозуміти вчинки, висловлювання, емоції партнера у спілкуванні, інші – ні. Трапляється й таке, що людина одних партнерів розуміє, а інших – ні (за принципом: «кого хочу – того і розумію»). Це відбувається тому, що деякі люди видаються не вартими її уваги, тому тут до мотиваційного бар'єра додається також моральний [4, 64-67]. Таку ситуацію інколи можна спостерігати в магазинах, де між покупцями і продавцями виникають антипатія, недовіра. Відчувається, що вони не розуміють одне одного. Звичайно, можна навчити продавця поводитися належним чином, культурно. Але чи можна навчити одну людину любити іншу, зокрема щоб продавець любив покупця? Йдеться про моральні цінності, що характеризують людину загалом і залежать від її сутності. Про любов і повагу до людини свідчать не слова «Чим я можу допомогти Вам?», а уважне, терпляче, щире ставлення. Адже покупець у першому випадку зрозуміє, що на нього тиснуть, відтак у нього зростає внутрішній опір, а в іншому випадку він, навіть якщо і не планував робити покупку, зробить її.

Буває так, що бар'єром на шляху до взаєморозуміння є хвилювання, пов'язане з бажанням людини зрозуміти її. Тут починають діяти емоції. Деякі з них мають негативний відтінок, тому нерідко впливають на логіку викладу, мовлення, заважають слухати уважно іншого і зрозуміти його. Позитивні емоції також не завжди допомагають адекватному взаєморозумінню (наприклад, закоханим, які під впливом переживань вживають не ті слова, які б їм хотілося). Чора загалом позитивні емоції стимулюють бажання зрозуміти іншого, поспівчувати йому і допомогти.

Іноді виникають інтелектуальні бар'єри (у кожної людини вони різні) внаслідок особливостей людини у сприйманні, мисленні, пам'яті.

Як правило, люди реагують не на те, що відбувається, а на те, що вони сприйняли. Тому особливості сприймання інформації можуть стати бар'єрами на шляху до взаєморозуміння. Відомо, що люди сприймають інформацію вибірково, залежно від власних потреб, інтересів, емоційного стану і характеру ситуації. Життєвий досвід у кожного є унікальним, неповторним. Тому навіть якщо людина має велике бажання бути зрозумілою й добирає найточніші слова, немає гарантії, що співрозмовник зрозуміє – хай він у цьому й зацікавлений – усю інформацію точно й повністю. Це буває навіть тоді, коли люди перебувають у близькому контакті. А та людина, яку не розуміють, починає поступово віддалятися від партнера, при цьому втрачається близькість у стосунках.

Процес розуміння залежить також від моральних і психологічних установок особистості щодо певних ідей або щодо того, хто їх передає. Якщо ці установки позитивні, то процес сприймання відбувається успішно, інакше з'являються знову ж таки бар'єри. Подолати їх можна, лише поступово змінюючи установки. Наприклад, нині в Україні багато людей скептично і з недовірою ставляться до бізнесменів, підприємців. Ці негативні установки погано впливають і на результативність сприймання інформації, яка надходить від останніх. Щоб змінити ставлення до бізнесу, забезпечити взаєморозуміння бізнесменів і широкого загалу, треба змінити установки і у бізнесменів (вони мають виходити з того, що роблять корисну справу не тільки для себе, а й для інших, для держави взагалі), і у населення (яке мусить зрозуміти, що без нових підходів до економіки навряд чи можна зрушити з місця).

Без двостороннього осмислення інформації й ситуації неможливо її зрозуміти. Тут, як і при сприйманні мови, важливо, щоб інтелектуальні рівні, види мислення партнерів не надто різнилися. Якщо ж з одного боку перебувають співрозмовники-теоретики, а з другого – практики, то вони не завжди порозуміються. Або, скажімо, один із партнерів має високий рівень мислення, а інший – низький, їм також рідко вдається знайти такі слова й докази, що були б переконливими для обох.

Підвести людей, які прагнуть до взаєморозуміння, може й пам'ять. Ніхто з нас не може бути впевнений у тому, що він завжди зберігає в пам'яті й може відтворити всю інформацію, що надійшла до нього. Люди це знають, проте в конкретних ситуаціях їм здається, що пам'ять підводить не їх, а партнерів («я точно пам'ятаю, що я...»). Тому слід, зокрема в ділових стосунках, записувати найважливішу інформацію, а то й підписувати документи, де зазначати основні положення й рішення, висловлені думки.

Складну проблему становить взаєморозуміння людей, які належать до різних соціальних груп. Кожний із нас водночас є членом різних груп: за віком, статтю, професією, національністю і т. ін. Звичайно, в особливостях різних груп розібратися важко, ще складніше всі їх урахувати. Проте кожен знає, що різне світобачення та світосприймання властиве, наприклад, старшому й молодшому поколінню, жінкам і чоловікам. Так, старше покоління, як правило, критично ставиться до інновацій. Молодь більшою мірою готова до змін, тому завжди прагне нового.

По-різному поведуться, спілкуючись, чоловіки й жінки. Чоловіки більше уваги приділяють змісту спілкування, а жінки – безпосередньо процесу. Чоловіки, як правило, слухають уважно 10-15 секунд, а потім починають розмірковувати над тим, що самі хочуть сказати, тобто вони нерідко не вислуховують співрозмовника до кінця, не прагнуть з'ясувати, чи правильно його зрозуміли. Жінки ж, на відміну від чоловіків, бачать в особі співрозмовника особистість і розуміють її почуття. Чоловіки активніше відстоюють свою позицію, а жінки легше піддаються переконанню і спокійніше сприймають чужу думку. Успіх значною мірою залежить від рівня культури спілкування співрозмовників, від знання ними психології особистості, вміння враховувати їх при доборі засобів спілкування. Цей висновок стосується також спілкування між людьми різних національностей. Орієнтація на загальнолюдські моральні цінності, самотуність, унікальність

кожного народу сприяє встановленню взаєморозуміння, громадянської злагоди і християнської любові. Ще в XVI ст. видатний французький філософ-мораліст М.Монтень писав, що різні звичаї народів нескінченні у своїх проявах і скрізь вони мають обґрунтування. Неврахування таких звичаїв нерідко сприймається як відхилення від розуму [8, 107-109].

Ми не маємо права змінювати звичаї інших народів, їх потрібно пізнавати і враховувати з метою досягнення взаєморозуміння. Під час бесіди американців чи англійців один говорить, а другий слухає, адже переривати не ввічливо. Японець слухає більш активно, подаючи сигнали про те, що він розуміє співрозмовника, а іноді навіть закінчує за нього фрази. Його «хай» («так») означає: «Я вас розумію». Інколи ті, хто не знає цієї особливості японців, сприймають «хай» за згоду і думають, що досягли успіху у вирішенні ділових питань, а потім, на жаль, глибоко розчаровуються. Загальнолюдська культура допоможе подолати бар'єри взаєморозуміння, пов'язані із соціокультурними відмінностями.

Бар'єрів на шляху до взаєморозуміння між людьми багато, їх треба вчасно розпізнавати, попереджати і долати. Це те негативне, що знижує ефективність спілкування та взаємодії між людьми. Водночас наука й практика пропонують певні способи і засоби, які сприятимуть успіху у взаєморозумінні та взаємодії.

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ, РОЛЬ ЕТИКИ В ЇХ ЗАСТОСУВАННІ

Прагнення до взаєморозуміння – це етична проблема. Використання ж його механізмів, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Серед механізмів взаєморозуміння виокремлюють **ідентифікацію** (уподібнення себе іншому) та **рефлексію** (у соціальній психології – механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи).

Наприклад, спілкуючись, взаємодіють двоє активних людей. Отже, уподібнюючи себе з іншим, людина намагається досягти взаєморозуміння. При цьому спостерігається немовби заглиблення, перевтілення в іншу людину, що допомагає певному усвідомленню її особистісних сенсів.

Щоб досягти під час спілкування взаєморозуміння, необхідно враховувати не лише потреби, інтереси, установки партнера, а й думати про те, як він ставиться до ваших потреб, інтересів, установок, якими він бачить ваші індивідуальні особливості, як інтерпретує ваші емоційні реакції й думки. Інакше кажучи, рефлексія у процесі взаєморозуміння – це дзеркальне взаємовідбиття суб'єктами спілкування одне одного. Ідентифікація як механізм дещо схожа на емпатію – так зване афективне «розуміння», що зводиться до проникнення в переживання іншої людини. Розрізняють три *складові емпатії*: *емоційну*, що ґрунтується на механізмі наслідування моторних і афективних реакцій іншої людини; *когнітивну*, яка базується на інтелектуальних процесах; *прогностичну*, що виявляється як здатність людини передбачати афективні реакції іншого в конкретних ситуаціях.

Ідентифікації та емпатії притаманне вміння поставити себе на місце іншого. При ідентифікації люди будують свою поведінку відповідно до позиції

партнера. У разі емпатії одна людина намагатиметься зрозуміти іншу, взяти до уваги позицію співрозмовника, послівчувати йому, але діятиме відповідно до своїх уявлень.

Як механізм взаєморозуміння розглядають також прийняття ролей (майже те саме, що й рефлексія та децентралізація). Під децентралізацією розуміють зміну позицій суб'єкта внаслідок порівняння та інтеграції з позиціями, що відрізняються від власної.

Науковці робили спроби описати механізми досягнення взаєморозуміння через певні прийоми. В їх основу було покладено формування нової спільної мови, намагання поступитися партнерові. Спільна мова – це найпоширеніший прийом, зокрема для створення нової групи або сім'ї. Мова, яку конструюють двоє, сприяє їхньому об'єднанню й вияву самосвідомості. Щоб сформувати спільну мову, досягти взаєморозуміння в значущих позиціях, важливо вміти гнучко змінювати свою думку, бути різним – наполегливим і люблячим, веселим і серйозним. Щоб при цьому швидше зрозуміти іншого, інколи варто відтворювати його поведінку, слова, інтонації, жести тощо. Це є свідченням того, що людину чують, ставляться до неї уважно й серйозно. Це допомагає уподібнитися іншому. Якщо ж з певних причин творчість у виробленні спільної мови відсутня, застосовуються інші прийоми взаєморозуміння – намагання поступитися іншому і діалог незалежних. Реалізація стратегії «поступитися іншому» передбачає, що той, хто стає на цей шлях, готовий відмовитися від якихось своїх інтересів, звичок заради спільної мети.

У тих випадках, коли люди не можуть виробити спільну мову чи відмовитися від індивідуальності та звичок, вони, поступаючись іншому, можуть говорити своєю мовою і розуміти при цьому мову іншого. Коли прийом «діалог незалежних» з метою взаєморозуміння використовують люди, між якими є емпатія, то вони розширюють свої горизонти, і кожний стає духовно багатшим. Якщо діалог незалежних виникає між людьми, які не сприймають одне одного, вони не можуть досягти взаєморозуміння.

Звичайно, досягти взаєморозуміння з колегами, керівництвом і підлеглими, навіть з близькими людьми відповідно до гуманістичної етики не дуже легко. Тому людина, яка не втрачає надії на взаєморозуміння й наполегливо шукає різні способи і засоби спілкування, має досить високий рівень моральної культури.

ВИСНОВКИ

- Кожний учасник ділової взаємодії постає як особистість, яка сподівається, що її вислухають, зрозуміють, урахують її позицію.
- Характер міжособистісних взаємин, що виявляється в діловому спілкуванні, у взаємодії, має стимулювати людей до спільної роботи й досягнення взаєморозуміння.
- Спілкування у сформованій групі, яка оволоділа спільною діяльністю, сприяє тому, що члени групи позитивно сприймають позиції, які відрізняються від власних, але не сприяє самореалізації й самовираженню кожного.

- Продуманий добір засобів і механізмів впливу є важливою складовою культури спілкування.
- Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, що відповідає їх значенню з погляду авторів.
- На шляху до взаєморозуміння є багато бар'єрів, їх треба вчасно розпізнавати, попереджати й долати.
- Взаєморозуміння досягається за рахунок механізмів ідентифікації, рефлексії й знаходження спільної мови, намагання поступатися одне одному, визнання незалежності іншого.
- Прагнення до взаєморозуміння свідчить про моральну культуру суб'єктів спілкування.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке взаємодія?
2. Як емоції впливають на характер взаємодії та міжособистісних стосунків?
3. Що таке спільна діяльність?
4. Які якості, вміння допомагають підвищенню особистісного впливу?
5. Як проявляється вплив однієї людини на інших через владу?
6. Що таке взаєморозуміння?
7. Які існують бар'єри па шляху до взаєморозуміння?
8. Які існують моральні бар'єри? Чи сприяє їх подолання підвищенню рівня моральної й психологічної культури спілкування?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Андреева Г.М.* Социальная психология. – М., 1988.
2. *Атвантер И.* Я Вас слушаю... (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. – М., 1989.
3. *Герменевтика.* История и современность. – М., 1985.
4. *Головаха Е.И., Панина Н.В.* Психология человеческого взаимоотношения. – К., 1989.
5. *Костюк Г.С.* Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / За ред. Л.М.Проколієнко. – К., 1989.
6. *Кроник А., Кроник Е.* В главных ролях: Вы, Мы, Ты, Он, Я: Психология значимых отношений. – М., 1989.
7. *Линчевский Э.Э.* Психологические аспекты взаимоотношений. – Л., 1982.
8. *Монтень М.* Опыты. Книга первая и вторая. – М., 1979.
9. *Обозов Н.Я., Щекин Г.В.* Психология работы с людьми: 4-е изд. – К., 1998.
10. *Психология и этика делового общения:* Учебник / Под ред. В.Н.Лавриненко. – М., 1997.
11. *Юсупов И.М.* Психология взаимопонимания. – Казань, 1991.

МОРАЛЬНА КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ ТА СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ

- Моральна культура спілкування як складова загальнолюдської культури.
- Етикет як сукупність правил поведінки людини.
- Моральні основи етикету.
- Службовий етикет і його правила.
- Правила поведінки службовців.
- Норми поведінки керівника.
- Етика та етикет у взаємовідносинах з клієнтами.

МОРАЛЬНА КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА ЗАГАЛЬНОЛЮДСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

«...Особистості не входять готовими у цей світ, а є продуктами культури і обставин, як і спадковість», – пише філософ К.Ламонт у книзі «Ілюзія безсмертя» [3,100]. Справді, уже в ранньому віці в дитині закладаються основи її культури, зокрема культури

поведінки й спілкування. Маючи такий базис, людина упродовж свого життя прагне підвищувати власну культуру. До цього її стимулює бажання постійно відкривати для себе щось нове в навколишньому світі з тим, щоб адекватно в ньому орієнтуватися. Базис особистісної культури відповідає загальнолюдським духовним цінностям, що невіддільні від часу й є надбанням усіх людей, бо створені протягом усієї історії людства. Тому те, що ми називаємо культурою, є людяність світу, зашифрована в усьому багатстві цінностей, норм, традицій, звичаїв тощо. І саме це нагромаджене людством багатство кожна окрема людина може й хоче зробити своїм надбанням.

Культура, до якої людина долучається з дитинства, багатогранна. Це художня культура, культура життєвого самовизначення, економічна культура, культура праці, культура політична й правова, інтелектуальна й моральна, екологічна й фізична, культура спілкування і сімейних взаємин. Аналіз свідчить, що саме культура спілкування тісно переплітається з усіма іншими компонентами, а культура психічної діяльності безпосередньо пов'язана з культурою життя особистості загалом [8].

Чим вища у людини загальна культура, тим вища моральна й психологічна культура її спілкування. Чим менше людина взяла для себе від загальнолюдської культури, тим менше в неї розвинута мотивація до гуманних, доброзичливих взаємин з іншими, тим менше вона користується загальноприйнятими нормами поведінки і тим менше готова до підвищення своєї культури загалом.

Важливою складовою загальнолюдської культури є моральна культура, що відіграє значну роль у життєдіяльності людини. Розкриваючись у реальних діях і вчинках людей, у яких втілюються їхні прагнення, цілі, внутрішні потреби й інтереси, моральна культура облагороджує особистість, є стимулом, внутрішнім регулятором значущої діяльності людини, матеріальною силою, чинником загальнолюдського прогресу. З одного боку,

моральна культура відбиває моральний аспект (цінність) культури, з другого – є «культурою» в моралі. Ці два аспекти виступають в єдності. Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають спільне й необхідне для людства значення [5].

ЕТИКЕТ ЯК СУКУПНІСТЬ ПРАВИЛ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані. Людина, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих норм і правил, демонструє свою готовність зважати на ту спільноту людей, серед яких вона живе.

Етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку, манери тощо). Етикет містить вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки. Етикет, як правило, відбиває певні моральні принципи, притаманні суспільству, й певною мірою стає ритуалом. Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від морального змісту форму, що має суто канонізований характер. Він визначається системою детально розроблених правил чемності, чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і прошарків, з посадовими особами (відповідно до їхнього рангу), а також правила поведінки в певних місцях. Проте, якщо за суворим дотриманням правил етикету криється недобррозуміле ставлення до інших, то він стає формою лицемірства.

Гідна поведінка людини цінувалася ще в античному суспільстві. Однак греки вважали, що людина може поводитися добре лише тоді, коли вона має певні моральні якості, гармонію «духу й тіла» (за Платоном), зовнішнього та внутрішнього. Проте зовнішня поведінка людини, що відповідає нормам етикету й правилам гарного тону, тільки тоді набуває особистісного сенсу, якщо в основі її лежать моральні мотиви. Пристойна поведінка – результат усвідомленого ставлення до власних вчинків, відповідальності за їх наслідки. Не випадково видатні гуманісти минулого про етикет говорили так: «Хороші манери складаються з дрібних самопожертв» (Р.Емерсон); «Поведінка – це дзеркало, в якому кожен показує свій образ» (Гете); «Спілкуючись з людьми, думай не про свою користь, а про користь того, з ким спілкуєшся, і не про те, як ти будеш судити про нього, а як він буде судити про тебе» (Л.Толстой); «У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинкові вже виявляється весь наш характер: дурень входить і виходить, сідає і встає, мовчить і спілкується інакше, ніж розумна людина» (Ж. де Лабрюйєр) [цит. за 13, 304-305].

Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції поведінки та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові. Наприклад, японець, як правило, у спілкуванні не вживає заперечення «ні». Те, як він вклоняється під час зустрічі, залежить від статусу особи, з якою він вітається: чим вищий статус особи, тим нижчим буде уклін. Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм лише одного народу, поступово стають надбанням усього людства

(наприклад, зі Стародавнього Китаю та Японії – прояв поваги до старших за віком людей, зі Стародавнього Риму – звичай гостинності).

В Америці 1946 року було створено Інститут етикету. Його заснувала Емілія Поуст, «перша дама етикету», як її звали тоді. Цей Інститут мав на меті зберегти традиції, розвинути нові форми поведінки й поширити їх у суспільстві. Створивши нормативний курс етикету, Емілія Поуст постійно вдосконалювала його, аналізуючи нові явища ділового життя, нові форми поведінки людини в бізнесі й суспільстві. Тим самим вона констатувала, що етикет, як і саме життя, є постійно змінюваною системою, а не чимось застиглим, встановленим раз і назавжди [6]. Її рекомендації щодо ролі етикету в діловому житті стали поширюватися і поза межі Америки. У різних країнах стали приділяти дедалі більше уваги етикетові, аби досягти успіху в переговорах, залучити клієнтів до ділових стосунків, створити привабливий імідж.

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з'явилися майже одночасно з розвитком писемності. Звичайно, на зовнішні форми поведінки людей, їхні манери та уподобання, поведінку в оточенні інших впливали умови життя. Тому й правила поведінки та етикету різнилися, скажімо, у дворянському колі та селянській хаті. Дворянських дітей з дитячих років учили етикету гувернери. Правила гарного тону нерідко були творчістю самих людей, штучно привнесеними, а тому їх треба було спеціально вивчати. Водночас правила пристойної поведінки, що зародилися в надрах загальнолюдської культури, були притаманні всім людям і передавалися з покоління в покоління.

МОРАЛЬНІ ОСНОВИ ЕТИКЕТУ

Моральною основою етикету є правила співжиття людей, які забезпечують їм умови для нормальної громадської та особистої життєдіяльності. Ці норми виражають природне прагнення людини до встановлення контакту з іншими і базуються на взаємоповазі, гуманності й справедливості. Причому саме спілкування між людьми сприяє їхній здатності відчувати й співчувати, переживати й співпереживати, бути совісними, милосердними, доброзичливими й порядними. Завдяки соціальному і моральному прогресу відбувся перехід від ритуалізованого стереотипу поведінки до розвинутої раціоналізованої мотивації, де головну роль відіграє моральна рефлексія, тобто усвідомлення своїх дій і вчинків.

Правила етикету залежать від певних сторін моральної культури особистості. Вони значною мірою відбивають її суть, тобто мотиви, потреби, цілі, установки тощо. Крім того, моральна сторона етикету тісно пов'язана з естетичною.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету, як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у стосунках з людьми), коректність (уміння поводитися, не принижуючи гідності інших), вихованість (уміння поводитися пристойно). Часто чуємо, що людину називають інтелігентною чи порядною. Ця людина має начебто внутрішню межу, яку не може переступити, вона за будь-яких умов (незалежно від статі, віку, посади тощо) не втратить рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникатиме таких ситуацій, коли

можна принизити підлеглого, буде з ним ввічливою, тактовною, коректною, ніколи не виявить брутальності. **Інтелігентність** – це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою.

Людина упродовж усього життя перебуває «у стані становлення», розвитку. Ще в дитинстві вона засвоює певні моральні норми і правила етикету. Проте потім її поведінка змінюється залежно від умов життя. Певною мірою це залежить також від індивідуальних особливостей людини – темпераменту, характеру, здібностей.

Той, хто не сприйняв етичних норм і правил етикету, не засвоїв техніки гуманного спілкування, стає мікроагресором; припускаючись грубощів, може легко принизити іншого, спрямовує на нього своє роздратування. Такі люди можуть, врешті-решт, стати соціально небезпечними.

Звичайно, критерії поведінки людини закладаються в певному середовищі, залежать від способу її життя. Проте більшість норм і правил сучасного етикету мають універсальний, загальнолюдський характер, поширюються на всі соціальні групи й прошарки в суспільстві.

СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ І ЙОГО ПРАВИЛА

При універсальному характері етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, у громадських місцях, на роботі. Далі розглянемо особливості службового етикету в єдності зі службовою етикою, оскільки лише за такої умови вони є плідними, бо сприяють ефективності взаємодії керівника і підлеглих, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Оскільки ми розглядаємо проблему ділового спілкування, то з усього кола питань про етикет виберемо правила, що стосуються сфери службових відносин.

Службовий етикет – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей на виробництві, у будь-якій організації (тут і далі під словом «організація» в сучасній етиці, психології, науці управління розуміють будь-які форми спільної діяльності людей – фірму, завод, установу, інститут, концерн, фабрику тощо), що стосуються всіх її членів. Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих процесом колективної професійної діяльності. Відомо, що гарний настрій позитивно впливає як на здоров'я людини, так і на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми й корпорації створюють власні Кодекси честі або Правила поведінки, в яких обумовлюють етичні норми взаємин і правила етикету службовців.

У книзі англійських консультантів з управління М.Вудкока та Д.Френсіса наводиться такий епізод з роботи однієї англійської компанії: «Атмосфера засідання була складною і напруженою. Присутні на ньому керівники підрозділів були розгублені. Вони сподівалися, що їхня філія дасть великий прибуток, але натомість зазнали і значних збитків. Виконавчий директор філії сказав: «Наше становище гіршим уже не може бути. Я готовий розірвати винних, але все ж, мабуть, треба проаналізувати проблему. У чому наші помилки?» Один із присутніх відповів: «Річ у тім, що ми погано організовані, а у взаєминах колег недостатньо щирості та відкритості,

порушуються етичні норми». Усі присутні погодилися, що етичні та соціально-психологічні проблеми керівництво філії не вирішувало. Щоб забезпечити стабільні прибутки, усі мають працювати як одне ціле, а не як зібрання окремих особистостей; крім того, всі повинні виконувати встановлені етичні правила поведінки на службі [2, 241-242]. Цей приклад свідчить, що в міру того, як ускладнюються виробничі завдання, які доводиться вирішувати підприємствам, їх керівники дедалі більше розуміють, що поведінка працівників незалежно від посади має регулюватися загальноприйнятими етичними нормами, встановленими правилами службового етикету.

ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ СЛУЖБОВЦІВ

На роботі людина проводить більшу частину свого життя, а відтак їй приємніше працювати там, де панує взаємоповага й усі дотримуються етичних норм і правил етикету. У службових стосунках доречною формою спілкування є звертання до всіх на «Ви». Вихований співробітник завжди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в рівних умовах, чоловік не сідатиме, коли жінка стоїть. У гардеробі чоловік допоможе жінці одягтися, хоч у службових умовах він цього може й не робити. Жінка на роботі також має дотримуватися певних правил (зокрема, на робочому столі повинні бути лише речі, потрібні для роботи). Чепуритися краще в спеціально відведеному місці, а не в кабінеті, де перебувають колеги, а тим більше клієнти.

Інтелегентна людина, помітивши помилку, якої припустився інший працівник, вкаже на неї тактовно й доброзичливо, до того ж наодинці. Краще, коли людина ставитиметься нетерпляче не до чужих, а до власних помилок – у цьому разі буде менше підстав для неприязні співробітників, для виникнення конфліктів.

У багатьох зарубіжних фірмах значна увага приділяється саме створенню сприятливого морально-психологічного клімату шляхом упровадження і дотримання певних правил етикету. В японських фірмах, офісах усі працівники, як правило, сидять обличчям одне до одного, аби легше було спілкуватися. У цьому самому приміщенні працює їх керівник, з яким у таких умовах легше вирішувати ділові проблеми. Керівники та пересічні працівники не мають жодних відмінностей щодо умов праці і відпочинку. Це дає всім відчуття рівноправності [9].

Багато великих фірм і корпорацій на Заході вводять до штатного розкладу психологів та спеціалістів з етики. Тепер це вже норма, а не виняток. Досвід США, Німеччини, Японії свідчить, що витрати на морально-психологічну підтримку персоналу є не тільки об'єктивно необхідними, а й такими, що окупаються. Для фірми набагато дешевше створити нормальні умови для продуктивної діяльності своїх працівників, аніж компенсувати додаткові витрати на навчання та перепідготовку нових людей або на відшкодування витрат через конфлікти й страйки.

Останнім часом набули актуальності наукові праці, де розглядаються питання організації морально-психологічної підтримки персоналу, мета, структура та основні вимоги до неї [2].

На жаль, лише деякі профсоціуми в Україні мають певний досвід організації психологічної підтримки працівників. Проте поки що він упроваджується надто повільно. Більшість керівників не усвідомили необхідності морально-психологічної підтримки людей, не вистачає відповідних методичних розробок, немає коштів для вирішення цієї проблеми.

НОРМИ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливо значення набуває їхній моральний потенціал. Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаєминах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись у процесі колективної професійної діяльності, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто-густо страшніші за фізичні.

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення й гнучкість; ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне навчання. Серед особистісних якостей відзначалися такі: вміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особито привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу [10, 76, 77]. Як бачимо, більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. А ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають дотримання ним правил службового етикету.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять усі, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витрачати сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками й клієнтами.

Керівник не повинен виявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник вітається з підлеглими завжди першим. Якщо він зустрічається з жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй присісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати зрозуміти це іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо ж не виходить, то слід вибачитись і пояснити

причину. Керівник повинен завжди пам'ятати, що недобррозичливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи і людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник уміє посміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягтися, говорить чітко і дохідливо. Якщо керівник не береже свого часу, то його підлеглі ще більше не цінують свого та його часу.

Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий – хоча йому і не подобається бути покараним – поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього із пропозицією чи підтримати його у важкій ситуації.

На ранній стадії створення фірми правила поведінки в ній встановлюються легко й просто. Коли діяльність організації розширюється, у ній збільшується кількість працівників і партнерів, з якими встановлюються певні відносини. За таких умов стандарт поведінки керівника має відповідно змінюватися в напрямі деталізації етичних норм і правил.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють керуючись методом спроб і помилок, набуваючи власного досвіду. Вже є перші спроби узагальнити якості і стандарти їхньої поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету у стосунках з підлеглими поки що опрацьовані мало.

ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У ВЗАЄМИНАХ ІЗ КЛІЄНТАМИ

Однією зі сторін службової етики є взаємовідносини фірми з клієнтами. «Знаєте, чому я пішов з цього банку? – сказав якимось керівник однієї з київських фірм. – Тому що там до мене ставилися як до клієнта, на якому можна заробити. А я хочу, щоб мене сприймали як ділового партнера, з яким треба працювати». Сталося це тому, що в цьому банку не завжди дотримувалися етичних норм спілкування. Не випадково деякі банки України останнім часом почали вводити Кодекс банківської етики, де визначаються жорсткі правила «м'якої» поведінки з клієнтами, основні принципи, якими мають керуватися службовці комерційного банку у стосунках з клієнтами. При розробці Кодексу банківської етики скористалися досвідом англійських комерційних банків, які мають найбагатшу історію й добропорядні традиції в організації та врегулюванні взаємин із клієнтами. Основний принцип – повага до прав клієнта з боку банківської установи.

Правила етикету обов'язково закладаються в тій установі, яка хоче мати ділові відносини з іншими організаціями, залучити їх до ефективної співпраці і, врешті-решт, мати від цього прибутки. Етика та етикет службових взаємин зобов'язують працівників бути однаково ввічливими й уважними до будь-якого клієнта, щиро готовими взяти участь у вирішенні його справ. Від

того, як кожний працівник ставиться до людей, з якими він має справу, залежить імідж установи. Думка клієнта про працівника стає думкою клієнта про фірму взагалі.

У відомій фірмі IBM будь-який керівник щонайменше 25% свого робочого часу відводить зустрічам із клієнтами, а ділові обов'язки деяких працівників в основному передбачають роботу з клієнтами. Тому етиці й етикету в роботі з клієнтами тут приділяють багато уваги. У фірмі все спрямоване на те, щоб кожний працівник, контактуючи з клієнтом, усвідомлював себе в його очах єдиним представником компанії й до того ж знав, що від його поведінки і від враження, яке він справить, залежатиме думка клієнта про компанію взагалі. Байдуже ставлення до клієнта з боку працівника фірми викличе в нього роздратування і неприязнь, а це може призвести до втрати вигідного замовлення. Майже 85% проблем, про які повідомляється по телефону, співробітники IBM вирішують одразу. Основне правило фірми – дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від розміру компанії та обсягів замовлення.

Не можна демонструвати перед клієнтом свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, виходячи в інші кабінети і т. ін. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийняте якесь рішення, його треба дотримуватися. Віце-президент компанії IBM з маркетингу Ф.Роджерс пише: «Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, – це втрачені час і нерви. Якщо ви зателефонували і ще не встигли представитися і привітатися, а вам кажуть: «Зачекайте хвилинку»; у приймальній офісу вас лають за те, що ви своїм запитанням перервали приватну бесіду, і змушують шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інших поверхах; повз вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу; якщо ви не відповідаєте на телефонні дзвінки й листи, якщо в останню хвилину без поважних причин відмінюєте зустріч або спізнюєтесь, то якої думки про вас буде клієнт? Він не буде впевнений, що ви своєчасно виконаєте його замовлення [7, 93-223].

Будь-які зустрічі мають починатися вчасно. На всі телефонні дзвінки та листи треба обов'язково і своєчасно давати відповідь. Прийняті рішення повинні виконуватись у встановлений термін. Кожна дія, навіть незначна, врешті-решт, матиме результат. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників установи, так і її клієнтів. Якщо таке ставлення буде обопільним, то й результати від спілкування будуть ефективними для кожної зі сторін.

Неабияке значення у відносинах з клієнтами має зовнішній вигляд працівника установи. На роботі треба бути в діловому костюмі (і чоловікам, і жінкам) спокійного кольору. Гарний та охайний одяг будь-якого працівника підкреслює повагу фірми до тих, з ким вона спілкується. У цьому виявляється повага людини до інших і до себе, а це також сприяє встановленню тривалих стосунків з діловими партнерами.

Наведені приклади свідчать, що дотримування етики й етикету дає практичний результат – встановлення надійних взаємин з клієнтами, збільшення обсягів замовлення, розширення діяльності організації.

ВИСНОВКИ

- Моральна культура є важливою складовою загальнолюдської культури і відіграє важливу роль у життєдіяльності людини.
- Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають загальне і необхідне для людства значення.
- Етикет – складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства, в якому вона живе.
- Загальноприйняті норми моралі є моральною основою етикету.
- Службовий етикет – це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей у трудовому колективі.
- У будь-якому колективі поведінка його керівника є прикладом для всіх працівників.
- Службова етика й етикет на практиці виявляються в єдності і є основою культури поведінки й спілкування.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Як ви розумієте вислів «культура – це олюднення людини»?
2. Як ви розумієте вислів «поведінка – це дзеркало, в якому відбивається образ «Я»?
3. Які моральні основи етикету?
4. Що таке службовий етикет?
5. Які правила поведінки в колективі ви вважаєте найдоречнішими?
6. Чи потрібна в трудовому колективі спеціальна психологічна служба чи спеціалісти з етики?
7. Яких правил етикету мають дотримуватись працівники будь-якого колективу, щоб успішно працювати з клієнтами?
8. Які етичні норми поведінки мають бути притаманні керівникові?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 1998.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М., 1991.
3. Ламонт К. Иллюзия бессмертия. – М, 1984.
4. Лозниця В.С. Психология менеджменту: Навч. посіб. – К., 1997.
5. Нравственная культура: сущность, содержание, специфика. – Вильнюс, 1981.
6. Лоуст Е. Американський етикет. – К., Тернопіль, 1991.
7. Роджерс Ф. IBM. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. – М., 1990.
8. Сохань Л.В., Донченко Е.А., Соболева Н.И. Культура жизни личности // Психол. журн. – 1986. – № 5.
9. Такаянаги Сатору. Японская система управления трудовыми ресурсами // Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. – М., 1989.

10. *Тоехиро Коно*. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. – М., 1987.
11. *Феофилов Л.Г.* Умеете ли вы себя вести? – К., 1990.
12. *Формаловская Н.И.* Вы сказали «Здравствуйте!» – М., 1989.
13. *Шеломенцев В.Н.* Этикет и культура общения. – К., 1995.
14. *Ягодинский В.Н.* Наш этикет. – М., 1988.

СПОСОБИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- Повідомлення як спосіб спілкування.
- Способи впливу на людей під час спілкування.
- Маніпулювання й актуалізація.
- Моделі спілкування.
- Стили спілкування.
- Стратегії й тактики спілкування.

ПОВІДОМЛЕННЯ ЯК СПОСІБ СПІЛКУВАННЯ

Спосіб у широкому розумінні – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети. Серед способів спілкування можна виокремити ті, що служать обміну інформацією, і ті, що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (він може бути і груповим) на іншого.

Способом спілкування, що призначений для передачі інформації, можна вважати повідомлення [12, 141]. З його допомогою передаються певні відомості від однієї людини до іншої як під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка), так і через різні засоби масової комунікації.

Одна з функцій повідомлення полягає в координації дій окремого індивіда або групи з діями інших людей. Факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, які беруть у ньому участь, її можна досягти, якщо ті, хто спілкується, відзначаються культурою передавання повідомлень. Саме відправник інформації вирішує, яку ідею чи які дані зробити предметом обміну. Щоб цей процес був продуктивним, на обдумування потрібно витратити певний час. Корисно прислухатися до такої заповіді: «Не починайте говорити, поки не почнете думати». До того ж доцільно обміркувати не лише саму ідею, а й те, як її сприймуть люди, які з нею ознайомляться.

Під час обміну інформацією можуть виникнути певні труднощі, якщо невдало обрано канали, засоби й способи зв'язку. Так, інколи краще сприймається усне повідомлення, а часом – писемне. У відповідальних ситуаціях бажано використовувати одночасно кілька засобів зв'язку.

Той, хто приймає (реципієнт) повідомлення, має його декодувати, перевести інформацію у свої думки. Якщо в нього система значень цілковито збігається із системою значень таких самих слів того, хто відправив повідомлення (чого, слава Богу, реально не буває, бо саме пресупозитивне значення робить людину окремістю, індивідуальністю), можна вважати, що

обмін інформацією через повідомлення відбувся. Але й загальнономовного, надіндивідуального значення для артефакту обміну «текстами культури» досить. Саме мова уможливило не стільки обмін інформацією, скільки ймовірність індивідуальної, суб'єктивної її інтерпретації.

СПОСОБИ ВПЛИВУ НА ЛЮДЕЙ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

До способів спілкування, як зазначалося, відносять також способи впливу однієї людини на іншу (або інших), коли ми прагнемо «спровокувати» її поведінку в потрібному нам напрямі, знайти в системі її діяльності «слабкі місця», визначити фактори, що керують нею, і намагаємося змінити їх [7, 273]. Отже, будь-який вплив здійснюється з метою формування, закріплення або зміни настанов, поглядів, взаємин, почуттів, дій тощо. Психологічні механізми різних за природою видів впливу не однакові. Кожний з них є специфічним і застосовується за певних умов.

До групи психологічних способів впливу на людей належать навіювання, наслідування, психічне зараження і т. ін. Це механізми, які діють насамперед на несвідоме. Існує ще такий важливий спосіб впливу, як переконання. На відміну від попередніх, його використовують тоді, коли хочуть вплинути на свідомість людини. Якщо дія трьох перших механізмів пов'язана переважно з некритичним ставленням людей до інформації, поведінки, емоцій тих, хто діє на них, то переконання передбачає логічне мислення, критичний аналіз цих сигналів.

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувати в неї нові установки. Переконання впливає не тільки на розум, а й на почуття, якщо звернення до раціо супроводжується емоціями. Отже, переконання – це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їхній єдності, формує нові погляди, відносини, що відповідають інтересам переконуючого.

Переконання не дасть належного результату, якщо його підмінено моралізуванням. Тому краще не вживати таких слів, як «мусиш», «зобов'язаний», «як не соромно» та ін. Така форма сприймається як формальна і до неї ставляться іронічно, а то й з презирством.

Переконувати словом – це велике мистецтво, що потребує знань психології людей, законів етики й логіки. Саме про це писав відомий вчений Блез Паскаль: «Кожний знає, що поняття потрапляють у душу двома шляхами: через розум і волю. Шлях розуму найбільш природний, оскільки не можна погоджуватися ні з чим, окрім доведених істин. Проте найбільш звичним є шлях волі...» [13, 40-42].

Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтовувати свою позицію й переводити мислення в мовлення. Наведемо приклад переконання, яке ґрунтується на законах логіки і спрямоване до розуму людини, яку хочуть переконати. В Ермітажі є картина Рембрандта «Поклоніння волхвів». Тривалий час її вважали копією. Потім спеціалісти змогли довести, що це оригінал, аргументуючи свою думку так: якщо на нижніх прошарках картини є пошуки композиції, то така картина, як відомо, є оригіналом; на картині Рембрандта в Ермітажі з допомогою

рентгенівської установки знайшли пошуки композиції; звідси дійшли висновку: ця картина – оригінал [6,134]. Такі аргументи звернені до розуму людини і тому є ефективними.

Проте якщо людина не хоче, щоб її переконали, тут не допоможуть ні логіка, ні аргументація. Не можна також досягти бажаного результату, якщо той, хто переконує, поводить себе зверхньо або поблажливо, прагне самоствердитися. А тому, щоб переконати іншого, спочатку слід «примусити» людину вислухати уважно й осмислено запропоновані їй докази. Для цього треба виокремити те спільне, що об'єднує співрозмовників, встановити психологічний контакт і дійти спільного висновку, згоди. Тоді переконуючий вплив на людину не буде нав'язаним, а відповідатиме її думкам, поглядам, почуттям.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок і волі. У нашій країні значення навіювання тривалий час недооцінювалось. Його називали буржуазним засобом впливу на людей. Насправді ж навіювання посідає дуже важливе місце в нашому житті, воно є механізмом, який дає змогу вплинути на несвідоме: установки, емоційні реакції, очікування тощо.

Під час навіювання не досягається згода, а лише забезпечується прийняття інформації, що містить готовий висновок. Використовуючи інформацію, людина, на яку впливають, має сама дійти необхідного висновку.

Виокремлюють такі види навіювання на людину; 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну. Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані.

Навіювання може бути навмисним. Це цілеспрямований і свідомо організований психологічний вплив, коли сугестор (тобто той, хто користується цим способом) знає, кому і що він хоче навіяти і відповідно до цього добирає прийоми впливу. Бажано, щоб сугестор був людиною авторитетною, тоді йому довірятимуть. Виокремлюють також навіювання ненавмисне, коли сугестор не ставить перед собою спеціальної мети, проте своїми словами й діями навіює іншому саме той стан, який би спонукав того до відповідної дії.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим.

При прямому навіюванні сугестор закликає до певної дії. Вона передається як наказ, вказівка, розпорядження і заборона (наприклад: «Усім бути завтра о 9 годині на роботі», «Цей блок включати не будемо» та ін.). При непрямому навіюванні сугестор не говорить прямо про свою мету, проте виказує своє ставлення до предмета. Непряме навіювання розраховане на некритичне сприймання інформації, але для цього використовуються не наказові, а оповідні форми. Мета досягається за рахунок того, що викликаються сильні емоційні реакції. Основними формами навіювання є натяк, схвалення, засудження (наприклад: «Наші сусіди вже закінчили роботу зранку» або «У нас механік ніколи не перевіряє верстати» і т. ін.).

Одним із видів навіювання є **самонавіювання**. Це свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку. Моделі самонавіювання, на думку відомого психіатра В.Леві, «уводяться в пам'ять», переходять з короткочасної пам'яті в довготривалу, із свідомості в підсвідомість і, врешті-решт, автоматично, мимоволі починають впливати на самовідчуття й поведінку» [5, 296].

Згідно з методикою самонавіювання, по-перше, треба виявити недолік, якого людина хоче позбутися, а по-друге – розробити формулу самонавіювання. Формули мають спрямовуватись на себе. Створюючи їх слід від імені першої особи. Вони повинні бути не дуже розгорнутими, стверджуваними і складатись із дієслів, що мають найвпливовішу силу (наприклад: «Я буду дотримуватись цього плану», «Я прокинусь о 7 годині», «Я закінчу розпочату роботу сьогодні»).

Психічне зараження – спосіб психологічного впливу, що відомий з давніх часів. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних стосунках, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво проявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (це спостерігається під час релігійного екстазу, паніки тощо). Свідомі характеристики, що існують майже однаковою мірою у більшості індивідів, за таких умов зникають і замінюються несвідомими. Цим, мабуть, пояснюється, чому в натовпі не спостерігаються дії, які потребують цілеспрямованого логічного міркування, і чому тут люди спілкуються на низькому рівні.

При психічному зараженні процес передавання емоційного стану відбувається від одного індивіда до іншого на несвідомому рівні. Унаслідок такого впливу індивід швидко переймається психічним станом інших людей. При цьому багаторазово підсилюється емоційний вплив за рахунок його «відбиття» від багатьох людей [12, 10]. У таких ситуаціях індивіди несвідомо йдуть за іншими, наслідуючи їхню поведінку.

Найбільшому психічному зараженню піддаються люди в натовпі. Це може бути сукупність індивідів, які утворюють численну аморфну групу, члени якої водночас взаємопов'язані якимось спільним і на певний час постійним інтересом. Вони стають некритичними, імпульсивними. Почуття відповідальності, яке звичайно стримує окремих індивідів, у натовпі зникає. Люди починають мислити образами й готові діяти під впливом гасел, закликів визнаних ними лідерів. Олександр Мень писав: «Маса – некритична. Вона підвладна емоціям, її легко можна повернути в потрібний бік, маніпулювати у вигідному напрямі. Одразу перед нами постає євангельський образ натовпу, який спочатку на честь Ісуса Христа кричав «Осанна!», а через кілька днів – «Розіпни його!» [19].

Зазначені особливості включають механізми психічного зараження й навіювання. Натовп треба стримувати від негативних дій, використовуючи ці самі механізми. Оскільки в натовпі народжуються бурхливі емоції, вплинути на них можна сильними засобами: перебільшувати, стверджувати, навіювати, заражати, повторювати. Люди в натовпі не чують аргументів, не зносять запитань, заперечень. Якщо якийсь оратор не поділяє думку, що захопила більшість людей, його виступ викликає у них гнів і прояв ворожості.

Якщо люди зібралися разом, вони інстинктивно шукають собі лідера, ватажка і підкоряються йому. Проте нерідко ватажками стають нервово збуджені люди, які глибоко вірять у те, про що говорять, до чого закликають. Через цю віру вони впливають на людей. Чим коротші фрази-ствердження, кинуті ними в натовп, тим більший вплив вони мають. Через багаторазові повторення основна думка-ідея закріплюється в глибинах несвідомого. Потім вона перетворюється на установку як готовність до дії. Цю установку вже нелегко змінити. Чим привабливіший лідер, чим більшу силу волі він має, тим сильніше він може впливати на натовп.

Психічне зараження може відігравати не лише деструктивну, а й позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіазмом спостерігається у професійній діяльності. Якщо люди люблять свою справу, то успіхи одного заражають інших, викликаючи в них інтерес, захоплення, а не заздрість і погані настрої. Здібні люди своїми словами, діями можуть так впливати на інших, що ті переймаються чужими переживаннями, як своїми власними, починають плакати і сміятися, сумувати і радіти, обурюватися і співчувати. Наприклад, під час педагогічного спілкування відбувається взаємозараження педагога і студентів, а це стимулює їхнє творче самопочуття. Воно виникає на основі співчуття, співпереживання, ініціатором якого виступає педагог. Своїми емоціями, інтересом до проблеми він заражає тих, кого хоче повести за собою. Вони, його вихованці, у свою чергу, стимулюють думку педагога, передають йому свою емоційну захопленість.

Наслідування – особлива форма поведінки людини, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Причому важливо наголосити, що наслідування може бути виявом активності індивіда, яка може бути наслідком власної ініціативи або результатом впливу інших людей, які розраховують на це й стимулюють певну поведінку різними засобами. Отже, наслідування може бути як несвідомим, так і свідомим, цілеспрямованим.

У дорослих механізми наслідування набагато складніші, ніж у дітей. Дорослі критичніше сприймають зразки, запропоновані їм для наслідування. Останнє в цьому разі більшою мірою є елементом навчання. Це стосується професійної діяльності, спорту, мистецтва і т. ін. Наприклад, молодий спеціаліст вчиться у досвідченого, наслідуючи зразки його дій, стратегії та тактики вирішення професійних завдань. Таке явище є позитивним.

На практиці навіювання, переконання, психічне зараження, наслідування рідко вживаються в чистому вигляді. Найчастіше вони доповнюють одне одного, функціонують у системі. Наприклад, перед однією з фірм, що працювала в умовах жорсткої конкуренції, постала потреба реконструювати виробництво і запровадити нову технологію. Керівник фірми (досвідчений менеджер), залучаючи до роботи кращих спеціалістів, використовував різні прийоми спілкування і постановки перед ними завдання. Одному зі спеціалістів керівник навіть як приклад для наслідування фактично ставлення до інновацій та діяльність спеціалістів у конкуруючих фірмах. Другому сказав, що доручає саме йому цю справу, бо знає, що він працює самовіддано і має цікаві пропозиції. Третьому показав, як плідно працюють інші й що вже зроблено в цьому напрямі. Потім керівник зібрав усіх разом і сказав, що за умов оперативного і якісного виконання ними завдання (кожним своєї частини) фірма зможе своєчасно виконати

реконструкцію, запровадити нову технологію і стане конкурентоспроможною. Працівники ж від цього матимуть моральне й матеріальне задоволення. Усі використані при цьому психологічні прийоми – навіювання, наслідування, психічне зараження – допомогли менеджерові спрямувати творчу енергію спеціалістів в інтересах справи і досягти своєї мети.

Описані способи впливу на людей деякі автори називають механізмами. До таких механізмів належить і відоме маніпулювання людьми та актуалізація, яку йому протиставляють [19, 11-12, 30-31].

МАНІПУЛЮВАННЯ Й АКТУАЛІЗАЦІЯ

Маніпулятор – це частина нашої особистості, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Найчастіше вміння маніпулювати іншими використовується в корисливих цілях. Багатьом добре відома така ситуація: студент під час іспиту раптом, неначе захопившись, звертається до викладача: «Петре Васильовичу, це питання завжди було для мене загадкою. Виходить, що...», тобто ставить перед викладачем запитання, на яке мусить відповісти сам. Викладач любить свій предмет і цінує вияв захоплення ним з боку студента, тому починає ґрунтовно аналізувати проблему. Студент досяг своєї мети: використавши механізм маніпулювання, змусив замість себе відповідати викладача.

Часом без маніпулювання не обійтися. Нерідко до нього вдаються люди, незадоволені життям, а то й просто нещасливі. Маніпулювання їм потрібне, щоб якось вижити, підняти самооцінку. Інколи людина маніпулює, думаючи про іншого, підтримуючи його (наприклад, коли близька людина тяжко хвора).

Відомий вчений Е.Шостром розрізняє чотири типи маніпуляторів [18, 11-12, 30-31]. *Перший тип* – активний – прагне впливати на інших, використовуючи активні методи. Він найчастіше вдається до техніки «обов'язків і очікувань», а також використовує свій соціальний статус – керівника, батька, викладача. *Другий тип* – пасивний маніпулятор. Він демонструє роль безпорадного, який мало в чому розуміється. Цим він підштовхує іншого виконати роботу за нього. *Третій тип* ставиться до людей як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу. *Четвертий тип* – байдужий маніпулятор. Він намагається ніби уникнути контактів, демонструє індиферентність. Фактично, все, що відбувається, йому не зовсім байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Маніпулювання насправді займає в житті кожної людини більше місця, аніж ми уявляємо. Кожна людина майже щодня буває маніпулятором або тим, на кого впливають. Наприклад, продавець маніпулює покупцем, щоб вигідно продати свій товар. Батько дітям дає винагороду за добрі оцінки. Депутат обіцяє виборцям вирішити всі їхні проблеми, а після обрання про це забуває. Загалом маніпуляції негативно позначаються на розвитку особистості, навіть на здоров'ї людини, знижують рівень моральної й психологічної культури її спілкування з іншими. Маніпуляторам можна і треба протиставити інші дії, наприклад, механізм актуалізації.

Актуалізатор – це людина, яка прислуховується до інших і враховує їхні інтереси, прагне до самореалізації своєї самобутності та унікальності. Він чесний у своїх думках і діях.

Нерідко спостерігається така ситуація. Молодий спеціаліст, прийшовши на підприємство, поводить як бунтар. Йому здається, що тут усе відбувається так, як і багато років тому. Це викликає в нього непорозуміння, роздратування, сарказм. А це може призвести до конфлікту. Причина його поведінки полягає в тому, що в інституті він вивчав нові технології, методи роботи й хоче запровадити їх. Він бореться за свій соціальний статус, відстоює свою гідність. Розумний керівник, з'ясувавши причину непорозуміння, зможе спрямувати енергію молодого працівника у творчому, конструктивному напрямі. Він зрозуміє, що молода людина хоче діставати радість від того, що робить, прагне наповненого життя, хоче відчувати насолоду від подолання труднощів. Якщо керівник підтримає молодого спеціаліста, той і в майбутньому буде з такою самою заповзатливістю виконувати доручену йому справу.

Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти свій власний шлях до розвитку. На жаль, актуалізатори навіть серед керівників трапляються не дуже часто.

МОДЕЛІ СПІЛКУВАННЯ

Для характеристики системи дій, що їх виконують суб'єкти спілкування, використовують і таке поняття, як «модель». Прогресивний американський психолог, фундатор сімейного консультування В.Сатир виокремлює п'ять моделей (типів) спілкування: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівноважений [11, 6, 43].

Запобігливий тип. Така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона говорить так, ніби нічого не може зробити сама, не діставши схвалення інших, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна вже за те, що з нею розмовляють. Цей тип має ще назву миролюбця.

Звинувачувальний тип. Така людина постійно шукає і знаходить винних. Вона – диктатор, господар ситуації, нерідко поводить як зухвало, говорить різко й жорстко, перебиває інших, не даючи людям договорити до кінця. Людина цього типу прагне в такий спосіб завоювати авторитет, владу над іншими. У глибині свідомості вона знає, що без інших вона нічого не варта, і тому радіє, якщо люди їй підкоряються, відчувачи себе винними. Сам же звинувач при цьому дістає задоволення.

Розважливий тип (або «комп'ютер», як його ще називає В.Сатир) – це дуже коректна, надто спокійна людина, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази.

Віддалений тип не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

Крім цих чотирьох моделей спілкування, які свідчать про занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності, є ще один тип, який має назву **врівноваженого**. Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. До інших вона ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людської гідності. Люди

такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід зі складного становища і можуть об'єднати інших для спільної діяльності. Це – цілісні особистості. Вони прямо передають свої думки, відкрито виражають почуття, здатні до особистісного зростання, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почуваються добре і невимушено. Врівноважені люди мають високий рівень моральної й психологічної культури спілкування і потенційні можливості для її підвищення [17, 6, 43].

Якщо порівняти способи впливу маніпулятора й актуалізатора із зазначеними моделями, можна побачити, що представники перших чотирьох типів є маніпуляторами, а врівноважений тип – актуалізатором.

Концепції впливу, розроблені Е.Шостромом та В.Сатиром, за спрямованістю наближаються до оригінального підходу Е.Берна (трансакційний аналіз) [1]. Він зазначає, що люди у своїй поведінці реалізують три позиції: Дорослого, Батька та Дитини. Ці три складові є в кожній людини, але всі по-різному ними користуються. *Дорослий* сприймає світ таким, яким він є, розуміє інтереси інших, вміє розподілити відповідальність між собою та іншим. *Дитина* – це наша емоційність, нерідко безпосередність і безвідповідальність, залежність від інших. *Батько* – це той, хто погано розуміє, який же світ насправді, проте знає, яким він має бути. Він виховує, наставляє, карає, але може при цьому взяти відповідальність на себе.

На певному етапі і в певній ситуації (у т. ч. мовленнєвій) кожна з трьох позицій буває доцільною, потрібною. Однак нерідко позиція Батька чи Дитини може бути недоречною чи навіть комічною, якщо це не відповідає ситуації, віковим та індивідуальним особливостям людей, що спілкуються. Зазвичай більшість людей, зокрема молодь, віддають перевагу спілкуванню з позиції «Дорослий – Дорослий» (у психолінгвістиці – «симетричній»). Дуже важливо правильно визначити позицію співрозмовника та власну, аби досягти мети й реалізувати гуманістичні установки особистості.

Наведені способи (моделі) спілкування застосовуються в різних ситуаціях ділового спілкування. Вибір відповідних до мовленнєвої ситуації способів і мовних засобів свідчить про високий рівень моральної і психологічної культури спілкування.

СТИЛІ СПІЛКУВАННЯ Серед особливостей спілкування традиційно виокремлюють не лише певні способи впливу на людей, а й стилі як інтегровані характеристики. Під **стилем** розуміють систему прийомів діяльності, поведінки людей. Найхарактерніше стиль проявляється в діловому та професійному спілкуванні, у взаєминах між керівником і підлеглими, у так званому лідерстві.

Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, що характеризують не лише спілкування, а й манеру поведінки лідера щодо інших, тип його влади, ставлення до роботи та оточуючих. Відповідно до зазначених стилів лідерства можна описати й стилі спілкування.

Так, при **авторитарному стилі** лідер віддає накази, дає вказівки, інструкції. Він не любить, коли інші проявляють ініціативу, не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення.

Демократичний стиль, навпаки, передбачає, що активність учасників спілкування та їхня ініціатива підтримуються, завдання і способи їх виконання обговорюються. Якщо для першого стилю спілкування характерним є виокремлення свого «Я», то для другого типовим займенником є «Ми».

При **ліберальному стилі** спілкування проблеми обговорюються формально, керівник може й не бути лідером. Він піддається різним впливам, не виявляє ініціативи у спільній діяльності.

Спрямованість у стилі ділового спілкування може бути різною – на іншого або на себе [14]. Якщо людина потребує іншого, бо заклопотана собою, то кажуть, що у неї **піддатливий стиль**. Якщо співрозмовник прагне досягти успіху у спілкуванні і діяльності, контролюючи інших, його стиль називають **агресивним**. Якщо людина зберігає емоційну дистанцію, незалежність у спілкуванні, її стиль вважають **відчуженим**. Крім того, розрізняють такі стилі: **альтруїстичний** (допомога іншим), **маніпулятивний** (досягнення власної мети) та **місіонерський** (обережний).

Особливості стосунків і характер взаємодії у процесі навчання й виховання певною мірою визначили стилі педагогічного спілкування [11, 97-100]: спільної творчої діяльності; дружньої прихильності; спілкування – дистанція; спілкування – залякування; спілкування – загравання.

Вивчення стилів спілкування, як і стилів діяльності загалом, за останні 11-15 років стало важливим напрямом пошуку шляхів оптимізації діяльності людей та їхніх взаємин. Один із таких шляхів – цілісне вивчення процесуальних характеристик спілкування, його культури.

СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ СПІЛКУВАННЯ

Існують різні концепції, що описують способи, моделі й стилі спілкування. Різноманіття підходів певною мірою сприяє більш глибокому вивченню й аналізу основного процесу і допомагає кожному спиратися на ту концепцію, яка йому найбільше зрозуміла і відповідає його уявленню про себе й інших. Проте важко розібратись у великій кількості підходів, урахувавши, що описано далеко не всі, до того ж, звичайно, заважає відмінність у термінах, що вживаються для характеристики одних і тих же явищ. Об'єднати розмаїття термінів і відповідних їм феноменів можна, увівши поняття «стратегія й тактика спілкування». Це дасть змогу описати процес інтегровано і сприятиме систематизації інформації.

Варто зауважити, що деякі вчені вживали термін «стратегія спілкування», однак переважно в математичному контексті (відповідно до теорії гри). У працях з менеджменту й маркетингу це поняття охоплює не лише спілкування, а й усю систему стратегій, які використовуються в організації (підприємстві, фірмі тощо). Наприклад, у маркетингу розрізняють стратегії, зорієнтовані на збут товару, і клієнтцентровані стратегії. Сьогодні в основі підготовки керівників американськими банками лежить саме навчання їх стратегіям і тактикам.

Існують різні визначення поняття «стратегія». У нашому розумінні – це загальна схема дій. Американські автори вважають, що це загальний план досягнення мети. Описуючи та конструюючи в житті стратегії спілкування, доцільно орієнтуватися на обидва визначення. До того ж треба ще враховувати, чи досягається мета під час спілкування одним суб'єктом чи обома (мотиваційний компонент стратегій).

Коли двоє суб'єктів прагнуть виконати разом певну роботу, обмінятися думками, почуттями, оцінками, дійти згоди, вони, спілкуючись, прямують до досягнення спільної мети. Якщо ж кожен або один із суб'єктів хоче задовольнити лише свої інтереси, він ставить перед собою індивідуальну мету. Інколи люди, що спілкуються, можуть і не ставити перед собою певної мети (фактичне спілкування).

Для повної характеристики стратегій до мотиваційного компонента необхідно додати ще змістовний. Річ у тім, що спільна або індивідуальна мета може відповідати гуманістичним чи маніпулятивним (егоїстичним, навіть жорстоким) установкам спілкування. У першому випадку – це найчастіше готовність, що реалізується у спілкуванні через акти співробітництва, співучасті, взаємодопомоги, взаєморозуміння та взаємоповаги. У другому – це спрямованість на дії, в яких проглядають корисливі, егоїстичні інтереси одного чи обох суб'єктів. Саме ці установки кожного з них і призводять до маніпулювання та порушення етики спілкування.

Для характеристики стратегій важливими є не лише мета та комунікативні установки, а й характер конструювання спілкування. Його стратегічним параметром є певне співвідношення між діалогом і монологом. Якщо під час взаємодії суб'єкти по черзі обмінюються інформацією, думками, жестами, почуттями, то вони дотримуються діалогу. Якщо досить довго говорить один або ж, говорячи, кожен думає лише про себе, то відбувається монолог чи два монологи. Сприймаючи монолог одного із суб'єктів, інший може вести з ним внутрішній діалог. Діалогічний підхід до спілкування (краще в контексті зовнішнього діалогу) є оптимальним з погляду організації комунікації й має великий розвиваючий, творчий потенціал.

Виділяють такі **види стратегій спілкування**:

- A – гуманістично-діалогічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- B – гуманістично-монологічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- C – гуманістично-діалогічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- D – гуманістично-монологічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- E – маніпулятивно-діалогічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- F – маніпулятивно-діалогічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- K – маніпулятивно-монологічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- L – маніпулятивно-монологічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети.

Ці стратегії ділового спілкування можна пояснити на прикладах. Так, перед створенням фірми Микола З. і Ганна П. самостійно розпоряджались своїми коштами. Тепер вони мають вести фінансові справи разом. Для цього необхідно прийняти єдине рішення, яке б задовольнило обох партнерів. Але

Микола З. заявляє: «Я – старший, тому я буду розпоряджатися грошима». Це стратегія К.

Економіст М. побачила на столі у начальника відділу новий штатний розпис. У ньому вона не знайшла своєї посади. У неї вихопилось: «Ах, так?! Як же він міг так вчинити зі мною? Я не допущу цього». Це стратегія L – маніпулятивно-монологічна, мета її індивідуальна.

А ось приклад стратегії А – гуманістично-діалогічної. Мета її спільна. Керівник організації говорить: «Наступного року випускатимемо іншу продукцію, більш складну. Що ми для цього мусимо зараз зробити?» Підлеглі внесли такі пропозиції: розробити документацію, визначитись з ресурсами, знайти покупців і т. ін. «Давайте конкретно розподілимо, хто за що відповідатиме», – попросив керівник. Начальники служб почали формулювати свої завдання.

Зазначені стратегії спілкування є так званими чистими. У житті найчастіше бувають їхні комбіновані варіанти.

Система послідовних дій, що сприяють реалізації стратегії, досягненню мети, називається **тактикою**. Одну й ту саму стратегію спілкування можна втілити в різних тактиках. Побудова стратегії або її добір залежить від особливостей суб'єктів, які це здійснюють, їх системи цінностей, інтересів і обов'язково від комунікативних установок. Побудова і добір тактик базуються насамперед на розумінні ситуації та особливостей конкретних співрозмовників. Загалом на розбудову тактики як системи дій при спілкуванні звичайно впливає стратегія, якщо вона є усвідомленою. Саме вона визначає характер дій, які застосовують суб'єкти, передаючи певну інформацію і впливаючи один на одного.

Отже, спосіб і стратегія спілкування – два споріднених феномени, що розкривають операційний аспект взаємодії людей. Вони є важливим інструментом досягнення мети.

ВИСНОВКИ

- Способи спілкування – це система дій, що використовується в діяльності або взаємодії людей для досягнення мети.
- Способом спілкування, що служить для передання інформації, є повідомлення.
- Способами впливу людей одне на одного у процесі спілкування є переконання, навіювання, психічне зараження та наслідування.
- Стратегія спілкування – це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів і моделей спілкування, вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістову і операційну.
- Тактика спілкування – це система дій, що використовується для реалізації стратегії.
- Моральна культура спілкування передбачає вміння адекватно обирати й реалізувати ефективні стратегії й тактики спілкування відповідно до ситуації й психологічних особливостей співрозмовників.
- До ефективних стратегій спілкування належать ті, в яких реалізуються передусім гуманістичні комунікативні установки.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. За яких умов повідомлення сприяє ефективному спілкуванню?
2. Чому важко переконати в чомусь одне одного?
3. Чому бажано використовувати способи впливу на людей в їх єдності? Наведіть приклади.
4. У чому полягає принципова відмінність таких механізмів спілкування, як маніпулювання та актуалізація?
5. Яку з моделей спілкування можна віднести до високого рівня культури спілкування і чому?
6. Які основні ознаки мають ефективні стратегії спілкування?
7. Що таке тактика спілкування?
8. Як проявляється моральна культура спілкування у процесі добору стратегії й тактики спілкування?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: Пер. с англ. – М., 1988.
2. *Введение* в практическую психологию / Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.Н.Соловьевой. – М., 1996.
3. *Кан-Калик В.А.* Учителю о педагогическом общении. – М., 1987.
4. *Кох Тимоти У.* Управление банком: Пер. с англ. – Уфа, 1993.
5. *Леви В.Я.* Охота за мыслью. – М., 1967.
6. *Лекционная пропаганда:* вопросы теории, организации, методики. – К., 1989.
7. *Леонтьев А.А.* Психология общения. – М., 1997.
8. *Макаров С.Ф.* Менеджер за работой. – М., 1989.
9. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М., 1992.
10. *Мень А.* Разум и исступление // Сов. культура. – 1990. – 28 июня.
11. *Московичи С.* Век толпы. – М., 1996.
12. *Основы педагогического мастерства* / Под ред. И.А.Зязюна. – М., 1989.
13. *Парыгин Б.Д.* Основы социально-психологической теории. – М., 1965.
14. *Паскаль Б.* Об искусстве убеждать // Химия и жизнь. – 1990. – №3.
15. *Практическая психология для менеджеров.* – М., 1996.
16. *Психология:* Словарь / Под общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. – М., 1990.
17. *Роджерс Фрэнсис Дж.* IBM. Взгляд изнутри. Человек, фирма, маркетинг: Пер. с англ. – М., 1990.
18. *Сатир В.* Как строить себя и свою семью: Пер. с англ. – М., 1992.
19. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер. с англ. – М., 1992.

ОСНОВНІ НАВИЧКИ СПІЛКУВАННЯ

- Основні навички спілкування:
- Визначення бажаних результатів.
- Сенсорна гострота.
- Гнучкість.
- Конгруентність.
- Раппорт. Досягнення раппорта.
- Пойнтери.
- Манера спілкування, типи взаємодії з людьми.
- Орієнтування в ситуації й людях. Типи поведінки людей у спілкуванні.

ВИЗНАЧЕННЯ БАЖАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Спілкування без результату – як подорож без мети. Результат – це те, що ви хочете побачити, почути і відчути. У науковій літературі пропонується чотири способи визначення мети і перетворення бажаного в результат: 1) уточнення результату (точно визначте бажаний результат); 2) сформулюйте результат в позитивній формі, наприклад: «Хочу бути багатим» – позитивна форма, «Не хочу бути бідним» або «Не хочу виглядати смішним» – це результати, сформульовані в негативній формі. І це непродуктивний спосіб спілкування. Адже справді, людині немає потреби прагнути до того, чого вона не хоче. Вона швидше досягне успіху, якщо прагнутиме до того, чого хоче. Тому і формулювати краще в позитивній формі; 3) виділення сенсорних показників результату: для цього потрібно відповісти на запитання: «Що я побачу, коли досягну результату?», «Що я почую?»; 4) узгодження результатів з партнером по спілкуванню: більшість людей допоможуть вам в досягненні ваших результатів, якщо вони одночасно досягатимуть і своїх. Якщо ви плануєте досягти результатів на шкоду інтересам інших, ви маніпулюєте, і люди перешкоджатимуть вашому успіху відкрито або таємно. Тих, хто маніпулює іншими, зазвичай чекає зустріч з чотирма «драконами»: образою, звинуваченням, розкаяннями совісті і помстою.

Отже, спілкування починається з уточнення результатів, і відразу подумайте, як ви погоджуватимете свої бажання з абсолютно справедливими вимогами (умовами) вашого партнера по спілкуванню.

СЕНСОРНА ГОСТРОТА

У кожної людини є сенсорне відчуття, яке допомагає їй бачити, чути, відчувати зміни в поведінці партнера по спілкуванню. Сенсорне відчуття необхідне, щоб контролювати процес спілкування, забезпечуючи успішне просування до результату. Деякі сигнали в поведінці співрозмовника можуть підказати, що зроблено неправильний крок або що треба дещо відступити, знайти компроміс для досягнення мети. Уміння свідомо лавірувати вкрай необхідно в заплутаних ситуаціях. Сенсорна гострота допомагає відмітити найдрібніші зміни в поведінці

співрозмовника: адже внутрішні думки й емоції людини виявляються через зовнішню поведінку (пози тіла, похитування, нахили голови, рухи плечей, жестикуляція рук). Є й тонші зміни: у забарвленні шкіри, в тонусі м'язів, в швидкості дихання, частому тремтінні нижньої губи. Але такі зміни важко помітити без належного тренування.

Навчаючись сенсорній роботі, треба засвоїти три кроки:

1. *Фіксація змін в поведінці людини* (тренуйтеся щодня в спостереженні за людьми, але пам'ятаєте правило: «Зупинитися, послухати, подивитися, включити свою інтуїцію, але не поспішати з інтерпретацією»).

2. *Розрізнення патернів*, т.т. повторюваних моментів у поведінці людини. Подивіться уважно на того, хто нервує: одні переступають з ноги на ногу, бліднуть, інші – нервово ходять по кімнаті, стискають кулаки, покусують губи. І так буває кожного разу в хвилини нервових переживань. Такі специфічні повторювані зміни в позі тіла, в рухах голови, рук, ніг, в кольорі обличчя, в ритмі дихання, темпі голосу і називають *патернами*.

3. *Калібрування*, тобто пізнання певного стану людини за його невербальними сигналами, встановлення зв'язку між зовнішнім патерном поведінки людини і його внутрішнім станом. (Спочатку, поки досвіду мало, можна уточнювати у співрозмовника: «Ви нервували, коли сказали: «Не треба цукру?» А про себе можете додати: «І у вас були бліді плями на обличчі, ви весь час прислухалися до чогось».)

Фахівці попереджають, що ви можете потрапити в небезпечну пастку, якщо трактуватимете зміни в зовнішній поведінці співрозмовника, виходячи з власного досвіду. Одна і та ж зовнішня реакція може мати абсолютно різне значення у різних людей. Кожна людина індивідуальна, і необхідно уникати узагальнень.

ГНУЧКІСТЬ

Процес спілкування багато в чому залежить від гнучкості співрозмовників – здатності змінювати свою поведінку залежно від обставин, реагувати на поведінку партнера. Навчитися гнучкості – означає виробити здатність помічати в поведінці партнера особливості його сприйняття, мислення і, варіюючи своєю поведінкою, досягти взаєморозуміння і поставленої мети. Одне із правил свідчить: «Коли те, що ви робите, не спрацьовує, спробуйте зробити щось інше». У спілкуванні важливо бути гнучким у словах, мисленні, сприйнятті й поведінці.

Сенсорна гострота дозволяє бути гнучким у сприйнятті. У гнучкій поведінки є переваги: нова поведінка викликає на відповідь і нову реакцію, і, можливо, ви досягнете бажаного результату, використовуючи різні способи поведінки. Щоб виробити гнучкість, треба освоїти три кроки:

1 – зміна старих патернів поведінки (наприклад, їдьте на роботу іншою дорогою, або припиніть робити те, що ви робите, і подумайте про нові можливі способи досягнення того ж результату);

2 – знаходження і використання нових можливостей і нових способів поведінки (наприклад, подивіться на світ крізь нові окуляри, уявивши на хвилинку, що ви – зовсім не ви, а ваш сусід по сходовому майданчику. Як виглядає світ із його точки зору? Уявіть себе у віці 17 і 39 років. Яким вам дається життя в 17 років? а в 39?);

3 – швидке й послідовне переривання старих патернів поведінки і використання нового вибору (наприклад, коли ви відчуєте, що внутрішній голос вам наказує: «Ти винен!», змініть свою поведінку, зіграйте іншу роль, хоча б упродовж трьох хвилин побудьте кимось іншим. Або: під час суперечки відступіть і скажіть співрозмовникові: «Ви маєте цілковиту рацію. Чого ви хочете тепер?»)

КОНГРУЕНТНІСТЬ

Слово «конгруентність» походить від латинського «congruens», що означає «зустрітися і порозумітися, прийти до згоди». У кожного з нас багато різних «частин»: ділової людини, начальника, батька, критика, гравця, честолобця, завойовника сердець тощо. Якщо усі ці частини діють погоджено, об'єднуються, спрямовуючи свої зусилля на досягнення результату, обираючи при цьому єдиний спосіб взаємодії, – ви конгруентні.

Якщо ми говоримо одне, робимо інше, а бажаємо зовсім третього, то ми не конгруентні і наш психологічний стан стане помітним для оточуючих. Якщо частини нашої особистості не вирішили ще, що нам дійсно потрібно, коли є якісь суперечності і незгоди з приводу способів досягнення результатів, ми можемо сказати «так», але при цьому мимоволі негативно хитнемо головою, а серйозна фраза може несподівано закінчитися коротким сміхом. Все це бачать люди, з якими ми спілкуємося, і така поведінка викликає сумнів, недовіру до нас. У результаті шанси на успішне досягнення результату зменшуються. Бути конгруентним – означає зробити важливий крок до досягнення внутрішньої цілісності.

Вирізняють шість кроків для освоєння конгруентності:

1 – розрізнення стану конгруентності і неконгруентності, щоб дізнаватися про свій стан конгруентності (стан 100%-ої залученості усіх сил на виконуваному завданні) і неконгруентності (стан внутрішньої конфронтації, конфлікту із самим собою, суперечності бажань, слів, думок і справ);

2 – знайомство з різними частинами своєї особистості. Цей крок надзвичайно важливий, оскільки найскладніші проблеми виникають у людини тоді, коли деякі частини її особистості не знайомі одна з одною і навіть не знають, що вони в конфлікті. Для того, щоб уникнути подібних неприємностей, фахівці пропонують людині усвідомити і записати, які ролі він виконує в своєму житті, які бажання у нього виникають, які частини особистості йому властиві і дати їм назву (ім'я): наприклад, дружина, мати, куховарка, кокетка, авантюрист, леді-boss і т.п. Потім корисно провести «загальні збори» головних частин своєї особистості, при цьому важливо «побачити», «почути», «відчути» кожну частину. Як вона зазвичай заявляє про своє існування? Як ви відчуваєте її своїм тілом? Де вона живе – в голові, в руках, в ногах? Як вона могла б виглядати?

3 – визначення мети, намірів і бажань кожної частини особистості – дуже важливий крок до конгруентності. Ми можемо бути конгруентними тільки тоді, коли точно знаємо, чого хочемо, до яких результатів прагнемо. При цьому необхідно пам'ятати, що всі наші частини так чи інакше хочуть нам блага і висловлюють наші бажання. Ми найчастіше не усвідомлюємо всієї складності нашого внутрішнього життя, і тому треба дати слово кожній

частини з тим, щоб вони аргументовано заявляли про свої бажання і мету, яку вони при цьому переслідують.

4 – визначення пріоритетних цілей, тобто слід визначити, чого вам необхідно досягти перш за все, яка мета може бути найголовнішою на даний момент і в перспективі.

5 – досягнення згоди між різними частинами особистості про те, що вони визнають встановлений пріоритет мети – тільки тоді ви будете конгруентні у своїх діях, жестах, інтонаціях, у виборі слів, і ваше спілкування максимально сприятиме досягненню бажаних результатів.

6 – укладення «контракту» за прийнятою угодою (укладення контракту закріплює досягнута угода, і є гарантією, що переговори і згайний на них час – не просто розвага, а серйозна робота).

Отже, перш ніж приступити до якоїсь відповідальної справи, перевірте, в якому стані ви знаходитесь. І якщо ви відчуєте сигнали неконгруентності, проведіть переговори із самим собою, зі своїми частинами особистості, намагайтеся досягти згоди між ними, складіть письмову угоду з обговорюваного питання і дайте завдання свідомій частині здійснювати контроль за ухваленим рішенням. Якщо ви навчитесь досягати згоди між частинами вашої особистості, ви відчуєте, наскільки ефективнішим стане ваше спілкування, ваша діяльність і в цілому ваше життя.

РАППОРТ

Слово «раппорт» у перекладі з англійської означає «стан гармонії, узгодженості, єдності і симпатії». Це найважливіший процес у будь-якій взаємодії. Фахівці вважають, що без раппорта ви ніколи не досягнете того, чого хочете. Як дізнатися, що у вас є раппорт із співрозмовником? Порізному: у одних людей з'являється відчуття спокою, у інших – відчуття повного взаєморозуміння. Як створити раппорт? Багато людей уміють це робити на рівні свідомості, вважаючи, що цьому умінню можна навчитися. Для цього досить запам'ятати шість кроків.

1. *Перевірка вашої довіри до партнера*, з яким ви спілкуєтесь. Чи упевнені ви в його компетентності, у його здібностях, у надійності? Можна запитати себе про це, і якщо ви відчуєте конгруентну відповідь «так» – усе гаразд. Якщо ж відчуєте тривогу, дискомфорт, треба визначити в собі ту частину, яка не довіряє співрозмовникові, і уважно вислухати її аргументи. Можливо, вам вдасться знайти відповідні аргументи і переконати її в зворотному. Не дійшовши згоди, краще не продовжувати спілкування із цим співрозмовником: ваша недовіра так чи інакше виявиться, викличе у відповідь недовіру, напруженість стосунків, після чого досягнення бажаного результату стане маловірогідним.

2. *Перевірка довіри партнера до вас*. Довіра можлива лише в стані конгруентності. А відповідь на питання: «Чи довіряє мені мій співрозмовник?» – вам допоможе отримати така навичка як сенсорна гострота.

3. *Встановлення відповідності тону голосу і темпу мовлення вашого співрозмовника*. Тон голосу буває високим чи низьким, гучним чи тихим. Темп буває швидким або повільним, з паузами або без них. Проте не

можна різко змінювати свій темп і тон голосу, підстроюючись під партнера. Робити це треба потихеньку, маленькими кроками, щоб ваша техніка залишилася непоміченою.

4. *Встановлення відповідності диханню співбесідника.* Щоб встановити швидкість дихання людини, корисно спостерігати за верхньою лінією плечей співрозмовника і спробувати спіймати досить помітні рухи вгору і вниз. Якщо вам вдалося вловити ритм дихання, ви можете підлаштуватися під нього після деякого тренування.

5. *Встановлення відповідності ритму рухів співбесідника.* Опанування цього кроку вимагає обережного тренування. Виділіть якийсь рух, який ваш співрозмовник постійно повторює, і супроводжуйте його якимось іншим своїм рухом, наприклад, кожного разу, коли ваш співрозмовник торкається свого підборіддя, ви можете тихенько постукувати по столу. Або, якщо партнер схвильовано ходить по кімнаті, ви можете супроводжувати його ходіння трохи помітним постукуванням ногою.

6. *Відповідність позі тіла співрозмовника.* Використовувати цю техніку треба обережно, щоб не образити співрозмовника. У спонтанному рапорті віддзеркалення тіл співрозмовниками відбувається природно.

Досягнення рапорта – це спосіб синхронізації співрозмовників, оскільки зовнішня відповідність підкреслює схожість і пом'якшує відмінності, в результаті чого підсилюється взаємне порозуміння між людьми. Встановивши рапорт із співрозмовником, ви можете непомітно для нього поступово «керувати» його диханням, позою, темпом голосу, «повівши» за собою, підвівши його до бажаного результату.

РЕСУРСНИЙ СТАН

Ресурсний стан – це оптимальний внутрішній стан людини. Він заснований на спогадах про колись успішно виконану роботу, про приємний стан внутрішньої гармонії, упевненість. Ресурсний стан може бути використаний для ефективного спілкування, досягнення намічених результатів. Щоб навчитися входити в ресурсний стан, необхідно засвоїти чотири кроки:

1. Пошук спогадів про успіх у власному досвіді: пригадайте, коли у вас щось виходило легко, натхненно, красиво і вам самим це подобалося.

2. Знайдіть зручне місце і дозвольте собі пережити той стан успіху знову. При цьому корисно себе запитати: «Що я бачив, коли у мене все так добре виходило? Що я при цьому відчував? Що чув?»

3. Коли спогад про ту, колишню, ситуацію відновиться в досить повній мірі і досягне найбільшої інтенсивності, доторкніться пальцями правої руки до зап'ястя лівої, щоб встановити умовний зв'язок за типом «стимул – реакція». Запам'ятаєте ту точку, до якої торкалися, і з яким натиском був дотик.

4. Для входження в ресурсний стан треба повторити другий і третій кроки. Така подвійна процедура потрібна, щоб упевнитися, що дотик або слово (або їх поєднання) негайно викликає в пам'яті оптимальний внутрішній стан, необхідний для успішної діяльності. У спілкуванні з колегами, начальством, у сім'ї в будь-який напружений момент життя, використовуючи

свій «ресурсний стан», ви відчуєте надходження «резервних» сил, що допоможуть вам досягти успіху.

ПОЙНТЕРИ

Як відомо, психологія має справу з процесом спілкування, а лінгвістика – зі змістом спілкування. Фахівці пропонують особливу процедуру уточнення змісту і сенсу сказаного. Суть її – в умінні ставити запитання, які в науці називаються пойнтерами, або покажчиками.

Пойнтер 1: іменник. Перший пойнтер потрібний для уточнення значення (змісту) іменника. Якщо троє обговорюють продуктивність, то для кожного з них це слово може мати специфічне значення: для одного головною буде швидкість, для іншого – люди, для третього – машини. Якщо ви почуєте подібні невизначені іменники, вам необхідно поставити уточнююче запитання – пойнтер 1: «А який зміст ви вкладаєте в слово...? А що для вас означає...?»

Пойнтер 2: дієслова. Потрібний для уточнення значення (змісту) дієслів. Для цього корисно поставити запитання: «Як саме (дієслово)?» Наприклад, співрозмовник говорить вам: «Я підготую доповідь до 12-го числа». «Як саме ви підготуєте доповідь?» – виникає питання. Адже доповідь можна підготувати по-різному: в усній формі, у рукописній або надрукувати з малюнками і графіками, з презентацією. І лише вашому співрозмовникові це відомо. Вам же краще дізнатися про це зараз, не чекаючи 12-го числа.

Пойнтер 3: правила. У житті людини існує безліч правил, що зазвичай містяться у словах: «повинен», «не повинен», «треба», «не можна». Людині іноді варто переглядати ці правила, ставлячи під сумнів їх необхідність і своєчасність. Так, до слів «повинен», «треба» поставте запитання: «А що буде, коли я не зроблю цього? А що буде, коли ви не зробите цього?». Такі запитання перевіряють обґрунтованість правил і винятків. Якщо, відповідаючи на запитання, знаходять досить переконливі аргументи на користь правила, то воно необхідне. Якщо ж запитання залишається без відповіді, то в доцільності цього правила варто засумніватися. Ставлячи під сумнів правила, ми можемо знайти нові можливості і нові засоби й способи дії. Вчені попереджають: третій пойнтер дуже корисний у спілкуванні із самим собою, але його слід обережно використовувати у спілкуванні з іншими людьми, щоб не викликати агресії співрозмовника. Тому третій пойнтер можна використовувати, лише досягнувши раппорта із співрозмовником, уважно стежачи за його реакцією. Корисно дещо пом'якшити запитання: «Поясніть, будь ласка, що ви конкретно маєте на увазі, чому ми винні? А що буде, коли ми не зробимо цього?»

Пойнтер 4: узагальнення. Призначений для того, щоб уникнути помилок, пов'язаних з некоректним узагальненням. Узагальнення, з одного боку, корисна властивість мислення, але, з іншого – узагальнення нерідко обмежують наше мислення і завдають неприємностей, яких можна було б цілком уникнути, вчасно переглянувши це узагальнення-стереотип. Узагальнюючи, ми використовуємо слова «все», «завжди», «кожен», «ніколи», «всі говорять», «нікому не вірю», що, як правило, не відповідають істині. Це узагальнюючі слова, а вони ігнорують виключення із правил,

обмежують нашу поведінку, закриваючи шляхи, що могли б привести до вирішення багатьох проблем. У цьому випадку корисно перепитати: «Дійсно все? Невже завжди? А може, ви зустрічали людину, якій можна було б довіритись?»

Пойнтер 5: порівняння. Використовуються для уточнення порівнянь, таких як «краще», «гірше», «легше» і ін. Якщо ви почувєте: «Краще зробити це», то можете уточнити: «Краще в порівнянні з чим?»

Пам'ятайте, що пойнтери необхідні, коли для вас важлива і потрібна точна інформація, без якої не можна досягти власного результату або результату вашого партнера. Якщо ж ідеться про щось незначне, то можна обійтись без уточнюючих запитань.

МАНЕРА СПІЛКУВАННЯ, ТИПИ ВЗАЄМОДІЇ З ЛЮДЬМИ

Манера говорити – це використання голосу і тіла для передачі усного повідомлення, це те, власне, що ми бачимо і чуємо. Манеру говорити слід розглядати як «вікно», через яке ми «бачимо» мову. Якщо воно розбите, затьмарене, брудне, то воно заважає засвоєнню змісту, коли ж воно чисте – дозволяє нам якнайповніше сприйняти кожен аспект «виступу».

На думку західних фахівців, лише 7% успіху залежить від того, що лектор говорить, а 55% – від того як він говорить, як виглядає, яке враження справляє. *Імідж* – одна із найважливіших складових його успіху. Якщо ви працюєте на людях і з людьми, ви повинні бути привітними і усміхненими. Посмішка – знак життєвого успіху. Хоча деякі стверджують, що американська посмішка формальна. Але краще формальна люб'язність, ніж щире хамство.

Ваш зовнішній вигляд – ваша щонайперша характеристика, це треба засвоїти з дитинства. Одяг – теж своєрідний ярлик, знак образу думок і поведінки. І, розраховуючи на успіх, обгортка й глянець повинні бути бездоганними, вселяти довіру до людини і її ділових якостей. Зовнішній вигляд будь-якого співробітника зобов'язаний служити нехай не першорядним, проте вельми важливим підтвердженням солідності, надійності фірми, а значить, викликати бажання співпраці, тобто служити справі подальшого процвітання фірми.

Характер взаємодії з людьми багато в чому залежить від того, в якій формі людина вважає за краще висловити свою незадоволеність відносно інших осіб і в якій формі схильна надавати знаки уваги людям.

Знак уваги – вислів або дія, звернена до людини і покликана поліпшити його самопочуття, викликати радість.

Серед них виділяють *компліменти, похвалу і підтримку*. *Комплімент* – знак уваги, висловлений у вербальній формі без урахування ситуації, в якій людина знаходиться на даний момент. Чи означає це, що не треба говорити компліменти? Звичайно, ні. Це просто означає, що їх недостатньо, іноді вони бувають не до місця, і, мабуть, тому ми з деякою недовірою ставимось до людей, які дарують компліменти наліво і направо. Нам здається, що такі люди і їх компліменти нещирі. Але нам досить приємно чути їх від близьких, «важливих» для нас людей.

Похвала – оцінна думка, в якій людину порівнюють з іншими, причому це порівняння на її користь. Хвалять зазвичай людину завжди «до місця».

Але буває, вас хвалять, а вам від цього стає нудно. Як правило, такі неадекватні емоції виникають у трьох випадках: коли вас хвалять за те, що ви насправді вважаєте негідним схвалення; вас хвалить людина, яка не користується вашою повагою, яку ви вважаєте недостатньо компетентною, щоб оцінювати вас; або коли вас хвалять, порівнюючи з іншими, а у вас виникає відчуття, що не вас хвалять, а лають іншого. Похвала, або, іншими словами, позитивна оцінка, завжди включає і оцінку негативну, хоча це стосується і не вас, а до когось іншого. «Ви кращий за когось» завжди означає і «хтось гірший за вас» і зводить вас таким чином «на п'єдестал», в позицію «над іншим». Що відбувається при цьому з вашою самооцінкою? Вона підвищується? Зовні – так, але позиція «на п'єдесталі» насправді – позиція слабкої людини, часто вона виступає як захист від конкретної ситуації, коли всі інші способи вже не працюють, та й стояти «на п'єдесталі» незручно і важко.

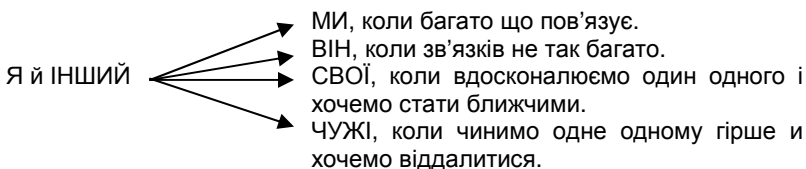
Тому кожний з нас більше потребує не похвал, а *підтримки*. У тлумачному словнику «підтримка – притримати, не дати впасти». Під підтримкою ми розуміємо знак уваги, наданий людині у ситуації, коли вона об'єктивно неуспішна. Підтримка виключає порівняння з ким-небудь, окрім себе самого (для того, щоб не дати впасти, зовсім не потрібно оцінювати людини).

Якщо похвала, позитивна оцінка звернена не до самої людини, а до результатів її діяльності, то, підтримуючи людину, ви звертаєтесь до його особи, незалежно від його промахів і успіхів, помилок і досягнень. Для надання підтримки визначальним стає безумовне схвалення іншої людини. Підтримати можна кожну людину, для цього треба лише бачити її сильні сторони. Особливо важливо уміти правильно взаємодіяти з людьми керівникові, бо робота з людьми – це основний стрижень управлінської діяльності.

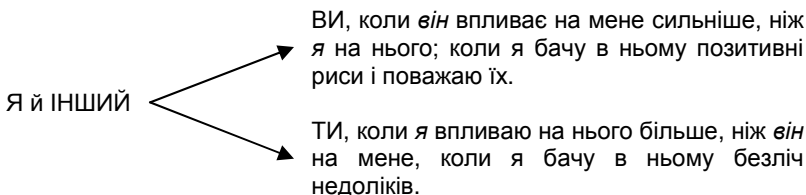
Взаємини між людьми у процесі спілкування можуть бути різними:

МИ СВОЇ, ВІН СВІЙ, ВІН ЧУЖИЙ, МИ ЧУЖІ – утворюють чотири типи значущих взаємин. Коли ви говорите: «Я хотів би познайомитися з ним ближче» або просто: «Він мені симпатичний», це означає, ви обрали взаємини «ВІН СВІЙ». Зазвичай динаміка розвитку цих взаємин така: ВІН СВІЙ – МИ СВОЇ – МИ ЧУЖІ – ВІН ЧУЖИЙ.

ВІН СВІЙ (людина подобається вам, ви раді бачитися з нею частіше) – ви раптом розумієте, що вже не можете бути нарізно. МИ СВОЇ, а, але часто, чим міцніший зв'язок, тим більша відчувається залежність один від одного, виявляються взаємні недоліки, починається боротьба за вплив – піднесення себе або приниження партнера: і якщо ваші Я виявляться сильнішими, ніж МИ, то Я переможе, а у стосунках наступить стадія – МИ ЧУЖІ. Вас, як і раніше, багато чого дуже зв'язує, але одному – тісно, іншому – образливо, тому мимоволі обидва намагаються віддалитися, іноді зовсім розірвати взаємини – ВІН ЧУЖИЙ. Таким чином, пройшов цикл: зростання – розквіт – віддалення.



Відомі три координати значущих взаємин: МИ – ВІН, СВІЙ – ЧУЖИЙ, ВИ – ТИ. Їх можна назвати й інакше: «близькість – віддаленість», «симпатія – антипатія», «повага – неповага» або «дистанція», «валентність», «позиція».



МИ З ВАМИ СВОЇ – той тип взаємин, який необхідний для гарантії їх міцності. Обидва відкриті впливам, охоче йдуть назустріч проханням і бажанням один одного, не вимагаючи «стати таким, як я хочу». Тут відбувається диво – взаємини не старіють, не в'януть. Сумісне життя в цьому випадку вільне від боротьби за вплив, а якщо і виникають розбіжності, то МИ виявляються сильнішими особистісних Я. Саме тому у взаєминах із найзначимішими людьми часто не виникає відчуження. Замість переходу на стадію МИ ЧУЖІ, стосунки продовжують рости у напрямі МИ З ВАМИ СВОЇ. Перспективи взаємин істотно залежать від початкової установки на ВИ або ТИ, тобто готовності бачити в партнерові гідність (ВИ) чи недосконалість (ТИ).

Коли людина відчуває загрозу бути відкинutoю, то можуть виникати наступні типи поведінки-спілкування: 1) підлабузництво, щоб інша людина не сердилася; 2) звинувачення, щоб інша людина вважала тебе сильнішою; 3) розрахувати все так, щоб уникнути загрози; 4) відсторонитися настільки, щоб ігнорувати загрозу, поводитися так, ніби її не існує.

Запобігливий миротворець намагається догодити, ніколи ні про що не сперечаючись, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу (а в душі відчуває себе нікчемністю: «Я без тебе ніщо», «Я безпорадний»).

Обвинувач постійно шукає, хто в тому чи іншому випадку винен. Він – диктатор, господар, який без кінця дорікає: «Коли б не ти, все було б добре», усім виглядом він показує: «Я тут головний», але глибоко всередині він відчуває: «Я самотній і нещасний».

Обачливий «комп'ютер» дуже розсудливий, не висловлює ніяких почуттів, він здається спокійним, холодним, зібраним, живе під гаслом: «Говоріть правильні речі, приховуйте свої відчуття. Не реагуйте на оточуючих».

Відчужена людина, що б не робила, що б не говорила, – ніколи не пов'язує себе з тим, що говорить або робить співрозмовник. Він

відсторонюється від неприємних і важких життєвих ситуацій, прагне нічого не помічати, не чути, не реагувати, але внутрішньо відчуває самоту і повне безглуздя свого існування: «Ніхто про мене не піклується, тут мені немає місця, нікому я не потрібен».

Будь-яка з цих моделей сприяє підтримці заниженої самооцінки, відчуття власної нікчемності. Але є й ефективний спосіб реагування – «**урівноважений, гнучкий**». Цей варіант спілкування гармонійний: слова відповідають виразу обличчя, пози, інтонації, чесному і відкритому прояву своїх почуттів і думок. Урівноважене звернення засноване на достовірності почуттів. Зовсім інакше виглядає, наприклад, звинувачувальний тип спілкування, при якому людина, відчуваючи безпорадність, демонструє злість або за бравадою приховує образ.

Щоб стати урівноваженою, гнучкою людиною, потрібні сила волі, сміливість, нові переконання і нові знання. Тут не можна прикидатися. Від стилю спілкування залежить те, як ви реалізуєте плани і вирішуєте конфлікти. Інший стиль приведе до іншого результату.

ОРІЄНТУВАННЯ В СИТУАЦІЇ ТА ЛЮДЯХ

Орієнтування в умовах спілкування передбачає вивчення особливостей зовнішнього середовища та врахування власного емоційного стану, а також стану співрозмовника. Якщо ви побачили, що співрозмовник, скажімо, збуджений, спочатку треба допомогти йому заспокоїтися, бо інакше він вас не зрозуміє. Лише після цього можна розпочати бесіду. Як це зробити? По-перше, можна попросити співрозмовника чимось вам допомогти, бо виконання предметних дій, що потребують уваги, знімає напруження. По-друге, можна пожартувати. Партнер почне усміхатися й розслабиться. По-третє, можна звернути увагу співрозмовника на важливу для нього проблему, котра потребує активного мислення. І зрештою, можна поставити партнерові запитання на нейтральну тему, переключивши його увагу на проблему, до якої він ставиться спокійніше.

Звичайно, це лише окремі приклади з тих, які можна використати. У кожній ситуації треба виявляти гнучкість, оперативність, творчість. Проте варто пам'ятати, що фрази на зразок «Не хвилюйтесь», «Заспокойтесь», «Чому Ви так напружені?» справі не зарадять. Навпаки, людина хвилюватиметься, а відтак й нервуватиме ще більше.

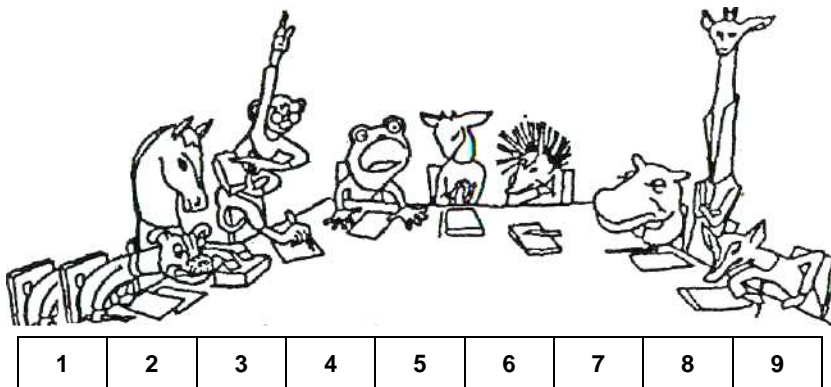
На етапі орієнтування треба з'ясувати тривалість бесіди. Якщо ви – ініціатор зустрічі, треба дійти згоди із співрозмовником щодо її мети. Якщо вас запросили на бесіду, мети якої ви не знаєте, краще одразу запитати: «Чим могу бути корисним?» Це дасть змогу розібратися в очікуванні співрозмовника, бо вони є регуляторами його поведінки під час спілкування. Кожна зі сторін сподівається на таку реакцію іншої, яка б відповідала її рольовій позиції.

Успіх бесіди багато в чому залежить від того, чи вдасться адекватно уявити собі образ партнера. Тут нерідко спрацьовують стереотипи, а вони часом бувають неправильними. Як зазначалося, треба мати попередню інформацію про співрозмовника, передусім знати його типові, індивідуальні, вікові та статеві характеристики.

Насамперед важливо встановити тип особистості співрозмовника. Люди, які живуть, керуючись *принципом «мати»* (за Е.Фроммом [10, 21-35]), бажать обов'язково отримати щось від спілкування: цікаву роботу, знання з метою престижу, грошову винагороду тощо. Тому вони старанно готуються до зустрічі, обмірковують тему розмови, добирають засоби, за допомогою яких можуть вплинути на співрозмовника і досягти своєї мети. Для цього вони готові використати все: і своє становище в суспільстві, і знайомство, і зв'язки, і зовнішність. Такі люди можуть приваблювати, проте це нерідко лише результат програмування обраної для цього ролі. Якщо такий виконавець десь сфальшивить, одразу випливе, що він намагається маніпулювати співрозмовником.

Цілковитою протилежністю такому типу людей є ті, хто керується в житті *принципом «бути»*. Вони нерідко підходять до конкретної ситуації без спеціальної маніпулятивної підготовки і заздалегідь не добирають засобів, щоб підтримувати впевненість у собі. Їхня реакція безпосередня і продуктивна. Вони знають: вірність собі сприятиме тому, що під час спілкування обов'язково з'явиться щось нове. І тому в них не виникає занепокоєння, що вони можуть щось втратити. Такі люди – не суперники, а партнери, які намагаються отримати від спілкування радість, а не перемогу будь-якою ціною.

П.Міщич наводить цікаву класифікацію співрозмовників. Він описує теоретичні моделі «абстрактних типів» людей і характерні риси їхньої поведінки [7]. Згідно з цією класифікацією існує дев'ять типів співрозмовників (див. мал. 1).



Мал. 1. Типи поведінки людей у спілкуванні

1 – безглузда людина; 2 – статечна людина; 3 – всезнайко; 4 – балакун;
 5 – боягуз; 6 – неприступна людина; 7 – незацікавлена людина;
 8 – «велике цабе»; 9 – «чомучка»

Безглузда людина – нетерпляча, невтримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співрозмовника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами й твердженнями. Маючи справу з

такою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження таким чином:

- намагатися обговорити з нею можливі спірні моменти наперед, до початку групової бесіди;
- не втрачати упевненості у власній компетентності;
- якщо є можливість, включати у формулювання рішення його слова;
- перш ніж відхилити його рішення, надати іншим можливість відкинути його;
- намагатися встановити з нею контакт, зробити її своїм прихильником;
- намагатися зрозуміти причини її негативної позиції;
- у критичний момент припинити групову бесіду, щоб дати змогу їй заспокоїтися.

Статечна людина – доброзичлива й спокійна під час розмови. Її слід давати змогу проявити себе, коли підводяться підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

- спонукати її до активної участі в дискусії;
- намагатися, щоб решта учасників бесіди розділяла її позитивний підхід до рішення дискусійних питань;
- у критичних ситуаціях шукати допомоги і підтримки саме у неї.

Всезнайко – людина, у якої завжди і на все є «своя» думка, вона обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пуху, спеціально ставлячи складні запитання. Можна:

- посадити її поруч із тим, хто вестиме бесіду;
- час від часу делікатно нагадувати їй, що інші теж повинні висловитися;
- попросити її, щоб вона і решті співрозмовників дозволила узяти участь в ухваленні рішення;
- надати їй можливість резюмувати, формулювати проміжні висновки;
- іноді ставити їй складні спеціальні запитання, на які у разі потреби може відповісти хтось із учасників бесіди.

Базіка – не вміє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінюючи його часу. Щоб марно не гаяти час, її треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей вона однаково не внесе. До неї бажано ставитися таким чином:

- як і «Всезнайку», посадити її ближче до ведучого або іншої авторитетної особи;
- коли вона почне відхилятися від теми розмови, її слід зупинити, застосовуючи для цього резюмуючі вислови;
- якщо вона відхилиться від теми ще далі, запитати її, в чому вона вбачає зв'язок з предметом обговорення;
- запитати поіменно учасників бесіди, яка їх думка;
- наперед (або після перерви) обмежити час окремих виступів і всієї бесіди, встановити регламент.

Боягуз – людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не здатися безглуздою. Таку людину варто підтримати,

підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються. З таким співрозмовником потрібно поводитися особливо делікатно:

- ставити йому чіткі, конкретні запитання;
- демонструвати доброзичливість, зацікавленість;
- якщо він все ж зважився заговорити, застосовувати слухання нерелексії і спонукати до цього інших учасників бесіди;
- допомагати йому формулювати думки, використовуючи прийом з'ясування;
- рішуче присікати будь-які спроби насмішок, саркастичних висловів на його адресу;
- застосовувати схвалюючі формулювання типу: «Всім було б цікаво (корисно) почути вашу думку»;
- спеціально підкреслювати всі позитивні моменти його висловів, але не робити цього звисока.

Неприсутня людина – має відсутній вигляд; те, що відбувається поза її особою, їй видається не вартим уваги та зусиль. Спілкуючись з такою людиною, краще одразу визнати її знання й досвід, виявити інтерес до неї самої і її справ. У цьому випадку у будь-який спосіб необхідно:

- зацікавити її в участі обговорення проблеми;
- застосувати прийом віддзеркалення почуттів, наприклад, звертатися до неї зі словами: «Здається, ви не зовсім задоволені сказаним (почути). Звичайно, нам всім було б цікаво дізнатися, чому?» У перерві спробувати з'ясувати причини такої поведінки.

Незацікавлена людина – безцеремонно демонструє: все, що відбувається навколо, їй аж ніяк не цікавить. Для того щоб вступити з такою людиною в контакт, треба все-таки знайти те, що для неї може мати істотне значення. Тому потрібно:

- ставити їй запитання інформативного характеру, залучаючи її до бесіди;
- з'ясувавши її точку зору, уникати запитань, відповідаючи на які, можна обмежитися словами «так» і «ні»;
- ставити їй запитання з тієї області знань, у якій вона вважає себе найбільш компетентною;
- намагатися з'ясувати, що цікавить особисто її.

Важливий птах або «велике цабе». Люди, яких називають “велике цабе», зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими за інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережним, не критикувати. Водночас варто показати, що вона така сама людина, як і інші. Добре при цьому використовувати такі прийоми:

- не дозволяти їй розігрувати роль гостя;
- час від часу просити висловлюватися з якогось питання усіх учасників бесіди по черзі;
- не допускати ніякої критики на адресу як присутніх, так і відсутніх;
- не гарячкувати через її манери. Пам'ятати, що ваша мета – конструктивне проведення бесіди «тут і тепер»;
- до певного моменту погоджуватися з нею, це зменшить її бажання сперечатися і підготувати її до контраргументації: «Ви абсолютно маєте рацію. Чи врахували ви те, що...?»

«**Чомучка**» – не може втриматися, щоб не поставити запитання про все і про всіх. Спілкуючись з такою людиною, доцільно:

- на питання інформаційного характеру відповідати відразу;
- при груповій бесіді залучати до відповідей на її запитання усіх учасників;
- при індивідуальній бесіді, по можливості, переадресовувати запитання до неї самої: «Цікаве запитання. Хотілося б дізнатися, що ви самі про це думаєте?»;
- відразу визнати її правоту, якщо не можете дати потрібну відповідь.

Зрозуміло, що наведені класифікації умовні. Однак вони допомагають навчитися самостійно розпізнавати особливості своїх співрозмовників і використовувати це для того, щоб краще і швидше порозумітися з людьми, встановити контакт, досягти успіху під час спілкування, зокрема при проведенні індивідуальних бесід. Як же поводитися з таким співрозмовником? Тут може допомогти наступне:

Існують люди, які поєднують глибоке знання людини із здатністю досягти ефективного контакту із співрозмовниками в різних ситуаціях, їх називають «геніями спілкування». Поведінку таких людей визначають риси: відсутність тривожності та упередженості, вміння встановлювати зворотний зв'язок, артистизм, передбачення, інтерес до всього, любов до себе (ми не можемо любити інших, якщо не любимо себе) та наявність необхідної захисної агресії (розуміння, що постійні проступки до добра не приводять).

На встановлення контакту й перебіг бесіди загалом накладає серйозний відбиток *темперамент* співрозмовників. І його також треба вміти розпізнавати і враховувати.

Важливо пам'ятати і *про вікові особливості* співрозмовника. У більшості людей з віком знижується критичність, а потреба у спілкуванні зростає. Старші за віком люди люблять дещо моралізувати, іноді через свою балакучість позбавляють співрозмовника можливості самостійно висловити думку і дійти певних висновків.

У процесі підготовки до індивідуальної бесіди важливо враховувати також *статеві відмінності* співрозмовника. У чоловіків переважно більш глобальний погляд на обговорювану проблему, а жінки краще сприймають деталі, нюанси.

ВИСНОВКИ

Основними навичками спілкування є уміння:

- бачити результати спілкування;
- відчувати зміни в поведінці партнера по спілкуванню (сенсорна гострота);
- змінювати свою поведінку залежно від обставин та реагувати на поведінку партнера (гнучкість);
- досягати згоди між усіма частинами вашої особистості (конгруентність); гармонії, узгодженості, єдності і симпатії (раппорт);
- входити в ресурсний стан;
- ставити запитання для уточнення змісту і сенсу сказаного (пойнтер);

- використовувати голос і тіло для передачі усного повідомлення, різні знаки уваги для налагодження контакту;
- орієнтуватися в ситуації і людях, враховуючи типи поведінки людей у спілкуванні.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Розкрийте сутність основних навичок спілкування.
2. Що таке манера спілкування?
3. Які розрізняють типи взаємин між людьми у процесі спілкування.
4. Охарактеризуйте основні критерії для класифікації типів ділових співрозмовників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
2. *Ищите подход к людям.* – Гомель: БелАНТИ, 1993.
3. *Крижанская Ю.С.* Грамматика общения. – М.: ЛГУ, 1990.
4. *Потелло Н.Я., Є Скиртач Г.Є.* Українське ділове мовлення та спілкування. – К.: МАУП, 2003.
5. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
6. *Фрюлинг Р.* Взаимодействие ради результата. – М.: Зевс, 1997.

ВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА МОВЛЕННЄВИЙ ЕТИКЕТ

- Що означає мовленнєве спілкування або вербальна комунікація.
- Культура слухання.
- Культура говоріння.
- Значення переконуючого впливу в мовленнєвому спілкуванні.
- Вплив особистості на ефективність переконання.
- Логікопсихологічні правила конструювання повідомлень.
- Особливості мовленнєвого етикету.

ЩО ОЗНАЧАЄ МОВЛЕННЄВЕ СПІЛКУВАННЯ АБО ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

принципи: лексичний та синтаксичний) [1].

У психології в комунікативному акті нерідко виокремлюють орієнтувальну та виконавчу частини. Перша включає в себе аналіз ситуації взаємодії, формування плану дії, тобто стратегії спілкування, яка необхідна для досягнення мети. Важливим моментом орієнтації є також оцінювання

Мовленнєве спілкування – засіб, у якому як знакову систему використовують мовлення (систему фонетичних знаків, що містить два

можливих наслідків певних дій і передбачення нейтралізації негативних результатів. Виконавча частина найчастіше реалізується з урахуванням правил регуляції спільних дій: мовленнєвого етикету, самоподання, зворотного зв'язку. Під останнім розуміють реакцію суб'єкта на те, що він почув, бо інформацію про це він надсилає у зворотному напрямі. Ця реакція свідчить, чи зрозумів співрозмовник отримані сигнали, чи довіряє повідомленню і як емоційно ставиться до партнера та конкретного змісту повідомлення.

Щоб комунікативний акт був успішним, на етапі орієнтації треба звернути увагу на код і контекст. Це сприймання та розуміння ситуації контакту і добір стратегії спілкування. У цьому разі увага концентрується на адресаті (співрозмовникові), а не на собі. На етапі виконання контролюються вже власні дії, конструюються повідомлення і підтримується контакт.

Культура мовленнєвого спілкування містить дві складові: культуру говоріння та культуру слухання. Про одну людину кажуть, що вона говорить, як співає, про іншу, що вона вміє не лише слухати, а й чути.

КУЛЬТУРА СЛУХАННЯ

Дослідження вчених свідчать, що високою культурою слухання відзначаються лише деякі з тих людей, що спілкуються.

Водночас невміння слухати нерідко є основною причиною неефективного спілкування, непорозумінь і навіть конфліктів. Чому ми не вміємо часом вислухати і зрозуміти партнера по спілкуванню? Тому що насамперед наша увага не стабільна, вона коливається. Так звані думки спотворюють зміст повідомлень. Наш емоційний стан також відволікає увагу від того, про що говорять співрозмовники, і ми відключаємося.

Зафіксовано навіть феномен «перцептивне перекручування». Виявилося, що люди здатні змінювати або ж узагалі не сприймати інформацію, яка їм здається небезпечною, тривожить, викликає почуття невпевненості, не відповідає уявленню про себе чи про картину світу, що для них є надійною. Якщо людина не хоче, то може не чути критику на свою адресу, або не запам'ятати чиєсь прохання, виконати яке важко.

Слухання – не просто мовчання, а активна діяльність, своєрідна робота, їй передусім бажання почути, інтерес до співрозмовника. Те, як людина реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності, її культури.

Важливе значення мають як *вербальні*, так і *невербальні аспекти слухання*, передусім слухання «всім тілом». Коли нам цікаво, ми несвідомо повертаємось обличчям до співрозмовника, нахилиємось до нього, встановлюємо з ним візуальний контакт, тобто на підсвідомому рівні увага концентрується на співрозмовникові. Культурні люди, з високими моральними установками роблять це свідомо.

Слухати партнера і здійснювати вербальний зворотний зв'язок можна по-різному. Розрізнять такі типи реакцій людини на мовлення співрозмовника: оцінювання, тлумачення, підтримку, уточнення, чуйність і розуміння [4, 746-748]. Найчастіше маємо справу з оцінюванням і зворотним зв'язком, рідше – з тлумаченням (інтерпретацією). Уточнення, підтримка та розуміння спостерігаються дуже рідко.

Щоб слухання було ефективним, відповідало високому рівню культури спілкування, зокрема моральної, оцінні судження та інтерпретації бажано звести до мінімуму або краще зовсім ними не користуватися. Інакше ми починаємо начебто «вимірювати» думки, почуття співрозмовника своїми мірками, порівнювати їх зі своєю шкалою цінностей. Водночас партнер по спілкуванню звертається до нас зовсім з іншим бажанням.

Звичайно, це не означає, що не треба висловлювати власну думку. Проте завжди бажано пам'ятати про мету слухання, особливо в тому разі, коли співрозмовник і контакт із ним значущі для нас. Якщо основою спілкування є інформативна функція (наприклад, на лекції) чи функція контролю за мовленням (наприклад, при вивченні іноземної мови), то й вимоги до процесу слухання мають бути належними. У цьому разі можуть мати місце і оцінювання, і інтерпретація.

Розрізняють два види слухання: **нерефлексивне і рефлексивне** [1]. У першому випадку йдеться про уважне слухання з мінімальним мовним втручанням. Нерідко це допомагає людям висловити свої почуття. Інколи таке слухання називають мінімальною підтримкою. *Нерефлексивне слухання* варто застосовувати тоді, коли співрозмовникові важко передати свої почуття (наприклад, він дуже схвильований), або коли бар'єром у спілкуванні стає різний статус партнерів. *Рефлексивне слухання* передбачає регулярне використання зворотного зв'язку з тим, щоб досягти більшої точності в розумінні співрозмовника. Для цього вживаються запитання-уточнення. Вони допомагають виявити значення, «закодовані» в словах-повідомленнях. Використовуючи мовленнєвий етикет, загальнозживані слова, ми вкладаємо в них особистісний зміст. Перевірка правильності того, що почуто, дає змогу не приписувати партнерові якихось власних думок, почуттів і установок щодо конкретного питання.

Розрізняють чотири види реакцій людини під час слухання: з'ясування, перефразування, відбиття почуттів і резюмування.

З'ясування полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та в постановці перед ним «відкритих» запитань (тобто таких, на які не можна відповісти одним словом: «Так» чи «Ні»).

Перефразування - це формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою визначення точності розуміння. Коли йдеться про *відбиття почуттів*, це означає, що акцент зроблено в процесі слухання не на змістовній стороні мовлення співрозмовника, а на його емоційних реакціях. Під час зворотного зв'язку ми робимо спробу показати співрозмовникові, що розуміємо його переживання. Дуже часто саме це є важливим для партнера, і саме цього він чекає від нас. До того ж такий зворотний зв'язок може сприяти тому, що той, хто говорить, сам краще розбереться у своїх переживаннях. Він помітить неточність в інтерпретації свого стану, і це допоможе йому краще зрозуміти себе, свої почуття.

Відповіді-уточнення дають змогу певним чином узагальнити думки й почуття відправника інформації. Вони використовуються насамперед з метою оцінки того, чи правильно співрозмовники зрозуміли один одного. Ми кажемо: «Якщо я правильно Вас зрозумів...» Така реакція порівняно швидко приводить до взаєморозуміння та розуміння змісту проблеми. *Резюмування* також використовується, коли під час розмови увага переключається на

інше, нерідко другорядне питання. Цей вид треба використовувати в бесіді для того, щоб підвести підсумки. Його корисно також застосовувати з метою попередження й вирішення конфліктів.

КУЛЬТУРА ГОВОРІННЯ

Розглянемо характеристику **«говоріння»**, тобто *механізми мовлення, побудови висловлювань, індивідуальні особливості*

людини, яка говорить.

Феноменологія мовлення надзвичайно різноманітна. Це і особливості використаної лексики, і володіння граматикою, і багатство асоціацій, і продуктивність чи стереотипність мовлення, його динамічність, вияв певного ставлення до співрозмовника.

Побудова висловлювання – це вирішення конкретних комунікативних завдань відповідно до мети мовленнєвої ситуації. Для цього за допомогою мовлення треба стимулювати співрозмовника до створення внутрішнього образу подібного до того, який йому передається.

Важливими характеристиками мовленнєвого спілкування є діалог і монолог. Ефектним може бути спілкування, в якому використано як діалог, так і монолог. Діалог (тим більше полілог) істотно відрізняється від монологу. Останній розглядається як онтогенетично більш пізній, більш складний етап розвитку мовлення.

Монолог і діалог мають психолого-ситуативні й мовні особливості. На відміну від діалогу, монолог наче передбачає реакції співрозмовника. Висловлювання тут більш розгорнуті, свідоміше добираються слова й вибудовуються речення, меншу роль відіграють міміка й жести. У діалозі велике значення мають так звані діалогічні відносини, про які так переконливо писав М.М.Бахтін: «Діалогічна реакція персоніфікує всяке висловлювання, на яке реагує» [2, 312-313]. У двоголому слові, в репліках діалогу чуже слово, позиція враховуються, на них реагують. І саме це є основною, порівняно з монологом, характеристикою діалогу.

Виходячи з цієї особливості діалогу, нині вибудовуються нові концепції етики пізнання, мислення, навчання, управління тощо. При цьому враховується, що внутрішній діалог відіграє важливу роль в індивідуальному процесі міркування, а зовнішній – у спільному вирішенні завдань. Зовнішньому діалогу, який так потрібний для спільної інтелектуальної діяльності партнерів, насамперед дітей, студентів, необхідно спеціально вчити [4]. Тому нині одним із принципів перебудови навчання у школі та вузі є діалогізація педагогічної взаємодії.

Річ у тім, що **МОНОЛОГ** – це нерівноправність щодо обміну інформацією. Тут домінує один, наприклад викладач, керівник, менеджер. Він є джерелом інформації, ставить запитання, контролює й оцінює відповіді, служить еталоном наслідування. Така взаємодія передбачає лише поверхнєве, часткове розуміння й сприйняття особливостей тих, з ким спілкуються. Діалогічна взаємодія – це особистісно рівноправні позиції, співпраця, де домінують мотиви самоактуалізації й саморозвитку співрозмовників (хоча мовленнєві ролі при цьому можуть бути як симетричними, так і несиметричними).

За будь-якої комунікації розрізняють рівень змісту та рівень взаємин. Щоб чіткіше зрозуміти відмінність між ними, розглянемо такий приклад: підлеглий звертається до керівника з проханням дозволити йому скористатися автомобілем для того, щоб доїхати до аеропорту (рівень змісту). Керівникові в цей час також буде потрібна ця машина, водночас йому хочеться допомогти (рівень взаємин). Така нероздільність цих двох рівнів комунікації у свідомості є нерідко причиною непорозумінь між людьми, міжособистісних конфліктів, а також маніпулятивних ігор, у які втягуються партнери.

Відомо, що майже 40 відсотків мовленнєвого тексту виголошується з тим, щоб передати ставлення, взаємини. Це позиції, думки, ситуативна самооцінка, дистанція спілкування, встановлення психологічного контакту, рольовий та соціальний статус. На основі вивчення мовленнєвого впливу в умовах публічної дискусії (парламентські виступи) отримано ще виразніший результат: 64 відсотки всіх прийомів впливу належать до таких, коли передається певне ставлення однієї людини до інших або до змісту їхнього мовлення [6]. Це виявляється у підкресленості значення обговорюваної проблеми, дискредитації опонента та його думки, завищенні значущості власного ставлення до проблеми і т. ін. Навіть у межах раціональної дискусії велику роль відіграє особистість відправника інформації, його установки, емоційні особливості й комунікативні здібності. Суб'єктивний характер сприймання тих, хто слухає, їхня упередженість також впливають на хід дискусії, на полілог.

Встановлено, що незбіг чи конфронтація позицій нерідко підштовхують партнерів перейти на інші рівні змістовної активності, а це, у свою чергу, впливає на розвиток динаміки їхніх взаємин. Загалом суперечність у динаміці двох зазначених ліній комунікації розглядають як силу, що сприяє розвитку полілогу [8, 105-113].

ЗНАЧЕННЯ ПЕРЕКОНУЮЧОГО ВПЛИВУ В МОВЛЕННЄВОМУ СПІЛКУВАННІ

Ураховуючи викладене, треба розібратися в тому, яку активність кожен із нас виявляє під час діалогу чи полілогу, і в тому, який конкретний внесок зробив кожний в обговорення питання. Добре, коли активність виявляється на рівні моральності, тоді вона сприяє взаєморозумінню й досягненню мети, інакше бажано «відокремлювати» людей від проблеми, щоб обговорення було ефективним. Наприклад, є два учасники полілогу А та В. Перший з них А – схильний до опозиції і прагне ухилитися від прийняття рішення. Він нічого не робить для того, щоб наблизити протилежні позиції, не наполягає на своїй. Другий учасник В також полюбить такий рівень взаємин, де протиставляються думки. Але він активно опрацьовує інформацію, що надходить під час обговорення, вибудовує свою аналітичну концепцію і прагне донести її через переконання до інших учасників розмови. Отже, В на відміну від А дотримується моральних принципів і норм спілкування, тому його внесок у досягнення спільної мети не тільки помітний, а й ефективніший. Як впливає з наведеного прикладу, тут важливу роль відіграє вплив переконання.

Питання про роль та значення переконуючого впливу в мовленнєвому спілкуванні розглядається багатьма спеціалістами. Проте найцікавіші результати отримали соціальні психологи, автори експериментальної риторики Єльського університету [10]. Йдеться про так звану переконуючу комунікацію.

Як відомо, риторика вчить мистецтву красномовства, переконання під час промови. Експериментальна риторика показує, що можна підвищити ефективність такого впливу, враховуючи індивідуальні особливості людей, зокрема їхні соціальні установки та правила конструювання повідомлень. Зауважимо, що йдеться не лише про комунікативні установки, які описувалися раніше. У кожного з нас є спектр установок щодо різних об'єктів, суб'єктів і взаємин. Ці установки сприяють або заважають переконуючому впливу, який, у свою чергу, сприяє зміцненню старих установок або формуванню нових.

Повідомлення нестиме заряд переконуючого впливу, якщо воно або зніме суперечність між елементами свідомості реципієнтів мовленнєвого повідомлення, або підсилить думку, яка в них була раніше. Суперечність, яка «роздирає» людей, призводить до психологічного дискомфорту, отже, пробуджує в них готовність його позбутись. Наприклад, знання про те, що я палю, і про те, що це спричиняє захворювання, співіснують конфліктно. Потрібна нова думка, яка примусить зняти цю суперечність.

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

Важливою для переконуючого впливу є стадія сприймання інформації. Якщо вихідні позиції, установки відправника й адресата значно різняться, то при оцінюванні останнім позиції першого вона видається ще більш віддаленою, ніж насправді. До того ж мета впливу не досягається. І навпаки, якщо вихідні позиції адресата і відправника спочатку мало чим різняться, то вплив стане навіть підсиленим. Водночас ефективність переконуючого впливу залежить від індивідуальних особливостей відправника та побудови ним повідомлень.

ВПЛИВ ОСОБИСТОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРЕКОНАННЯ

Важливий висновок експериментальної риторики полягає в розумінні того, що вплив особистості може певним чином «накладатися» на вплив повідомлення, змінюючи його остаточний результат. Як зазначалося, для прийняття нової думки її спочатку треба сприйняти і зрозуміти. Виявилось, що особистість відправника (комунікатора) не впливає на розуміння й запам'ятовування повідомлення адресатом. Навпаки, якщо комунікатор – авторитетна особа, то аргументація на користь висловленої ним думки гірше запам'ятовується і

засвоюється адресатом (немає потреби відстежувати процес мислення відправника, бо йому довіряють).

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. 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 разі 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. Вони також належать до однієї групи названих раніше моральних якостей.

Отже, особистість комунікатора, безсумнівно, впливає на ефективність його мовлення. Високий рівень культури спілкування передбачає знання якостей адресата та врахування їх у конкретних ситуаціях відповідно до моральних правил і норм. Звичайно, переконуючий вплив залежить не лише від особистості комунікатора, а й від того, як він вибудовує своє повідомлення.

ЛОГІКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРАВИЛА КОНСТРУЮВАННЯ ПОВІДОМЛЕНЬ

Існують залежності між ефективністю мовлення й особливостями ситуації, характеристиками аудиторії та характером обговорюваної проблеми.

Так, в одних випадках краще впливають емоційні апеляції до аудиторії, в інших — раціональні. Усе залежить від того, з якою аудиторією спілкується людина. Якщо з молоддю, то більше впливає емоційно забарвлена мова, а якщо з літніми людьми чи з тими, хто має технічну освіту, краще використовувати раціональні апеляції. Починати виступ, як правило, краще з емоційного звертання до людей. Водночас не варто занадто захоплюватись емоційністю і гострими виразами, бо це часом призводить до ефекту бумеранга.

Учені, розглядаючи проблеми конструювання повідомлень, порівнювали кульмінаційний порядок їх побудови (найсильніші аргументи наводяться наприкінці), антикульмінаційний порядок (зворотний, коли, навпаки, повідомлення починається із сильного аргументу) та розміщення сильних аргументів усередині повідомлення. Яка ж форма викладу найефективніша?

Виявилось, що кульмінаційний і зворотний порядок дають кращі результати, ніж серединний (із невеликою перевагою першого над другим). Однак у цьому разі важливо враховувати змістовий бік повідомлення й установки слухачів. Якщо вони не дуже зацікавлені предметом повідомлення, то найвагоміші аргументи треба викласти із самого початку. Це кращий спосіб пробудити інтерес і увагу людей. Якщо вони дуже зацікавлені темою розмови, то найсильніші аргументи варто викласти

наприкінці повідомлення. Послаблення аргументації може дещо розчарувати аудиторію.

Що ж до включення контраргументів, то найефективнішими є повідомлення, в яких критично розглядаються також аргументи протилежної сторони, а не лише власні. Виняток становлять аудиторії, що складаються переважно з маргіналів. Тут більш ефективним є повідомлення, в якому, як правило, подається одна позиція.

Вирішуючи питання оптимального розміщення основної ідеї в повідомленні, варто згадати про відомий ефект кінця. Інформація, що розміщена на початку і в кінці повідомлення, краще сприймається, запам'ятовується, осмислюється, ніж та, що в середині. Нові установки в адресата також краще формуються на початку спілкування. Тому основну ідею, думку, яку ми хочемо «внести» до його свідомості, доцільно викладати на початку спілкування. Наприкінці також бажано до неї звернутися, але використавши для цього нові аргументи. Культура говоріння тісно переплітається з культурою рідної мови, про яку потрібно постійно дбати, особливо на етапі відродження національної самосвідомості. У чудовій молитві до мови, написаній Катериною Мотрич, розкриваються велич і сила, краса і духовне багатство рідної мови. Ось рядки з неї: «Мово наша! Дзвонкова кринице на середохресній дорозі нашої долі! Твої джерела б'ють десь від магми, тому і вогненна така. А вночі купаються в тобі ясні зорі, тому й ласкава така. Тож зцілювала ти втомлених духом, давала силу, здоров'я, довгий вік і навіть безсмертя тим, що пили тебе, цілющу джерелицю, і невмирущими ставали ті, що молилися на дароване тобою слово. Бо «Споконвіку було Слово, і Слово було у Бога, і Слово було Бог».

ОСОБЛИВОСТІ МОВЛЕННЄВОГО ЕТИКЕТУ

Культура говоріння тісно пов'язана з мовленнєвим етикетом, тобто з правилами вітання, знайомства, прощання, вдячності, вибачення, запрошення, схвалення тощо. Люди, як правило, негативно реагують на порушення вироблених суспільством формул 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, ніж грошова премія. Часом ефективність спілкування залежатиме й від того, яким голосом (низьким чи високим) розмовляє людина, яку має дикцію, акцент і т. ін. [13].

Хворобою нашого часу є багатослів'я. Майже кожній людині здається, що вона знає більше і вміє щось зробити краще, ніж інший, тому їй хочеться говорити самій. Лише вихована людина відчуває, коли треба говорити, а коли слухати інших, навіть тих, хто її критикує.

Отже, **мовленнєвий етикет** – це 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 – не просто культура вибору ефективних стратегій і тактик, в основі яких лежать гуманістичні комунікативні установки, знання і вміння. Це також результат застосування правил конструювання повідомлень, говоріння й слухання, це активне використання правил і норм гуманістичної етики, постійне дотримання вимог службового етикету.

ВИСНОВКИ

- Мовленнєве спілкування або вербальна комунікація – це спілкування, коли як знакову систему використовують мову, словесні засоби.
- Механізм мовлення містить три блоки: сприймання, внутрішнє мовлення і говоріння. Культура мовленнєвого спілкування має дві складові — культуру говоріння й культуру слухання. Культуру мовлення значною мірою визначають індивідуальні особливості комунікатора та використання ним логіко-психологічних правил конструювання повідомлень. Культура слухання – це активна діяльність, яка передбачає вміння мовчати та використовувати вербальний зв'язок із співрозмовниками з метою досягнення взаєморозуміння й вирішення комунікативної проблеми (нерефлексивне та рефлексивне слухання).
- Культура говоріння – це знання складових комунікативного акту та вміння його застосовувати у процесі переконуючого і особистісного впливу, передавання інформації й формування відповідних установок, позицій, думок. Мовленнєвий етикет – це складна система мовних знаків, що спирається на моральні правила і вимоги, вказує на ставлення як до інших людей, так і до себе.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке вербальні засоби спілкування?
2. Які ви знаєте характеристики діалогу і монологу й перспективи їх використання?
3. Як співвідноситься переконуючий вплив з вимогами гуманістичної психології?
4. Що таке експериментальна риторика?
5. Як особистість комунікатора впливає на результативність переконуючого впливу?
6. Які є правила логіко-психологічного конструювання повідомлень?
7. Як формувати гуманістичні комунікативні установки згідно з правилами експериментальної риторики?
8. Які правила мовленнєвого етикету ви знаєте?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Атвантер И.* Я вас слушаю: Пер. с англ. – М., 1984.
2. *Вердербер Р.* Психология общения. – СПб: Прайм, 2003. – 32 с.
3. *Кучинский Г.М.* Диалог в процессе совместного решения мыслительных задач // Проблема общения в психологии. – М., 1991.

4. Некрасова Ю.Б. Основные принципы коррекции нарушения речевого общения // Вопр. психологии. – 1986. – № 5.
5. Павлова И. Д. Коммуникативная семантика речи // Психолог. журн. – 1991. – №2.
6. Потелло Н.Я., Скуртач Г.Є. Українське ділове мовлення і спілкування. – К.: МАУП, 2003.
7. Проблемы речевого воздействия на аудиторию в зарубежной социально-психологической литературе / Под общ. ред. Б.П.Фирсова, Ю.А.Асеева. – Л., 1973.
8. Речевое воздействие. Проблемы прикладной психолингвистики / Под ред. А.А.Леонтьева. – Л., 1972.
9. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
10. Ушакова Т.Н., Павлова Н.Д., Зачесова И.Л. Речь человека и общение. – М., 1989.
11. Шеломенцев В.Н. Этикет и культура общения. – К., 1995.

НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ

- Поняття про невербальну комунікацію.
- Класифікація невербальних засобів спілкування.
- Кінетика.
- Паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування.
- Контакт очей.
- Проксеміка.
- Невербальні засоби і культура спілкування й поведінки.
- Невербальні засоби й етикет ділового спілкування.

ПОНЯТТЯ ПРО НЕВЕРБАЛЬНУ КОМУНІКАЦІЮ

Поряд із словесними засобами – мовленнєвими – на культуру спілкування впливають жести співрозмовників, інтонація, паузи, рухи тіла тощо. Якщо раніше як у теоретичному, так і в практичному аспекті невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль порівняно з вербальною, то за останні десятиріччя інтерес різних наук і галузей психології до вивчення саме цього виду спілкування дедалі підвищується. Причин цьому багато. Одна з них – протест людства проти образу «раціональної людини».

Невербальна (несловесна) комунікація – це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80% комунікації [9]. Причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% – через інтонацію та модуляцію голосу [7].

Чому ще донедавна недооцінювалось значення цього виду спілкування? Одна з причин полягає в тому, що невербаліка найчастіше

проявляється на несвідомому рівні, а люди знають про це мало і не вміють її адекватно розпізнати. Водночас саме невербаліка несе більш правдиву інформацію, ніж вербальні засоби. З її допомогою передаються емоції, ставлення суб'єктів одне до одного, до змісту розмови.

Вербальні й невербальні засоби спілкування можуть підсилювати або ослаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням контексту. Також бажано розвивати здатність читати невербальні сигнали, які нерідко мимовільно передає іншим наше тіло. Так, якщо співрозмовник говорить одне, а невербальні засоби свідчать про інше, тобто різні сигнали не є конгруентними, можна припустити, що суб'єкт щось приховує або просто говорить неправду. Характерно, що здебільшого люди віддають перевагу саме тій інформації, яку одержують через невербаліку.

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали. Одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Вважається, що жінки більш здатні до сприймання й інтуїтивного розуміння невербальних засобів, аніж чоловіки. Розвитку цієї здатності сприяє передусім спілкування матері з дитиною. Перші роки після народження дитини мати і малюк користуються переважно невербальними сигналами. З усіх засобів спілкування вони з'являються першими і стають важливою основою розвитку дитини [6, 58]. Проте більшість невербальних засобів набуті людиною за її життя і зумовлені соціокультурним середовищем.

Доцільно зауважити, що невербальна комунікація справді залежить від типу культури. Існують, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові в усіх народів (усмішка, сердитий погляд, наспулені брови, хитання головою тощо). Водночас досить багато невербальних засобів, звичок, що прийняті лише однією нацією. Відомі невербальні сигнали, що в різних народів несуть різну інформацію. Наприклад, більшість європейських народів передають згоду, хитаючи головою згори донизу. Болгари цим жестом передають незгоду, японці – лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника. Популярний жест «коло», утворене пальцями руки, більшістю англomовних народів, а також в Європі й Азії застосовують з метою передавання інформації про те, що все гаразд, усе правильно. Але у Франції, наприклад, цей жест означає «нічого», в Японії – «гроші».

На особливості невербальної символіки, як і вербальної, впливають окрім зазначених, також інші фактори. Відомо, що соціальне становище людини, її престиж залежать від кількості жестів, якими вона користується. Якщо суб'єкт посідає високе соціальне становище, він, як правило, користується переважно мовними засобами. Людина, яка менш освічена і має нижчий професійний статус, в розмові частіше покладається на жести, а не на слова. Загалом чим вище соціально-економічне становище людини, тим менше у неї розвинута жестикуляція й бідніші рухи тіла для передавання інформації.

КЛАСИФІКАЦІЯ НЕВЕРБАЛЬНИХ ЗАСОБІВ СПІЛКУВАННЯ

Серед **невербальних** засобів спілкування першою слід назвати **оптико-кінетичну систему**, що складається з

жестів, міміки, пантоміміки, рухів тіла (кінетики). Далі виокремлюють паралінгвістичну та екстралінгвістичну системи. **Паралінгвістична система** – це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність. **Екстралінгвістична система** – це темп паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо). Традиційно вважалось, що ці види засобів є навколомовними прийомами, що доповнюють семантично значущу інформацію. Зауважимо, що різні спеціалісти в термін «паралінгвістична та екстралінгвістична комунікація» вкладають різний зміст.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – **проксеміка**. Йдеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийнятні в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу.

Нарешті специфічна знакова система в невербальній комунікації – **контакт очей**, який є основним засобом візуального спілкування. Невербальна комунікація нерідко служить як для підсилення, так і для ослаблення семантичного значення слів. (Можна сказати: «Я прошу тебе йти у своїх справах» так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть протилежне). Ці дані перебувають у руслі так званого **лінгвоцентризму**, що передбачає вивчення будь-яких видів комунікації на зразок людського мовлення. Вважається, що його основи заклав відомий лінгвіст Е.Бенвеніст. Вій пише: «... Усі інші системи комунікації – графічні, жестові, візуальні, і т. ін. – є похідними від мови і передбачають її існування» [11, 58-681].

Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрям недавно – у 50-ті роки ХХ ст. Водночас слід зазначити, що позитивний практичний досвід, наукові спостереження й узагальнення з цієї проблеми описано в багатьох працях минулого (у риториці, хірології, антропології). Усім знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішність.

КІНЕТИКА

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербаліки є **жест**. Саме класифікації й характеристиці жестів присвячено чи не найбільше праць з проблеми цього виду комунікації [3, 138-147].

Встановлено, що жестикуляція збільшується при емоційному піднесенні. Вона підсилюється тоді, коли суб'єкти мають поганий зворотний зв'язок і певні труднощі при передаванні інформації один одному.

Виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими. Їхнє чергування робить спілкування цікавішим і емоційнішим.

Щоб визначити, чи відвертий і чесний співрозмовник, варто подивитися на його долоні. Коли людині нічого приховувати, долоні найчастіше відкриті (повністю чи частково). Для досягнення успіху при спілкуванні важливо, щоб долоні були відкритими. Це стимулюватиме інших довіряти вам і бути щирим.

Треба звертати увагу, зокрема чоловікам, на позицію долоні під час вітання. Якщо той, хто простягає руку, тримає її відкритою догори, він демонструє свою доброзичливість і довіру. Якщо долоня повернута донизу, у людини, якій її простягнуто, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і

ворожого ставлення. Через невербальні засоби вона отримала повідомлення, що нею хочуть керувати, хочуть, щоб вона підкорилася. Таке розшифрування сигналів здебільшого відповідає дійсності. Проте є винятки: хвороба, соціокультурні та індивідуальні відмінності. Тому завжди за допомогою якихось інших засобів потрібно перевіряти, чи адекватним є розшифрування отриманих сигналів.

Відомо також, що не лише долоні, а й взагалі руки в певній позиції підтверджують наше ставлення до співрозмовника. Так, якщо руки схрещено на грудях – це знак захисту, бар'єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них. Дослідження показали, що той, хто слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, засвоює на 35% менше інформації, ніж той, хто сидить розслаблено, вільно склавши руки, не закинувши ногу за ногу. Якщо ми хочемо позитивно вплинути на співрозмовника, треба подавати такі сигнали, які свідчили б про нашу відкритість. Для прикладу розглянемо жести, що свідчать про чесність, відкритість, доброзичливість. Вони дають змогу зафіксувати гуманістичну комунікативну установку суб'єкта, який спілкується [8].

Довірливому, емпатійному співпереживаючому спілкуванню сприяють **експресія людського обличчя, міміка та пантоміміка**. Під останньою розуміють виразні рухи всього тіла. Поза людини є сигналом упевненості або невпевненості в собі, свідченням настороженості чи спокою. Якщо людина всім тілом повернута до інших, нахилена до співрозмовника, голову тримає прямо, погляд відкритий, посадка активна (не на краєчку стільця), то вона уважно, зацікавлено сприймає того, з ким спілкується.

Експресивно-мімічні засоби спілкування також несуть багато інформації. Передусім, вони свідчать про емоційний стан людини і дають змогу поєднати передачу індивідуального переживання з прийнятою в даному суспільстві системою еталонів. Тому такі сигнали зрозумілі для більшості людей. І нарешті, експресивно-мімічні засоби є певним індикатором ставлення однієї людини до іншої.

Велику увагу серед усіх експресивних засобів приділяють **усмішці**. Усмішки бувають жваві і мляві, сором'язливі й грайливі, хитрі й доброзичливі. Проте усмішка не завжди сигналізує про доброзичливе ставлення людини. Спектр усмішок, наприклад, у конкретної дитини залежить від її оточення. Позитивні експресії дітей, які виростили в дружних, повних сім'ях, за інтенсивністю й багатством відтінків значно перевищують відповідні характеристики тих дітей, які виховувалися без батьків, у притулках і дитячих будинках.

ПАРАЛІНГВІСТИЧНІ ТА ЕКСТРАЛІНГВІСТИЧНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ

Окрім **оптико-кінетичних** засобів спілкування, існує комплекс акустичних засобів – **екстралінгвістичних** і **паралінгвістичних** сигналів. У першому випадку – це швидкість мовлення, висота голосу, його тональність і діапазон. Дослідженнями встановлено, що 60-90% правильних суджень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифрувати характеристики голосу й манери говорити.

Швидкість мовлення, як відомо, значною мірою залежить від темпераменту. Якщо у людини дуже швидкий темп, це свідчить або про її імпульсивність, пожвавленість, впевненість у собі, або про несміливість, невпевненість саме в цій ситуації. Спокійне й повільне мовлення є ознакою вдумливості, поміркованості. Якщо темп поступово уповільнюється, це є сигналом того, що людина втомилася, замислилася, втратила впевненість. Той, хто хоче говорити переконливо, щоб вплинути на інших, намагається дещо уповільнити своє мовлення. Але все ж треба залишатися в межах природного діапазону свого голосу, бо можуть подумати, що людина виявляє нещирість і хитрує.

Відкриті, чутливі душою люди, як правило, змінюють висоту свого голосу в широких межах. Якщо висота голосу стабільна, це швидко втомлює слухачів.

Важливою ознакою культурної людини є вміння робити під час розмови паузи. Найчастіше слова промовляють швидко. Небагато людей уміють спеціально використовувати паузу, щоб вона впливала на слухачів. Нерідко пауза свідчить про те, що думка відстає від мовлення, а можливо, й про її відсутність у конкретній ситуації.

КОНТАКТ ОЧЕЙ

Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення **візуального контакту**. Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Можна почути таке: «очі бігають», «очі впромінюють блискавки», «затьмарені очі», «недобрі очі» і т. ін.

Етнографи навіть ділять нації на «контактні» і «неконтактні». До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їхньому спілкуванні погляд має велике значення. Представниками «неконтактних» культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на ший співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічах з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Контакт очей є основою довірливого, культурного спілкування. З нього, як правило, починається ділова чи інтимна розмова.

Відомо, що зіниці в людини розширюються, коли її щось зацікавило [9]. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися ще купці Київської Русі.

Іноді під час спілкування з одними людьми ми відчуваємося приємно, а з іншими – відчуваємо роздратування, навіть тривогу. Дуже часто це пов'язано з «поведінкою» очей, з тим, як на нас дивляться: прямо, зверху вниз чи знизу вгору, короткочасним чи тривалим поглядом. Через погляд ми відчуваємо недоброзичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої – незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

Якщо людина нещаслива або хоче щось приховати, її очі зустрічаються з вашими рідко. Довго люди дивляться один на одного, якщо їм приємно бути разом. Таке буває й тоді, коли в них ворожі стосунки. Вважається, що для того щоб взаємини були добрими, доцільно дивитися в очі одне одному 60-70% усього часу спілкування. Робити це, як відомо, можна по-різному. Повністю відкриті очі свідчать про чутливість, зацікавленість. Прикриті очі є ознакою байдужості, втоми, інертності, зверхності тощо. Прямим поглядом найчастіше виказують інтерес, довіру, бажання вступити в контакт. Погляд збоку - це, скоріше, недовіра, скептицизм. Якщо людина дивиться знизу вгору, це часто означає, що вона агресивно збуджена або ж готова підкоритися, прислужитися. Якщо погляд спрямований згори донизу, це свідчить про бажання підкреслити свою зверхність, презирство. Іноді людина ухиляється від погляду не тому, що хоче щось приховати, боїться чогось, а тому, що сором'язлива, невпевнена в собі, цнотлива.

Розрізняють **діловий, соціальний та інтимний погляди** [8]. Під час ділового спілкування бажано дивитися на умовний трикутник, що розміщується на лобі співрозмовника, тоді погляди будуть приблизно на одному рівні. Якщо дивитися на символічний трикутник, який проходить через лінію очей, але зміщується вже нижче підборіддя, спускаючись на тіло, – це соціальний або інтимний погляд.

Якщо співрозмовники спокійно дивляться одне одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать одне одного і рідко спілкуються за принципом «очі в очі». Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

Отже, контакт очей сприяє комунікативній взаємодії людей – діловому, соціальному та інтимному спілкуванню, задоволенню їхніх емоційних сподівань і потреби у збереженні своєї гідності, самоцінності, дотриманню етичних норм і правил.

ПРОКСЕМІКА

Щоб встановити або підтримати контакт з людиною, потрібно не лише дивитися їй в очі, а й триматись на певній відстані від неї. Відомий антрополог Є.Холл був першим ученим, який звернувся до просторових потреб людини. На початку 60-х років він увів навіть спеціальний термін для цього напряму досліджень – «проксемика». Виявилось, що кожна людина прагне мати власну територію, певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від ряду факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо населена, то й люди під час спілкування перебувають близько один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Розрізняють **чотири територіальні зони при спілкуванні** [9]. Перша зона – **інтимна** (15-46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть розміщуватись, окрім суб'єкта, лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Друга зона – **особиста** (46-

120 см). Це відстань, на якій люди розміщуються на прийомах, вечорах, під час дружніх зустрічей. Третя зона – **соціальна** (120-360 см). Таку відстань людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема на роботі. Нарешті, четверта зона – **громадська** (понад 360 см). Це відстань, на якій бажано триматися керівників, промовцю. У переповненому громадському транспорті люди почуваються незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди в таких умовах майже не спілкуються, не розглядають одне одного, намагаються не виявляти своїх емоцій.

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 відчуття 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, ненапружена. Плечі вільно опущені, голова випрямлена. Руки вільні, жести широкі (і свідчать про відкритість). Людина повернута і нахилена в бік партнерів – злегка усміхається, спокійно, твердо, відкрито і прямо дивиться в очі співрозмовників, запрошуючи їх до діалогу, співпраці.

Сьогодні всі знають про єдність тіла і духу. Недарма люди здавна кажуть, що в здоровому тілі живе здоровий дух. 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 і важливий зв'язок між невербалікою й відчуттями людини (зоровими, слуховими та кінестетичними) свідчить доробок останніх років у галузі психології та психотерапії – **нейролінгвістичне програмування** [1]. 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'язові відчуття. Яку з цих трьох 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 конструє або відтворює зорові образи. Якщо ж її очі опускаються вниз і вправо, вона уявляє слухові образи, а якщо вниз і вліво – то переживає кінестетичні відчуття.

Знаючи, в якій переважно системі (зоровій, слуховій, кінестетичній) і як працює мозок людини, можна зрозуміти її. За допомогою цієї системи можна допомогти людині позбутися бар'єрів, труднощів у спілкуванні. Наприклад, один із спеціалістів у сфері нейролінгвістичного програмування Ф.П'юселік учив, що в бізнесі потрібно взаємодіяти саме з урахуванням таких

особливостей людей. Якщо людина мислить образами, прагне досягти успіху, щось змінити, спілкуючись із нею, треба допомогти їй створити звичні зорові або слухові образи (ставлячи відповідні запитання). Можна також вживати звичні для неї слова (наприклад: «Ви це зробите краще за інших і досягнете успіху. Цей шлях – саме для Вас»). На такі слова людина реагує позитивно.

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

Нові дані, одержані у сфері невербаліки, свідчать про те, що є два самостійних канали системи спілкування, які працюють одночасно і мають специфічні функції й механізми, – вербальний і невербальний. Згідно з новим припущенням **невербальні засоби спілкування** призначені для безпосереднього передавання змісту 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 [5, 70-77]. 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 співрозмовників, 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 взаємин з іншими.

Спілкуючись, люди розвиваються, оволодівають різними засобами взаєморозуміння, набувають нових, неповторних знань про людський світ. Вони, як писав Ф.Честерфілд у «Листах до сина» [12], отримують більш важливу освіту завдяки «прочитуванню» людей та вивченню їхніх висловлювань, аніж за допомогою різних книжок.

НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ ТА ЕТИКЕТ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Ділове спілкування стає тим ефективнішим, чим краще в ньому пов'язуються всі засоби (і вербальні, і невербальні) із дотриманням службового етикету. Так, люди, особливо під час першої зустрічі, звертають увагу на зовнішній вигляд одне одного. Тому одяг ділової людини має бути охайним, відповідати конкретній ситуації. Що і як одягати на зустріч, залежить від того, відбудеться вона вдень чи ввечері, влітку чи взимку, буде офіційною чи дружньою. Звичайно недоречними на діловій зустрічі будуть відкрита сукня, сильні парфуми, надто яскравий макіяж.

Вітаючись, треба трохи нахилити голову, почекати, що і як співрозмовник відповість на вітання, а потім, усміхнувшись, підійти до нього, не забуваючи про необхідність дотримуватись відповідної дистанції. Господар повинен спочатку запропонувати присісти гостю, а 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, висловити надію на продовження зустрічей. Щоб підкреслити особливу повагу 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. Вони стосуються всіх присутніх на цьому заході, але найбільше вимог висувається до поведінки й культури спілкування людини, яка виконує роль керуючого ним. Розвиваючись та оволодіваючи різними засобами спілкування, людина самовдосконалюється і підвищує культуру своєї поведінки і спілкування.

ВИСНОВКИ

- Невербальна комунікація – це система знаків, що використовуються під час спілкування і відрізняються від мовних засобами й формою їх виявлення.
- Жести, міміка, пантоміміка, рухи тіла з'являються у дитини раніше, ніж мова, і стають істотною основою її розвитку.
- Важливою ознакою культурної людини є її вміння використовувати акустичні засоби (екстралінгвістичні та паралінгвістичні сигнали). Вони підвищують ефективність впливу однієї людини на іншу.
- Основою довірливого, культурного спілкування є контакт очей, дотримання вимог просторового розміщення та часових характеристик.
- «Прочитування» й вивчення кожної людини завжди привносить щось нове у наші знання про людський світ.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке невербальна (несловесна) комунікація?
2. Яким чином можна навчитися «читати людину», як книгу, і що для цього треба знати про невербальні засоби спілкування?
3. Які характеристики невербальних засобів спілкування Ви знаєте?
4. Про що свідчать мова тіла людини, вираз її обличчя, усмішка й жести?
5. Які є мімічні ознаки емоційного стану людини?
6. Що дає контакт очей?
7. Які правила невербального службового етикету Ви знаєте?
8. Навіщо потрібно вміти робити паузи, дотримуватись певної швидкості мовлення, володіти голосом?
9. Як співвідносяться невербальні засоби і культура спілкування?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бэндлер Р., Гриндер Д. Из лягушек – в принцы. Нейролингвистическое программирование. – Новосибирск, 1992.
2. Вердербер Р. Психология общения. – СПб: Прайм, 2003. – 32 с.
3. Кириленко Г.Л. Проблема исследования жестов в зарубежной психологии // Психолог, журн. – 1987. – № 7.
4. Конева Е.В. Психология общения. – Ярославль, 1992.
5. Лабунская Н.Л. Невербальное поведение. – Ростов-на-Дону, 1986.
6. Лабунская Н.Л. Способность к психологической интерпретации невербального поведения // Вопр. психологии. – 1987. – № 3.
7. Лисина М.И. Проблемы онтогенеза общения. – М., 1986.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М., 1992.
9. Ниренберг Д., Калеро Г. Как читать человека словно книгу: Пер. с англ. – М., 1988.
10. Низ А. Язык телодвижений. – Новгород, 1992.
11. Потелло Н.Я., Скиртач Г.Є. Українське ділове мовлення і спілкування. – К.: МАУП, 2003.
12. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
13. Сухарев В. Искусство распознавания людей. – Д., 1998.
14. Фейгенберг Е.И., Асмолов А.Г. Некоторые аспекты невербальной коммуникации: за порогом рациональности // Психолог. Журн. – 1989. – № 6.
15. Честерфилд Ф. Письма к сыну. – Л., 1971.
16. Штангель А. Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни: Пер. с нем. – М., 1988.

ЯК «ЧИТАТИ» ПАРТНЕРА ПО ДІЛОВІЙ РОЗМОВІ

- Спостереження за партнером
- Про що говорять жести і поза
- Правила «читання» жестів і поз

Процес спілкування поряд із мовленням забезпечують і інші форми невербальної комунікації: жести, міміка, інтонація, погляд, розташування партнерів у просторі. Іноді інтонація виявляється суперечливою по відношенню до значення слова, і саме за нею ми визначаємо сутність сказаного. Так само уважно слід ставитися і до інших невербальних форм передачі інформації в спілкуванні.

СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА ПАРТНЕРОМ

Цілеспрямованим спостереження за людиною стає тоді, коли знаєш: 1) на що слід звернути увагу; 2) що це може означати; 3) що з

цього *виходить*. Але висновок можна робити лише на основі комплексного спостереження за зовнішнім виглядом партнера і його поведінкою.

Корисно виробляти в собі усвідомлену і спрямовану спостережливість, і тоді вам багато чого розповість про людину її постава, поза, хода, жести, голос і вираз обличчя.

Постава людини визначається звичним положенням корпусу. Вона може бути прямою, згорбленою, гордою і т.д. і залежить від роду занять людини, його ставлення до спорту і внутрішнього стану: впевненості в собі, самовдоволення або, навпаки, розгубленості, пригніченості і т.п.

Про дещо може розказати і *поза*. Людина, яка відчуває свою залежність, невпевненість у собі, прагне зайняти якомога менше місця в просторі, сидить на стільці зігнувшись. Зовсім не такою буде поза у того, хто відчуває себе господарем положення.

Бальзак назвав *ходу* «фізіономією тіла». Хода може бути впевненою, начальницькою, пружною, спортивною, стрибаючою, човгаючою, невпевненою, винною і т.д. Вона також залежить від професії людини, її культурного рівня, занять спортом. У ній відбиваються і фізичне самопочуття, і настрій. За ходом можна сказати і про характер людини: спокійний чи запальний, самозакоханий чи сором'язливий і т.д.

Розв'язні *жести* аж ніяк не свідчать про високу культуру. Але в окремих випадках вони можуть бути викликані збентеженням. Скупі жести спостерігаються у спокійних, урівноважених людей з флегматичним темпераментом. До такої жестикуляції зобов'язує і солідна посада. Жвава жестикуляція характерна для холериків. При емоційному збудженні, збентеженні або неспокої у будь-якої людини жести інші, ніж у спокійному стані.

Голос як один з компонентів зовнішності значно доповнює образ співрозмовника. По голосу можна визначити вік, у більшості випадків і фізичний тонус людини, його настрій. У звучанні голосу відбиваються радість, сумнів, незадоволеність, образа, рішучість, невпевненість і т.д.

За *мовленням* можна судити про соціальне коріння людини, її виховання, культура, професію. «Видає» вимова слів, наголос, довжина фраз, конструкції речень, вибір лексики.

Вираз обличчя, як і погляд, відображає стан людини і її настрій. За виразом обличчя можна говорити і про ставлення співрозмовника до вас: воно може бути привітним і відчуженим, вдячним або незадоволеним і т.д. Про важливість спостереження за виразом обличчя писав свого часу А.С.Макаренко: «Можна і необхідно розвивати зір, просто фізичний зір... Потрібно уміти читати за людським обличчям... Нічого хитрого, нічого містичного немає в тому, щоб за обличчям дізнаватися про деякі ознаки душевних рухів».

К.Г.Паустовський радив: для того, щоб розвинути в собі це уміння, слід намагатися в думках написати фарбами портрети незнайомих і знайомих людей. «І через два-три дні ви переконаєтеся, що до цього ви не бачили на обличчях людей і соєї частки того, що помітили тепер. А через два місяці ви навчитеся бачити, і вам уже не треба буде змушувати себе до цього».

Нарешті, *манера одягатися* відображає ставлення людини до себе і оточуючих. Є вислів: «Костюм – це Я-концепція, яку ми носимо на собі».

ПРО ЩО ГОВОРЯТЬ ЖЕСТИ І ПОЗА

Жести, пози, міміка, будучи невербальними засобами спілкування, можуть доповнювати значення слів, робити їх виразнішими, замінювати слова, заперечувати їх, заповнювати паузи.

Серед жестів і поз виділяють *жести-емблеми*, що мають певне значення, специфічні для кожної країни. Вони використовуються для вираження фізичного і душевного стану. Наприклад, у слов'янській культурі піднятий великий палець означає «все добре»; вказівний палець правої руки зліва направо під підборіддям – «ситий по горло»; врегулювання міжособистісних відносин (жести вітання, прощання, вибачення), оцінки чого-небудь (коли вказівним пальцем правої руки торкаються скроні, люди різних національностей розуміють це, як фамільярний жест «ти що, того?»). Коли ж значення жестів не співпадають, можуть спостерігатися курйозні випадки. Російський бізнесмен, що гостював у Японії, бажаючи показати господареві, що він наївся, зробив вищеописаний жест («ситий по горло»). Той зблід і опустився на стілець. У японській культурі цей жест означає «Ви звільнені», і японець вирішив, що росіянин повідомляє йому погану новину.

Серед інших жестів, що супроводжують спілкування, виділяють:

- *ілюстративні жести*, що відображають зміст і хід наших думок, наприклад: «такий величезний», «з іншого боку» і т.п., велика кількість таких жестів не свідчить про високу мовленнєву культуру людини;

- *жести-регулятори поведінки*: «встаньте», «йдіть сюди», «прошу пройти»;

- *диригуючі жести* – супроводжують мовлення поганих ораторів, які вимушені допомагати собі руками («пиляють», «рубать дрова», «угвинчують лампочку»). Аудиторію це забавляє або присипляє;

- *ораторські жести* – спрямовані на збудження певних відчуттів аудиторії, наприклад: «зрозумійте мене», «я вас закликаю» і т.п. Такі жести були поширені в патетичних промовах;

- *афектні жести* – виражають емоційний стан людини, її ставлення до того, що відбувається (жести радості, відвертості, щирості або сум'яття, неспокою, недовіри). Жести, що відображають внутрішній стан людини, як правило, не контролюються.

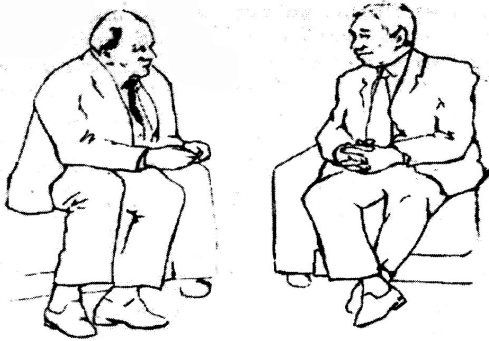
На думку ряду дослідників (А.Піз, Д.Ніренберг, Г.Калеро та ін.), більшості людей властиво виражати свій внутрішній стан майже однаково, так що можна визнати існування особливої мови поз і жестів. Розуміння цієї мови і називають «читанням» партнера. За винятком жестів-емблем, жести не однозначні, тому вислів «мова жестів» вельми умовний. Проте жести і поза дійсно несуть інформацію, і її можна навчитися розуміти.

Для оволодіння мовою жестів потрібний час. Допоможе спостереження за поведінкою інших людей у громадських місцях, перегляд телепередач без звуку, контроль за власними жестами і позами.

Є люди, наділені особливим талантом управляти своїм тілом (актори, політики, аферисти). Прагнути «підробляти» мову тіла не треба, але корисно використовувати позитивні, відкриті жести для створення сприятливої

атмосфери спілкування з діловим партнером. Крім того, під час проведення ділової розмови важливо передбачати, а іноді й знати, яке ставлення до вас партнера і які його наміри, щоб вчасно вплинути на його рішення.

По відношенню до вас може виявлятися зацікавленість, недовір'я, критична оцінка, сумнів у тому, що ви говорите, незадоволеність, заперечення або зворотнє ставлення. Партнер може знаходитися в скрутному становищі або бути нещирим із вами. Він може прийти до позитивного або негативного рішення з питань, що цікавить вас. Про все це може розповісти положення його голови, корпусу, рук і ніг, міміка (мал. 1).



Мал. 1
Ділова розмова

ПРАВИЛА ЧИТАННЯ ЖЕСТІВ І ПОЗ

Пристаючи до вивчення мови тілорухів, слід пам'ятати, що між конкретною позою або жестом людини і його внутрішнім станом не у всіх випадках є пряма відповідність. Щоб не припуститися помилки, рекомендується пам'ятати правила читання жестів і поз.

1. Поза і жести людини можуть бути обумовлені зовнішніми обставинами (холодно, незручно сидіти і т.д.).

2. Поза і жести можуть бути викликані причинами, не пов'язаними з настроєм людини (болить живіт, свербить ніс і т.п.).

3. Спостерігати треба за сукупністю жестів. Тлумачення жесту, «вирваного з контексту», не має значення.

4. Інтерпретація поз і жестів залежить від особи того, хто інтерпретує.

5. Останнє правило сформулював англійський психолог Беннетт, який звернув увагу на те, що один і той же жест або поза різними людьми тлумачиться по-різному, а одне і те ж тлумачення може викликати різні емоції. Це залежить від настрою, установки, психологічного складу спостерігаючого. Не завжди те, що людина гадає, відповідає тому, що є.

Корисно знати загальні закономірності відповідності жестів і поз внутрішньому стану людини, пам'ятаючи про те, що існують і індивідуальні особливості

Положення рук біля обличчя. Дещо схилена вбік голова свідчить про зацікавленість. Якщо кулак при цьому підпирає щоку – вас дуже уважно

слухають. Якщо партнер до того ж оцінює інформацію, його вказівний палець буде витягнутий і упреться в скроню (мал. 2). Якщо при цьому великий палець підтримує підборіддя – партнер негативно ставиться не лише до вашої інформації, а мабуть, і до вас (мал. 3). Пряме, з невеликим нахилом вперед положення голови і погляд спідлоба свідчать про деяку агресивність.



Мал.2
Поза зацікавленої
і оцінюючої людини



Мал. 3
Поза людини
з негативним ставленням

Коли людина говорить неправду або вважає, що чує її, вона мимоволі направляє руку до рота. Так буває і при крайній сором'язливості. Рот найчастіше закритий одним пальцем або кулаком, палець може потирати місце під носом. У будь-якому випадку рука біля рота – жест, який партнер може розцінити як вираз збентеження або недовіри до його інформації.

Положення рук і ніг. Спостереження за руками і ногами співрозмовника дасть вам додаткову інформацію про його внутрішній стан. Розкриті долоні рук говорять про відвертість партнера, його довіру до вас. Руки, притиснуті до грудей, – про прагнення бути щирим.

Неспокійні рухи кистей, рухливість великого пальця свідчать про нервозність, дискомфорт партнера. Іноді в такому стані руки спокійні, але «танцює» нога.

Переплетені пальці рук, що лежать на столі, видає напруженість співрозмовника, говорить про те, що він зібраний чи роздратований, але намагається цього не показати.

А ось схрещені руки можуть бути лише зручною позою. Але в більшості випадків вони свідчать про певну настороженість партнера. Якщо при цьому пальці стискають передпліччя – партнер знаходиться в напруженому стані; якщо пальці уп'ялися в долоні – він вже ледве стримує себе.

Люди сидять, схрестивши ноги, коли їм так зручно (мал. 4), в інших випадках ця поза свідчить про напруженість людини (мал. 5).



Мал. 4.
Стандартний спосіб
закидування ноги за ногу



Мал. 5.
Жінка висловлює
своє невдоволення

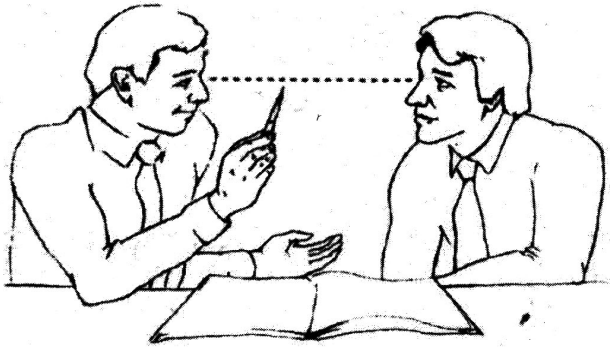
У стані напруги деякі притискують одну до одної п'яти або перехрещені кісточки, тоді як коліна розведені.

ЯК МОЖНА ВПЛИНУТИ НА ПАРТНЕРА

Відмітивши деякі негативні пози чи жести, слід спробувати якимось чином вплинути на партнера так, щоб його стан або настрої змінився. Володіння мовою рухів тіла дозволяє передати співрозмовникові своє розташування і довіру і тим самим викликати у нього позитивну реакцію.

Якщо є можливість вибору місця за столом переговорів, краще не сидіти один проти одного, а використовувати кутове розташування. Це знижує відчуття конфронтації, неминуче при розташуванні навпроти, дозволяє спостерігати за положенням рук і ніг партнера, використовувати свою мову рухів тіла.

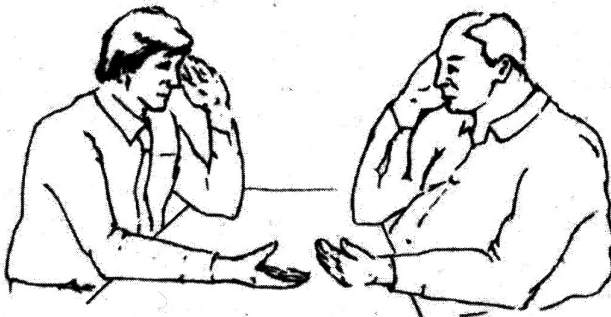
Знаючи, що інформація краще засвоюється, коли співрозмовник дивиться в очі, можна використовувати ручку, розташувачи її на рівні ваших очей і очей партнера по спілкуванню (мал. 6).



Мал. 6
Спосіб заволодіння увагою партнера

Психологи встановили, що в процесі спілкування відбувається мимовільне неконтрольоване наслідування позам і жестам співрозмовника. При цьому точність і тривалість наслідування залежать від ставлення людей один до одного: поваги, довіри, розуміння, згоди або, навпаки, недовіри, неприйняття і т.п. У іншому випадку наслідування таке слабке, що можна говорити про ненаслідування. При цьому партнер відчуває напруження, дискомфорт, хоч і не може пояснити його причини. У процесі розмови поза наслідування свідчить про позитивне ставлення до співрозмовника або про підлеглість йому. Приймає її людина мимовільно, але ж можна це зробити і свідомо.

Партнерові при цьому стане легше розмовляти, він відчуватиме себе спокійніше і упевненіше, сам не розуміючи чому. Свідомо копіювати можна і жести (мал. 7), це дає не менший ефект, ніж повторення пози. Але навичка «віддзеркалення» повинна бути відпрацьованою, інакше, захопившись копіюванням партнера, можна розгубити всі думки.



Мал. 7
Віддзеркалення жестів

Ще краще – змусити партнера наслідувати собі. Це необхідно, якщо співрозмовник напружений і насторожений або явно приховує негативні думки, свої заперечення. У першому випадку рекомендується прийняти відкриту позу, розімкнути руки. Через деякий час партнер швидше за все зробить те ж саме. При цьому його настрій покращиться.

У другому випадку можна з посмішкою, трохи наблизивши корпус тіла до партнера і злегка нахиливши голову, запитати його: «Я бачу, ви хочете заперечити?» або «Які у вас сумніви?», а потім відкинутися на спинку стільця. При цьому у полі зору партнера повинна бути розкрита долоня. Витримавши паузу, ви змусите партнера висловитися, а це дуже важливо: адже якщо партнер приховав свої сумніви, він може прийняти негативне рішення з питання, що цікавить вас. Якщо ж заперечення висловлені, у вас є шанс їх нейтралізувати.

Ви примусите партнера розімкнути стиснуті руки і тим самим досягнете зміни його стану, запропонувавши йому, наприклад, передати якийсь предмет (документ, ручку).

ЯКЩО ПАРТНЕР ГОВОРИТЬ НЕ ТЕ, ЩО ДУМАЄ

Трапляється, що партнер часто все заперечує, говорить нещиро або й неправду. При цьому він іноді ховає руки або контролює їх положення. Видати може погляд, спрямований убік і вниз, іноді – почухування

повіки або відтягування комірця.

Іноді людина настільки володіє собою, що говорить неправду, дивлячись вам у вічі. Але її видадуть при цьому зламані лінії брів, напружені куточки губ чи погляд, старанно підібрані слова. Розпізнавши брехню, рекомендується доброзичливо (з легким нахилом корпусу, з посмішкою і відкритою долонею) попросити її: «Повторіть, будь ласка, що ви сказали!» Вдруге ефектно сказати неправду зазвичай не вдається.

КОЛИ ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ

У момент прийняття рішення деякі люди чухають перенісся або підборіддя, захоплюють ніс пучками пальців. У цей час їм важливо не заважати. Про те, що рішення ухвалене, нерідко свідчать руки, складені в купол. Якщо услід за цим ідуть відкриті жести, рішення буде швидше за все позитивним, і можна сміливо ставити останнє запитання, що підводить підсумок розмові. Якщо ж ви помічаєте негативні жести (повертання обличчя убік, схрещені руки, погляд спідлоба), таке запитання ставити рано, потрібно ще раз поговорити про переваги вашої пропозиції.

Коли всі питання вирішені, важливо не затягувати розмову. Про намір партнера закінчити бесіду свідчить його поза готовності: кисті рук на колінах або тримаються за край стільця, корпус нахилений вперед. Якщо партнери стоять, про намір іти говорять носки ніг, направлені до виходу, і злегка розвернутий у той же бік корпус. Відмітивши це, краще попрощатися першим, щоб не здаватися настирливим.

Для підвищення ефективності взаємодії і розуміння співбесідників важливо уміти своєчасно відмітити і врахувати сигнали тіла для типових ситуацій і переговорів:

1. Зацікавленість, інтерес.

Основне правило: чим більше тіло «розкривається» і чим більше голова і тулуб партнера нахилиються до вас, тим більше він зацікавлений, і навпаки.

Посилена увага до партнера і душевна активність у цьому напрямі: рух голови і верхньої частини тіла вперед, тобто прихилення до партнера, повністю випрямлена голова, прямий погляд при поверненому до партнера обличчі, пришвидшений темп рухів, так би мовити, «активна» посадка на краєчку стільця, раптове переривання якоїсь ритмічної гри рук або ніг, відкрита жестикуляція рук (усмішка), прискорене мовлення і жестикуляція.

Більш-менш некритичне ставлення до партнера, повна згода, довірливість: розслаблена посадка голови, часто з відхиленням назад, нахил голови убік (посадка «нога на ногу»), широка, зручна поза, спокійний, упевнений, відкритий і прямий погляд в очі партнера, відкрита, спокійна усмішка, на деяку мить заплющуються очі, при цьому трохи позначений кивок головою.

Готовність до активних дій: різке закидання голови, раніше порівняно розслаблене тіло набуває виразних ознак деякого напруження, наприклад, верхня частина тулуба переходить із зручно відкинутої на спинку крісла позиції у вільну, пряму посадку.

2. Відволікання уваги через зникаючий інтерес.

Основне правило: чим більше партнер «закриває» або «приховує» частини свого тіла, чим більше він відхиляється назад або відвертається, тим сильніше відволікання, якщо не цілковита відмова або захист!

Безцільний, пасивний стан: рух назад, відхилення верхньої частини тіла і голови, «закрита» поза рук і кистей, сповільнений темп рухів, зміна активної участі в розмові якоюсь ритмічною грою рук, ніг, наприклад, партнер барабанить пальцями по столу, нахил голови і (або) верхньої частини тіла убік, неясне, розпливчате підкреслення слів або акцентування; уповільнена швидкість мовлення і жестикуляції.

3. Внутрішній неспокій, невпевненість, сумнів, недовіра.

Внутрішній неспокій, нервозність, напруженість: постійні ритмічні рухи пальців, ніг, часто з короткою амплітудою, ритмічно порушені рухи повторювального характеру (совається на стільці назад-вперед, нерівномірне постукування пальцем, «гра» сигаретною пачкою, примруження).

4. Задумливість, роздуми, ґрунтовні роздуми.

Розслаблений погляд вдалечінь, руки, закладені за спину, повільне потирання лоба, пальці часто торкаються рота, при цьому погляд несконцентрований, «відсутній», прикривання очей, язик часто рухається уздовж краю губ, малорухлива, але відносно багата міміка при неактивній установці.

5. Підсилене відволікання, огида.

Загальне: відвертання обличчя від партнера, відхилення тіла назад, при цьому – витягування рук долонями вперед.

Здивування, небажання, збудження, гнів, лють: більш-менш сильна напруга, сильні удари долонею або кісточками пальців по столу, вертикальні

зморшки на лобі, «grimаса протесту, приголомшення», зціплення щелеп, недоречні сильні і монотонні рухи, почервоніння, підвищення голосу.

Рішучість, готовність до боротьби, агресивність: сильна напруга (стоячи – підведення вгору, сидячи – в напруженій готовності підхопитися), руки різко і напружено засовуються в кишені з подальшою напруженістю в плечовому поясі, кисті рук стискаються в кулаки, вертикальні зморшки на лобі, погляд спідлоба, підкреслено закритий або стиснутий рот.

Люди, які ходять швидко, розмахуючи руками, мають ясну мету і готові негайно її реалізувати, а ті, хто зазвичай тримають руки в кишенях, навіть в теплу погоду, швидше за все критичні і самокритичні. Люди, що знаходяться в пригнобленому стані, теж часто ходять, тримаючи руки в кишенях, човгаючи ногами і рідко дивлячись угору або в тому напрямі, куди вони йдуть.

Люди, зайняті вирішенням якихось проблем, часто ходять в медитативній позі: голова опущена, руки зчеплені за спиною.

Самовдоволених, схильних до помпезності людей можна упізнати за ходом: підборіддя підняте догори, руки рухаються підкреслено інтенсивно, ноги немов дерев'яні. Хода ніби розрахована на те, щоб справити враження.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Чому важливо розуміти мову рухів тіла? Як можна навчитися цьому?
2. Чому мова рухів тіла неоднозначна?
3. Як за допомогою відповідних жестів і поз можна спробувати зняти напружений стан партнера?
4. Якщо партнер не повідомляє про своє рішення, але видно, що він настроєний негативно, що можна зробити, аби змінити його розташування?
5. Чому рекомендують кутове розташування партнерів за столом переговорів?
6. Спостерігайте за позами і жестами людей під час лекції, перед початком спектаклю, в залі очікування на вокзалі, на зупинці, в транспорті. Порівняйте свою оцінку внутрішнього стану об'єкту спостереження з оцінкою свого товариша. Обговоріть відмінності.
7. Спробуйте протягом 15 хвилин подивитися бразильський (мексиканський) телесеріал без звуку за жестами й позами героїв зрозуміти, що відбувається на екрані.
8. У спілкуванні з друзями набувайте навичок наслідування за позою і «віддзеркаленням» жестів. прослідкуйте за зміною стану співрозмовника.
9. Спробуйте визначити настрій близької вам людини, прийнявши його позу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1988.

3. *Бодалев А.А.* Личность и общение. – Л., 1987.
4. *Брэмсон Р.М.* Общение с трудными людьми. – К., 1991.
5. *Вердербер Р.* Психология общения. – СПб: Прайм, 2003. – 32 с.
6. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
7. *Джеймс У., Джонгвард Д.* Рожденные выигрывать. – М., 1993.
8. *Жуков В.* Коммуникативная компетентность. – М., 1991.
9. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. – М., 1992.
10. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практич. пособие для менеджеров. – М.: Ось-98, 1996.
11. *Лабунская В.А.* Невербальное поведение. – Ростов-на-Дону, 1986.
12. *Нуренберг Дж., Каяеро Г.* Как читать человека словно книгу. – М., 1988.
13. *Лиз А.* Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестах. – М., 1996.
14. *Смелкова З.С.* Деловой человек: культура речевого общения. – М.: КУБК-а, 1997.
15. *Снелл Ф.* Искусство делового общения. – М., 1990.
16. *Шейнов В.П.* Психология и этика делового контакта. – Минск, 1996.
17. *Ягер Д.* Деловой этикет. – М., 1994.

ЕТИКЕТ І КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

-
- Діловий етикет і культура поведінки.
 - Культура спілкування по телефону.
 - Робота з діловою кореспонденцією.
 - Інтернет-спілкування.
 - Основні заповіді ділового етикету.

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ І КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ

Етикет (від *франц.* etiquette) означає встановлений порядок поведінки. Це найбільш загальне визначення етикету.

Культура поведінки – вчинки і форми спілкування людей, засновані на моральності, естетичному смаку і дотриманні певних норм і правил. Справжня культура поведінки є органічною єдністю внутрішньої і зовнішньої культури людини, уміння знайти правильну лінію поведінки навіть у нестандартній, а іноді й в екстремальній ситуації.

Діловий етикет – найважливіша сторона моралі професійної поведінки ділової людини, підприємця. Знання його – необхідна професійна якість, якої треба набувати і постійно удосконалювати. Майже 70% вигідних для ділових людей операцій не відбулися через те, що більшість бізнесменів не знають правил ділового спілкування і не володіють культурою поведінки. Ця цифра підтверджується і світовим досвідом. Так, ще в 1936 р. Дейл Карнегі писав: «Успіхи тієї або іншої людини у фінансових справах відсотків на 15 залежать від його професійних знань і відсотків на 85 – від його уміння спілкуватися з людьми». Саме через неправильну поведінку чи звичайну

невихованість іноді руйнується кар'єра і втрачаються гроші. Знаючи це, японці витрачають на навчання хорошим манерам і консультаціям з питань етикету, культури поведінки сотні мільйонів доларів на рік. Вони добре знають, що успіх будь-якої фірми багато в чому залежить від здібностей її працівників, від їх уміння згуртовано працювати над досягненням загальної мети.

Підкреслимо, що дотримання ділового етикету, уміння культурно поводитися особливо важливо при роботі з представниками іноземних фірм, при виїзді за кордон. У багатьох «нових українців», як правило, майже відсутній смак в одязі, в прикрасах, манері поведінки. Зарубіжні підприємці, які поважають себе і піклуються про честь своєї фірми, нерідко після першої ж зустрічі з ними припиняють будь-які переговори. Поведінку таких «нових українців» можна охарактеризувати словами відомої казки А.С.Пушкіна про стару, яка «ні ступити, ні мовити не вміє».

Щоб не потрапити в безглузду ситуацію, треба знати правила хорошого тону. Колись їх добре вчив, знав і вимагав від інших Петро І. У 1709 р. він видав указ, згідно з яким підлягав покаранню кожен, хто поводився «в нарушення етикету».

Отже, знання ділового етикету, уміння культурно поводитися – основа підприємницького успіху.

Етикет – явище історичне. Правила поведінки людей змінювалися разом із умовами життя суспільства, конкретного соціального середовища. Етикет виник у період зародження абсолютних монархій. Дотримуватися певних правил поведінки, церемоніалу було необхідним для возвеличення царських персон: імператорів, королів, царів, князів, принців, герцогів і т. п., для закріплення ієрархії усередині самого класового суспільства. Від знання етикету, дотримання його правил часто залежала не тільки кар'єра, але і життя людини. Так було в Давньому Єгипті, Китаї, Римі, Золотій Орді. Порушення етикету призводило до ворожнечі між племенами, народами і навіть до воєн.

Процес взаємного збагачення правилами поведінки дозволив виробити взаємоприйнятний в основних рисах етикет, що закріплюється у звичаях і традиціях. Етикет став визначати норми поведінки на роботі, на вулиці, в гостях, на ділових і дипломатичних прийомах, в театрі, в суспільному транспорті і т.д.

Правила етикету, окреслені в конкретні форми поведінки, вказують на єдність двох його сторін: морально-етичної і естетичної. Перша сторона – це вияв етичної норми: попереджувальної турботи, поваги, захисту і т.д. Друга сторона – естетична – свідчить про красу, витонченість форм поведінки.

Але, крім правил культурної поведінки, існує ще й **професійний етикет**. У житті завжди були і залишаться стосунки, що забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій. Учасники будь-якої взаємодії завжди прагнуть зберегти найбільш оптимальні її форми цієї взаємодії і правила поведінки. Наприклад, у будь-якому колективі від новачка стануть вимагати неухильного дотримання відпрацьованих і перевічених правил ділового спілкування, оскільки вони полегшують виконання професійних функцій, сприяють досягненню поставленої мети. У тому чи іншому колективі, групі працівників, співробітників, ділових людей

складаються певні традиції, які з часом набувають сили моральних принципів і складають етикет даної групи.

Етикет ділових взаємин визначається, зокрема, як кодекс (зведення) правил поведінки в бізнесі, що являє зовнішню сторону ділового спілкування.

Діловий етикет – результат тривалого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, яка сприяє успіху в ділових відносинах. Діловий етикет включає точне дотримання правил культури поведінки, що припускає, в першу чергу, глибоку повагу до людської особистості. Ця щира повага повинна стати складовою частиною натури керівника, бізнесмена. Йому треба навчитися вірити в порядність людей. Не можна при першій зустрічі виявити навіть ознаки того, що ви підозрюєте, що вашому співрозмовнику не можна довіряти. В основі поведінки повинна лежати етична оцінка: діловий партнер – хороша людина! Якщо, звичайно, він не довів своїми вчинками зворотного.

Культура поведінки в діловому спілкуванні неприпустима без дотримання правил *вербального* (словесного, мовленнєвого) *етикету*, пов'язаного з формами і манерами мовлення, словниковим запасом, тобто зі всім стилем *мови, прийнятими* у спілкуванні даного кола ділових людей. Існують історично напрацьовані стереотипи мовленнєвого спілкування. Ними користувалися колись купці, підприємці, а зараз їх використовують культурні вітчизняні і зарубіжні ділові люди. Це слова: «пані», «панове, «добродії» і «добродійки», «шановні колеги» тощо.

У діловій розмові треба *вміти дати відповідь* на будь-які запитання, навіть на, здавалося б, риторичне «Як справи?». Але завжди необхідно пам'ятати про відчуття міри: нічого не відповідати – неввічливо; буркнути «нормально» і пройти мимо – теж неввічливо, навіть дещо грубувато; пуститися в довгі міркування про свої справи – вважатимуть занудою. У таких випадках діловий етикет рекомендує відповідати приблизно так: «Спасибі, нормально», «Дякую, поки скаржитися гріх», і у свою чергу поцікавитися: «Сподіваюся, і у Вас усе гаразд?». Такі відповіді нейтральні, вони заспокоюють усіх, відповідають усталеним загальноприйнятим нормам.

У вербальному (словесному, мовному) спілкуванні діловий етикет припускає застосування різних психологічних прийомів. Один із них – *«формула погляджування»*. Це словесні звороти типу: «Успіху Вам!», «Бажаю успіху», відомі фрази: «Великому кораблю – велике плавання».

Етикет і такт ділової людини виявляються на кожному кроці – під час короткої розмови з підлеглим, колегою, на виробничій нараді і т.п. На жаль, іноді посадовці зловживають формою звернення на «ти». Звертаються на «ти» до підлеглих, які набагато старші за них за віком, але говорять «ви» молодому високопоставленому начальникові. У формі звертання на «ти» виявляється зневага до підлеглого.

Етикет службових, ділових відносин вимагає бездоганного дотримання мовленнєвих норм як в міжособистісному спілкуванні, так і під час ділових бесід, нарад. Коли ви розмовляєте з людьми (або навіть з однією людиною), ведіть бесіду так, щоб вам ніхто не заважав. Усі справи, за винятком екстрених, раптових, можуть почекати.

У мовленнєвому етикеті ділових людей великого значення набувають *компліменти* – присмні слова, що виражають схвалення, позитивну оцінку

діяльності в бізнесі, підкреслюють смак в одязі, зовнішності, збалансованість вчинків партнера, тобто оцінку розуму ділового партнера.

Діловий етикет вимагає неухильного дотримання під час переговорів *правил поведінки країни – партнера по бізнесу*. Адже правила спілкування людей пов'язані зі способом і стилем життя, національними звичаями і традиціями. Все це результат багатовікового життєвого досвіду, побуту попередніх поколінь того чи іншого народу. Якими б не були традиції, правила поведінки, – їх доводиться виконувати, якщо, звичайно, ви хочете досягти успіху. Тут доречним є прислів'я «У чужий монастир зі своїм статутом не ходять». Нерідко треба дотримуватися всіх правила навіть в тому випадку, коли вони вам не до душі. Інтереси справи мають бути вищими за ваші смаки і пристрасті.

Можна навести немало прикладів особливостей правил поведінки бізнесменів різних країн. Якщо, наприклад, американці, висловлюючи свої дружні почуття, охоче плескають вас по плечу і так само охоче приймають такий же жест від вас, то, поплескавши по плечу японця або спробувавши дружньо обійняти китайця чи в'єтнамця, ви можете зірвати свою операцію.

Під час ділової бесіди з італійцями намагайтеся не демонструвати свого неприйняття їх гучної, надмірно жвавої мови, гарячості при обговоренні навіть неістотного питання, а при спілкуванні з японцями не дивуйтеся з вживання ними надввічливих мовних зворотів. Надввічливість по відношенню до партнера і «приниження» власного «Я» (наприклад, «Я, негідний, і моя нікчемна дружина запрошуємо Вас, Вельмишановного і благородного, до нас у гості») не заважають, а допомагають японцям чудово вести свої справи. Важко знайти іншого такого ділового партнера, який би наперед з такою скрупульозністю прораховував найнеймовірніші варіанти майбутньої операції і розставляв стільки різних (фінансових, юридичних і ін.) пасток своєму партнерові по переговорах, як японець. Японська надввічливість – своєрідний наркотик, що притупляє пильність партнера по переговорах.

Важливо також дотримуватися певних правила відносно *одягу і зовнішнього вигляду*. Занадто модний костюм зовсім необов'язковий. Важливо, щоб він був у належному стані, не висів мішком, а брюки не повинні нагадувати засалену стару гармошку. Костюм повинен бути до місця і до часу. Якщо переговори з партнерами призначені на денний час, підійде світлий костюм. Брюки і піджак можуть бути різних кольорів. Але якщо переговори призначені на вечір, костюм повинен бути темним, сорочка – обов'язково свіжою, випрасуваною, краватка – не яскравою, черевики – вичищеними. Елегантність ділової людини визначають сорочка, краватка і черевики, а не кількість костюмів, які він привіз із собою.

Для поїздки за кордон досить мати три комплекти одягу: темний і світлий костюми, пристойну куртку і светр для прогулянок. Якщо маршрут вашої поїздки проходить через країни Сходу, то пам'ятаєте, що жінкам не слід одягати брюки, вони не повинні з'являтися на вулиці, у громадських місцях без панчох або колготок (особливо в країнах, що сповідають іслам), а чоловіки – у яскравих краватках.

Необхідно пам'ятати, що в ділових відносинах дрібниць не буває. Для бізнесу етикет значить дуже багато. Одяг, поведінка підприємця, менеджера

– це його візитна картка. Про гостя починають складати враження наперед, збираючи про нього інформацію. Джерелами інформації служить поведінка бізнесмена в дорозі до місця ділової зустрічі, поведінка в готелі, під час самої зустрічі. Пам'ятайте, вас усюди оточують люди, які з тим чи іншим ступенем упередженості вивчають вас.

Дотримання найважливіших правил поведінки з незнайомими людьми – ознака вашої респектабельності, вихованості, впевненості в собі. Існує цілий ряд *правил поведінки в різних видах транспорту* – в літаку, потязі, автомобілі. Довга подорож налаштовує на неквапливу бесіду. Треба вміти вести її. Перш за все, не слід зловживати увагою супутників, не бути занадто говірким: балакучість – ознака поганого тону, інша крайність – замкнутість.

КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

Сучасне ділове життя неможливо уявити без *телефону*, завдяки чому підвищується оперативність вирішення безлічі питань і проблем, відпадає необхідність надсилати листи, телеграми або здійснювати поїздки до іншої установи, міста чи країни для з'ясування обставин якоїсь справи. По телефону можна вирішити багато чого: провести переговори, віддати розпорядження, висловити прохання і т.д. Дуже часто першим кроком на шляху до укладання ділового договору є телефонна розмова.

У телефонній розмові, в порівнянні з листом, є одна важлива перевага: вона забезпечує безперервний двосторонній обмін інформацією незалежно від відстані. Але до ділової телефонної розмови треба теж ретельно готуватися. Погана підготовка, невміння виділити в ній головне, лаконічно, повно і грамотно висловлювати свої думки призводять до марно згаяного робочого часу (до 20-30%). Так стверджує американський менеджер А.Маккензі. Серед 15 головних причин згаяного робочого часу бізнесменом, менеджером він на перше місце ставить телефонні розмови. Ведучи тривалі телефонні розмови, ви можете отримати репутацію зануди або пустомелі. Подібна репутація підірве інтерес до вас і до ваших ділових пропозицій.

Мистецтво ведення телефонних розмов полягає в тому, щоб стисло повідомити і отримати відповідь. У японській фірмі довго не триматимуть співробітника, який не вирішить ділове питання по телефону за три хвилини.

Основа успішного проведення ділової телефонної розмови – компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, прагнення оперативно й ефективно вирішити проблему або надати допомогу в її вирішенні. Важливо, щоб службова, ділова телефонна розмова велася в спокійному ввічливому тоні і викликала позитивні емоції. Ефективність ділового телефонного спілкування залежить від *емоційного стану людини, від її настрою*.

Однак перш ніж телефонувати у важливій справі, особливо до людини, статус якої вищий, а її рішення матиме важливе значення, треба спочатку добре обміркувати можливий перебіг майбутньої розмови. Для цього треба уявити собі людину, з якою доведеться розмовляти і будувати розмову, враховуючи її особливості. До того ж треба зважати на те, що в неї обмаль часу і не вона є ініціатором бесіди.

Звичайно, телефонну розмову спланувати досить важко, особливо з незнайомим абонентом. Ми не бачимо співрозмовника, нам не відомі його жести, міміка і т. ін. Ми лише чуємо його голос, орієнтуємось на інтонацію і паузи. До того ж розмова обмежена в часі (3-5 хвилин).

Але й ця бесіда має відбуватися поетапно: взаємне представлення, введення співрозмовника в курс справи, обговорення проблеми, заключні слова. Викладаючи проблему по телефону, слід дотримуватись максимальної лаконічності фраз, точності формулювань, однозначності висловлювань, чіткості дикції [4, 104-106].

На думку психологів, позитивні емоції тонізують діяльність головного мозку, сприяють чіткому раціональному мисленню. Негативні емоції призводять до порушення логічних зв'язків у словах, аргументації, створюють умови для неправильної оцінки партнера, його пропозицій. *Голос, тон, тембр, інтонації* уважному слухачеві говорять дуже багато. За даними психологів, тон, інтонація можуть нести до 40% інформації. Потрібно тільки звертати увагу на подібні «дрібниці» під час телефонної розмови. Самому ж – прагнути говорити рівно, стримувати свої емоції, не намагатися переривати співрозмовника.

Намагайтеся стисло і чітко викласти свої аргументи. Ваші доводи повинні бути правильними по суті і грамотно викладені за формою. У розмові прагніть не допускати фраз типу: «окей», «добро», «лади», «пока» і т.п. У телефонній розмові також краще не вживати специфічних, професійних висловів, що можуть стати незрозумілими співрозмовникові.

Треба пам'ятати, що телефон підсилює *мовленнєві недоліки*; швидка або уповільнена вимова слів утрудняє сприйняття. Особливо стежите за вимовою чисел, власних імен, приголосних звуків. Якщо в розмові зустрічаються назви міст, селищ, власні імена, прізвища і т. п., які погано сприймаються на слух, їх слід вимовляти по складах або навіть передавати по буквах.

Етикет ділової телефонної розмови має в своєму арсеналі цілий ряд загальноприйнятих реплік для корегування спілкування. Наприклад:

- *Як Ви мене чуєте?*
- *Не могли б Ви повторити...*
- *Даруйте, дуже погано чути.*
- *Пробачите, я не розчув, що Ви сказали, і т.п.*

Перш ніж телефонувати, пам'ятайте: тривала дія телефонних дзвінків негативно впливає на нервову систему (тому прагніть самі знімати з апарата трубку, як тільки-но почуєте дзвінок); непотрібні телефонні розмови порушують робочий ритм, заважають вирішенню складних питань, які вимагають глибокого аналізу і обговорення в спокійних умовах, тобто заважають працювати тим, хто знаходиться поряд.

Дзвінок на домашній телефон діловому партнерові, товаришеві по службі для службової розмови може бути виправданий лише серйозною причиною, кому б ви не телефонували – начальникові чи підлеглому. Вихована людина не стане телефонувати після 21 години, якщо для цього немає нагальної необхідності або не отримана попередня згода на цей дзвінок.

Як свідчить аналіз, у телефонній розмові 30-40% займають повтори слів, фраз, невиправдані паузи і зайві слова. Отже, до телефонної розмови слід ретельно готуватися: наперед дібрати всі матеріали, документи, мати під рукою необхідні номери телефонів, адреси організацій або потрібних осіб, календар, авторучку, папір і т.п.

Перед тим, як набрати номер, слід точно визначити мету розмови і тактику її ведення. Складіть план бесіди, запишіть питання, які маєте вирішити, або відомості (дані), що хотіли б отримати, продумайте порядок постановки запитань. Чітко сформулюйте їх, щоб ваш співрозмовник не міг тлумачити їх багатозначно. Якщо обговорюєте декілька питань, то послідовно закінчуйте обговорення одного питання і переходьте до наступного. За допомогою стандартних фраз прагніть відокремлювати одне питання від іншого. Наприклад:

— *Отже, з цього питання ми домовилися?*

— *Можу я вважати, що з цього питання ми досягли угоди?*

— *Якщо я Вас правильно зрозумів (у цьому питанні), ми можемо розраховувати на Вашу підтримку?*

Розмова з кожної теми повинна закінчуватися запитанням, що вимагає однозначної відповіді.

При підготовці до ділової бесіди по телефону намагайтеся відповісти собі на наступні запитання:

- 1) яку мету ви ставите перед собою в майбутній телефонній розмові;
- 2) чи можете ви взагалі обійтися без цієї розмови;
- 3) чи готовий до обговорення запропонованої теми співрозмовник;
- 4) чи упевнені ви в позитивному результаті розмови;
- 5) які запитання ви повинні поставити;
- 6) які запитання може поставити вам співрозмовник;
- 7) який результат переговорів влаштує (або не влаштує) вас, його;
- 8) які прийоми впливу на співрозмовника ви можете використовувати під час розмови;
- 9) як ви поводитиметеся, якщо ваш співрозмовник
 - рішуче заперечить, перейде на підвищений тон;
 - не відреагує на ваші докази;
 - виявить недовіру до ваших слів, інформації.

Для підготовки до ділової розмови по телефону, особливо міжміському і міжнародному, краще підготувати *спеціальний бланк*, у якому майбутня розмова записується з урахуванням прогнозованих відповідей.

РОБОТА З ДІЛОВОЮ КОРЕСПОНДЕНЦІЄЮ

Інша важлива частина ділового етикету – **службове листування**.

Звичайно, кожен діловий лист повинен бути суто індивідуальним. На нього накладають відбиток, перш за все, адресат, конкретна ситуація, особа і посада того, хто пише. Серйозне ділове листування сприяє збільшенню обігу фірми чи підприємства, поліпшенню взаємозв'язку різних служб, підвищенню кваліфікації, встановленню тісних зв'язків із споживачами.

Одна з головних вимог до листа – він повинен бути коротким. Якщо хочете, щоб ваш лист прочитали, намагайтеся вкластися (як максимум!) у

півтори сторінки машинописного тексту, а ще краще – в одну сторінку. Хороший лист, як і виступ, повинен бути чітким і зрозумілим. Це друга вимога до листа. Прагніть уникати в діловому листі багатозначних, незрозумілих (іноземних, суто спеціальних) слів і висловів. Це третє правило написання ділового листа. Це ж правило припускає і складання листів короткими пропозиціями, у яких чітко і зрозуміло сформульовані основні думки автора. Лаконічні листи, написані однозначними словами, характеризують їх авторів як співрозмовників, які володіють мистецтвом спілкування.

При діловому листуванні треба пам'ятати, що враження, справлене листом на адресата, залежить від таких «дрібниць», як конверт, бланк фірми, зміст листа. Не пошкодуйте часу, якщо навіть вам здається, що лист написаний бездоганно, відкладіть його відправку ще на деякий час, і ще раз перечитайте його пізніше. Як правило, знайдуться неточності, зайві емоційні вислови. Виправте їх, а вже потім відправляйте.

Фахівці з листування ділять кореспонденцію на такі види: торговельні угоди, операції, контракти та різні види листів:

- лист-подяка;
- лист-вітання;
- лист-вибачення;
- лист-вимога;
- лист-запит;
- лист-співчуття;
- лист-прохання;
- лист-нагадування.

Лист повинен будуватися за такою схемою: *повага – інтерес – прохання – дія*.

Повага: *«Шановний (а)... Я хочу повідомити Вас про ...»*

Інтерес: *«Ми (я) пропонуємо Вам те, що може істотно поліпшити Ваше життя...»*

Прохання: *«Нам потрібна допомога людей, готових вкласти хоча б ... у благородну справу...»*.

Дія: *«Ми закликаємо Вас приєднатися до акції ...»*

Треба тільки пам'ятати, що, формулюючи прохання, слід надати адресатові обмежений вибір варіантів. Чим менше варіантів, тим більша вірогідність успіху.

Питома вага витрат робочого часу менеджерів на обробку ділової кореспонденції, як свідчать деякі дослідження, складає від 5 до 10%.

Менеджер повинен ознайомитися з кожним документом, що поступив, оцінити дану ситуацію, ухвалити рішення, оформити його у вигляді резолюції.

Резолюція – це адміністративна дія у вигляді надпису на управлінському документі, що визначає хід виконання робіт і організовує діяльність виконавців. Резолюція, як правило, встановлює пріоритети в роботі. Важливо, щоб вона вписувалася в існуючу систему управління і не вносила до неї дезорганізуючих елементів. Першою і необхідною умовою роботи з діловою кореспонденцією є відбір і розподіл кореспонденції за термінами її надходження в підрозділ або організацію. Ці функції, як

правило, виконує секретар менеджера. Необхідно домогтися такої організації діловодства, щоб на стіл менеджера потрапляли дійсно важливі, із його точки зору, документи. Документи ж, що стосуються стандартних питань, повинні прямувати безпосередньо виконавцеві без резолюції його керівника.

Обов'язковими вимогами до управлінської резолюції є:

- адресність,
- чіткість формулювання змісту управлінських дій,
- вказівка можливих шляхів вирішення,
- узгодженість з іншими раніше ухваленими управлінськими рішеннями в даній області.

Можна визначити основні правила підготовки резолюції:

1) у резолюції повинно бути вказано, кому адресовано для виконання документ, безадресна резолюція вважається неправильно оформленою;

2) документ слід направити одному виконавцеві. Якщо лист адресується декільком виконавцям, слід ставити персональні завдання кожному виконавцеві;

3) форма звернення до виконавця в резолюції повинна бути коректною і відповідати службовій етиці;

4) спосіб вирішення завдань обирається залежно від посади і кваліфікації виконавця. Якщо виконавцеві можна довірити самостійний вибір способів вирішення, то в резолюції можна його не вказувати. Коли ж самостійний вибір способу вирішення завдання самим виконавцем небажаний, слід конкретизувати, що і як він повинен робити;

5) терміни виконання завдання не обов'язково вказувати в резолюції, якщо в самому документі вони вказані. Якщо в документі терміни не вказані, то резолюція без вказівки терміну виконання вважається неправильно оформленою;

6) контроль за виконанням рішення може бути вказаний менеджером або передбачений системою виконання діючих рішень. Слід вказувати методи, форми контролю за виконанням рішення, покласти персональну відповідальність за контроль;

7) резолюція повинна виключати можливість різночитань, а отже, нечіткого виконання рішення;

8) резолюція повинна мати реквізити – дату і підпис.

Отримання і обробка ділової кореспонденції припускають, у свою чергу, підготовку і відправку листів, відповідей. Ці два види робіт взаємопов'язані.

Основні вимоги до ділового листа:

- чіткість і стислість викладу;
- повнота інформації;
- конкретність пропозицій;
- переконливість і ввічливість;
- грамотне оформлення.

У міжнародній практиці склався загальноприйнятий «стандарт» оформлення ділового листа, який передбачає наступне:

- лист повинен бути присвячений одній темі;
- виклад кожної нової думки починається з нового абзацу;

- між абзацами необхідно робити відступи;
- у листі повинні бути вказані всі реквізити.

Лист, як правило, повинен включати наступні елементи:

- а) назва і адреса фірми-відправника;
- б) назва і адреса фірми-одержувача;
- в) дата і номер листа;
- г) предмет листа (не є обов'язковим);
- д) вітання (не є обов'язковим);
- е) текст листа;
- ж) кінцівка листа (не є обов'язковим);
- з) розпис (не є обов'язковим);
- і) підпис;
- к) ім'я і посада відправника.

Сьогодні, в умовах налагодження ділових зв'язків з фірмами інших країн, керівники вітчизняних підприємств так чи інакше прагнуть дотримуватися загальноприйнятих норм і правил ділової етики, у тому числі і в оформленні ділових листів.

З метою спрощення процедури підготовки листів у (див. таблицю):

Змістова ознака класифікації кліше	Основні форми кліше
Вітання	Шановний(а) (ім'я та по батькові), пане(і), панове, колего Вельмишановний(а) добродію(йко), пане ректоре (професоре, Міністре)
Початок листа	Хочемо висловити свою найщирішу вдячність за Дякуємо за надану змогу ... Повідомляємо, що ... Відповідно до ... Посилаючись на ... Раді повідомити ... Із вдячністю повідомляємо, що ... Ми довідалися з Вашого листа ... На додаток до ... У відповідь на Ваш лист від (дата) ... Просимо вибачення (перепрошуємо) за ... Вважаємо за свій обов'язок ще раз нагадати вам На жаль ми не можемо прийняти Ваші пропозиції ...
Прохання	Ми будемо (надзвичайно) вдячні, якщо Просимо повідомити нас...
Підтвердження	Підтверджуємо отримання Вашого... Ми отримали... Підтверджуючи... Раді підтвердити... На підтвердження нашого...

Елементи-зв'язки	У зв'язку з Вашим проханням... У разі Вашої відмови... У разі несплати... За обставин, що склалися... У зв'язку з вищевикладеним... Відповідно до укладеного договору... Ми були б раді мати можливість...
Закінчення листа	Ми б хотіли завірити Вас... Будемо вдячливі за швидке виконання нашого замовлення... Чекаємо Вашого підтвердження... Просимо повідомити нас...
Прощання	З повагою З вдячністю і повагою Бажаємо успіхів

ОСНОВНІ ЗАПОВІДІ ДІЛОВОГО ЕТИКЕТУ

1. Робіть усе вчасно. Запізнення не тільки заважають роботі, але і є першою ознакою того, що на людину не можна покластися. Принцип «вчасно» розповсюджується також на звіти, інші завдання, що доручаються вам. Будь-яка затримка вимагає від вас виправдань, і ви виглядатимете не такими обов'язковими, як той, хто здає все в строк. Фахівці, що вивчають організацію і розподіл робочого часу, радять накидати зайвих 25% на той термін, який, на наш погляд, потрібний для виконання даної роботи, тоді напевно укладетеся у відведений час. Пригадайте закон Мерфі: усі справи займають більше часу, ніж вам здається, а усі перешкоди, що можуть виникнути, обов'язково виникають, і, як правило, у день здачі. Отже, виділяйте час із запасом на ті труднощі, що піддаються прогнозуванню.

2. Ніколи нікому не переказуйте того, що вам доводиться іноді почути від товариша по службі, керівника або підлеглого про їх особисте життя. Треба дуже уважно стежити за тим, що говориш, і чітко уявляти, які наслідки може мати витік інформації для тих, хто з нею працює і до якої конкуренції вона може призвести.

3. Будьте люб'язні, доброзичливі і привітні. Ваші клієнти, замовники, покупці, товариші по службі або підлеглі можуть скільки завгодно прискіплюватися до вас, це неважливо, все одно ви зобов'язані поводитися з ними ввічливо, привітно і доброзичливо.

4. Думайте і про інших, а не лише про себе. Увага до оточуючих повинна виявлятися не тільки відносно клієнтів або покупців, вона розповсюджується і на товаришів по службі, і начальство, і підлеглих.

Поважайте думку інших, прагніть зрозуміти, чому у них склалася та чи інша точка зору. Завжди дослухайтесь до критики і порад колег, начальства і підлеглих. Не починайте відразу «огризатися», коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи; покажіть, що цінуєте міркування і досвід інших людей.

5. Одягайтеся, як годиться. Перше враження складається при першій зустрічі. Отже, справити його треба відразу ж. Придивляйтеся до людей, прислухайтесь, обирайте зразки для наслідування.

Яку б посаду не обіймали ви у фірмі, вам треба «вписатися», але при цьому ви повинні виглядати найкращим чином, тобто одягатися зі смаком, добирати колірну гаму, яка б пасувала саме вам.

6. Говоріть і пишіть правильно. Той, хто уміє чітко висловити свою думку, має велику перевагу. Все вимовлене і написане вами повинно бути викладено правильною мовою, а всі власні імена повинні бути передані без помилок.

Стежте за тим, щоб ніколи не вживати лайливих слів. Хороші ділові манери настільки сприяють кар'єрі, що треба використовувати будь-яку можливість навчитися їх.

ВИСНОВКИ

- Знання правил ділового етикету – необхідна професійна якість, якої треба набувати і постійно удосконалювати.
- Мистецтво ведення телефонних розмов полягає в тому, щоб стисло повідомити і отримати відповідь.
- Службові листи належать до основних засобів встановлення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, фірмами й закладами.
- Пам'ятайте і дотримуйтеся основних заповідей ділового етикету.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Дайте визначення понять «етикет», «спілкування», «ділове спілкування», «етикет ділового спілкування».
2. Які особливості етикету ділового спілкування сучасного суспільства?
3. Яка, на вашу думку, роль етикету в діловому спілкуванні?
4. Визначте основні принципи етикету ділового спілкування «по горизонталі» (між колегами).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баєва О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
3. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практич. пособие для менеджеров. – М.: Ось-98, 1996.
4. *Потелло Н.Я., Скиртач Г.Є.* Українське ділове мовлення і спілкування. – К.: МАУП, 2003.
5. *Смелкова З.С.* Деловой человек: культура речевого общения. – М.: КУБКА, 1997.
6. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

- Стилі слухання.
- Невміння слухати.
- Установки ефективного слухання.
- Типи слухання.
- Умови слухання в різних ситуаціях.

Уміння слухати – це свого роду мистецтво, яким не всі володіють. Нам заважають слухати власні думки, що або відводять убік від теми розмови, або спрямовують на заперечення співрозмовників. Деколи ми просто перебиваємо партнера або договороємо за нього кінець фрази, бо «і так уже все зрозуміло». Ще гірше, коли той, хто говорить, «читає» на обличчі співрозмовника вимучене терпіння чи навіть байдужість. Для вразливої людини цього досить, щоб замкнутися. Не вмючи слухати, ми втрачаємо розташування співрозмовника, який міг би стати партнером, а в особистому спілкуванні – товаришем.

Що ж дає уміння слухати в ділових контактах? Перш за все, воно дозволяє зрозуміти партнера; отримати від нього повну інформацію; сприймати поради і пропозиції; зробити спілкування комфортним для співрозмовника і, отже, справити на нього приємне враження.

Якщо людина відчуває, що її розуміють, вона відчуває довіру до співрозмовника, а це так важливо для плідного спілкування. Крім того, в діловому спілкуванні дуже важливо отримати потрібну інформацію. Як говорив німецький філософ і математик Р.Лейбніц: «Я б пройшов і 20 миль, щоб вислухати мого найгіршого ворога, якби я міг про щось дізнатися у нього». Поради і пропозиції компетентної людини можуть бути дуже корисними, оскільки ми самі не в змозі вийти за межі свого бачення проблеми, а чим ширший спектр її бачення, тим ефективнішим може бути прийняте рішення. Нарешті, приємному співрозмовникові охочіше йдуть назустріч у найсерйозніших ділових питаннях.

Повноцінне, продуктивне слухання вимагає певних розумних зусиль, які з часом стають навичками. По суті, уміння слухати означає уміння спілкуватися.

СТИЛІ СЛУХАННЯ

Як правило, манера слухати складається у людини стихійно і залежить від її статі, психічного складу, професії, посади.

Розрізняють чоловічий і жіночий стилі слухання. **Чоловічий стиль** характеризується увагою до *змісту* розмови. Саме слухання триває 10-15 секунд. Як тільки стає зрозумілим, про що йдеться, зосереджуються на критичних зауваженнях або перебивають співрозмовника. **Жіночий стиль** слухання характеризується великою увагою до *емоційної сторони* повідомлення, самого процесу спілкування, а не до змісту розмови. Жінки краще розуміють почуття співрозмовника, сприймають його як особистість, рідше перебивають.

Обидва стилі слухання мають переваги і недоліки. Чоловічий стиль слухання може викликати у співрозмовника дискомфорт, а то і перешкодити

йому висловитися; жіночий стиль в окремих ситуаціях може бути малоефективним.

Щоб навчитися слухати, слід, перш за все, проаналізувати свою манеру слухати: до якого стилю її можна віднести, чи дозволяє вона отримати необхідну інформацію від співрозмовника і задовольнити його потребу висловитися.

У французького письменника-мораліста Ж.Лабрюєра є вислів: «Талантом співрозмовника вирізняється не той, хто охоче говорить сам, а той, з ким охоче говорять інші; якщо після бесіди з вами людина задоволена собою і своєю дотепністю, значить, вона цілком задоволена і вами».

Тим, хто виявив у себе недоліки чоловічого стилю слухання, можна поради дати співрозмовникові час висловитися. Не всі в змозі відразу точно висловити суть справи. Якщо того, хто говорить, перебити, він може зняковіти і взагалі не дістатися до неї. Уміння слухати вимагає доброзичливості і терпіння. Відсутність цих якостей призводить до конфліктів у спілкуванні.

Якщо ви схильні потрапити під вплив емоцій того, хто говорить, «заразитися» його настроєм, необхідно зосереджуватися на інформаційній стороні розмови. Сядьте трохи далі від емоційного співрозмовника і вслухайтеся в зміст його слів, а не в інтонацію.

НЕВМІННЯ СЛУХАТИ

Воно, на жаль, зустрічається у невихованих людей, незалежно від статі. Невміння слухати виявляється у вже згадуваній «здатності» перебити співрозмовника у найнепідходящому місці незначною розповіддю: «А ось я...», чи критичним зауваженням, порадою: «Ти б краще...». Заважає розповідачеві відсутність будь-яких емоцій на обличчі співрозмовника або його звичка дивитися убік. Є й такий недолік (частіше він властивий жінкам): перебільшене віддзеркалення почуттів співрозмовника і зайві власні емоції з приводу почутого. І звичайно, будь-яка людина здатна позбавитися натхнення, читаючи скептичне ставлення на обличчі партнера.

УСТАНОВКИ ЕФЕКТИВНОГО СЛУХАННЯ

1. Щоб краще зрозуміти співрозмовника, його думки і почуття, слід заздалегідь налаштуватися на те, що розмова з ним буде корисною і приємною, тобто потрібна *установка схвалення*. Вона виявляється в позитивному ставленні до співрозмовника, навіть якщо він вам несимпатичний. Доброзичливе ставлення з боку слухача приводить будь-яку людину в стан спокою, коли їй легше висловлювати свої думки, бути відвертою.

2. Потрібно уміти також *зосередитися на темі розмови*, забути про свої проблеми, стежити за ходом думки співрозмовника. Це не завжди легко, оскільки швидкість мислення в 3-4 рази випереджає швидкість мовлення. Крім того, є любителі поговорити. Коли стає зрозумілим, що співрозмовник хоче сказати, виникає спокуса перебити його або віддатися перебігу власних думок. Саме тут і можна пропустити потрібний важливий момент. Щоб цього не сталося, використовуйте невеличкі паузи під час розмови, спробуйте визначити пріоритетний канал сприйняття партнера. Намагайтеся зрозуміти,

чи щирий партнер, що криється за його інформацією, чи можна йому довіряти тощо. Стежте за жестами, мімікою, виразом обличчя партнера. Вони доповнюють, а нерідко і пояснюють, зміст сказаного.

3. У діловій інформації слід *виділяти головне*, найістотніше і відсвіати все те, що не стосується справи.

4. Використовуйте різні *типи і прийоми слухання* залежно від мети того, хто говорить, і ситуації спілкування.

Додамо, що не слід звертати увагу на мовленнєві особливості співрозмовника – неправильне наголошення слів, манеру висловлювати думку і поводитися під час бесіди. А також не слід прагнути лідувати в розмові і залишити останнє слово за собою. «Забиваючи» співрозмовника своєю активністю, ми ризикуємо упустити те цінне, що могли б від нього почути.

ТИПИ СЛУХАННЯ

Процес слухання має два етапи. На першому відбувається власне слухання співрозмовника. На другому етапі після обдумування і, якщо потрібно, уточнення сказаного, висловлюється своє ставлення до почутого.

Пасивний тип слухання доречний, коли співрозмовник говорить швидко, хвилюючись, або, навпаки, поволі, бентежачись. Вам потрібно допомогти йому висловитися. Зазвичай статус людини, що потребує пасивного слухання, нижчий за статус слухача. Наприклад: начальник вислуховує підлеглого, старший – молодшого, лікар – пацієнта.

На першому етапі не слід перебивати того, хто говорить, обмежуючи свою участь в бесіді короткими репліками типу: «Так, розумію», «Це цікаво». Намагайтеся не перестаратися, демонструючи свою увагу: пильний погляд в очі може збентежити будь-кого, а перебільшене віддзеркалення почуттів викликати подив.

Коли співрозмовник зупиняється, доречні слова: «Продовжуйте, прошу вас», співчутливе мовчання або схвалення висловленого.

Найчастіше в ділових контактах необхідне *активне слухання*. Його мета – отримати якомога більше інформації від партнера. Але чому ж людину, яка хоче нам щось повідомити, ми не повинні вислухати пасивно? Ось причини:

1) унаслідок багатозначності слів і висловів можна неправильно зрозуміти повідомлення;

2) співрозмовник не завжди вміє чітко і зрозуміло висловити свої думки;

3) співрозмовник може уникати відкритого самовираження або навмисно приховувати інформацію.

Слухати активно – означає з'ясувати істинне значення повідомлення.

Активне слухання відрізняється від пасивного тим, що на першому етапі допускається перебити того, хто говорить, *уточнюючим запитанням*: «Що ви маєте на увазі?», «Пробачите, я не зрозумів...» тощо, щоб з'ясувати зміст вислову чи слова.

Коли співрозмовник замовкає, доречно поставити *навідне запитання*, що змусить його розповісти про ті сторони, яких він не торкнувся, а вас вони цікавлять.

Стимулювати бесіду можна і *спонуканням* – прямим проханням зупинитися на якомусь моменті детальніше.

До прийомів активного слухання належить і *перефразування* – нове формулювання повідомлення для перевірки його точності. Застосовується, якщо співрозмовник висловлюється незрозуміло. Почати перефразування можна так: «Ви хочете сказати, що...» або «Ви маєте на увазі, що...». У тому випадку, коли партнер спеціально приховує сутність справи, такий прийом дозволяє виявити його справжні міркування.

Ефективним є прийом *резюмування* – підсумовування основних ідей і почуттів співрозмовника, наприклад: «Отже, якщо я вас правильно зрозумів...»

Коли значення повідомлення з'ясоване, можна висловити власну думку або дати пораду.

Щоб підтримати засмученого співрозмовника, застосовують *емпатичне* слухання, що полягає в передачі тому, хто говорить, відчуття співпереживання (це може виражатися в позі, жестах, міміці, погляді, репліках схвалення або співчуття: «Звичайно...», «Ще б...», «Я розумію...» і т.д.) Емпатичне слухання доцільне лише тоді, коли вдається точно зрозуміти емоційний стан співрозмовника.

Необхідність *ритуального* слухання може з'явитися в офіційній обстановці. Зустрівши старого знайомого в ситуації, що не спонукає до ґрунтовної бесіди, слід обмежитися ритуальним вітанням і, поставивши формальне запитання: «Як справи?», не домагатися докладної відповіді. Вам потрібно лише ввічливо вислухати, а потім сказати щось на зразок: «Радий за тебе» або «Сподіваюся, скоро все налагодиться».

ЯК СЛУХАТИ У РІЗНИХ СИТУАЦІЯХ

Щоб підвищити ефективність отримання інформації, потрібно, перш за все, чітко з'ясувати для себе мету мовленнєвої

дії.

Про неї ми судимо не тільки по тому, що співрозмовник говорить, але і по тому, як він це робить.

Якщо в мовленнєвому потоці співрозмовника вгадується бажання висловити свої почуття або ставлення до події, не заважайте йому висловитися, застосовуйте пасивне слухання.

Якщо співрозмовник прийшов із повідомленням або від нього можна чекати порад і пропозицій, ефективнішим є активне слухання. Воно корисне також у тому випадку, коли клієнт або партнер не може через хвилювання розповісти про щось, вельми істотне для вас. У цьому випадку рекомендується спочатку слухати співрозмовника пасивно, дати йому можливість виговоритися і лише потім «здобувати» інформацію активним слуханням.

Якщо співрозмовник знаходиться в тяжкому емоційному стані, потребує підтримки, застосовується емпатичне слухання.

Якщо мета співрозмовника – просто підтримати стосунки, ваша реакція на його слова і репліки повинна бути ритуальною, відповідно до етикету.

Звичайно, в процесі однієї і тієї ж розмови тип слухання, як і сама поведінка, може змінюватися. Для всіх типів слухання необхідне віддзеркалення відчуттів співрозмовника: поза, вираз обличчя, погляд повинні свідчити про увагу до нього і змінюватися відповідно до того, що і як він висловлює.

Другий етап слухання дуже відповідальний: замовкнвши, співрозмовник чекає, що ви скажете. І тут потрібно проявити усі свої найкращі якості – тактовність, швидкість мислення, здатність до аналізу проблеми. Якщо вам це вдалося, партнер відчуває задоволення – він не даремно говорив! З'ясувавши значення повідомлення, ви теж задоволені – не даремно слухали!

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Чому потрібно уміти слухати?
2. Як подолати крайнощі чоловічого і жіночого стилів слухання?
3. Навіщо потрібна позитивна установка по відношенню до неприємного співрозмовника?
4. Співробітник схвильовано розповідає про конфліктну ситуацію, яка представляє для вас інтерес. Як його потрібно слухати?
5. Зверніть увагу на манеру слухання своїх друзів і партнерів. Чи уміють вони слухати? Чи дотримуються установок ефективного слухання ті співрозмовники, з якими приємно розмовляти?
6. Проаналізуйте, який стиль слухання – чоловічий чи жіночий – вам ближчий, чи немає звичок, що заважають співрозмовникові і виявляють ваше невміння слухати.
7. Проведіть експерименти з близькими друзями. Спробуйте під час розмови зробити «непроникне обличчя» і ніяк не реагувати на слова співрозмовника. У іншій розмові спробуйте старанно кивати і перебільшено відображати емоції партнера. У третьому випадку прийміть ту ж позу, що і співбесідник, а коли він розговориться, різко змініть її. Уважно стежте за станом розповідачів у всіх експериментах. Результати обговоріть із ними. Останній експеримент дозволяє прийти до висновку: наслідування пози і жестів партнера створює комфортну обстановку розмови, допомагає співрозмовникові розкритися, ненаслідування – діє навпаки.
8. Потренуйтеся в різних типах слухання в різних ситуаціях спілкування.
9. Намагайтеся використовувати якомога більше прийомів активного слухання в діловій розмові.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1988.
3. *Вердербер Р.* Психология общения. – СПб: Прайм, 2003. – 32- с.

4. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
5. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практич. пособие для менеджеров. – М.: Ось-98, 1996.
6. *Смелкова З.С.* Деловой человек: культура речевого общения. – М.: КУБКА, 1997.
7. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

БАР'ЄРИ

У СПІЛКУВАННІ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ

- Бар'єри взаємодії.
- Вплив типів особистості на взаємини між партнерами.
- Бар'єри сприйняття і розуміння.
- Комунікативні бар'єри.
- Невихованість і грубість партнера.
- Подолання бар'єрів у спілкуванні.

У ділове спілкування на відміну від дружнього вступають виключно у разі потреби. При цьому контакт з одними діловими партнерами проходить легко, з іншими ж – лише інтереси справи примушують продовжувати стосунки. Відчуття дискомфорту, бар'єрів спілкування не сприяє плідним діловим контактам і може призвести до конфліктів.

Для того, щоб справа не дійшла до стресу, слід навчитися попереджати виникнення бар'єрів у спілкуванні, а якщо вже вони виникли, уміти успішно їх подолати.

Розглянемо основні перешкоди на шляху до плідного спілкування.

БАР'ЄРИ ВЗАЄМОДІЇ

Мотиваційний бар'єр виникає, коли у партнерів різні мотиви вступу до контакту, наприклад: один зацікавлений в розвитку загальної справи, а іншого цікавить тільки швидкий прибуток, тобто кожний з партнерів переслідує мету, що йде у розріз із намірами іншої сторони, і не говорить про це відкрито.

Краще із самого початку з'ясувати наміри кожного з партнерів, погоджуючи мотиви співпраці. Якщо це не вдасться, спільна робота приречена на невдачу.

Окремої розмови заслуговує ситуація укладення контракту або ділової угоди, в якій кожен партнер переслідує свою мету налагодження контакту. Щоб ніхто з партнерів не відчував себе «скривдженим» після укладення договору, потрібно знайти рішення, котре задовольняло б інтереси обох сторін. Таке рішення знаходять шляхом переговорів.

Етичний бар'єр виникає тоді, коли взаємодії з партнером заважає етична позиція, несумісна з вашою. Чи йти на компроміс, кожен вирішує сам. Але намагатися перевиховати або соромити партнера не рекомендується.

Бар'єр стилів спілкування. Як відомо, у кожної людини свій стиль спілкування. Він залежить від темпераменту людини, його характеру, світогляду. Стиль спілкування формується під впливом виховання, оточення, професії.

Зміст *стилю спілкування* складають:

- переважаючий мотив спілкування (взаємодія, самоствердження, емоційна підтримка і т.п.);
- ставлення до інших людей (м'якість, доброзичливість, терпимість або жорстокість, раціоналізм, егоцентризм, упередженість і т.п.);
- ставлення до себе (самозакоханість, визнання своїх недоліків, відстоювання «чесної мундира», нав'язування своєї думки і т.п.);
- характер впливу на людей (тиск, примушення, маніпуляція, співпраця, власний приклад, невтручання і т.п.).

Зовнішній вияв стилю – це манера поведінки і особливості мовлення, інтенсивність і сам характер спілкування людини.

Якщо людина орієнтована на справу, вона прагне не витратити часу, зібрана, організована, цінує в людях ділову якість. Про таку говорять – ділова людина, у неї *діловий* стиль. При цьому в діловому спілкуванні можна виділити партнерський і непартнерський стилі спілкування. Перший є суто діловим, а другий ускладнює і робить неефективним ділове спілкування. Розрізняються вони, головним чином, умінням і бажанням враховувати позиції, думки й оцінки партнера.

Партнерський стиль спілкування означає високий ступінь співпраці у виробленні загальної позиції з обговорюваним питанням. Партнера вислуховують, не перебиваючи, не оцінюють його вчинки поспіхом, прагнуть зрозуміти і бути зрозумілим для інших, не нав'язують порад і не просять їх, а шукають вирішення проблеми разом із партнером.

При *непартнерському стилі* спілкування людина не уважно слухає або дозволяє не слухати себе, ігнорує точку зору співрозмовника або беззастережно приймає її, нав'язує своє рішення проблеми або просить поради, спонукає партнера до негайних дій або необдуманно чинить сам, словом, співпраця відсутня.

За ступенем і характером втручання у діяльність і поведінку іншої людини можна виділити такі стилі спілкування:

альтруїстичний – людина прагне робити приємне людям, допомагає їм у досягненні їхньої мети;

маніпулятивний – у спілкуванні використовуються засоби впливу, тиску і примушення партнера у своїх цілях;

місіонерський – партнер прагне зберегти дистанцію у спілкуванні, дотримується невтручання в роботу думки співрозмовника, впливає власним прикладом.

Залежно від потреби у спілкуванні і її зовнішнього прояву неважко розрізнити стиль спілкування екстраверта і інтроверта.

Екстраверсія – це спрямованість діяльності свідомості й психіки на зовнішній світ, *інтроверсія* – безпосередньо на індивіда. Екстраверти – дуже товариські люди. Вони із задоволенням розповідають про себе і розпитують, охоче сміються, але можуть бути дещо нестримані. Інтроверти, навпаки, стримані й спокійні, мало сміються, замкнуті, тяжіють до самоти.

Екстраверсія та інтроверсія можуть виявлятися у конкретної людини більшою чи меншою мірою.

Стиль спілкування однієї людини, виражаючи його внутрішню сутність, може бути несумісним із стилем спілкування іншого. Якщо людина, звикла до партнерського стилю спілкування, стикається з непартнерським, вона при бажанні і певних навичках може досягти взаємодії. Але якщо стикаються люди з непартнерським стилем спілкування – про співпрацю говорити не доводиться. Це будуть стосунки за типом впливу – підпорядкування або конфлікт.

Малообіцяючим може бути і результат зустрічі альтруїста з маніпулятором. Часто саме альтруїсти стають «жертвами» останніх. Цікаво, що маніпулятори терпіти не можуть альтруїстів: їм важко повірити, що людина робить все безкорисливо, і вони вважають таких людей ще хитрішими, ніж вони самі.

Як же *протистояти маніпуляціям*? Фахівці виділяють декілька способів:

1. Відмова від пропонованої ролі: «Я не такий безкорисливий, як вам здається», «Вибачте, я дав вам привід?», «Мабуть, я не той, за кого ви мене вважаєте»

2. Маніпуляцію просто можна «не помітити». Мовчки проігнорувати провокаційну пропозицію, а в разі наполягання партнера наївно запитати «Це ви про що?»

3. Занизити значимість того, на що вас штовхає маніпулятор. Сказати собі: «А навіщо це мені треба?»

4. Прийняти умови гри, а потім перехитрити самого маніпулятора, переграти його так, щоб довести його до стану збентеженості, розгубленості і змусити припинити недостойну гру.

5. «Чого, власне, ви хочете?» – таким різким запитанням можна перервати довгі підходи наполегливого маніпулятора.

6. Прийом «заїждженої платівки» застосовується до клієнта, який не соромиться і знову просить про те, чого ви, в силу свого службового положення, робити не хочете. Слід наполегливо повторювати «Я вас розумію, але допомогти нічим не можу».

Звичайній людині екстраверт здається галасливим, нестриманим, настирливо відвертим, а мовчазний інтроверт – зарозумілим або заляканим. У нього може скластися враження, що перший його не поважає, а другий – не любить або боїться.

Як же зробити так, щоб стиль спілкування партнера не став перешкодою у спілкуванні з ним? Слід усвідомити, що стиль поведінки людини – це вияв його глибинних сутнісних характеристик; і яким би не було наше ставлення, його слід прийняти, якщо це не заважає справі. Експресивного екстраверта легше буде витримати, якщо сприймати його як талановитого актора; а мовчазному інтровертові можна бути вдячним за те, що він зберігає свою і вашу енергію, а коли її накопичиться багато, «розрядитися» можна з друзями, рідними і сусідами.

Корисно усвідомити власний стиль спілкування. І якщо зрозумієте, що він непартнерський, негайно слід братися за роботу над собою: визначити

свою психологічну позицію у спілкуванні, знайти її витoki, контролювати себе в спілкуванні, вести щоденник самоспостережень.

Маніпулятору можна поради́ти серйозно замислитися не тільки про плюси і мінуси свого стилю спілкування, але і про свою загальну життєву стратегію: чого насправді більше за все хочете в житті, і чи маніпуляціями це досягається?

Альтруїст живе під девізом: «Поспішаю робити добро!» А чи завжди те добро, яке ви поспішаєте робити іншій людині, піде йому на користь? Чи просить вона вас про це, чи відчуває потребу у вашій допомозі чи ви самі вирішили, що саме їй потрібно зараз? І потім, чи не пропонуєте ви голодному рибу замість того, щоб навчити її ловити?

Пам'ятаймо про те, що уміння спілкуватися – це уміння жити. І якщо ми хочемо жити у згоді із собою й іншими, слід удосконалювати свій стиль спілкування і допомагати в цьому тим, хто має потребу.

ВПЛИВ ТИПІВ ОСОБИСТОСТІ НА ВЗАЄМИНІ МІЖ ПАРТНЕРАМИ

Істотною характеристикою стилю спілкування є ставлення до людей, що відображає певні психологічні потреби а, отже, й різні установки до спілкування. Можна виділити такі позиції особистості по відношенню до партнера.

Податливий тип – характеризується високою потребою в іншій людині, в максимально близькій психологічній дистанції, потребою бути улюбленцем, відчувати схвалення, увагу, бажанням бути важливим для іншого, особливо для однієї конкретної людини. Такі люди стурбовані ставленням до себе оточуючих, люблять розпоряджатися, але і не проти того, щоб ними покерували. Вони прагнуть обрати професію, що забезпечить їм інтенсивне спілкування, де є можливість працювати з людьми і бути корисним для них. Підсвідомо весь час запитують партнера: «Чи я подобаюсь тобі? Чи дозволиш мені про тебе піклуватися?» У спілкуванні проявляють екстравертний стиль, нерідко альтруїсти.

Агресивний тип – сприймає іншу людину як суперника. У нього дуже висока потреба в досягненні успіху за будь-яку ціну, можливість мати контроль над іншими. Такі люди погано переносять «програші», часто мимоволі прагнуть до маніпулювання іншими. Обирають для себе престижні професії, що забезпечують швидке кар'єрне просування. Підсвідоме запитання партнерові: «Чи сильний ти суперник? Чим ти можеш бути мені корисним?» Стиль спілкування при такому ставленні до людей – непартнерський, причому не тільки командний, але і інший його різновид – підпорядковувачий, оскільки в підпорядкуванні приховано вороже ставлення до партнера, а це визначає сутність агресивності. Серед людей цього типу багато маніпуляторів.

Відчужений тип – прагне зберегти дистанцію (емоційну і психологічну) між собою й іншими людьми. Його потреба – незалежність і самотність. Люди цього типу зазвичай уникають зв'язків, контактів, зобов'язань. Підпорядкування прийнятим правилам, нормам і традиціям нерідко викликає у них огиду і незгоду. Прагнуть до професій, де є можливість творчої і оригінальної роботи (наука, мистецтво). Підсвідома

установка в спілкуванні з партнерами людей відчуженого стилю: «Чи будеш ти робити замах на мою незалежність?» У спілкуванні виявляють інтровертний стиль.

Діловий тип. У світі бізнесу переважають люди, для яких інтереси справи – понад усе, і по відношенню до партнера по спілкуванню вони керуються тим, наскільки ця людина може бути корисною.

Припустимо тепер, що вступили в контакт співрозмовники, один з яких понад усе цінує людські стосунки (назвемо його партнер А), а інший – інтереси справи (партнер Б). Ось вони домовляються про співпрацю або обговорюють якусь ситуацію. Партнерові А партнер Б може здатися «дуже діловим», бездушним. Партнер А може вирішити також, що він не сподобався партнерові Б. Партнер Б може вважати партнера А настирливим, нетактовним. Його увага до співрозмовника може тлумачитися як така, що партнера А мало цікавить справа, у нього на думці зовсім інше.

А якщо зустрінуться «податливий» тип і «відчужений»? «Податливий» партнер А вжахнеться від «непривітності» партнера Б. Його небажання говорити про себе, ухильні відповіді на запитання, відчужений вигляд, обривання «несуттєвих» запитань можуть бути розцінені як невихованість, а то й грубість. А партнер Б, напевно, із жахом згадуватиме зустріч із партнером А, який, на його думку, весь час «ліз у душу».

Безумовно негативне враження справляє агресивний тип. «Податливому», який готовий усім допомогти, може здатися образливим і несправедливим те, що «агресивний» побачив у ньому суперника. «Відчужений» же замкнеться ще більше і намагатиметься ніколи більше не зустрічатися з таким партнером.

Аналізуючи усі можливі варіанти контактів людей різних типів по відношенню до партнера, приходимо до висновку, що найкомфортніше у спілкуванні «діловому» з «діловим», а «податливому» з «податливим». Для «агресивних» діловий контакт призводить до боротьби за вплив, а два «відчужені» партнери взагалі навряд чи домовляться про щось.

Звичайно, спектр взаємин між партнерами багатший за розглянуті чотири типи, але кожна людина все ж таки тяжіє до тих чи інших.

Якщо ви відносите себе до «податливого» типу, у вас, напевно, багато друзів, у день народження ви чуєте від них багато хороших слів про себе. І слід зазначити, що не всі так сердечно ставляться до людей, як ви, що це – одна з можливих позицій по відношенню до оточуючих.

Поставтеся з розумінням до «відчуженого» типу: йому в цьому житті набагато важче. У нього свій світ, і його право нікого туди не пускати. І жалкує він про це, можливо, лише в день народження. За його столом, на жаль, далеко не так багато гостей.

А «агресивного» можна і пожаліти. Для нього життя – суцільна боротьба. Адже у вашій особі він міг би мати і друга!

Зрозумійте і «ділову» людину. Можливо, вам у нього слід дещо запозичити? Адже вам самому нелегко від того, що ви прагнете кожен діловий контакт перетворити на дружній і вже не в змозі пам'ятати і виконувати всі свої зобов'язання?

«Агресивному» типу можна поради розслабитися, перестати себе «з'їдати» за «прорахунки», не виснажувати варіантами «обходу» суперників.

Подивіться навколо! Світ людських взаємин набагато складніший і багатший. Це не стадіон, де на спортивних доріжках усі біжать до фінішу. Краще порівняти його із танцзалою, де виконуються парні і групові танці, і кожен – під свою музику.

Більш за всіх відособлений «відчужений» тип. Поважаючи його індивідуальність, слід зрозуміти, що не тільки йому нелегко з нами, і нам нелегко з ним! Якщо ви відносите себе до людей відчуженого типу, будьте привітнішими у ділових контактах – це допоможе у вирішенні ваших проблем.

«Діловий» тип створений для бізнесу, і успіх у ньому йому забезпечений. Ну, а в особистому житті? Чи не нагадає вам день народження ділової людини нараду?

Бар'єр ставлення до нас – один із найсерйозніших. Можна назвати щасливими тих, у кого на шляху немає таких перешкод або їм вдається легко їх долати. «Серце людини зіткане з його людського ставлення до інших людей: те, чого він коштує, цілком визначається тим, які стосунки він здатний встановлювати з іншими людьми».

БАР'ЄРИ СПРИЙНЯТТЯ І РОЗУМІННЯ

Естетичний бар'єр виникає в тому випадку, якщо партнер неохайно одягнений, обстановка в його кабінеті, вигляд робочого столу не розташовують до бесіди. Подолати внутрішні перешкоди до ведення розмови важко, проте, якщо цей контакт дуже потрібний, не можна показувати, що вас це дратує чи бентежить.

Комфортному спілкуванню може перешкоджати *різне соціальне положення* партнерів, особливо якщо один із них зник тремтіти перед начальством. Позбавитися такого ставлення допомагає наступна установка перед розмовою: «Начальник така ж людина, як і я. Йому властиві усі людські слабкості. Можна уявити, як його лає дружина або не слухає дочка чи син. Є начальники і над ним. У мене немає причин хвилюватися. Я говоритиму спокійно і просто, розраховуючи на порозуміння. Я поважаю свою справу, себе і він це відчує».

Бар'єр негативних емоцій виникає у спілкуванні із засмученою, роздратованою людиною. Якщо партнер, який зазвичай з вами ввічливий, зустрічає вас нелюб'язно, розмовляє не піднімаючи очей і т.п., не поспішайте сприймати це на свій рахунок і шукати причину в зміні його ставлення до вас: мабуть, він не в змозі впоратися із поганим настроєм через хід власних справ, сімейних негараздів або ж його «вивів із себе» попередній відвідувач.

Знаючи, що таке можливо, слід, прийшовши на зустріч, заздалегідь, дізнатися, яка обстановка в установі, в якому настрої діловий партнер. Іноді, можливо, краще перенести розмову на інший час. Якщо це неможливо, слід спробувати на початку розмови, допомогти партнерам поліпшити емоційний стан.

Стан здоров'я людини, фізичний чи духовний, також впливає на те, як він спілкується, і у людей, що страждають на різні неврози, підвищений тиск, гастрит, переживають особисті потрясіння або депресію, може слугувати перешкодою до продуктивного спілкування. Спостережливим людям не складає особливих труднощів за зовнішніми ознаками здогадатися про те,

що відбувається з людиною, обрати відповідний тон, слова, а можливо, і скоротити час спілкування, щоб не стомлювати співрозмовника, якому нездоровиться. Нерідко люди в такому стані самі прагнуть взагалі уникати контактів.

Психологічний захист, що вибудовується вашим партнером, – один із серйозних бар'єрів спілкування. Можливо, ваш байдужий, непривітний, неговіркий колега або інший, колючий як їжак, потребує не засудження, а розуміння, внутрішнього співчуття? Усвідомивши, що бар'єр у спілкуванні із «незручним» співробітником або партнером викликаний його бажанням захиститися, спробуйте змінити ставлення до нього, і складнощі в спілкуванні з такою людиною поступово зникнуть.

Перешкодою до конструктивного спілкування є *бар'єр установки*. Ваш діловий партнер може володіти негативною установкою по відношенню до фірми або організації, представником якої ви є. Тому краще йти на ділову зустріч після рекомендації авторитетної особи. Якщо ж такої немає і довелося зіткнутися з бар'єром установки, краще не переконувати партнера або співробітників, що ви не такий, як інші. Спокійно поставтеся до неприязні як до прояву людського неучтва, слабкості, відсутності культури, простої непоінформованості. Тоді таке несправедливе ставлення вас не зачіпатиме, а незабаром воно і зовсім зникне, оскільки ваші справи і вчинки змусять партнера змінити свою думку.

Бар'єр двійника полягає в тому, що ми мимоволі судимо про кожну людину по собі, чекаємо від ділового партнера такого ж вчинку, який самі зробили б на його місці. А потім обурюємося: «Я б так ніколи не вчинив!» У тому-то і вся справа. *Я!* Але ж *Він* інший. Його позиція в цій ситуації визначається його етичними нормами, його установками. Щоб бар'єр двійника не виникав, слід розвивати здібності до децентрації.

КОМУНКАТИВНІ БАР'ЄРИ

Некомпетентність одного із партнерів викликає відчуття досади, змарнованого часу. Так, власне, воно і є. Тому дуже важливо мати справу із знаючим фахівцем, а якщо відбулася помилка, поводитися відповідно до ситуації: якщо партнер зовсім не володіє проблемою, ввічливо припинити розмову; якщо він володіє питанням частково і звернутися більше ні до кого, ввести його в курс справи, не підкреслюючи при цьому своєї ґрунтовної обізнаності.

Невміння партнера зрозуміло і послідовно *висловлювати свої думки* дуже заважає спілкуванню. Тим, хто зіткнеться з таким співрозмовником, можна лише послівчувати. Доведеться набратися терпіння і використовувати все своє уміння слухати, ставити запитання, щоб отримати від партнера хоч якусь інформацію.

Погана техніка мовлення партнера, невиразність, скоромовка, надто тихий чи, навпаки, пронизливий голос здатні вивести з себе кого завгодно. Але якщо ви зацікавлені в контакті саме із цим партнером, доведеться пристосовуватися до його манери говорити, та ще і не подавати вигляду, що ви чимось незадоволені.

Невміння слухати виявляється в тому, що партнер перебиває, починає говорити про своє або занурюється у власні думки і зовсім не реагує

на ваші слова. Компенсувати невміння партнера слухати можна тільки своїм мистецтвом говорити.

Бар'єр модальностей (від лат. *modus* – спосіб, якісна характеристика відчуттів). Незнання того, що у кожної людини є свій пріоритетний канал сприйняття (*візуальний* – зовнішня і внутрішня інформація являє собою комплекс зорових образів; *аудіальний* – інформація являє собою комплекс звуків; *кінестетичний* – інформація являє собою комплекс відчуттів: смакових, дотикових, нюхальних, відчуття тіла), нерідко утрудняє спілкування. Ось приклад неефективної комунікації:

Перший співрозмовник: «Уявіть собі...» Другий співбесідник: «Послухайте мене...» Адже вони говорять різними мовами. У побутовій сфері це призводить до непорозуміння і образ. Наприклад, мати говорить синові: «Скільки разів тобі повторювати: «Йди їсти!». Не дивно, якщо син-візуал не реагує. Для нього значущими були б слова: «Подивися, який сьогодні обід!»

Або така ситуація. Дружина обурено говорить чоловікові: «Коли ти викинеш ці жакливі тапочки? На них же дивитися страшно!» Він заперечує: «Вони хороші, мені в них зручно». Очевидно, вона – візуал, а він – кінестетик, і йому важливий не зовнішній вигляд взуття, а свої відчуття в ньому.

Нерозуміння існування людей в різних модальностях ускладнює відносини і в діловій сфері. Наприклад: на столі у начальника такий порядок, що око радіє. А у його підлеглого – розгاردіяш, у якому той на диво добре орієнтується. На всі зауваження начальника привести в порядок стіл підлеглий відповідає: «Мені так зручно» і не розуміє, чому до нього чіпляються. Начальник же щиро вважає такий вид столу неподобством, а підлеглого – неакуратним і до того ж норовистим працівником. І невтямки обом, що у кожного з них – свій спосіб сприйняття світу: одному інформацію перш за все поставляють очі, іншому – руки.

Знання того, що у кожної людини є певний пріоритетний канал сприйняття, робить нас терпимішими, а уміння його визначати дозволяє знайти адекватну мову спілкування з конкретним співрозмовником, зробити контакт з ним не тільки безконфліктним, але й ефективним.

Отже, для того, щоб в комунікативному акті не виникав бар'єр модальностей, слід передавати інформацію в тій модальності, в якій готовий її сприймати партнер, у тій формі, в якій вона йому зрозуміла.

Бар'єр характеру теж створює труднощі в спілкуванні. У кожної людини свій характер, але виховані люди, що володіють собою, уміють поводитися так, щоб їх характер не був джерелом конфлікту або навіть дискомфорту. Не всі, проте, хочуть і вміють розібратися в собі і контролювати себе. Люди з яскраво вираженими особливостями темпераменту можуть бути незручними співрозмовниками.

Мобільний співрозмовник (екстраверт-сангвінік) швидко мислить, швидко говорить, перескакує з однієї теми на іншу, бо йому здається все зрозумілим. Стежити за ходом його міркувань важко, а перебивати не можна – він гнівається. Рекомендується дати такому співрозмовникові висловитися до кінця і лише потім уточнити щось або навіть повернутися до початку розмови. Таких людей треба цінувати як генераторів ідей.

Домінантний співрозмовник (екстраверт-холерик) любить бути лідером у розмові. Говорить голосно, безапеляційним тоном, наполягає на своїй думці. Спробуєте поставити такого співрозмовника на місце – станеться конфлікт. Краще, залишаючись при своїй думці, дозволити йому висловитися, як він того хоче, а потім у вирішальний момент тихо, але впевнено наполягти на своєму, а якщо і погодитися (мабуть, він має рацію), то з гідністю.

Ригідний співрозмовник (інтроверт-флегматик) – «малорухливий» співрозмовник. Думає поволі, детально обговорює обставини справи. Вам давно все зрозуміло, проте підганяти його не можна. Ці люди цінні як експерти або критики ідей, і в розмові з ними треба просто набратися терпіння.

Пасивний співрозмовник (інтроверт-меланхолік) не виявляє своєї реакції, не висловлюється. Підтримувати з ним розмову важко. Слід застосувати метод активного слухання: ставити запитання, перефразувати і т.д. І спробувати з'ясувати його думку. Мовчання – далеко не завжди знак згоди. Уміти вести розмову зі всіма діловими партнерами – чи не в цьому показник високої культури спілкування?

ЯКЩО ВИ ЗІТКНУЛИСЯ З НЕВИХОВАНІСТЮ І ГРУБІСТЮ

Неввічливість – той бар'єр, який заважає і правильно сприймати партнера, і розуміти, що він говорить, і взаємодіяти з ним. На жаль, прояви

невихованості нерідкі.

Партнер спізнюється на зустріч, чи вітає вас кивком голови, не відриваючись від паперів, чи обриває на півслові фразу: «Та що ви говорите?»... Як би ви не були засмучені чи навіть обурені його поведінкою, показувати цього не можна. Зауваження з приводу запізнення не підніме настрою обом; краще після бесіди висловити надію на те, що наступного разу зустріч почеться вчасно. Неввічливе звертання можна припинити спокійною, без роздратування, власною ввічливістю. Відчуття власної гідності повинне підказати, як поводитися у кожному конкретному випадку.

Бувають ситуації, коли ви змушені вислухати справедливе або несправедливе обурення. Пам'ятайте, що ваша мета – співпраця, а не конфлікт. Звичайно, коли людина груба, виникає бажання негайно ж різко поставити її на місце. Але це може спричинити суперечку. Інша справа, якщо відповісти холодним і спокійним тоном. На багатьох це добре діє. Є й інші засоби заспокоїти обуреного співрозмовника.

Якщо співрозмовник обурюється або кричить, рекомендується застосувати прийом «чужа роль» – увійти в стан цієї людини, подивитися на ситуацію його очима. Варто сказати людині: «Розумію вас», і з'являється можливість конструктивно повести розмову.

Знімає напруженість *співчутливе ставлення* до обуреного партнера, коли ви піддаєте: «Так-так, ви маєте рацію». Зазвичай після цього загострення пристрастей слабшає.

Прийом самозвинування добре діє, коли партнер кричить, бо не має рації. Ви вибачаєтеся, і, як правило, партнер з подивом заспокоюється. А іноді починає вибачатися сам.

Напружену обстановку можна розрядити *жартом*. Але такий прийом дасть потрібний ефект лише тоді, коли ви впевнені в тому, що у вашого партнера є почуття гумору.

Витримати різкий тон, а то й несправедливі звинувачення спокійно може не кожен. Якщо дати вихід своїм емоціям, виникне скандал. Терпіти мовчки, рахувати до десяти – теж не вихід, оскільки стримування негативних емоцій руйнівне для організму. Але ситуація поправима: «Ми, на жаль, повністю ігноруємо той очевидний факт, що емоції як фізіологічний феномен так само піддаються вихованню і тренуванню, як і наші м'язи. Тому з психофізичної точки зору може йтися не про «затримання» емоцій і не про їх безперешкодний вихід у зовнішню діяльність, а про їх раціональну трансформацію в безконфліктну корисну діяльність», – вважає академік П.К.Анохін. Про яку ж діяльність ідеться? Можна застосувати прийоми «*відчуження*»: ненав'язливо розглядати крикуна, зосередившись на якійсь дрібничці в його костюмі, або розглядати зачіску. Можна розмірковувати про його сімейний стан, вік, улюблене заняття; розглядати очі, зміну кольору обличчя унаслідок крику, фіксувати затримки дихання. Корисно аналізувати мовлення: особливості вимови слів, багатство лексики й інтонації, вдалі мовленнєві звороти, помилки у вимові слів і побудові фраз. Можна зосередитися і на своїх відчуттях, диханні, пульсі, стежити за своїм станом: вибухну – не вибухну. Ці прийоми дозволяють перенести несприятливий вплив без стресу. Розрядившись і не завівши вас, партнер, як правило, відчуває себе ніяково, а то й відчуває провину. В такому стані він готовий до продовження контакту, і тепер все залежить від вашого бажання, що визначається потребою в спілкуванні з цією людиною.

Щоб не виник бар'єр неуввічливості в спілкуванні з вами, будьте уважні до партнера з першої ж хвилини зустрічі. Привітно вітайтеся, висловлюйте прохання в коректній формі, не забудьте подякувати за послугу. Якщо звернулися до вас, а ви змушені відмовити, зробіть це так, щоб не образити партнера. Доброзичливо попрощайтеся незалежно від результату зустрічі.

ЯК ПОДОЛАТИ БАР'ЄРИ У СПІЛКУВАННІ

Життя зіштовхує нас з різними людьми. І дуже рідко дарує нам зустрічі з такими, коли у спілкуванні не виникає ніяких бар'єрів. Тому слід бути поблажливими до проявів некомунікбельності і вміти робити спілкування безконфліктним. Для цього необхідно:

- поважати співрозмовника, яким би він не був;
- прагнути зрозуміти, чим викликана непристойна поведінка людини;
- мати почуття власної гідності;
- уміти контролювати себе в спілкуванні;
- так будувати свою поведінку, щоб зменшити або усунути бар'єри.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Як пов'язані особливості сприйняття з виникненням бар'єрів сприйняття? Розглянете пари: наявність стереотипів у сприйнятті і бар'єру

установки; залежність сприйняття від стану сприймаючого суб'єкта і бар'єр негативних емоцій; відсутність децентрації і бар'єр двійника.

2. У якому напрямі слід працювати над собою, щоб не стати причиною комунікативних бар'єрів?

3. Проаналізуйте свої стосунки з оточуючими. Якщо в спілкуванні з кимось із них ви відчуваєте дискомфорт, спробуйте визначити причину цього. Як можна поліпшити ваші стосунки, зробити спілкування корисним і приємним?

4. Визначте, чи володієте ви навичками людини, приємної в спілкуванні. Нижче наведені запитання з книги А.Б.Добровича «Спілкування: наука і мистецтво».

- Чи умієте ви вітатися так, щоб вам усміхались у відповідь?
- Чи умієте ви так перервати тривалу розмову, щоб співрозмовник на вас не образився?
- Чи умієте ви жартома розрядити ситуацію, остудити закипілі пристрасі?
- Чи умієте ви так відмовити людині, що звертається до вас з нетактовним або невчасним проханням, щоб не перервати з нею стосунків?
- Якщо з вами грубі, чи можете ви не відповідати грубістю? Чи здатні ви спокійно відповісти грубіянові або іншим способом заспокоїти його?
- Чи умієте ви попроситися так, щоб вас захотілося бачити знову?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Белков И.Г.* Личность руководителя и стиль управления. – М., 1992.
3. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1988.
4. *Бодалев А.А.* Личность и общение. – Л., 1987.
5. *Брэмсон Р.М.* Общение с трудными людьми. – Киев, 1991.
6. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. – М., 1994.
7. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликт – это творчество. – Минск, 1994.
8. *Вердербер Р.* Психология общения. – СПб: Прайм, 2003. – 32 с.
9. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
10. *Громова О.Н.* Конфликтология. – М., 1993.
11. *Джеймс У., Джонсвард Д.* Рожденные выигрывать. – М., 1993.
12. *Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян.* Поведение человека в организации. – М., 1993.
13. *Жуков В.* Коммуникативная компетентность. – М., 1991.
14. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М., 1990.
15. *Лупьян Я.А.* Барьеры общения, конфликты, стресс. – Минск, 1989.
16. *Смелкова З.С.* Деловой человек: культура речевого общения. – М.: КУБКА, 1997.
17. *Снелл Ф.* Искусство делового общения. – М., 1990.
18. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
19. *Шейнов В.П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск, 1996.

УМІННЯ ПОВОДИТИСЯ У ТИПОВИХ СИТУАЦІЯХ СПІЛКУВАННЯ

- Рівні спілкування.
- Типові ситуації спілкування.
- Маніпуляція і захист від неї.

Поняття культури спілкування відображає певний рівень уміння спілкуватися. Культура спілкування не має якихось жорстких правил, як, наприклад, культура поведінки, що відповідає етикету, прийнятому в даній країні. Співрозмовники можуть бути взаємно ввічливими і розлучитися при цьому ворогами через відчуття образи чи крайнього дискомфорту, викликаних розмовою. І навпаки, друзі можуть обзивати один одного чудернацькими прізвиськами і переживати при цьому найніжніші почуття, і саме спілкування вони згадуватимуть із задоволенням. Можна сказати, що спілкування буває різним за «якістю», характером, враженням, яке воно викликає. Щоб описати це явище, російський психолог А.Б.Добрович увів поняття *рівня спілкування*.

РІВНІ СПІЛКУВАННЯ

Спілкування відбувається на *примітивному рівні*, коли партнери грубі, контактують тільки тому, що їм один від одного (або одному із них) щось треба.

Якщо у взаєминах партнерів відчувається нещирість, відчуття якоїсь фальші, гри – це спілкування на *маніпулятивному рівні*. Часто буває так, що один із партнерів виявляється іграшкою в руках іншого, хоча він цього до певного часу не відчуває. У такому випадку існує ставлення до людини як предмета, необхідного для досягнення певної мети, але поводження з ним може бути вельми пристойним.

Можна говорити про *рольовий (стандартизований) рівень* спілкування, якщо партнери діють в межах своїх соціальних ролей: наприклад, передбачена етикетом поведінка в гостях, в транспорті, на роботі. Таке спілкування називають «*контактом масок*». На цьому рівні з партнером спілкуються як з виконавцем відповідної ролі.

Коли ж у партнерові бачать особистість, з настроєм і думкою якої не можна не рахуватися, прагнуть знайти оптимальне один для одного вирішення проблеми, можна говорити про *конвенційний рівень* спілкування, рівень домовленості. Цей рівень спілкування доступний людям доброзичливим, із високими моральними нормами і загальною культурою.

Спілкування на *діловому рівні* відбувається між партнерами, яких зв'язують взаємини співпраці, коли вони вбачають один в одному товаришів у спільній справі.

Ігровий рівень перевершує попередній витонченістю змісту і багатством відтінків. Його називають *святковим спілкуванням*. Цей стиль характерний для старих друзів, закоханих.

Духовний стиль – вищий рівень людського спілкування. Партнер сприймається як особистість, носій духовного начала.

Простежується зв'язок між стилями і рівнями спілкування. Непартнерський стиль спілкування призводить до спілкування на примітивному рівні, партнерський – на рольовому і діловому, маніпулятивний – на однойменному, альтруїстичний – на конвенційному, ігровому і духовному рівнях.

Культура спілкування полягає не в тому, щоб підлаштовуватися під партнера і говорити те, що він хоче почути, а у ставленні до співрозмовника, що дозволяє, поважаючи його і себе, вийти на конвенційний і вищі рівні спілкування.

Культурою спілкування володіють люди емоційно, етично і інтелектуально розвинені. «Їх спілкування – завжди творчість, і висоти, досягнуті в такій творчості, не менш цінні, ніж досягнення в мистецтві».

ТИПОВІ СИТУАЦІЇ СПІЛКУВАННЯ

Культура спілкування припускає уміння правильно розпізнати ситуацію спілкування й зміст дій партнера і на основі цього будувати

свою поведінку.

Ситуації спілкування надзвичайно різноманітні. Але, виходячи з мети, з якою люди вступають у спілкування, можна виділити базові, типові ситуації, для кожної з яких властиві свої особливості спілкування.

Метою вступу у контакт може бути прагнення домогтися від людини певних дій. Таке спілкування називають **діяльнісним** або **цільовим**. До партнера ставляться як до засобу досягнення мети. Механізм сприйняття партнера – стереотипізація. Спілкування відбувається на примітивному або на маніпулятивному рівні. Для досягнення мети маніпуляція використовується частіше, тому цю базову ситуацію спілкування часто називають **маніпулятивним спілкуванням**. На примітивному рівні спілкування манера партнера триматися відповідає його культурі. Маніпулятор же обирає собі той образ, який матиме більший вплив на партнера, тобто він маніпулює не тільки партнером, але і собою. Тому люди, які досягають успіху в маніпулятивному спілкуванні, часто стають не здатними до якогось іншого спілкування. Звичайно, і спосіб ведення бесіди залежить від рівня спілкування. Маніпулятор може бути не тільки вишукано красномовним оратором, але і майстерним слухачем. Обговорення спірного питання на примітивному рівні може призвести до суперечки, а маніпулятор вважає за краще уникати суперечок або, як говорили про Чичикова, «примітно сперечатися». Якщо ж йому потрібна перемога в спорі, бережіться! У хід підуть усі відомі, а часто й заборонені, прийоми.

Якщо в контакт вступають представники різних соціальних груп або особи, що мають різний статус усередині однієї соціальної групи, з метою підтвердити своє положення в суспільстві або усередині групи, таке спілкування називається **соціальним** або **міжгруповим**. Воно відбувається на рольовому, стандартизованому або діловому рівні і, звичайно, тут можливий (як і в першій базовій ситуації) вихід на конвенційний і вищий рівні. Для міжгрупового спілкування найбільш характерний рольовий рівень, тому його часто називають **рольовим** або **ритуальним**.

Механізм сприйняття партнера при такому спілкуванні – стереотипізація, ставлення до партнера – як до атрибуту, без якого

спілкування неможливе, манера триматися – відповідно до власної соціальної ролі або статусу усередині соціальної групи. Спосіб ведення бесіди, вибір мовленнєвих засобів, теми розмови диктуються правилами етикету – побутового або ділового. У гостях і у сфері обслуговування розбіжності намагаються обійти, завуалювати. За святковим столом не рекомендується порушувати теми, що можуть викликати суперечку. У випадку ж виникнення розбіжностей не слід прагнути зробити всіх своїми однодумцями. Категорично забороняються вислови типу: «Неправда», «Ви не маєте рації», «Цього не може бути» і т.п. У крайньому випадку, можна сказати: «Здається, це не зовсім переконливо» або «Можливо, ви маєте рацію, але мені важко погодитися з вами» і т.д. У діловому спілкуванні дискусії ведуться відкрито. Психолог О.Юрганов назвав полеміку робочим інструментом ділового спілкування. Головне – обстоювати свою думку, не забуваючи про етичні правила ведення полеміки.

Нарешті, в **міжособистісне** або **психологічне** спілкування вступають заради самого процесу спілкування. Воно відбувається на ігровому і духовному рівнях. Механізм сприйняття партнера – емпатія: співпереживання. Ставлення до партнера – як до індивідуальності, неповторної особистості. Таке спілкування часто називають **дружнім**. У таких контактах ваше становище у суспільстві не має ніякого значення, ви представляєте самі себе. Манера поведінки – природна, спосіб ведення бесіди залежить від ситуації. Виникаючі розбіжності друзі прагнуть усунути в дискусіях, що іноді можуть бути дуже «гарячими», але їх відрізняє повага до співрозмовника і його думки.

Уміння розпізнати, у якій ситуації спілкування ви знаходитеся, і правильно поводитися в ній дозволяє уникнути багатьох конфліктів, сприяє дружнім і діловим контактам. Особливу складність представляє маніпулятивне спілкування. Воно заслуговує окремої розмови.

МАНІПУЛЯЦІЇ І ЗАХИСТ ВІД НИХ

Маніпулюванням або **маніпуляцією** назвемо таке управління поведінкою людини, що здійснюється заради вигоди того, хто управляє.

Звичайно, немає людини, яка, щоб досягти бажаного, хоча б раз не схитрувала. У кожному з нас з дитинства сидить маніпулятор. Допускаючи можливість разової маніпуляції, свого роду гри, мета якої – уникнути скрутного положення, американський психолог Е.Шостром різко засуджує маніпулювання як основний стиль спілкування, «псевдофілософію життя, спрямовану на те, щоб експлуатувати як себе, так і інших». Постійне маніпулювання небезпечне тим, що призводить до руйнування людської особистості, основні душевні сили якої скеровані на управління іншими. А об'єкту маніпулювання його становище нестерпне через відчуття тиску на особистість, ролі іграшки в чийось руках, засобу для досягнення чужої мети.

Причини маніпулювання на думку Шострома – в слабкості людської натури:

1. Не в змозі покладатися на себе, краще відповідальним за все зробити іншого, яким можна управляти і якого можна контролювати. Людей, що досягають успіху в цьому, можна назвати **активними** маніпуляторами.

2. Якщо не вистачає сили впоратися із життєвими труднощами, зручно зайняти пасивну позицію: «Робіть зі мною, що хочете!» (*пасивний маніпулятор*)

3. Погляди на життя як на постійний ланцюжок боротьби і на людей як на суперників і ворогів породжує маніпулятора, який *змагається*, діє то активними, то пасивними методами.

4. Прагнучи і не знаходячи любові оточуючих, можна спробувати досягти влади над ними силою хитрого розуму (*активні маніпулятори*).

5. Деякі люди настільки бояться заслужити чиєсь несхвалення, що прагнуть догодити всім (*пасивні маніпулятори*).

Отже, основна лінія поведінки активних маніпуляторів – верховенство і влада. Стратегія поведінки пасивних маніпуляторів – пристосовництво, догодження. Мета діяльності маніпуляторів, що змагаються, – виграти за всяку ціну, незважаючи ні на що.

Знання основних причин маніпулювання і стратегічної лінії поведінки маніпуляторів дозволяє не тільки розпізнати їх серед оточуючих, але і передбачити їх вчинки а, отже, уникнути можливості стати їхніми жертвами.

Як же відбувається маніпуляція? У партнерові знаходяться вразливе місце, струну, на якій можна зіграти. Сильна людина не піддається спокусі, а слабкий і наївний може піти на поводу.

Є люди, які із задоволенням дотримуються порад іспанського філософа XVII століття Б.Грасіана: «До кожного добирати відмичку. У цьому мистецтво управляти людьми...» Заповітні бажання людини можуть бути цілком природними: бажання схвалення, підтримки або втіхи. Розпізнавши їх, маніпулятор поводить так, як вам би того хотілося, тобто він нав'язує вам ту роль, яка в глибині душі вам наймиліша, наприклад, Благородної Людини, Безкорисливого Співробітника, Мудрого Керівника, Відважного Підприємця, Спокусливої Жінки, Незамінного Працівника і т.п. Деяким пропонується роль так подобається, що вони довго не розуміють, що виконують її за сценарієм хитруна. Якщо ж ви відчули якусь нещирість, ледь вловиму фальш у ставленні до вас вельми «милої людини», подумайте, чи не маніпулятор перед вами, чи немає у нього причин для такої поведінки, і виявляйте стриманість у стосунках із ним, будьте насторожі.

СПОСОБИ ЗАХИСТУ ВІД МАНІПУЛЯЦІЙ

Якщо ж все-таки ваша поведінка дала привід «закинути вудку», спробуйте застосувати один із способів захисту від

маніпуляцій.

1. *Відмова від пропонованої ролі*: «Я не такий безкорисливий, як вам здається», «Пробачите, я дав привід?», «імовірно, я не той, за кого ви мене прийняли» і т.п.

2. Маніпуляцію можна просто *«не помітити»*. Мовчки проігнорувати провокуючий вислів, а у разі наполегливості партнера наївно запитати: «Ви це про що?»

3. *Зменшити значущість* того, на що вас штовхає маніпулятор. Сказати собі: «А навіщо мені це потрібно?»

4. Прийняти умови гри, а потім перехитрити самого маніпулятора, *переграти* його так, щоб спантеличити його і змусити припинити негідну гру.

5. «Чого ви, власне, хочете?» Таким різким запитанням можна перервати довгі підходи наполегливого «партнера».

6. Прийом «заїждженої платівки» застосовується до клієнтів, які не соромляться з чарівною усмішкою знову і знову просити про те, чого ви в силу свого службового положення виконати не можете або не хочете. Слід наполегливо повторювати: «Я вас розумію, але нічим не можу допомогти».

Людина, що володіє культурою спілкування, здатна перевести стосунки, що почалися на маніпулятивному рівні, на рольові, діловій або конвенційні. Сильна духом людина, як правило, не стає об'єктом тривалого маніпулювання.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що можна сказати про характер і культурний рівень людей, які спілкуються на рівні:

- а) примітивному;
- б) маніпулятивному;
- в) діловому;
- г) конвенційному?

2. Чи кожна людина здатна до духовного спілкування?

3. Як знання особливостей поведінки в різних типових ситуаціях спілкування можуть сприяти успішній кар'єрі?

4. У яких випадках маніпуляцію можна вважати необхідною?

5. За якими ознаками можна розпізнати маніпулятора?

6. Проаналізуйте, на якому рівні відбувається ваше спілкування з друзями, рідними, знайомими, викладачами.

7. Пригадайте приклади маніпуляцій, з якими, можливо, вам довелося зіткнутися раніше або зустрітися зараз. Чи вдалося вам уникнути долі жертви маніпулювання? Якщо так, то як? Якщо ні, то що б ви зробили зараз?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1988.
3. Вечер Л.С. Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
4. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – Мн.: Беларусь, 1990.
5. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практич. пособие для менеджеров. – М.: Ось-98, 1996.
6. Лозниця В.С. Психология менеджменту. – К., 1997.
7. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М., 1989.
8. Потелло Н.Я., Скиртач Г.Є. Українське ділове мовлення і спілкування. – К.: МАУП, 2003.
9. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

ПОЗИЦІЇ У СПІЛКУВАННІ, ЩО ВЕДУТЬ ДО УСПІХУ

- Поняття про его-стан.
- Можливі психологічні установки у діловому спілкуванні

Між партнерами по спілкуванню завжди є незрима, проте добре відчутна дистанція. Це ніби розташування партнерів по вертикальній осі в просторі спілкування. Партнер, який «тисне», розташовується на ній вище, а партнери, що ведуть розмову «на рівних», – на одному рівні. Якщо кожний із партнерів прагне опинитися «вище», відбувається конфлікт. Такі позиції в спілкуванні відомий теоретик театру П.М.Єршов назвав «надбудовою зверху», «надбудовою знизу», «надбудовою поряд».

Зрозуміти, яку позицію в спілкуванні слід зайняти, щоб у розмові ніхто не лідирував і питання вирішувалося конструктивно, допомагає транзактний аналіз ситуації спілкування, розроблений американським психологом Е.Берном.

ПОНЯТТЯ ПРО ЕГО-СТАН

Е.Берн відмітив, що кожна людина в різних ситуаціях поводить себе по-різному, мовби виконує різні психологічні ролі (Батька, Дорослого, Дитини), які відповідають його різним внутрішнім Я, або его-стану.

У стані **Батька** ми думаємо, відчуваємо, говоримо і діємо так, як це робили наші батьки або авторитетні для нас в дитинстві люди: радимо, критикуємо, виховуємо, розпоряджаємося, піклуємося...

У станів **Дорослого** ми тверезо оцінюємо реальність, аналізуємо інформацію: міркуємо, зіставляємо, вирішуємо, радимося...

У стані **Дитини** ми думаємо, відчуваємо, говоримо і діємо, як в дитинстві: ображаємося, триумфуємо, скаржимося, протестуємо, розважаємося, милуємося...

Усі три ролі особистості їй необхідні. Для того, щоб наше життя було повноцінним, в потрібний момент повинен виявлятися той або інший.

«Дитина – це джерело інтуїції, творчості, спонтанних поривань і радості.

Стан Дорослий необхідний для життя. Людина переосмислює інформацію, прораховує її вірогідність, щоб ефективно взаємодіяти з навколишнім світом.

... Завдяки Батьку більшість наших реакцій давно стали автоматичними, що дозволяє зберегти масу часу й енергії. Люди роблять саме так, а не інакше, лише тому, що «так прийнято робити». Це звільняє Дорослого від необхідності приймати безліч тривіальних рішень, завдяки чому людина може присвятити себе вирішенню важливіших життєвих проблем, залишаючи буденні питання на розгляд Батька».

У кожний з цих станів ми входимо, як правило, не за власним бажанням, а під впливом ситуації, тієї соціальної ролі, яку виконуємо. Наприклад, молода вчителька з першокласниками знаходиться в

психологічному стані Батька, в магазині – Дорослого, а удома з батьками – Дитини. І це саме те, чого потребують оточуючі.

Більшість людей непомітно для себе змінюють психологічні стани. Деякі, проте, не можуть або не хочуть «переключатися». Є начальники і вчителі, які доставляють клопоту медичному персоналу лікарень своєю психологічною позицією Батька. Психологічні позиції Батька і Дитини в діловому спілкуванні призводять до непартнерського стилю спілкування, що утрудняє вирішення ділових питань.

У діловому спілкуванні дуже важливо уміти розпізнати психологічну позицію партнера і зайняти таку, яка забезпечить конструктивне вирішення питання.

Щоб правильно визначити его-стан іншої людини, треба вчитися вловлювати відтінки взаємин. Наприклад, зовнішні прояви стану Батька-критика і Дитини-бунтаря іноді схожі. Але в агресивності першого відчувається спокійна перевага, а в агресивності другого – безпорадність.

Корисно навчитися розрізнати власні его-стани, а також в конфліктній ситуації спробувати переключитися з одного стану на інший.

У нижченаведеній таблиці, складеній на основі досліджень Е.Берна, представлені найбільш типові психологічні позиції і їх зовнішній вияв.

Розпізнавання его-станів

Позиція	Мова тіла	Мовлення	Типові вислови	Поведінка
Керівник-критик	Руки схрещені, ноги широко розставлені або корпус відкинутий назад, лоб нахмурений, рот стулений, відчужений вираз обличчя, можливі вказівні рухи рук	Голосне чи тихе, впевнене, зарозуміло-пихате, насмішкувате	«Це слід зробити», «Так не можна!», «Я знаю, що говорю», «Скільки можна!»	Оцінює, наказує, шукає винних, звинувачує, вказує
Керівник-опікун	Відкриті руки, корпус схилений до партнера, похлопування по плечу або погладжування руки, підбадьорюючий вираз обличчя	Тепле, співчутливе, заспокоююче, підбадьорююче	«З ким не буває», «Це не страшно», «Я вам допоможу», «Добре, молодець»	Заспокоює, підбадьорює, радить, допомагає, співчуває, піклується, опікується
Дорослий	Корпус прямий, дещо схилений до партнера, жести підкріплюють думки, вираз обличчя змінюється, але залишається зацікавленим, погляд відкритий	Спокійне, впевнене, без емоцій	Висловлюється по суті, допускає можливість обговорення: «Можливо...», «Якщо порівняти...», «Я гадаю», питання: «Як?», «Чому?», «Коли?» тощо	Зацікавлена, уважна, об'єктивна, пошук варіантів

Дитина-бунтар	Поза напружена, погрожуюча, голова опущена, вираз обличчя впертий, відчужений	Гнівне, голосне, вперте, понуре	«Не буду!», «Не хочу!», «Чому я?», «А ви самі що?»	Протест, агресивність
Дитина замкнена	Поза слуги, плечі опущені, голова схилена, куцає губи, вираз обличчя загублений, з оглядкою на інших, тактовна	Нерішуче, покірне, нудне	«Я б хотів», «Я спробую», «Я правильно зробив?», «Що ж мені робити?», «Я, мабуть, не зможу»	Невпевненість, образа, потребує підтримки, подавленість
Дитина вільна	Пози вільні, жести експресивні, вираз обличчя запальний, натхненний, блиск в очах, допитливість, сльози	Голосне, швидке, емоційне, невимушене	«Я хочу», «Прекрасно», «Чудово», «Кошмар»	Спонтанна, грайлива, розкута, весела, егоїстична, мрійлива, природна, творча

ТИПИ ТРАНСАКТІВ

Люди вступають у спілкування, перебуваючи у своєму еґо-стані. Те, що при цьому відбувається, Е.Берн назвав **трансакцією** (інакше – трансактом). Трансакт складається із стимулу і реакції між двома еґо-станами. Реакція, як правило, відповідає стимулу («Як аукнеться, так і відгукнеться»).

Трансакти можуть бути (за результатами) безплідними, конфліктними і конструктивними. Розглянемо типи трансактів.

1. Додаткові, або паралельні, трансакти. У них беруть участь тільки два еґо-стани.

- А. Що діється в нашому транспорті!
- Б. І не кажіть. Хай, хто може, йде пішки.
- А. Що робитимемо, автобуса все ще немає.
- Б. Зателефонуємо, що можемо запізнитися.
- А. Може, не підемо на першу пару?
- Б. А якщо перевірка?

Це безконфліктні трансакти. Варіанти рішень часто не конструктивні.

- А. Скільки можна вам повторювати?
- Б. Повторіть, будь ласка, ще раз.
- А. Це востаннє
- Б. Обіцяю вам!

До конфлікту подібне рішення не призводить. Але і до вирішення питань теж.

2. Перехресні трансакти. Реакція партнера виходить не з того стану, на який був спрямований стимул. У комунікації беруть участь 4 еґо-стани. Почувши відповідь з несподіваної позиції, співрозмовник губиться, розмова тимчасово або повністю припиняється. Наприклад:

Дружина – Чоловікові: «Ти не знаєш, де наш кип'ятильник?»

Чоловік – Дружині: «За такими речами, здається, ти повинна стежити сама».

Начальник – Секретарші: «Хто це телефонував нам о шостій годині?»

Секретарка: «Невже ви думаєте, що я можу все пам'ятати?»

А: Як тобі наш новий зам?

Б: Зустрітися б з нею десь в компанії...

Тимчасове припинення трансакта може призвести і до відновлення розмови з інших позицій, що буде конструктивнішою і приведе до вирішення питання.

Нова співробітниця – Керівникові: «Я не зрозуміла, як це робити. Поясніть мені ще раз»

Керівник: «З чого ви самі думаєте розпочати?»

Начальник – Секретарці: «Я цього не потерплю! Ви знову запізнилися!»

Секретарка: «Чи можу я приступити до роботи?»

А: Ти поглянь на цю молодь. Хіба ми могли собі це дозволити?

Б: А ти пригадай. Про нас говорили те ж саме.

Отже:

1. Припинення перехресного трансакта, а то і конфлікт спостерігається у тому випадку, коли партнер не реагує на стимул, спрямований на позицію Дорослого, а реагує з іншої позиції.

2. До конструктивного ведення розмови можна дійти в тому випадку, коли вдасться проігнорувати стимул, спрямований у позицію Батька або Дитини, і відповісти з позиції Дорослого, стимулюючи стан Дорослого у партнера.

3. Приховані трансакти. Це комунікації з підтекстом. Він відчувається в інтонації, погляді, мові рухів тіла. За змістом стимул спрямований із позиції Дорослого в позицію Дорослого. Але особистісний смисл повідомлення, який вгадує партнер, виходить з іншої позиції. Реакція спрямована, зазвичай, саме на приховану позицію. Партнер обурюється: «Що я такого сказав?»

А. Де моя папка?

В. Чому ви вважаєте, що вона у мене?

А. З чого ви це узяли? Я просто запитав.

Чоловік: Скільки у нас залишилося грошей до зарплати?

Дружина: Не турбуйся, досить.

Чоловік: А я і не турбуюся. Вже не можна і запитати.

Прихована позиція дратує більше, ніж явна. Розпізнавши її, треба поводитися так, ніби вона явна, прагнучи при цьому не допустити конфліктної ситуації. Це можливо, якщо відповідати з додаткової позиції. Щоб розмова була конструктивною, треба намагатися проігнорувати підтекст і відповідати так, ніби звернення дійсно йде з позиції Дорослого і ми, природно, відповідаємо тим же.

Отже, *позиція Дорослого найбільш вживана в ділових контактах*. Саме вона формує партнерський стиль спілкування.

МОЖЛИВІ УСТАНОВКИ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

Зайняти позицію Дорослого
допомагає відповідна установка.

Установки можуть бути наступними:

1. У мене не все гаразд – у тебе все добре. (Роль просителя; психологічна позиція Дитини)

2. У мене все прекрасно – у тебе не все гаразд. (Роль начальника; психологічна позиція Батька.)

3. У мене кепські справи – у тебе теж не все гаразд. (Роль невдахи; психологічна позиція Дитини.)

4. У мене все гаразд – у тебе все гаразд. Усі проблеми можна вирішити. (Роль ділової людини; психологічна позиція Дорослого.)

Якби співробітники завжди діяли з позиції Дорослого, у колективі не було б конфліктів. Нерідко конфлікт виникає через те, що хтось веде психологічну гру, яка складається з послідовності прихованих трансактів. Наприклад, ведеться гра: «А що я говорив?» Начальник радиться з фахівцем з приводу якогось начинання. Фахівець його не схвалює. Але начальник наполягає. І тоді фахівець заявляє: «Ну, добре, зробимо так, як ви хочете», і починає діяти, як того хоче начальник. Через деякий час з'ясовується, що пропозиція начальника була неправильною. У результаті – витрачено дарма гроші і час. Начальник викликає фахівця. А той заявляє: «Я зробив усе так, як ви хотіли. А я попереджав...» (психологічна позиція Дитини).

Щоб уникнути такого фіналу, керівникам можна поради позбавитися позиції непогрішимого Батька, уважно прислухатися до думок підлеглих, а співробітникам – не ставати в позицію Дитини, викласти свою думку письмово, розкласти усі «за і проти» його пропозиції. Це стимулюватиме у нього позицію Дорослого і призведе до обговорення питання, а не нав'язування рішення.

Окрім цієї, існує ще безліч психологічних ігор, заснованих на нав'язуванні партнерові психологічної позиції Батька або Дитини. По суті, ці ігри є маніпуляціями, мета яких – отримання тієї або іншої вигоди у стосунках із партнером по спілкуванню. Щоб не бути втягнутим в маніпулятивну гру, потрібно вчасно розпізнати, яку психологічну позицію вам нав'язують і, якщо вам це не подобається, стимулювати у маніпулятора позицію Дорослого, що, звичайно ж, можна зробити, лише упоравшись із власним бажанням опікати, розпоряджатися або підкорятися.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Який зв'язок між соціальною роллю і психологічною позицією людини?

2. За якими ознаками можна розпізнати психологічну позицію, у якій знаходиться партнер?

3. Які позиції в спілкуванні дозволяють уникнути конфлікту?

4. Чому позиція Дорослого дає можливість вирішити питання?

5. Як слід налаштуватися, щоб досягти успіху в діловому контакті?

6. Потренуйтеся в умінні визначати психологічні позиції. Проаналізуйте типові его-стани членів своєї сім'ї, друзів, колег, власні. Спробуйте визначити психологічну позицію незнайомої вам людини за її манерою говорити і триматися.

7. Розгляньте сімейні і службові конфлікти з позиції трансактного аналізу. Що можна було б змінити в позиціях учасників, щоб уникнути конфлікту?

8. Зрозумівши, що під час бесіди ви займаєте позицію Дитини або Батька, спробуйте перейти на позицію Дорослого.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
3. *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – Мн.: Беларусь, 1990.
4. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практич. пособие для менеджеров. – М.: Ось-98, 1996.
5. *Лозниця В.С.* Психологія менеджменту. – К., 1997.
6. *Потелло Н.Я., Скуртач Г.Є.* Українське ділове мовлення і спілкування. – К.: МАУП, 2003.
7. *Смелкова З.С.* Деловой человек: культура речевого общения. – М.: КУБК-а, 1997.
8. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

ТИПИ КОНФЛІКТІВ ТА КЕРІВНИЦТВО КОНФЛІКТНОЮ СИТУАЦІЄЮ

- Поняття конфлікту.
- Типи конфліктів.
- Початок та динаміка розвитку конфлікту.
- Критерії конфлікту.
- Причини конфлікту.
- Структурні методи управління конфліктами.
- Рекомендації щодо вирішення конфлікту.
- Стратегія поведінки менеджера при вирішенні міжособистісних конфліктів.
- Типи конфліктних особистостей.
- Загальноприйняті принципи щодо вирішення конфліктів.

ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТУ

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність суперечностей, якщо йдеться про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому конфлікт визначають як *відсутність згоди між двома або більше сторонами – особами чи групами*.

Відсутність згоди обумовлена наявністю різноманітних думок, поглядів, ідей, інтересів, точок зору і т.д. Проте вона не завжди виявляється у формі явного зіткнення, конфлікту. Це відбувається тільки тоді, коли існуючі суперечності, розбіжності порушують нормальну взаємодію людей,

перешкоджають досягненню поставленої мети. У цьому випадку люди просто змушені якимось чином подолати розбіжності і вступають у відкриту конфліктну взаємодію.

Якщо конфлікти сприяють ухваленню обґрунтованих рішень і розвитку взаємин, то їх називають **функціональними (конструктивними)**. Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню рішень, називають **дисфункціональними (деструктивними)**. Треба вміти аналізувати конфлікти, розуміти їх причини і можливі наслідки.

Відповідно до класифікації Л.Коузера конфлікти можуть бути *реалістичними* (наочними) або *нереалістичними* (безпредметними).

Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, на думку однієї чи обох сторін, розподілом між ними якихось переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату.

Нереалістичні конфлікти мають на меті відкритий вияв негативних емоцій, образ, ворожості, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю.

Почавшись як реалістичний, конфлікт може перетворитися на нереалістичний, наприклад, якщо предмет конфлікту надзвичайно вагомий для учасників, а вони не можуть знайти прийнятне рішення. Це підвищує емоційну напруженість і вимагає звільнення від негативних накопичених емоцій.

Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні. Їх набагато складніше врегулювати, спрямувати у конструктивне русло. Надійний спосіб профілактики подібних конфліктів в організації – створення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення психологічної культури керівників і підлеглих, оволодіння прийомами саморегуляції емоційного стану у спілкуванні.

ТИПИ КОНФЛІКТІВ

Існує **п'ять основних типів конфлікту**: міжособистісний; між особою і групою; міжгруповий; соціальний; внутрішньоособистісний.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Цей тип конфлікту не повністю відповідає даному нами визначенню. Тут учасниками конфлікту є не люди, а різні психологічні чинники внутрішнього світу особистості, потреби, мотиви, цінності, відчуття і т.п.

Внутрішньоособистісні конфлікти, пов'язані з роботою, можуть набувати різних форм. Одна з найбільш поширених – це **рольовий конфлікт**, коли різні ролі людини висувають до неї суперечливі вимоги. Наприклад, будучи хорошим сім'янином (роль батька, матері, чоловіка, дружини і т. п.), людина повинна вечори проводити удома, а положення керівника може зобов'язати його затриматися на роботі. Або: начальник цеху дав майстрові вказівку виготовити певну кількість деталей, а технічний керівник у той же час – провести технічний огляд устаткування. Причиною першого конфлікту є неузгодженість особистих потреб і вимог виробництва, а другого – порушення принципу єдиноначальності. Внутрішні конфлікти можуть виникати на виробництві унаслідок переважаності роботою або, навпаки, відсутності роботи при необхідності знаходитися на робочому місці.

Міжособистісний конфлікт. Це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він виявляється по-різному. Більшість керівників вважають, що єдиною його причиною є непорозуміння, несхожість характерів. Дійсно, зустрічаються люди, яким через відмінності в характерах, поглядах, манері поведінки дуже непросто спілкуватися, порозумітися і навіть «уживатися» один з одним. Проте глибший аналіз показує, що в основі таких конфліктів, як правило, лежать об'єктивні причини. Найчастіше – це боротьба за обмежені ресурси: матеріальні засоби, виробничі площі, час використання устаткування, робочу силу і т.д. Кожен вважає, що в ресурсах має потребу саме він, а не інший. Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник висуває йому непомірні вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не бажає працювати в повну силу.

Конфлікт між особою і групою. Неформальні групи встановлюють свої норми поведінки, спілкування. Кожен член такої групи повинен їх дотримувати. Відступ від прийнятих норм група розглядає як негативне явище, виникає конфлікт між особою і групою. Інший поширений конфлікт цього типу – *конфлікт між групою і керівником*. Найважче такі конфлікти протікають при авторитарному стилі керівництва.

Міжгруповий конфлікт. Організація складається з безлічі формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Наприклад, між керівництвом і виконавцями, між працівниками різних підрозділів, між неформальними групами усередині підрозділів, між адміністрацією і профспілкою.

На жаль, частим прикладом міжгрупового конфлікту є розбіжності між вищим і нижчим рівнями управління. Це яскравий приклад дисфункціонального конфлікту.

Міжгрупові конфлікти обумовлені несумісністю мети в боротьбі за обмежені ресурси (влада, багатство, територія, матеріальні ресурси і т. п.), тобто наявністю реальної конкуренції, а також виникненням соціальної конкуренції.

Міжгрупові конфлікти супроводжуються:

- проявами «деіндивідуалізації», тобто члени групи не сприймають інших людей як самотніх осіб, а сприймають їх як членів іншої групи, якій приписується негативна поведінка. Деіндивідуалізація полегшує прояв агресивності по відношенню до інших груп;

- проявами соціального, міжгрупового порівняння, в ході якого «свої» вище і позитивно оцінюють свою групу, підвищують свій престиж і одночасно принижують, знецінюють чужу групу, дають їй негативну оцінку («вони злодії, вони відсталі» і т. п.). Соціальне порівняння може ініціювати конфлікти, а також підтримувати, «виправдовувати себе» в конфлікті. Часто лідери груп прагнуть частково або повністю ізолюватися від інформації з чужого боку про чужу групу («залізна завіса»); тоді легше зберігати конфлікт між своєю і чужою групою. Для загладження конфлікту корисний обмін реальною інформацією один про одного;

- проявами групової атрибуції, тобто схильні вважати, що саме «чужа група відповідальна за негативні події».

Пояснення причин подій різко протилежні для своєї і чужої групи: так 1) позитивній поведінці своєї групи і негативній поведінці чужої групи

приписуються внутрішні причини («ми чинимо правильно, тому що ми хороші», «вони чинять погано, бо вони погані»); 2) негативна поведінка своєї групи і позитивна поведінка чужої групи пояснюються зовнішніми причинами, зовнішніми обставинами. Так, напади своєї групи (негативна, агресивна поведінка) пояснюють зовнішніми причинами («нас змусили обставини»), а напади супротивників пояснюють внутрішніми причинами («вони погані люди»). Конструктивні позитивні дії чужої групи оцінюють як зовні обумовлені («у них не було іншого виходу, обставини змусили їх піти на це») або деколи сприймаються як «військова хитрість» («щось тут не так, не можна довіряти їх «миролюбним» пропозиціям»). Навіть розкол усередині своєї групи схильні пояснювати діями «чужої групи», які «шкодять нам, щось замислюють проти нас».

Соціальний конфлікт – це «ситуація, коли сторони (суб'єкти) взаємодії переслідують свої цілі, що суперечать або взаємовиключають один одного».

Але, незважаючи на різницю підходів, в наявних визначеннях конфлікту можна виділити принаймні три ключові моменти: по-перше, те, що це граничний випадок загострення соціальних суперечностей, явний або прихований стан протиборства, а також ситуація взаємодії; по-друге, соціальний конфлікт полягає у зіткненні різних соціальних прошарків – класів, націй, держав, соціальних інститутів, соціальних суб'єктів; по-третє, це те, що протидіючі сторони переслідують різні, пропорційно протилежні цілі, інтереси і тенденції розвитку, що, як правило, суперечать або взаємовиключають один одного.

Таким чином, соціальний конфлікт – це складне явище, що включає декілька аспектів. Але саме наявність протиборчих сторін зі своїми потребами, інтересами і цілями є основою конфлікту, його осью ліній.

Цей момент тісно пов'язаний із з'ясуванням причин і природи конфлікту, а також визначенням його меж – просторових, тимчасових, внутрішньосистемних. Просторові межі конфлікту визначаються місцезнаходженням його учасників (квартира, вулиця, будинок, робота, регіон і т.д.). Тимчасові параметри конфлікту пов'язані з його тривалістю, включаючи початок і кінець.

ПОЧАТОК ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ

Початок конфлікту пов'язаний, щонайменше, з трьома умовами:

1) перший його учасник свідомо і активно діє у збиток іншому учасникові шляхом фізичних дій, демаршів, заяв і т. д.;

2) другий учасник усвідомлює, що ці дії спрямовані проти нього;

3) другий учасник у відповідь робить активні дії проти ініціатора конфлікту; з цієї миті можна вважати, що конфлікт почався.

Отже, виходить, що конфлікт починається у разі протиборства сторін. Він виникає лише тоді, коли сторони почнуть активно протидіяти одна одній, переслідуючи свої цілі. Тому конфлікт завжди починається як двостороння (або багатобічна) поведінка, і йому, як правило, передують дії, ініціюючі сторони, що виступає як призвідник конфлікту.

Перелік елементів конфлікту:

- 1) два учасники або дві сторони конфлікту;
- 2) взаємнесумісність цінностей і інтересів сторін;
- 3) поведінка, спрямована на знищення планів протилежної сторони;
- 4) застосування впливової сили;
- 5) протиріччя у діях, поведінці сторін;
- 6) стратегія і тактика конфліктної взаємодії;
- 7) особистісні особливості учасників: агресивність, авторитетність та ін.;
- 8) характер зовнішнього середовища чи присутність третьої особи і т.д.

Динаміка розвитку конфлікту:

- виникнення конфліктної ситуації
- усвідомлення конфліктної ситуації
- власне конфліктна поведінка – взаємоспрямовані і емоційно забарвлені дії, що утрудняють досягнення мети, інтересів супротивника і сприяють реалізації власних інтересів у збиток іншій стороні;
- розгортання конфлікту або його вирішення залежить від учасників, їх особистісних особливостей, інтелектуальних, матеріальних можливостей, що має кожна із сторін, від суті і масштабів самої проблеми, від позицій оточуючих, від уявлення учасників про наслідки конфлікту, від стратегії і тактики взаємодії.

КРИТЕРІЇ КОНФЛІКТУ

Критеріями конфлікту вважають:

1) взаємозалежність сторін, тобто обидві сторони залежать одна від одної, активність однієї людини обумовлює дії іншої людини, а ці дії викликають у відповідь реакцію першого суб'єкта і т.д. Таким чином, відбувається взаємодія сторін, їх контролю, проте, якщо існують жорсткі правила контакту (наприклад, бій боксера), то це не конфлікт;

2) усвідомлення ситуації як конфліктної, тобто одна або обидві сторони оцінюють чужі дії як навмисно ворожі з метою перешкодити досягненню бажаної мети або принизити;

3) вибір стратегії подальшої поведінки: до пошуку компромісу або раціонально прийнятого рішення чи до ескалації конфлікту, до посилення боротьби; наприклад, від боротьби точок зору (когнітивний конфлікт) переходять до боротьби особистостей (міжособистісний конфлікт), потім до боротьби груп і насильства.

У конфлікті немає винних і правих, кожен хоче досягти своєї мети. Конфлікт – такий вид взаємодії, де результат належить всім учасникам конфлікту, свій внесок у конфлікт вносить кожен учасник. Але зазвичай людина думає: «У конфлікті винен не я, а інша людина», «Я маю рацію, а інший – її не має, він поганий», і кожен збирає навколо себе союзників, щоб довести: «Я маю рацію!». Так відбувається розширення конфлікту.

Закінчення конфлікту не завжди є однозначним. Він може бути вичерпаний у разі примирення або виходу з конфлікту однієї із сторін, а також припинення його внаслідок втручання третіх сил.

Щодо внутрішньосистемних параметрів конфлікту необхідно сказати, що він завжди відбувається в певній системі: сім'ї, групі співробітників, трудовому колективі, державі, міжнародному співтоваристві країн. Виявлення внутрішньосистемних меж конфлікту пов'язане з визначенням

конфліктуючих сторін, що є його головними учасниками, а також виділенням інших осіб або організацій, прямо в конфлікті не замішаних, але виступаючих елементами системи. У такому разі межі конфлікту в системі залежатимуть від того, яке число учасників до нього залучене.

Отже, конфлікт є гранично загостреною формою суперечності, але він служить також і способом виявлення і вирішення протиріч. У зв'язку з цим виникає запитання: а що передує конфлікту, які стадії його розвитку? Передує йому об'єктивна життєва ситуація, в якій знаходяться протидіючі сторони, і самі ці сторони мають певні інтереси, потреби, цілі. Природно, що замах однієї сторони на якусь із таких потреб іншої сторони створює соціально-психологічну основу конфлікту.

Це і є структура суперечності, що не перейшла в конфлікт, – тобто конфліктна ситуація. Таким чином, **конфліктна ситуація** – це таке поєднання людських потреб і інтересів, що об'єктивно створює ґрунт для реального протистояння між різними соціальними суб'єктами.

Конфліктна ситуація може складатися об'єктивно, крім волі і бажання майбутніх протидіючих сторін (скорочення штатів в трудовому колективі), а може бути створена або навмисно спровокована однією чи обома сторонами. Але кожна ситуація визначається реальними подіями і її суб'єктивне значення залежить від того, яке пояснення дає цим подіям кожна сторона, відповідно до яких вона і починає діяти в ході розвитку конфлікту. Головна межа цієї ситуації – виникнення предмету конфлікту.

Предмет конфлікту – це та основна суперечність, через яку і заради чого сторони вступають у боротьбу.

Оскільки в ході конфлікту вирішуються протидіючі, відбувається пошук шляхів виходу з безвихідної ситуації, то виникає питання про його функцію – позитивну чи негативну. Іншими словами, погано це чи добре, що відбувається конфлікт? З буденної точки зору, тут може бути дана тільки негативна відповідь, бо конфлікт пов'язаний з такими явищами, як побутові сварки і непорозуміння, службові неприємності, міжнаціональні, територіальні, суспільно-політичні протистояння і протидіючі, пов'язані із стражданнями і втратами. Звідси і оцінка конфлікту як явища небажаного.

Але при уважнішому розгляді сутності цієї проблеми вимальовувався інший підхід, інша точка зору, згідно з якою конфлікт – тільки негативне соціальне явище, але ще й позитивне. Хід міркувань тут приблизно такий. Так, конфлікт – це небажане явище, що починає роз'їдати нормально функціонуючу соціальну систему, але в його ході з'являються такі сили, які зможуть повернути її в стан балансу і стабільності.

Разом з цим існує також тенденція розглядати конфлікт не як відхилення від норми, а як норму соціальних відносин, нормальний стан суспільства. Це добре прослідковується в творах Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Маркса, Вебера, Дарендорфа.

Мортон Дойч, здійснюючи мотиваційний аналіз конфліктної поведінки, відзначав, що конфлікт – це така взаємодія двох сторін, коли досягнення мети одного перешкоджає досягненню мети іншого, тобто конкуренція, суперництво виступає як об'єктивна ситуація конфлікту, а з іншого боку, емоційне неприйняття іншої людини, тенденція до конкурентної взаємодії людей, як їх психологічна особливість, сприяє конфліктній поведінці.

Оскільки конфлікти неминучі у взаємодії людей, то вони можуть виконувати позитивну **конструктивну функцію**:

- конфлікт сприяє певному руху вперед, запобігає застою;
- у процесі конфлікту відбувається об'єктивування предмета розбіжності і знаходяться засоби запобігання майбутнім конфліктам;
- конфлікт – це певне заперечення старих, «віджитих» відносин, що призводить до формування нових, корекції взаємодії;
- у конфлікті зникає внутрішня напруженість, «випліскуються» агресивні почуття, «розряджаються» фрустрації, неврози;
- конфлікт – спосіб самоствердження особистості, особливо підлітка, конфлікт
 - необхідна форма поведінки для підтримки статусу в групі;
 - внутрішньогруповий конфлікт в науковій діяльності створює необхідний рівень напруженості, потрібний для творчої активності; дослідження показали, що продуктивність творчої наукової діяльності вища у конфліктних осіб;
 - міжгрупові конфлікти можуть сприяти груповій інтеграції, зростанню згуртованості, солідарності групи;
 - необхідність вирішення конфлікту призводить до кооперації, до концентрації зусиль учасників для вирішення конфліктної ситуації.

Ознаки деструктивного конфлікту:

- 1) розширення конфлікту;
- 2) ескалація конфлікту (тобто конфлікт стає незалежним від початкових причин і, навіть якщо причини конфлікту усунені, сам конфлікт продовжується);
- 3) збільшення витрат і втрат, які несуть учасники конфлікту;
- 4) зростання ситуативних висловів, агресивних дій учасників.

Але повернемося до питання про корисність чи шкідливість конфліктів. Ми з'ясували, що конфлікт є способом виявлення і вирішення протиріч. У цьому і полягає відповідь на поставлене запитання. Корисний конфлікт тим, що так чи інакше вирішує протиріччя. Але з цього витікає наступне запитання: а яка ціна вирішення протиріччя шляхом конфлікту? Вона, як правило, дуже висока. Іноді – це руйнування або серйозне пошкодження системи, а іноді навіть знищення однієї із сторін. Тому наступне наше завдання і полягатиме в тому, щоб розглянути об'єктивні причини і психологію учасників зароджуваних конфліктів.

ПРИЧИНИ КОНФЛІКТІВ

Важливим моментом у вивченні проблеми конфліктів і їх природи є виявлення їх причин. Аналіз соціологічних і соціально-психологічних досліджень дозволяє виділити такі основні причини конфліктів:

- *соціально-економічні* – конфлікти в сучасному суспільстві є породженням і виявом об'єктивно існуючих соціально-економічних суперечностей;
- *соціально-психологічні* – потреби, мотиви, мета діяльності і поведінки різних людей;

- *соціально-демографічні* – відмінності в установках і мотивах поведінки, мети і прагненнях людей, обумовлених їх статтю, віком, приналежністю до різних національних угруповань.

Люди так чи інакше реагують на зміну соціально-економічної ситуації, переслідуючи при цьому свої інтереси і потреби. Природно, що посягання на будь-яку з таких потреб є соціально-психологічною причиною конфліктів. Нерівність у доходах і споживанні між найбагатшими і найбіднішими, практична відсутність середніх суспільних прошарків, нестабільність економічного, соціального і політичного розвитку неминуче ведуть до конфліктів на різних рівнях – міжособистісному, в масштабах усього суспільства. Гострота соціальної напруженості, рівень конфліктності виявляються в різних чинниках: підвищеному емоційно-психологічному фоні взаємодії між людьми, посиленні незадоволеності життям і економічним станом, дедалі частіших локальних конфліктів, перетворенні девіантної поведінки людей у своєрідну соціальну «норму» (розбій, рекет, тероризм, наркоманія, проституція і т. д.), пошуку «винуватого» («що робити?» і «хто винен?»). У свою чергу, такого роду негативні психологічні чинники не кращим чином впливають на розвиток соціально-економічної і політичної обстановки в цілому.

Соціальний конфлікт завжди супроводжується особливою соціально-психологічною атмосферою, яка отримала назву *соціальної напруженості*. **Соціальна напруженість** – це особливий стан суспільної свідомості і поведінки, специфічна ситуація сприйняття і оцінки дійсності.

Соціальна напруженість як емоційно-психологічний стан суспільства чи його частини виникає, якщо назріла криза своєчасно не виявлена, а конфліктне протиріччя ніяк не вирішується, переходячи в глухий кут, коли люди усвідомлюють розбіжність між проголошуваними ідеалами і цілями суспільного розвитку і його дійсними результатами.

Соціальна напруженість характеризується такими параметрами:

а) розповсюдженням незадоволеності життям (незадоволеність зростанням цін, інфляцією, зменшенням і збідненням споживчої корзини, загрозою особистій безпеці т. д.);

б) втратою довіри до правлячої еліти (песимізм в оцінці майбутнього, зростання відчуття небезпеки, виникнення атмосфери масового психічного неспокою і емоційного збудження);

в) появою стихійних масових дій (різні конфлікти, мітинги, демонстрації, страйки).

Основними стадіями соціальної напруженості є:

1) фоновий рівень соціальної напруженості – норма;

2) латентна стадія наростання соціальної напруженості вища за норму або балансє на її межі;

3) стадія прояву соціальної напруженості в ході зростання незадоволеності і усвідомлення конфліктності ситуації;

4) критична стадія переходу соціальної напруженості в гострий конфлікт;

5) стадія прискореного розвитку соціального конфлікту – вибух;

6) стадія найвищого розвитку соціальної напруженості – кульмінація конфлікту;

7) стадія спаду соціальної напруженості до фонового рівня і припинення соціального конфлікту.

Можна виділити декілька основних **причин конфліктів в організаціях**.

Розподіл ресурсів. Навіть у найбільших і найбагатших організаціях ресурси завжди обмежені. Необхідність розподіляти їх практично неминуче веде до конфліктів. Люди завжди хочуть отримувати не менше, а більше, і власні потреби завжди здаються їм більш обґрунтованими.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина (або група) залежить від іншої людини (або групи) у виконанні завдання. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність праці своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби швидко і якісно ремонтувати устаткування. Керівник ремонтної служби може, у свою чергу, звинувачувати відділ кадрів у тому, що не прийняті нові працівники, яких так потребують ремонтники.

Декілька інженерів, зайнятих розробкою одного виробу, можуть володіти різним рівнем професійної кваліфікації. В цьому випадку фахівці вищої кваліфікації можуть бути незадоволені тим, що слабкі інженери гальмують виконання роботи, а останні незадоволені тим, що від них вимагають неможливого. Взаємозв'язок завдань при нерівних можливостях призводять до конфлікту.

Відмінності в цілях. Вірогідність цих конфліктів в організаціях зростає у міру збільшення організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві різноманітної продукції, виходячи з потреб ринку; при цьому виробничі підрозділи зацікавлені в збільшенні обсягу випуску продукції при мінімальних витратах, що забезпечується випуском простої однорідної продукції. Окремі працівники теж, як відомо, переслідують власні цілі, що йдуть врозріз із цілями інших.

Існування перерахованих причин конфліктів збільшує вірогідність їх виникнення, проте навіть при великій нагоді конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі в конфлікті не варті витрат. Вступивши ж у конфлікт, як правило, кожна сторона робить усе, щоб була врахована її точка зору, досягнута її мета, і заважає іншій стороні робити те саме. Тут необхідне управління конфліктом. Залежно від того, наскільки ефективним воно буде, наслідки конфлікту стануть функціональними або дисфункціональними.

Виділяють такі основні **функціональні (позитивні) наслідки конфліктів**:

- проблема вирішується таким чином, що влаштовує всі сторони, і в результаті люди відчують себе причетними до вирішення важливої для них проблеми;

- спільно ухвалене рішення швидше і краще втілюється в життя;

- сторони набувають досвіду співпраці при вирішенні спірних питань і можуть використовувати його в майбутньому;

- ефективне вирішення конфліктів між керівником і підлеглими руйнує так званий «синдром покірності» – страх відкрито висловлювати свою думку, відмінну від думки вищих за посадою;

- поліпшуються стосунки між людьми;
- люди перестають розглядати наявність розбіжностей як «зло», що завжди призводить до негативних наслідків.

Основні **дисфункціональні (негативні) наслідки конфліктів**:

- непродуктивні, конкурентні відносини між людьми;
- відсутність прагнення до співпраці, добрих стосунків;
- уявлення про протилежну сторону як про «ворога», про свою позицію – як про виключно позитивну, про позицію опонента – тільки як про негативну;
- згортання або повне припинення взаємодії з протилежною стороною, що перешкоджає вирішенню виробничих задач;
- переконання, що «перемога» в конфлікті важливіша, ніж вирішення реальної проблеми;
- відчуття образи, незадоволеності, поганий настрій, кадрова нестабільність.

СТРУКТУРНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Представники адміністративного напрямку вважали, що якщо знайти хорошу формулу управління, то організація діятиме як відлагоджений механізм. У рамках цього напрямку розроблялися структурні методи

управління конфліктами.

1. Чітке формулювання вимог. Одним із найефективніших методів управління, що запобігають дисфункціональним конфліктам, є роз'яснення вимог до результатів роботи кожного конкретного працівника і підрозділу в цілому; наявність чітких і однозначно сформульованих прав і обов'язків, правил виконання робіт.

2. Використання координуючих механізмів. Чітке дотримання принципу єдиноначальності полегшує управління великою групою конфліктних ситуацій, оскільки підлеглий знає, чіі розпорядження він повинен виконувати. Якщо у працівників є розбіжності з будь-якого виробничого питання, вони можуть звернутися до «третього судді» – їх спільного начальника. У деяких організаціях виникають спеціальні інтеграційні служби, завданням яких є ув'язка цілей різних підрозділів.

3. Встановлення спільної мети, формування загальних цінностей. Цьому сприяє поінформованість усіх працівників про політику, стратегію і перспективи організації, а також їх обізнаність щодо стану справ у різних підрозділах. Наявність спільної мети дозволяє людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктних ситуаціях, перетворюючи їх на функціональні.

4. Система заохочень. Встановлення таких критеріїв ефективності роботи, що виключають зіткнення інтересів різних підрозділів і працівників. Наприклад, якщо преміювати працівників служби техніки безпеки за кількість виявлених порушень правил безпеки, це призведе до нескінченного дисфункціонального конфлікту з виробничими і експлуатаційними службами. Якщо заохочувати всіх працівників за усунення виявлених порушень, це призведе до зниження конфліктності і підвищення безпеки.

Звичайно, управління конфліктами включає і міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій на основі врахування психології учасників конфлікту (*психотипів*).

Екстравертам. Зупиніться, подивіться і послухайте. Можливо, ви вважаєте, що коли говорити безупинно, то вихід із будь-якого конфлікту буде знайдений? Найважливіше для вас і найважче – вислухати точку зору іншої людини.

Інтравертам. Висловлюйте свою думку. Хоча часто це дуже важко і може здатися зайвим, проте абсолютно необхідно, щоб ви виклали своє бачення справи і, можливо, навіть не один раз, поки не переконаєтеся, що інша людина вас почула. Коли справа стосується конфлікту, дещо перестраховатися – не гріх. Обов'язково упевніться, що до співрозмовника дійшло те, про що ви говорите.

Сенсорним. Конфлікт не зводиться до одних фактів. Хоча це здається вам марною тратою сил, іноді має сенс звернути увагу на побічні обставини. Якщо з вами не погоджуються, що б ви не говорили, швидше за все, є такі аспекти, що потребують вашої уваги, але знаходяться за межами даної ситуації.

Інтуїтивістам. Не ухиляйтеся від проблеми. Коли виникає конфлікт, ви намагаєтесь пов'язати його з картиною в цілому. Це не завжди корисно і не завжди доречно. Може зникнути специфіка даної ситуації, що утруднить вирішення. Іноді врегулювання простої суперечки, навпаки, полегшує вирішення глобальних питань.

Думаючим. Дозвольте собі небагато щирого вираження емоцій. Вас нудить, коли інші кричать на роботі. Так само вам ніяково і коли вони обнімаються або висловлюють теплі почуття. Але все це – невід'ємна частина вирішення конфліктів. Якщо ви не здатні висловити власні почуття, дайте іншим свободу в цьому відношенні.

Відчуваючим. Будьте прямолінійними і не бійтеся конфронтації. Зі світом нічого не трапиться, коли ви скажете те, що думаєте, навіть якщо це і щось негативне. Те, що вам здається різким, не обов'язково буде сприйнято як різкість іншими людьми. Можливо, вони навіть схвалять вашу відвертість і поставляться до неї з повагою. Якщо ви схильні до емоційних сплесків, не вибачайтеся за них і не мучтеся відчуттям провини. Відверті почуття полегшують просування до конструктивного вирішення ситуації.

Вирішуючим. Ви не завжди маєте рацію. Як не важко, але вам варто прийняти це на віру, якщо ви хочете, щоб конфлікт взагалі коли-небудь вирішився. Ви бачите світ в чорно-білих тонах і поділяєте все у ньому на правильне і неправильне. Вам важко погодитися з протилежною точкою зору. Але дуже важко мати справу з людиною, яка у всьому вважає себе правою.

Сприймаючим. Займіть чітку позицію. Сприймаючі іноді беруть участь у дискусії на обох сторонах, тому що вони і справді бачать обидві сторони. Деколи це виглядає як диявольський прийом. Проте гнучкість і уміння примирювати різні речі не завжди сприяють вирішенню конфлікту. Ці якості можуть навіть підсилити суперечку. Якщо ви в чомусь дійсно переконані, займіть відповідну позицію і відстоюйте її.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

П'ять кроків до вирішення конфліктів:

1. Чітко з'ясуйте, які питання опинилися в центрі конфлікту.
2. Спробуйте вписати ці питання в типологічну структуру, в ідеалі співвіднівши їх із психотипами.
3. Дослідіть найбільш вірогідну причину конфлікту.
4. Попросіть кожну із сторін встати на позицію іншої сторони.
5. Шукайте компромісів і угод, що можуть просунути конфлікт до вирішення.

Зазвичай учасники конфліктної ситуації виявляються перед необхідністю вибору однієї з трьох принципових можливостей своїх дій в обставинах, що склалися. Відомий російський конфліктолог Н.В.Гришин описує їх таким чином:

- шлях «боротьби», направлений на те, щоб усіма доступними засобами досягти бажаного;
- відхід від конфлікту;
- ведення переговорів з метою знайти прийнятне рішення проблеми.

Можна виділити **три основні моделі поведінки в конфлікті і відповідні типи суб'єктів**.

1. **Деструктивний тип** характеризується постійною готовністю до розв'язання конфлікту, не схильний до компромісів і налаштований на повне придушення супротивника. У побуті – це егоїст, зачинщик сварок і скандалів; в організації чи установі – кляузник; у натовпі – ініціатор безладів і руйнівних дій; на міждержавному рівні подібні суб'єкти конфліктної дії – мілітаристські держави і різні екстремістські організації.

2. Суб'єкти **конформістського типу** пасивні, вони скоріше поступаються, ніж продовжать боротьбу. Цей тип небезпечний, бо об'єктивно сприяє, а точніше, провокує і сприяє чужим агресивним устремлінням. Але може зіграти і позитивну роль, якщо суперечності між суб'єктами носять дріб'язковий характер, і тоді компроміс є кращим засобом запобігання і вирішення конфлікту.

3. **Конструктивний тип** прагне притушити конфлікт, знайти рішення, прийнятне для обох сторін, шукає варіанти задоволення спільних інтересів.

Погодившись із ситуацією, враховуючи індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту, менеджер повинен застосовувати різні міжособистісні стилі вирішення конфліктів, проте стратегія співпраці повинна бути основною, оскільки саме вона найчастіше робить конфлікт функціональним.

Психологами розроблені деякі загальні **рекомендації щодо управління конфліктами**:

1. Треба знати, як розвивається конфлікт. Зазвичай він проходить декілька етапів:
 - 1) виникнення розбіжностей;
 - 2) зростання напруженості у взаєминах;
 - 3) усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним із її учасників;

4) власне конфліктна взаємодія, використання різних міжособистісних стилів вирішення конфліктів, що супроводжується зростанням або пониженням емоційної напруженості;

5) результат (вирішення) конфлікту.

При раціональній поведінці учасників конфлікт, проходячи всі етапи свого розвитку, може залишатися функціональним. Вирішенням конфлікту в повному розумінні є усунення проблеми, що спричинила конфліктну ситуацію, і відновлення нормальних відносин між людьми.

Якщо менеджер «входить і управляє конфліктом» в початковій фазі, він вирішується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії піку – менше 5%, на стадії спаду – близько 20%, на стадії вторинного періоду зростання – менше 7%, на стадії вторинного піку – менше 2%.

2. З'ясуйте приховані і явні причини конфлікту, визначте, що дійсно є предметом розбіжностей, претензій. Іноді самі учасники не можуть або не наважуються чітко сформулювати головну причину конфлікту.

3. Визначте проблему в категоріях мети, а не рішень, проаналізуйте не тільки різні позиції, але й інтереси, що стоять за ними.

4. Сконцентруйте увагу на інтересах, а не на позиціях. Наша позиція – це те, про що ми заявляємо, на чому наполягаємо, наша модель рішення. Наші інтереси – це те, що спонукало нас ухвалити дане рішення. Інтереси – це наші бажання і турботи. Саме в них – ключ до вирішення проблеми.

5. Робіть розмежування між учасниками конфлікту і проблемами, що виникли. Поставте себе на місце опонента (опонентів). «Ваша проблема – не вина інших», – стверджують відомі американські фахівці з управління конфліктами Р.Фішер і У.Юрі. Будьте жорсткі по відношенню до проблеми і поблажливі по відношенню до людей.

6. Справедливо і неупереджено ставтеся до ініціатора конфлікту. Не забувайте, що за незадоволеністю і претензіями, як правило, стоїть досить істотна проблема, яка обтяжує людину, спричиняє їй неспокій і незручність.

7. Не розширюйте предмет конфлікту, прагніть скоротити кількість претензій. Не можна відразу розібратися у всіх проблемах.

8. Дотримуйтеся правила «емоційної витримки». Усвідомлюйте і контролюйте свої почуття. Враховуйте емоційний стан і індивідуальні особливості учасників конфлікту. Це перешкоджає переростанню реалістичних конфліктів в нереалістичні.

Опишемо п'ять типів конфліктних осіб.

▪ **Конфліктна особа демонстративного типу:**

1. Хочє бути в центрі уваги.

2. Любить добре виглядати в очах інших.

3. Її ставлення до людей визначається тим, як вони до нього ставляться.

4. Їй легко даються поверхові конфлікти, вона милується своїми стражданнями і стійкістю.

5. Добре пристосовується до різних ситуацій.

6. Раціональна поведінка виражена слабо. переважає поведінка емоційна.

7. Планування своєї діяльності здійснює ситуативно і слабо втілює її в життя.

8. Копіткої систематичної роботи уникає.
9. Не йде від конфліктів, в ситуації конфліктної взаємодії відчуває себе непогано.

10. Часто виявляється джерелом конфлікту, але не вважає себе такою.

▪ **Конфліктна особа ригідного типу:**

1. Підозріла.
2. Володіє завищеною самооцінкою.
3. Постійно потребує підтвердження власної значущості.
4. Часто не враховує зміни ситуації і обставин.
5. Прямолінійна і негнучка.
6. Неохоче приймає точку зору оточуючих, не дуже зважає на їх думку.
7. Знаки уваги оточуючих сприймає як належне.
8. Знаки недобррозичливості з боку оточуючих сприймаються нею як образа.

9. Мало критична по відношенню до своїх вчинків.

10. Хворобливо образлива, підвищено чутлива по відношенню до уявних або реальних несправедливостей.

▪ **Конфліктна особа некерованого типу:**

1. Імпульсна, недостатньо контролює себе.
2. Поведінка такої людини непередбачувана.
3. Поводиться зухвало, агресивно.
4. Часто в запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми.
5. Характерний високий рівень домагань.
6. Несамокритична.
7. У багатьох невдачах, неприємностях схильна звинувачувати інших.
8. Не може грамотно спланувати свою діяльність або послідовно втілювати плани в життя.
9. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки з цілями і обставинами.
10. Мало враховує минулий досвід (часто гіркий).

10. Мало враховує минулий досвід (часто гіркий).

▪ **Конфліктна особа суперточного типу:**

1. Скрупульозно ставиться до роботи.
2. Висуває підвищені вимоги до себе.
3. Висуває підвищені вимоги до оточуючих, причому робить це так, що людям, з якими вона працює, здається, що вона прискіплюється.
4. Наділена підвищеною тривожністю.
5. Надмірно чутлива до деталей.
6. Схильна надавати зайвого значення зауваженням оточуючим.
7. Іноді раптом пориває стосунки із друзями, знайомими, бо їй здається, що її образили.

8. Страждає сама від себе, переживає свої прорахунки, невдачі, часом розплачуючись за них навіть хворобами (безсонням, головними болями і т. п.).

9. Стримана у зовнішніх, особливо емоційних проявах.

10. Не дуже добре відчуває реальні взаємини в групі.

▪ **Конфліктна особа безконфліктного типу:**

1. Нестійка в оцінках і думках.

2. Володіє легкою навіюваністю.
3. Внутрішньо суперечлива.
4. Характерна деяка непослідовність поведінки.
5. Орієнтується на швидкий успіх у ситуаціях.
6. Недостатньо добре бачить перспективу.
7. Залежить від думки оточуючих, особливо лідерів.
8. Прагне до компромісу.
9. Не володіє достатньою силою волі.
10. Не замислюється глибоко над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків оточуючих.

Це може здатися дивним, але слід із співчуттям ставитись до людей, типові особливості яких описані вище. Конфліктність, що стала властивістю особистості, важко подолати раціональним контролем, зусиллям волі. Виховні дії з боку керівника тут також рідко приносять користь. Конфліктність – не провина, а біда таких людей. Реальну допомогу їм може надати лише фахівець-психолог.

Пропонуємо принципи, розроблені австралійською організацією щодо вирішення конфліктів.

- Воювати – так чесно. (Прийоми вирішення конфліктів)
- Чи хочу я вирішити цей конфлікт? (Будь готовий вирішити проблему)
- Бачу я всю картину чи тільки невеличкий її шматочок? (Дивися ширше)
- Які потреби і побоювання інших? (Опиши їх об'єктивно)
- Яким може бути справедливе рішення? (Давайте поговоримо про це)
- Варіанти рішення (Придумайте їх якомога більше. Відберіть ті, що найбільш відповідають потребам усіх учасників)
- Чи можемо ми вирішити це разом? (Давайте вести справу на рівних)
- Що я відчуваю? (Я занадто емоційний? Чи можу я: а) подивитися на факти; б) дати охолонути емоціям; в) поділитися своїми відчуттями?)
- Що я хочу змінити? (Будь чесний. Нападай не на особу, а на проблему)
- Які нові можливості відкриваються переді мною? (Дивися на плюси, а не на мінуси)
- Як би я відчував себе в їх шкірі? (Дай знати, що ти розумієш їх)
- Чи потрібний нам нейтральний посередник? (Чи допоможе це нам краще зрозуміти один одного і прийти до спільного рішення?)
- Як ми обидва можемо виграти? (Шукайте рішення, що враховують потреби всіх учасників)

Для вирішення конфліктів треба враховувати, що конфлікт – це конфліктна ситуація + інцидент.

Конфліктна ситуація – це суперечності, що накопичилися, містять дійсну причину конфлікту.

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

Конфліктна ситуація і інцидент незалежні один від одного, не є наслідком чи суперечністю. Тому вирішити конфлікт означає:

- 1) усунути конфліктну ситуацію і 2) вичерпати інцидент.

Зрозуміло, що перше зробити складніше, але більш важливо. А в практичному житті справа часто обмежується лише вичерпанням інциденту (наприклад, вибачилися один перед одним за образливі слова), але

конфліктна ситуація зберігається і збільшується вірогідність нових конфліктів.

У ряді випадків усунути або нейтралізувати конкретну ситуацію вдається за допомогою спеціальних переговорів з тією людиною, яка «включена» разом з вами в цю конфліктну ситуацію, але ініціатором вирішення конфлікту повинні стати ви самі.

Методика переговорів складається з чотирьох кроків:

- 1) домовитися про зустріч з людиною, з якою ви конфліктуєте;
- 2) організувати місце зустрічі;
- 3) зустріч;
- 4) угода.

Наприклад, домовитися про зустріч слід так: «Я б хотів зустрітися і поговорити з приводу однієї проблеми, яка мене хвилює, і я хотів би, щоб ви допомогли вирішити мені цю проблему. Ви згодні? У який час вам було б зручно поговорити? Мені було б зручно завтра, о 3 годині. Ви можете виділити півгодини завтра о 3 годині? Я хотів би поговорити так, щоб нам ніхто не заважав, наодинці і щоб хоча б півгодини нас ніхто не турбував. Я хотів би домовитися, що ми обидва не перервемо зустрічі, поки не прийдемо до висновку, що розмову треба припинити. Ви згодні? Ми домовилися про час, місце і умови зустрічі?»

У момент зустрічі ви повинні не переривати спілкування ні за яких обставин (навіть при образі), прагнучи досягти взаємного розуміння законних інтересів ваших і вашого співрозмовника, досягти угоди з ним про розумний варіант справедливого вирішення з урахуванням інтересів вашого співрозмовника і ваших власних інтересів. Усі правила ведення «принципових переговорів» і співпраці слід застосувати для вирішення конфлікту.

ВИХІД ІЗ КОНФЛІКТУ. ЯК ЦЬОГО КРАЩЕ ДОСЯГТИ?

Чітко і свідомо рухайтесь до мети.

Мета конфлікту не завжди визначається, але вона завжди мається на увазі. Іноді вона не усвідомлюється. Але якщо ми її не досягаємо, то дуже хвилюємося. Психологи виділяють триєдину мету, до якої слід прагнути в конфліктній ситуації:

1. Вирішення конфлікту, тобто пошук такого рішення, яке влаштувало б обидві сторони і зняло внутрішню напругу.
2. Збереження своєї гідності так, щоб потім не було соромно за свою поведінку.
3. Продовження взаємин із партнером. Адже ви не бажаєте перетворити його на «ворога».

Ті, хто часто конфліктує, несвідомо прагнуть до абсолютно протилежних цілей, незважаючи на інтереси супротивника і не бажаючи мати ніяких справ зі своїм «кривдником» надалі.

Чим відрізняється людина, здатна попереджати і вирішувати конфлікти (назвемо його «мудрим»), від нездібного (назвемо його «незрілим»)?

Перша ознака «мудрої» поведінки – «відвертість» розуму. Людина з «відкритим» розумом налаштована на розуміння доказів і аргументів, до яких би він сам не додумався. Він ніби «відкритий» для сприйняття того, що не бачить сам у своїй позиції. Він допускає багатоальтернативний підхід і розуміє, що краще мати вибір. Але включайтеся в конфлікт останнім.

Друга ознака «мудрості» – позитивне ставлення до опонента.

Як завжди поведуться люди в конфлікті по відношенню до інших? Це – зіткнення інтересів, цінностей. Конфлікт завжди виникає, коли ущемляються чийсь інтереси. І той, хто це робить, – ворог. Що ми бачимо у ворогові? Гіршу частину його особистості. Як ми ставимося до ворогів? З підозрою, настороженістю.

«Мудра» людина на відміну від «незрілої» навіть в конфлікті намагається побачити «друга» і кращу частину його особистості. І це раціонально. З ким легше домовлятися: з ворогом чи другом?

Друг неагресивний, він налаштований на взаєморозуміння, він хоче домовлятися, він відкритий і не підозрює вас у нечесних намірах і т.д.

Перш ніж переконувати в чомусь людину або домовлятися з нею при суперечливих інтересах, накажіть собі «полюбити» його. Подумайте про його достоїнства, про його благородство, про всі хороші прояви його особистості. І з цим настроєм вступайте у взаємодію з ним.

Третя ознака «мудрої» людини – раціональне мислення.

Що домінує у «незрілої» людини в процесі конфлікту? Розум чи емоції? Безумовно, емоції. До чого це призводить? До афекту, коли свідомість просто відключається і людина не відповідає за свої дії. Людина ніби застряє на з'ясуванні своїх відносин. А справа (пошук виходу з конфлікту, сама проблема) стоїть і не вирішується. Якщо конфлікт не вирішується, то погіршуються (на якийсь час) відносини.

У «мудрої» людини розум контролює емоції. І вона віддається не стихії і поривам, а дипломатії і тверезим думкам. Вона уміє відокремлювати свої стосунки, емоції від самої проблеми і не змішує їх.

Вона вирішує дві самостійні задачі. Одна – знайти вирішення конфлікту. Друга – упорядкувати при цьому свої взаємини з опонентом. Головне – знайти рішення. І важливо зберегти хороші стосунки, навіть якщо рішення конфлікту не знайдено. До пошуку рішення можна повернутися і пізніше.

Четверта ознака «мудрості» – співпраця.

Типова поведінка (за статистикою вона складає 77% всіх випадків) в конфлікті – прагнення до односторонніх вигравів, орієнтація на стандартну перемогу, де є переможець і переможений.

З цього виникає бажання натиснути і самоутвердитися, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони. Виключається повага до партнера, рівність із ним, схвалення його інтересів і цілей. Орієнтація на перемогу, де обидва стали б переможцями, відсутня. В результаті – безвихідь у стосунках. Тільки орієнтація на рівність і співпрацю дає вихід із конфлікту.

П'ята ознака «мудрості» – терпіння і терпимість.

Незріла людина нетерпима до людей, їх особливостей. Її дратують їх емоції, нерозуміння, інша позиція або точка зору.

«Мудрий» завжди терпимий. Він визнає право людей бути такими, які вони є, і їх право думати так, як вони думають. Навіть якщо опоненти виявляють деструктивну поведінку, «мудрий» сприймає це як біду людини, а не її провину.

КОДЕКС ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ

Шістнадцять правил:

1. *Дайте партнерові «випустити пару»*

Якщо він роздратований і агресивний, то потрібно допомогти йому знизити внутрішню напругу. Поки це не трапиться, домовитися з ним важко, часто і неможливо.

Під час його «вибуху» слід поводитися спокійно, упевнено, але не зарозуміло. Він – страждає, незалежно від того, хто він. Якщо людина агресивна, значить, він переповнений негативними емоціями. У хорошому настрої люди не кидаються один на одного.

Найкращий прийом у цей момент – уявити, що навколо тебе є своєрідна оболонка (аура), через яку не проходять стріли агресії. Ти ізольований, як у захисному коконі. Небагато уяви, і цей прийом спрацює.

2. *Запропонуйте йому спокійно обґрунтувати претензії.*

Скажіть, що враховуватимете тільки факти і об'єктивні докази. Тому емоції відмітайте запитаннями: «Те, що ви говорите, стосується фактів чи вашої думки?»

3. *Збивайте агресію несподіваними прийомами.* Наприклад, попросіть у конфліктуючого партнера поради. Поставте несподіване запитання, зовсім про інше, але значиме для нього. Нагадайте йому, що вас зв'язувало у минулому, і було дуже приємним. Зробіть комплімент («У гніві ви ще красивіші... Ваш гнів значно менший, ніж я чекав...»). Висловіть співчуття: наприклад, тому, що він (вона) втратив дуже багато. Головне, щоб ваші прохання, спогади, компліменти «перемикали» свідомість розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

4. *Не давайте йому негативних оцінок, а говоріть про свої почуття.*

Не говоріть: «Ви мене намагаєтеся ошукати», краще звучить: «Я відчуваю себе ошуканим».

Не говоріть: «Ви – грубіян», краще скажіть: «Я дуже засмучений з того, як ви зі мною розмовляєте».

5. *Попросіть сформулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюжок перешкод.*

Проблема – це те, що треба вирішувати. Ставлення до людини – це фон або умови, в яких доводиться вирішувати. Неприязне ставлення до клієнта або партнера може примусити вас не захотіти вирішувати. А ось цього робити не можна! Не дозволяйте емоціям керувати вами! Визначте разом із ним проблему і зосередьтеся на ній.

6. *Запропонуйте партнерові висловити свої міркування щодо вирішення проблеми і свої варіанти її вирішення.*

Не шукайте винних і не пояснюйте ситуацію, що склалася, шукайте вихід з неї. Не зупиняйтеся на першому прийнятному варіанті, а створіть спектр варіантів. Потім з нього виберіть кращий.

При пошуку шляхів вирішення пам'ятаєте, що слід шукати взаємоприйнятні варіанти. Ви і партнер повинні бути задоволені взаємно. І ви обидва повинні стати переможцями, а не переможцем і переможеним.

Якщо не можете домовитися про щось, то шукайте об'єктивну міру для угоди (нормативи, закон, факти, існуючі положення, інструкції і т. д.).

7. *У будь-якому випадку дайте партнерові можливість «зберегти своє обличчя».* Не дозволяйте собі розпускатися і відповідати агресією на агресію. Не зачіпайте його гідності. Він цього не пробачить, навіть якщо і поступиться натиску. Не зачіпайте його особистості. Давайте оцінку тільки його діям і вчинкам. Можна сказати: «Ви вже двічі не виконали свою обіцянку», але не можна говорити: «Ви – не обов'язкова людина».

8. *Віддзеркалюйте сенс його висловів і претензій.* Здається, що все зрозуміло, та все ж: «Чи правильно я вас зрозумів?», «Ви хотіли сказати...?», «Дозвольте я перекажу, щоб переконатися, чи правильно я вас зрозумів». Ця тактика усуває непорозуміння, і, крім того, вона демонструє увагу до людини. А це теж зменшує його агресію.

9. *Тримайтеся як на вістрі ножа в позиції «на рівних».* Більшість людей, коли на них кричать або їх звинувачують, теж кричать у відповідь або прагнуть поступитися, промовчати, щоб притушити гнів іншого. Обидві ці позиції (зверху – «батьківська» або знизу – «дитяча») неефективні.

Тримайтеся твердо у позиції спокійної упевненості (позиція на рівних – «доросла»). Вона утримує партнера від агресії, допомагає обом не «втратити власну гідність».

10. *Не бійтеся вибачитися, якщо відчуваєте свою провину.* По-перше, це обеззброює опонента, по-друге, викликає у нього повагу. Адже здатні до вибачення тільки впевнені і досвідчені люди.

11. *Нічого не треба доводити.*

У будь-яких конфліктних ситуаціях ніхто ніколи і нікому нічого не може довести, навіть силою. Негативні емоційні дії блокують здатність розуміти, враховувати і погоджуватися з «ворогом». Робота думки зупиняється. Якщо людина не думає, раціональна частина мозку вимикається, немає чого і намагатися щось доводити. Це – даремне, пусте заняття.

12. *Замовкніть першим.*

Якщо так уже вийшло, що ви втратили контроль над собою і не помітили, як вас втягли в конфлікт, спробуйте зробити єдине – замовкніть. Не від «супротивника» вимагайте: «Замовкніть!.. Припиніть!», а від себе! Досягти цього найлегше. Ваше мовчання дозволить вийти зі сварки і припинити її. У будь-якому конфлікті беруть участь зазвичай дві сторони, а якщо одна зникає – з ким сваритися?

Якщо ж ходен із учасників не схильний замовкнути, то обох дуже швидко охоплює негативне емоційне збудження. Напруга стрімко зростає. У такому «діалозі» взаємні реакції учасників тільки підливають масла у вогонь. Щоб загасити це збудження, потрібно прибрати те, що його розпалює.

Мовчання не повинне бути образливим для партнера. Якщо ж воно забарвлене знущанням або викликом, воно може подіяти, як червона ганчірка на бика. Щоб скандал припинився, потрібно мовчанням ігнорувати сам факт сварки, негативне збудження партнера, неначебно нічого цього не було.

13. Не характеризуйте стан опонента.

Всіляко уникайте словесної констатації негативного емоційного стану партнера: «Ну ось, поліз у пляшку!.. А чого ти нервуєш, чого злишся?.. Чого ти скаженіш?». Подібні «заспокійливі» слова тільки підсилюють розвиток конфлікту.

14. Ідучи, не гримайте дверима.

Сварку можна припинити, якщо спокійно і без усяких слів вийти з кімнати. Але якщо при цьому гримнути дверима або перед відходом сказати щось образливе, можна викликати ефект страшної, руйнівної сили. Відомі трагічні випадки, викликані саме образливим словом «під завісу».

15. Говори, коли партнер «прохолонув».

Якщо ви замовкли і партнер розцінив відмову від сварки як капітуляцію, краще не спростовувати цього. Тримайте паузу, поки він «не прохолоне». Позиція відмови від сварки повинна повністю виключати усе образливе для партнера. Перемагає не той, хто залишає за собою останній разуючий випад, а той, хто зуміє зупинити конфлікт спочатку, не дасть йому розгону.

16. Незалежно від результату вирішення протиріччя прагніть не зруйнувати стосунки.

Висловіть свою повагу і розташування клієнтові. І якщо ви збережете стосунки і дасте клієнтові «зберегти власну гідність», ви не втратите його як майбутнього клієнта або партнера. Знайти нового, надійного, неконфліктного – теж задача не з легких в умовах конкуренції.

**11 ТАБУ
В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ**

наміри.

3. Демонструвати знаки переваги.
4. Звинувачувати і приписувати відповідальність тільки клієнтові.
5. Ігнорувати його інтереси.
6. Бачити все тільки зі своєї позиції.
7. Зменшувати переваги партнера і його внесок.
8. Перебільшувати свої заслуги.
9. Гарячкувати, кричати, нападати.
10. Зачіпати «больові точки» і вразливі місця партнера.
11. Висувати партнерові безліч претензій.

Не можна:

1. Критично оцінювати партнера.
2. Приписувати йому негідні

**10 ТИПОВИХ ПОМИЛОК
КОНФЛІКТУЮЧОЇ ЛЮДИНИ:**

1. Відстоювати власну точку зору і не думати, як вирішити проблему.
2. Неспроможність змінити тактику, перемкнутися на інше.
3. Нетерпимість до інакомислення, небажання перейти на іншу позицію, піти на компроміс.
4. Мислити стереотипно, прагнути втиснути рішення в рамки існуючих норм, традицій, правил.
5. Відволікатися від основної мети, відходити убік від головної проблеми.

6. Бачити тільки один шлях вирішення проблеми або одну альтернативу, а не їх багатоваріантність.

7. Неможливість рефлексивно аналізувати і рухатися до взаємодії.

8. Створювати перешкоди для вільної творчої полеміки, генерувати ідеї, критикувати, нагнітати страху і т.п.

9. Без потреби погоджуватися з думкою інших, якщо вони поступаються, пристосовуються або відходять від вирішення проблеми.

10. Боятися ризику.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що таке конфлікт?

2. Чим реалістичні конфлікти відрізняються від нереалістичних?

3. Які типи конфліктів виділяють?

4. У чому відмінність внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів?

5. Якими проявами супроводжуються міжгрупові конфлікти?

6. Що таке соціальний конфлікт і соціальна напруженість? Чи можуть конфлікти бути корисними?

7. Позитивні функції конфлікту і деструктивні прояви. У чому вони полягають? Які функціональні і дисфункціональні вияви конфлікту?

8. Які основні елементи, критерії конфлікту і динаміка його розвитку?

9. Які основні причини конфліктів в організації?

10. Які психологічні відмінності можуть сприяти появі конфлікту?

11. Що таке структурні і міжособистісні способи управління конфліктами?

12. Як поведуться в ситуації конфлікту люди з різними психотипами? Які рекомендації щодо вирішення конфліктів для людей з різними типологічними особливостями?

13. Які стратегії конфліктної взаємодії є негативними, які – позитивно ефективні? Пригадайте правила ведення «принципових переговорів».

14. Які рекомендації щодо вирішення конфліктів ви можете узяти собі на озброєння?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.

3. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1988.

4. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликт – это творчество. – Минск, 1994.

6. *Громова О.Н.* Конфликтология. – М., 1993.

7. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М., 1990.

9. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. – М., 1992.

12. *Смелкова З.С.* Деловой человек: культура речевого общения. – М.: КУБК-а, 1997.

14. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.

КУЛЬТУРА ВЕДЕННЯ ПОЛЕМІКИ

- Коли не слід полемізувати.
- З чого починається полеміка.
- Порядок ведення полеміки.
- Особливості полемічних переконань.
- Виступ опонента.
- Принципи, правила й тактика ведення полеміки.
- Прийоми полеміки.
- Хитрощі в полеміці та способи захисту від них.
- Заборонені прийоми ведення полеміки.
- Як відповідати на звинувачення.

У діловому спілкуванні нерідко виникають ситуації, коли при обговоренні певної проблеми доводиться обстоювати свою думку, тобто сперечатися. У існуванні різних поглядів на одну і ту ж проблему немає нічого дивовижного: будь-яке явище багатогранне, безліччю зв'язків сполучено з іншими, і одній людині важко врахувати усі його сторони. Непорозуміння найчастіше тому і виникають, що партнери звертають увагу на взаємовиключні сторони одного явища, і кожний із них по-своєму має рацію. Іноді суперечку ведуть партнери, кожний з яких піклується тільки про власні інтереси. Розраховувати на досягнення істини у такому разі не доводиться.

Найблагоденніший вид такого спору – той, що ведеться для з'ясування і зіставлення різних точок зору, *заради пошуку істини*. Свою позицію співрозмовники логічно обґрунтовують, з повагою ставляться до аргументів протилежної сторони. Така суперечка називається дискусією (від латинського *discussio* – дослідження, розгляд, розбір). У дискусії переможців і переможених немає. У процесі пошуку істини виграють усі.

Якщо ж мета спору – *захистити, відстояти власну думку і спростувати думку опонента*, то його називають **полемікою** (старогрецьке *polemikos* – войовничий, ворожий). До перемоги в полеміці можна прийти шляхом *переконання* опонента. Але нерідко до неї прагнуть будь-якою ціною, буквально *примушуючи* опонента визнати свою неправоту. У цьому випадку в хід ідуть навіть заборонені прийоми. Полеміку, розраховану на перемогу за будь-яку ціну, часто називають еристикією.

Мистецтво сперечатися відоме з глибокої давнини. Воно було широко розвинене в Стародавньому Китаї і Стародавній Греції. Грецький філософ Зенон називав суперечку з метою переконання опонента тактикою розкритої долоні, а заради перемоги – тактикою стиснутого кулака.

Ділова полеміка може поєднує обидві мети: заради істини і заради переконання опонента. Не виключає вона й використання різних прийомів, що полегшують перемогу в спорі. Перевага виявляється на стороні того, хто не тільки глибоко і всебічно знайомий з проблемою, але й уміє використовувати ці прийоми, а також протидіє забороненим прийомам, тобто володіє культурою ведення полеміки.

КОЛИ НЕ ТРЕБА ПОЛЕМІЗУВАТИ

Культура ведення полеміки виявляється і в тому, щоб не вести полеміку з людиною, яка не орієнтується в даному питанні, або коли це взагалі недоцільно (наприклад, якщо задане одним слухачем питання цікавить лише його). В останньому випадку краще подякувати слухачеві за висловлену думку і продовжити розмову з ним наодинці.

Небажаною є полеміка з начальником. Не варто полемізувати з несуттєвого для справи питання. Нарешті, зустрічаються люди, суперечка з якими, за висловом Г.В.Плеханова, гірша за зубний біль. Це люди, переконані в тому, що може існувати лише дві думки: власна і неправильна. Не всі здатні зрозуміти і прийняти іншу точку зору. Є і любителі словесних поєдинків, для яких перемога в спорі – самоціль, і любителі працювати на публіку...

Приречена на невдачу полеміка з людиною, яка категорично настроєна проти свого опонента.

Дуже важко переконати партнера, коли він *зацікавлений* в протилежному висновку.

Не має сенсу вступати в полеміку про віддалений предмет, про який «щось» відомо із чуток, і про близький – те, що зачіпає людину безпосередньо.

Додамо, що важливе значення для ухвалення рішення про продовження полеміки має сама обстановка її ведення: чи відповідне місце, чи достатньо часу для обговорення питання, чи немає нервозності і загострення пристрастей між сторонами, чи є свідки.

Тому, якщо з'ясувалося, що у співрозмовника протилежна думка, перш ніж розпочинати полеміку, слід поставити собі наступні запитання:

- 1.Що станеться, коли партнер залишиться при своїй думці?
- 2.Чи хочу я обговорити питання, чи неодмінно довести свою правоту?
- 3.Можливо, я не маю рації?
- 4.Чи дозволяє обстановка вести полеміку?

5.Чи готовий я до полеміки? Чи достатньо я обізнаний у цьому питанні, щоб обґрунтувати власну думку і спростувати протилежне? Чи володію собою, чи доброзичливо ставлюся до партнера, щоб гідно вести полеміку?

6.Чи достатньо я знаю свого співрозмовника: чи зможу підібрати незаперечні, дієві докази, які владні переконати опонента?

7.Чи здатний він прийняти іншу точку зору, чи в змозі цивілізовано вести полеміку?

8.Чи немає у партнера особистої зацікавленості в тому, що він стверджує?

- 9.Чи є я для нього авторитетом?

Приступати до полеміки можна, лише добре подумавши її доцільність і зваживши свої шанси на успіх. Вони вищі, коли є час підготуватися до полеміки: проаналізувати проблему, продумати власні аргументи, можливі заперечення і докази опонента.

Слід врахувати, що люди нечасто вдячні тим, хто довів їх неправоту. Перемога в спорі може зіпсувати відносини. Не випадково багато авторитетів, таких як Л.Н.Толстой, Д.Карнегі, були категорично проти

полеміки. Але якщо все передбачивши, ви зважилися «на бій», нехай ваша впевненість у своїй правоті і шанобливе ставлення до думки партнера допоможуть вам переконати його.

З ЧОГО ПОЧИНАЄТЬСЯ ПОЛЕМІКА

Полеміка починається з уточнення пунктів розбіжності. Слід вдумливо проаналізувати своє твердження і твердження опонента: можливо, вони стосуються різних сторін явища або належать до різних часових вимірів і не виключають одне одного? Про що ж тоді сперечатися?..

Якщо думки протилежні, можливий третій варіант. Наприклад, партнер А стверджує, що рентабельність даного підприємства висока, а партнер Б – що це підприємство нерентабельне. Цілком можливо, що воно працює з нульовою рентабельністю. Якщо ви впевнені у своїй правоті, необхідно *продумати спосіб обґрунтування свого твердження* (спосіб аргументації – дедуктивний або індуктивний).

Особливий інтерес представляє той випадок, коли думки опонентів взаємовиключні, тобто є тезою і антитезою. Наприклад: «Важливі для республіки питання потрібно вирішувати шляхом референдуму» і «Важливі для республіки питання не можна вирішувати шляхом референдуму». У таких випадках спростування слід побудувати певним чином, про що мова піде нижче.

ПОРЯДОК ВЕДЕННЯ ПОЛЕМІКИ

Продуктивнішим є обговорення, до якого сторони готуються заздалегідь. У діловому спілкуванні полеміка нерідко виникає спонтанно, причому в ній можуть одночасно брати участь декілька чоловік, і у кожного – своя думка. Якщо ніхто не візьме на себе роль організатора обговорення, вона може перетворитися на звичайну перепалку.

Певний порядок ведення полеміки дисциплінує її учасників, дозволяє знайти істину в спорі.

Найлегше вести полеміку між двома опонуючими сторонами. Сформувавши дві команди, слід обрати в кожній головних опонентів.

Присутність незалежних експертів, їх аналіз аргументів і заперечень обох сторін полегшують пошук об'єктивного вирішення питання.

Можна реалізувати такий сценарій ведення полеміки (у підготовці спростування беруть участь усі члени команди):

1. Ведучий називає тему обговорення, представляє його учасників, оголошує регламент виступів.
2. Виступ першого опонента з переконуючою промовою.
3. Запитання до нього членів протилежної команди.
4. Виступ другого опонента із спростуванням або запереченням.
5. Запитання до нього.
6. Завершальний виступ першого опонента.
7. Переконлива промова другого опонента.
8. Запитання до нього.
9. Виступ першого опонента із спростуванням або запереченням.
10. Запитання до нього.

11. Завершальний виступ другого опонента.
12. Експерти оцінюють обґрунтованість позиції кожної із сторін.
13. Ведучий підводить підсумок обговорення.

ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕКОНУЮЧОЇ ПОЛЕМІКИ

Перекоувати легше в сприятливій атмосфері. Польському логікові Н.Пшеловському належить таке

спостереження: «Як хімічна реакція у ряді випадків протікає швидше при підвищеній температурі, рослини ростуть швидше в теплі, так і перекоувати людей легше в атмосфері симпатії».

Такій атмосфері сприяє ввічливе, шанобливе звертання до опонента (по імені або імені-по батькові), привітний вираз обличчя. Навіщо дивитися з-під лоба на того, хто не поділяє вашої думки? Адже «повага до чужих переконань – не лише ознака поваги до іншої особистості, але, перш за все, ознака широкого розуму».

Теплу атмосферу може створити початок промови. Його завдання – налаштувати слухачів до оратора, викликати їх доброзичливу увагу.

Майстерним ораторам може допомогти в цьому жартівливе зауваження, доречне в тому випадку, коли є надія, що слухачі схильні стати на ваш бік. Американський політик-демократ блискуче використовував це під час передвиборчої кампанії. Ось закінчення зачину його виступу: «Я люблю людей; люблю навіть республіканців, особливо якщо вони готові голосувати за мене».

За ситуації, коли погляди і установки присутніх заперечують позиції полеміста, доцільно створити примирливий настрій.

Завжди можна знайти те, що викличе у оратора і слухачів споріднені відчуття, наприклад: показати, що вас пов'язують загальні інтереси; сказати, що вам зрозуміла позиція присутніх, оскільки і самі раніше дотримувалися таких поглядів; визнати правомірність інших тверджень і пояснити свою позицію, яка полягає не в нав'язуванні власної думки, а в прагненні обговорити питання. Навпаки, викликають протест заяви про те, що слухачі повинні перейнятися переконаннями.

Закінчується вступ чітким формулюванням власного твердження. Воно повинно бути зрозумілим і значущим для протилежної сторони. Всі поняття, що входять до тези, повинні бути визначені, щоб не виникало зайвих суперечок через їх різне тлумачення обома сторонами. Потім іде докладний виклад своїх поглядів і їх обґрунтування.

У діловому спілкуванні, наприклад на діловій нараді, коли потрібно перекопати колег погодитися з даною пропозицією, ефективно використовувати дві категорії доказів:

- 1) факти або міркування, які свідчать про те, що дана пропозиція дозволить отримати певні вигоди;
- 2) факти або міркування, які говорять, що дана пропозиція дозволить уникнути певних неприємностей.

Іноді в полемічну перекопну промову включають спростування поглядів опонентів.

Хорошим висновком переконуючої промови є яскравий приклад або цитата, що підтверджують основну думку виступу і здатні викликати у слухачів сильні почуття.

Відповіді на запитання після виступу можуть дискредитувати або, навпаки, підсилити позицію «нападаючого».

ВИСТУП ОПОНЕНТА

Опонентів, який не мав можливості підготуватися до полеміки наперед і продумати можливі докази «за і проти», необхідне буде неабияке мистецтво, щоб досягти бажаного результату. У будь-якому випадку він повинен ретельно стежити за виступом «протилежної» сторони, записувати всі її аргументи і готуватися до їх спростування або заперечення.

Спростувати опонента – означає «розбити» його тезу. Лише в цьому випадку «супротивник» вважається переможеним.

Способи спростування зводяться до наступного.

1. Спростування тези *шляхом доказу антитези* (спростування від супротивного).

Воно застосовується лише тоді, коли твердження сторін взаємовиключні, тобто має рацію одна сторона або інша, третьої можливості немає. У цьому випадку можна не турбуватися про викриття тези опонента – досить довести власну тезу. Наприклад, щоб спростувати твердження про те, що дотримання етикету гальмує прогрес, досить довести, що дотримання етикету сприяє прогресу суспільства. Якщо це зроблено бездоганно логічно і психологічно переконливо, опонентів залишається визнати свою неправоту.

2. Спростування *шляхом вказівки на неспроможність наслідку* (зведення до абсурду).

Воно будується так: передбачається, що опонент має рацію і його твердження відповідає дійсності. Але тоді спостерігалися б певні наслідки. А раз їх немає, значить твердження опонента неправильне. Наприклад, твердження, що кодування всіх охочих виліковує від алкоголізму, можна спростувати так: припустимо, що це правильно, але тоді всі алкоголіки, що пройшли кодування, стали б непитущими, проте відомі випадки повернення до надмірного вживання алкоголю, значить, кодування не виліковує від алкоголізму.

У деяких випадках виступ опонента являє собою заперечення.

Заперечити – означає розкритикувати аргументи або спосіб аргументації партнера. Оскільки теза при цьому не спростована, перемогою над опонентом це вважати не можна. Проте недосвідчені або недостатньо підготовлені полемісти, залишившись без власних аргументів, «виходять з бою». Дарма!

Як відомо, існують, так звані, логічні помилки в доказах. За певних навичок можна без зусиль помітити «помилкову підставу», недостатність аргументів, «коло в міркуванні», «помилкове або поспішне узагальнення» і т.д.

Проте прямо заявляти про виявлену логічну помилку не слід. Люди готові визнати що завгодно, але не відсутність логіки. Крім того, пряма критика міркувань партнера сприймається як напади на його особистість,

оскільки хід думок відображає позицію людини, а позиція входить до системи життєвих цінностей людини.

Щоб при запереченні не порушити доброзичливу атмосферу обговорення, а головне, прийти до конструктивного результату, рекомендується наступне.

1. Заперечувати за формулою «Так – але»: початок фрази містить слова згоди, наприклад: «Дійсно, ці події мали місце, проте...», «Ви, звичайно, маєте рацію, але чи дозволяє це робити висновок ...», «Все це, звичайно, так, але чи не виходить тут у нас замкненого кола?», «Ви маєте рацію, але якщо поглянути з іншого боку, то...», «Хотілося б погодитися з вашими доказами, але інформація, яку я маю в своєму розпорядженні...» і т.д.

2. Підкреслювати ті моменти, у яких ваші погляди співпадають.

Питання до виступаючих задають в коректній формі: «хотілося б уточнити», «цікаво дізнатися» і т.п. Часто необхідно уточнити певне поняття з промови, позицію оратора або його докази. Зарозумілий або повчальний тон протипоказаний! Імпонує щира зацікавленість.

Бувають ситуації, коли з поведінки співрозмовника видно, що його переконали міркування партнера. Вимоги етики в таких випадках зводяться до наступного.

1. Переможець не повинен показувати свого торжества.

2. Не слід примушувати партнера відкрито визнати свою неправоту.

3. Переможений повинен зберігати відчуття власної гідності, подякувати опоненту за корисну розмову.

У ході полеміки обидві сторони по черзі беруть слово. Іноді кожен при цьому чує тільки себе, деякі критикують не стільки позицію опонента, скільки самого опонента. Нерідко полемісти переходять від одного спірного питання до іншого, так нічого і не з'ясувавши до кінця. Щоб полеміка була продуктивною, необхідно дотримувати деяких принципів і правил.

ПРИНЦИПИ ВЕДЕННЯ ПОЛЕМІКИ

Принципи ведення полеміки визначають підхід, ставлення учасників полеміки до суперечки і одне одного. Від

полемізуючих сторін потрібне наступне:

1. Повага до точки зору партнера, прагнення його зрозуміти.

2. Готовність відмовитися від власних амбіцій заради інтересів загальної справи, уміння поглянути на проблему з погляду партнера, об'єктивний підхід до вирішення проблеми (необхідно в дискусії).

3. Однакова безпека – заборона принижувати або висміювати партнера, застосовувати психологічні способи тиску на нього (заборонені прийоми).

ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ ПОЛЕМІКИ

1. Обговорювати можна тільки те питання, в якому добре обізнані обидві сторони. Не сперечатися про надто

близьке і надто далеке.

2. Необхідно погоджувати з опонентом предмет полеміки і порядок її ведення.

3. Точно дотримуватися обговорюваного питання, не відходити від предмету обговорення. Вести полеміку навколо головного, не розмінюватися на часткове.

4. Не допускати прийоми психологічного тиску: перехід «на особистість», звинувачення партнера в негідних мотивах ведення полеміки і ін.

5. Займати певну позицію. Проявляти принциповість, але не впертість.

6. Дотримувати етики ведення полеміки: спокій, витримка, доброзичливість.

Без дотримання цих правил полеміка може перетворитися на звичайну словесну сварку.

Щоб досягти успіху в спорі, досвідчені полемісти використовують певну тактику і застосовують спеціальні прийоми.

ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ПОЛЕМІКИ

Рекомендуємо таку тактику ведення полеміки:

1. Аргументи розташовують в наступному порядку: сильні – на початку аргументації, а найсильніший – в кінці її. У спорі для переконання сильнішим аргументом є той, який здається найбільш переконливим партнерові, оскільки зачіпає його почуття, його інтереси. У спорі заради істини – це неспростовний логічний аргумент.

2. Викриття можливих доказів опонента, передбачення аргументів. Це дозволяє роззброїти опонента ще до нападу. Такий прийом використовував у спорі з митрополитом А.Введенським атеїст, нарком освіти, О.Луначарський; «Мій опонент у своїй промові імовірно говоритиме вельми високі слова про те, яка прекрасна річ безсмертя... Але, чим ці запевнення сильніші, тим сильнішою є в них сила обману, що змушує сподіватися на нереальне, неіснуюче, – на давню добру казку». Природно, викриття доказів опонента повинно бути вельми переконливим, інакше можна собі лише нашкодити.

3. Відволікання відповіді на провокаційне запитання, відповідь у відповідний момент.

4. Опонент, що не може швидко заперечити доказ, застосовує «зволікання заперечення» або «відповідь здалеку» – міркування з приводу почутого, для того, щоб зібратися з думками і підготуватися до заперечення. Іноді з цією метою партнерові ставлять, так звані, уточнюючі запитання.

5. У спорі для перемоги корисним є ефективне спростування другорядних аргументів (можливо, партнер вирішить, що більше сперечатися ні про що, це його збентежить, і він поспішить визнати свою неправоту).

ПОЛЕМІЧНІ ПРИЙОМИ

В полеміці застосовуються наступні прийоми:

1. З'ясування принципової позиції опонента із спірного питання. Це полегшує пошук потрібних для переконання опонента аргументів, а іноді робить подальшу полеміку безглуздою. Наприклад, навіщо сперечатися про те, чи потрібно Україні дві державні мови, з людиною, яка, як виявляється, зовсім не проти, щоб українці як нація зникли з лица землі.

2. Використання психологічних доказів:

а) доказ до людини (звернення до особистісних якостей або вчинків тієї людини, чия ідея або пропозиція обговорюється);

б) доказ до публіки (апеляція до почуттів свідків полеміки з метою схилити їх на сторону того, хто говорить);

в) посилання на авторитет (на вислів або дії людини, яка має вплив, авторитет).

Докази до людини і до публіки можуть викликати сильний психологічний вплив. У розповіді А.П.Чехова «Случай из судебной практики» описується курйозна ситуація, коли використання цих прийомів призвело не тільки до сильних, але і несподіваних результатів: після виступу адвоката розчулилися не тільки присяжні і публіка, але і сам підсудний, який, на подив захисника, визнав свою провину.

3. Зіставлення твердження опонента з його вчинками. Цей прийом має сильний тиск і, за словами С.І.Поварніна, є одним із видів «затуляння рота». Тому він недоречний у спорі за істину. Так, наприклад, в романі І.Гончарова «Обломов» описується суперечка між Іллею Обломовим і Андрієм Штольцем. Обломов критикує петербуржців за порожність життя, «нищегонеделание». Він стверджує: «Треба йти своєю стежкою, працювати...» Суперечка закінчується запитанням Штольца «А ти?..»

4. Повернення доказів опонента проти нього самого – прийом «поворотного удару». У згадуваній дискусії Луначарського з Введенським обоє оратори використовували різні полемічні прийоми, у тому числі і цей. Так, у відповідь на доказ Введенського: «Релігія – деяка цінність, хоч би з порядку опіатів, бо скільки сліз вона висушила, скільки ран зцілила...» Луначарський заявив: «Так, це правда, але ми хочемо не полегшувати страждання, а лікувати хворобу».

5. Застосування гумору, іронії, сарказму. Так, наприклад, у цій же дискусії Введенський сказав: «Я відмітив, що у більшості випадків кращі антирелігійники створюють своє розуміння релігії і потім звиятно його руйнують. Така боротьба з вітряними млинами своєї уяви про релігію Христа давно описана в безсмертному творі Сервантеса».

6. Перехоплення ініціативи у опонента, атака запитаннями.

ХИТРОЦІ В ПОЛЕМІЦІ ТА СПОСОБИ ЗАХИСТУ ВІД НИХ

Як наголошувалося вище, до перемоги в полеміці можна прийти і за допомогою хитрощів, використовуючи заборонені прийоми. Це було відомо ще в

давнину, у персидського поета і мислителя Сааді читаємо:

Глуpec с ученым в спор вступае

И даже побеждает иногда.

Бесценную жемчужину, бывает,

Бульжник разбивает без труда.

Образливо програти не ідеї, а такій людині. Тому потрібно знати, які хитрощі застосовуються в полеміці і як захищатися від них.

Хитрощі в полеміці – це тактика і прийоми ведення полеміки, мета яких – ускладнити опонентові обґрунтування своїх ідей.

Певна тактика і використання полемічних прийомів полегшують перемогу в спорі. Але ці ж прийоми перетворюються на хитрощі, коли їх використовують для психологічного тиску на партнера або для його обману.

Так, наприклад, тактика «спростування другорядних аргументів» може стати хитрістю *«ігнорування доказу»*, коли вдають, що сильного доказу не було. Або йдуть ще далі – оголошують доказ неспроможним. Ця хитрість називається *«відведенням доказу»*. Вислухавши опонента, йому заявляють: «Ви це серйозно?» або «Ну і що?». У таких випадках, не бентежачись, потрібно рішуче сказати: «Я не вважаю це запереченням по суті».

Уточнююче запитання з метою виграти час для роздуму може стати хитрістю *«надмірне уточнення»*, коли вимагають відповіді на запитання, що не має сенсу. Наприклад, після ствердження: «У армії матері нерідко втрачають синів» запитують: «Які матері? Ви можете назвати їх прізвища?» Намагатися відповідати на подібні запитання немає сенсу. Краще сказати: «Це не має значення» або «Ви вимагаєте неможливого».

Спростовувавши аргумент виступаючого, опонент може до такої міри перебільшити якусь сторону його твердження, що воно стає безглуздом. Така хитрість називається *«зведення до абсурду»*. Нейтралізувати її можна, заявивши: «Не треба перебільшувати».

Приєм *«апеляція до публіки»* перетворюється на хитрість, якщо замість конкретного посилання заявляють: «На думку більшості...» або «На думку народу...». Можна відповісти: «Якщо це і так, у мене є власна думка».

Приєм *«посилання на авторитет»* може стати хитрістю, якщо посилаються на невідому опонентові високопоставлену особу або, піднявши палець догори, багатозначно заявляють: «Є думка...» У подібних випадках рекомендується відповідь: «Я дуже ціную цю думку, але, на жаль, вона нічого не доводить».

Найсерйознішими із відомих хитрощів, що можуть значно ускладнити полеміку недосвідченому ораторові, вважаються ***хитрощі, що порушують правила ведення полеміки:***

1. *Відхід убік*, нав'язування свого предмета обговорення. У цьому випадку варто сказати: «Це дуже цікаво, але повернемося до нашого питання» або «Ми не про те говоримо! Ваше питання заслуговує окремої розмови».

2. *Обговорення особистісних якостей* або вчинків опонента. Не слід радувати непорядного полеміста і починати виправдовуватися. Краще сказати: «Вибачите, ми зараз не про мене говоримо».

3. *Спотворення сутності вислову*. Виглядає ця хитрість так: теза опонента спотворюється, потім її без зусиль спростовують і вдають, що перемогли в спорі. Свого часу газета «Вісті» опублікувала матеріал, що закликає переглянути ставлення до людей, які свого часу потрапили в полон під час Великої Вітчизняної війни. У полеміку вступила газета «Червона зірка». Почала вона так: «Газета «Вісті» публікує матеріали, мета яких – представити ганьбу полону доблестю і героїзмом». Помітивши фальсифікацію, слід встановити істину, а якщо первинне твердження не записане чи немає свідків і зробити це неможливо, то переключитися на обговорення твердження протилежної сторони.

4. Приписування опонентові побічних мотивів ведення суперечки (хитрість «*читання в серці*»). Наприклад: «Вам би лише сперечатися» або «Ви хочете здаватися розумнішим за всіх». Сердитися і виправдовуватися в цьому випадку не варто. Краще сказати: «Залишимо осторонь наші наміри, повернемося до питання про...»

5. *Обговорення приватних моментів*, що не мають значення для вирішення основного питання. Це варто тактовно, але рішуче присікати.

Застосовуються і **психологічні хитрощі**, засновані на знанні слабкостей людської натури.

1. «*Приголомшення*» – швидке, з безліччю складних термінів мовлення, самовпевнений, беззаперечний тон. Щоб воно не збило з пантелику, потрібно розуміти, що все це – психологічна атака. Слід не піддаватися хитроцям, зберігати спокій. Після «залпу» попросити повторити все спочатку і повільніше.

2. «*Підмазування аргументу*», або лестощі, наприклад: «Ви як людина розумна (або інтелігентна і т.п.) повинні погодитися, що...». Нейтралізація цієї хитрощі проста – почувши подібне, після «компліменту» скромно сказати «Дякую».

3. *Ставка на удаваний сором* – робиться розрахунок на те, що співрозмовник прийме доказ без заперечення, посоромившись проявити свою непоінформованість. Починають переконання, як правило, так: «Невже ви не знаєте, що...», «Як відомо...». Не піддатися на прийом нескладно, відповівши: «Уявіть собі, мені це невідомо», давши тим самим зрозуміти, що своє твердження опонент повинен обґрунтувати. Якщо в спорі використовують незрозумілі терміни, посилаються на незнайомі вам теорії, рекомендується не вдавати, що все зрозуміло, а звернутися до опонента з проханням «Поясніть...».

4. *Посилання на свій вік, освіту, положення*, наприклад: «Я як людина, що має дві вищі освіти, стверджую, що...» або «Як людина, яка вам у батьки годиться...» і т.п. Захист від такого прийому – відповідь: «Я знаю й ціную ваш досвід (освіту, вік і т.п.), але це не аргумент».

5. «*Кишеньковий аргумент*» – перехід від міркувань про істинність твердження до підкреслення користі його для опонента, сподіваючись на те, що коли добре видно користь, важко побачити істину. Наприклад, у райвиконкомі йде нарада з питання про те, чи потрібна району нова АТС. Прихильник підписання відповідних документів натякає своїм опонентам, що таке рішення сподобається вищому начальству. Якщо для людини його особиста вигода дорожча за інтереси справи, вона не зможе протистояти «кишеньковому аргументу». Інакше спокійно відповідь: «Це не стосується справи».

Логічні хитрощі виявляються в основному в умисному порушенні логічних вимог до аргументів:

1. *Помилкова підстава*. Велика посилка дедуктивного висновку – правдоподібна думка, правильна для деяких випадків. Опонент підносить її як аксіому, наприклад: «А оскільки змінити людську природу неможливо, то...» або «Як відомо, старий кінь борозни не псує, тому...». Помітивши, що твердження, істинне в конкретній ситуації, підноситься як істина за будь-яких

умов, треба відмітити: «Те, що це справедливо в даній ситуації, не означає, що це є правильним взагалі».

2. *Передбачення підстави*. Цим прийомом часто користувався Сталін, наприклад: «Годі й говорити, що перевага колгоспів над індивідуальним господарством стане ще безперечною». Якщо ми не відмітимо цих помилок в аргументах, доведеться «проковтнути» і висновок, а в результаті визнати свою поразку в спорі.

3. Оponent наводить правильні докази, яких, проте, явно *недостатньо* для відстоюваного ним твердження. На це і треба йому вказати.

4. «*Коло в доказі*» – будь-яка думка доводиться за допомогою самої ж неї, лише іншими словами.

5. Критикуючи опонента, використовують його слова і терміни, але вкладають в них інший смисл і за рахунок цього *спотворюють* первинну ідею. Нейтралізувати цю хитрість нескладно: помітивши використання ваших термінів в іншому значенні, слід уточнити початкові поняття.

6. Загальній тенденції протиставляють *окремі факти*, наприклад: «А ось я знаю випадок...». Перервати міркування можна словами: «Окремий факт ще ні про що не говорить».

7. Висувають тезу, але нічим її *не обґрунтовують*, а просто заявляють: «А що ви, власне, маєте проти цього?» Якщо опонент піддається на цю хитрість і стане наводити різні аргументи «проти», вишукують у них недоліки, перемістивши тим самим центр полеміки. Щоб не піддатися на цю хитрість, слід запитати опонента: «А чому ви так вважаєте?», змусивши тим самим партнера самому обґрунтовувати своє твердження.

8. «*Сяючі узагальнення*» – сказане опонентом щодо якоїсь окремої сторони вияву явища переноситься на все явище в цілому, наприклад: «Ви що, проти реформ?» або «Так і скажіть, що ви проти ринку!» Виправдовуватися – не кращий вихід. Краще наступати! Скажіть, наприклад, наступне: «Ви робите дуже сміливі узагальнення!»

9. «*Нав'язаний висновок*» – після прослуховування доказів опонента робиться власний висновок, абсолютно не витікаючий із його міркувань. Захист від цієї хитрощі: «Я б не став робити такого висновку» або «З моїх висновків це не виходить».

Перебіг полеміки припускає *відповіді на запитання*. Це може бути використано для таких хитрощів:

1. Вимога відповіді «так» чи «ні» там, де однозначність може привести до неправильного розуміння суті проблеми. У відповідь на це слід сказати: «Тут однозначної відповіді бути не може».

2. Ігнорування запитання або відповідь запитанням на запитання, що дозволяє опонентові узяти ініціативу в свої руки. Нейтралізація цього прийому: «Дозвольте, було моє запитання!»

3. Негативна оцінка самого запитання, наприклад: «Це всім відомо!» або «Це не запитання» і т.п. Нейтралізація прийому: «Хотілося б почути вашу думку».

ЗАБОРОНЕНІ ПРИЙОМИ ВЕДЕННЯ ПОЛЕМІКИ

Для того, щоб нейтралізувати полемічні хитрощі, треба, по-перше, їх знати, по-друге, бути дуже уважним, щоб їх помітити, і, нарешті, володіти рішучістю і швидкістю мислення.

Бувають ситуації, коли одна сторона в спорі намагається буквально зламати іншу, використовуючи для цього прийоми, які в словесній боротьбі вважаються забороненими.

Такі прийоми потрібно негайно викривати і присікати, нагадавши правила ведення полеміки. Якщо опонент не зупиняється, полеміку припиняють, оскільки словесна баталія втрачає сенс. «Як і скрізь, в полеміці також бувають необоротні процеси», – вважає автор книги «Стратегія ділового успіху» В.І.Курбатов.

Ось деякі заборонені прийоми ведення полеміки:

1. *Приклеювання ярликів* – обзивання опонента, наприклад: «Та ви догматик!» або «А ви консерватор!» і т.п. «Подібні докази, – пише В.І.Курбатов, – прямий симптом того, що суперечка переросла в перепалку. Найраціональніший вихід із такої ситуації – перервати обговорення через небажання піддаватися образам і непродуктивності подальшої полеміки». Можливо, проте, що супротивник змінить свою тактику після викриття цього прийому словами: «Будь ласка, без ярликів!», хоча надія на це невелика.

2. *«Розстріл» красивими фразами*, наприклад: «Так міркувати може людина, яка не любить Батьківщини (свого народу, рідної мови)». Відповідь: «Залишимо красиві фрази!» або «Тільки без фраз!» може зупинити не кожного, але спробувати варто.

3. *Брехня* (посилання на неіснуюче джерело, вигаданий факт, власну «цитату», усічене цитування, підтасовування фактів). Переконливо збрехати може не кожен. Запідозривши недобре, потрібно спробувати встановити істину або припинити розмову. Викрити цей прийом можна лише при всебічному розумінні суті питання.

4. *Затуляння рота* (заялювання), «паличний аргумент», наприклад: «Ви можете, звичайно, залишатися при своїй думці, але тоді...» Почувши подібне, можна сказати: «Це аргумент кулака» або «Це аргументація силою». Якщо таке викриття прийому на опонента не подіє, варто, можливо, пригадати пораду В.І.Курбатова: «Спор, в котрому появилася тенденція к обмену угрозами, лучше всего прервать, пока он не зашел слишком далеко. Необходимо остудить страсти. Приступать к дальнейшему можно лишь после совместного осуждения подобных доводов».

5. *У спорі з жінкою* – посилання на недосконалість жіночої логіки. Відповідь: «Це відомий аргумент. Давайте говорити серйозно».

6. *Виведення з терпіння* – супротивник весь час сміється або підморгує, ніби на щось натякаючи, або насвистує, постукує по столу, можливо, створює інші перешкоди розмові з метою викликати роздратування опонента. На людину, що володіє собою, цей прийом не подіє. Навпаки, його незворушний вигляд здатний заспокоїти «шибеника». Якщо ж той не зупиняється, полеміку припиняють.

7. *Дискредитація* – супротивник згадує (іноді навіть вигадує) епізоди з опонента життя, що принижують його гідність. Дискредитація проводиться з метою підірвати довіру людей до доказів опонента («раз він такий...»). Цей

заборонений прийом вважається найсерйознішим, оскільки перенести «викриття» найважче. Якщо звинувачення справедливе, стає ніяково, а якщо ні – ми обурюємося наклепом. Але краще не піддаватися емоціям, а ухвалювати рішення, яке залежить від того, чи є свідки спору. І якщо це розмова наодинці або у присутності однодумців, цілком виправдано припинити полеміку. Раз людина вдалася до дискредитації, істина його не цікавить, переконувати він не має наміру, а слухати навряд чи захоче. Але якщо полеміка виникла в ході наради, зборів або переговорів, не реагувати на звинувачення не можна: може постраждати репутація.

Відповідь опонентові слід почати із засудження самого факту «спогадів», що не мають відношення до предмету суперечки. Слід ясно показати, що це відхід від обговорюваної проблеми, здатний зіпсувати стосунки. Можливо, ваші слова, спокій і відчуття власної гідності справлять враження на оточуючих і, головне, на опонента, і той поспішить змінити тактику. Якщо ж цього не відбудеться, доведеться відповідати на звинувачення, відмітивши, що ви *вимушені* це робити.

Слід спокійно обдумати можливі варіанти захисту в тому випадку, якщо звинувачення справедливе, і способи спростування звинувачення, якщо те, про що говорить партнер, – вигадка. Зупинимося на прийомах захисту.

ЯК ВІДПОВІДАТИ НА ЗВИНУВАЧЕННЯ

Стосунки між людьми, на жаль, або на щастя, мало змінилися за тисячоліття.

Способи захисту від звинувачень розроблені ще Аристотелем. Дані прийоми сформульовані з урахуванням його рекомендацій.

1. *Прийом «Ну і що?»*. Визнати, що дійсно, подія мала або має місце, але вона не така вже й шкідлива, як це зображає опонент. Або вона не має таких розмірів, таких наслідків і т.п. Або ж: «Так, це було непривабливо (малодушно, несправедливо і т.п.), та зате...» – і покажіть, що, вчинивши погано, ви уникли гіршого зла або ваш вчинок призвів до таких наслідків, що цілком його виправдовують.

2. *Прийом «Фатальна випадковість»*. Пояснити свій вчинок збігом обставин, які змусили вас вчинити проти бажання. Або ви зробили (вчинили так) помилково, ненавмисно.

3. *Прийом «Я не хотів цього!»* Вчинок виявився саме таким усупереч вашій волі. Хотіли одного, а вийшло інше. Ви самі при цьому постраждали.

4. *Прийом «Сам не кращий!»* Зверніть увагу на самого обвинувача, стверджуючи, що раніше він сам або хтось з його однодумців робив щось подібне. Цей прийом нейтралізує враження від звинувачення, але може породити нову хвилю докорів і накалити обстановку.

5. *Прийом «Ви самі винні!»* Показати, що в тому, чому ви так вчинили, винен сам обвинувач. Наприклад, якщо людину звинувачують у тому, що вона не виконала роботу в строк, можна повернути звинувачення, нагадавши, що обвинувач пізніше, ніж обіцяв, надав для цього матеріали і, отже, сам винен в тому, що так вийшло.

6. *Приєм «Я стає іншим»* У відповідь на спогад про ваш непривабливий вчинок можна спокійно відмітити, що це було давно, з тих пір ви змінили свої погляди, навчилися чомусь.

Важко сказати, чи матиме сенс продовжувати полеміку після нейтралізації звинувачень, але репутацію, швидше за все, вдасться зберегти.

Повчальну ілюстрацію того, як не треба сперечатися, дає Дж. Лондон в романі «Морський вовк». Головному героєві роману довелося жити в кубрику з китобоями, запеклими любителями посперечатися. «Они спорили о пустяках, как дети, и доводы их были крайне наивны. Собственно говоря, они даже не приводили никаких доводов, а ограничивались голословными утверждениями или отрицаниями. Умение или неумение новорожденного тюленя плавать они пытались доказать просто тем, что высказывали свое мнение с воинственным видом и сопровождали его выпадами против национальности, здравого смысла или прошлого своего противника. Я рассказываю об этом, чтобы показать умственный уровень людей, с которыми принужден был общаться. Интеллектуально они были детьми, хотя и в обличье взрослых людей».

На закінчення відзначимо, що мистецтво ведення полеміки може виробитися лише в численних словесних поєдинках.

ЗВАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Чому полеміка часто породжує сварку?
2. Що потрібно для того, щоб у спорі народилася істина?
3. У чому різниця між полемічними прийомами і хитрощами?
4. У яких випадках люди вдаються до хитрощів і заборонених прийомів?
5. Як захистити себе від заборонених прийомів у полеміці?
6. Уважно стежите за полемікою на телебаченні, у пресі: за дотриманням правил ведення полеміки, застосуванням полемічних прийомів і хитрощів.
7. Використовуйте усі можливості для тренувань навичок полеміки. Послідовно відпрацьовуйте прийоми ведення полеміки. Виявляйте хитрощі опонента і нейтралізуйте їх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1988.
3. *Введенская Л.А., Павлова Л.Г.* Культура и искусство речи: Современная риторика. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
4. *Вердербер Р.* Психология общения. – СПб.: Прайм, 2003. – 320с.
5. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.

6. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – Мн.: Беларусь, 1990.
7. Кохтев Н.Н. Основы ораторской речи. – М.: Изд-во МГУ, 1992.
8. Мастера красноречия: Сборник. – М.: Знание, 1991.
9. Михневич А.Е. Ораторское искусство лектора. – М.: Знание, 1984.
10. Ножин Е.А. Мастерство устного выступления. – М.: Политиздат, 1989.
11. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
12. О красноречии в шутку и всерьез: Сборник. – М.: Знание, 1983.

СЕКРЕТИ УСПІШНОГО ВИСТУПУ

- Як встановити контакт з аудиторією.
- Види уваги аудиторії.
- Початок виступу.
- Способи утримання уваги.
- Як закінчити виступ.
- Відповіді на запитання.
- Аналіз виступу.

Хороша підготовка до виступу значною мірою визначає його успіх. Але ще не гарантує його! Адже все залежить від того, чи зуміє оратор знайти підхід до конкретних слухачів, тобто завоювати їх увагу, викликати жвавий інтерес, напружену роботу думки, емоційний відгук. Якщо цього не відбудеться, виступ прозвучить «для себе», що, звичайно, навряд чи задовольнить оратора і до того ж викличе негативну реакцію слухачів. Про успіх виступу можна говорити лише тоді, коли у оратора є контакт із аудиторією.

ЯК ВСТАНОВИТИ КОНТАКТ З АУДИТОРІЄЮ

Щоб відчувати радість спілкування з аудиторією, задоволення від того, що сказані слова мають вплив, потрібно не тільки мати, що сказати, а й знати, як будувати виступ. Головне – *бажання спілкуватися із слухачами* і впевненість у тому, що це вийде. Тоді і мовлення буде доступним, і очі шукатимуть у відповідь відгук в очах, спрямованих назустріч, і докази знайдуться саме ті, що потрібні на даний момент. А після виступу прийде ні з чим незрівняне відчуття задоволення і окриленості.

Успіх виступу багато в чому залежить від того, чи вдасться відразу ж знайти підхід до слухачів, встановити з ними контакт.

Що може заважати встановленню контакту? Найчастіше виникнення бар'єрів сприйняття.

Щоб не виник *бар'єр установки*, коли упереджене ставлення до виступаючого заважає об'єктивно сприймати його слова, бажано ще до виступу створити у слухачів сприятливу думку про себе, позитивну

установку. Якщо вас нікому представити, доведеться почати виступ із самореклами, звичайно, без недоречних вихвалень.

Дуже важливо продумати свій імідж. Зовнішній вигляд, манера триматися, інтонація перших фраз повинні імпонувати присутнім. Сприяє цьому дотримання такту. У діловому красномовстві недосвідчений оратор іноді починає виступ рішучим, безапеляційним тоном. Але кому ж захочеться у щось вникати «під тиском»?

Щоб слухачі сприймали сказане, оратор повинен встановити з ними *особистісний контакт*. Доброзичливе, шанобливе ставлення викликає, як правило, відповідні почуття.

Якщо напередодні виступу сталася якась неприємна подія, що розстроїла вас або, навпаки, схвилювала людей (якщо ви спілкуєтеся з аудиторією в недоречний час, наприклад у кінці напруженого робочого дня, коли усі втомилися), може виникнути *бар'єр негативних емоцій*. Розуміючи, що це не виключено, потрібно наперед дізнатися обстановку і продумати форму встановлення *емоційного контакту* із слухачами. Можливо, спочатку доведеться присвятити декілька слів подіям, що відбулися напередодні, а може, слід підняти настрої присутніх цікавою, захоплюючою історією. В усякому разі розпочинати виступ можна лише після того, коли у слухачів з'явився робочий настрій.

Тепер уже від попередньої підготовки оратора залежатиме, чи не з'являться *пізнавальні бар'єри*, чи виникне *пізнавальний контакт*, при якому тільки і можлива інтелектуальна взаємодія.

Найважливіша умова виникнення пізнавального контакту – інтерес до теми виступу. Інтерес незмінно викликає увагу і тим самим – контакт з оратором. Говорять, що увага – ворота пізнання, а відкриває їх ключик на ім'я «інтерес». Щоб його збудити і починають з наперед продуманого введення в тему, прагнучи встановити особистісний і емоційний контакт з аудиторією.

За якими ж ознаками можна зрозуміти, що контакт встановлений?

Звичайно, за поведінкою слухачів: вираз їх облич, пози, репліки, питання свідчать про різну реакцію. Завдання оратора – уважно стежити за всіма сигналами зворотного зв'язку, досягаючи зацікавленості, запитань, непогодження – але тільки не байдужості. Тому жоден хороший виступ не відтворює підготовлений текст. Він твориться на очах у слухачів, разом із ними! Саме відчуття співтворчості, співпереживання і дає високу задоволеність обом сторонам. Головна вимога – розвивати в собі відчуття *мовлення як взаємного спілкування*, в якому думки, слова і манери постійно пристосовуються до слухачів.

Відчуття того, що ваші слова потрібні людям і вам є що сказати, набагато сильніше за природний страх перед виступом. А якщо хвилювання все ж таки велике, зосередьтесь на своїх відчуттях і, якщо є можливість, скажіть уголос: «Я знаю те, чого не знають слухачі! Я хочу їм про це розповісти!»

А щоб остаточно зняти напруження, похідіть; розімніть кисті рук; розгляньте себе в дзеркалі; «помічіть», щоб підготувати голосовий апарат; подихайте глибоко, із задоволенням, хвилини зо дві; перегляньте ще раз матеріали, які вам знадобляться під час виступу.

Для того, щоб викликати інтерес і до себе, і до теми виступу, треба намагатися з перших хвилин заволодіти увагою слухачів.

ВИДИ УВАГИ АУДИТОРІЇ

Увагою вважають спрямованість пізнавальних психічних процесів на якийсь реальний об'єкт з одночасним відверненням від інших об'єктів. Якщо слухачі уважні до слів оратора, їх мислення і пам'ять працюють у напрямі сказаного. При цьому вони навіть можуть не почути того, що говорить сусід. У корі головного мозку виникає осередок збудження, де активно протікають пізнавальні психічні процеси.

У тому випадку, коли осередок збудження, а отже, і увага виникають незалежно від волі, свідомості, говорять про *мимовільну увагу*.

Мимовільна, або невольова, увага виникає тоді, коли:

- 1) людина стикається з чимось незвичайним, несподіваним;
- 2) у поле зору або слуху людини потрапляє те, що його хвилює, турбує, відповідає практичним інтересам і потребам;
- 3) діє інтенсивний або контрастний подразник.

Мимовільна увага не стомлює, оскільки вона виникає «сама по собі» і не вимагає нервових затрат. Проте вона нестійка, легко переключається на інший об'єкт.

Зосереджуючись на якомусь предметі або процесі свідомо, зусиллям волі, слухачі організують *довільну увагу*.

Довільна, або вольова, увага виникає при виконанні обов'язкової, але нецікавої роботи. Вона супроводжується нервовими затратами, стомлює, хоч і характеризується відносною стійкістю. Якщо говорити про слухання, довільна увага залежить від складності питання і фізичного стану слухачів.

Якщо увага виникла як свідомо, вольова, але потім підтримується без усяких зусиль із боку слухачів, оскільки вони захоплені виступом, це вияв *післядовільної уваги*.

Післядовільна увага не стомлює і може тривати досить довго (приклад – стародавні оратори, яких слухали понад 5-6 годин).

ПОЧАТОК ВИСТУПУ

«Секрет» успішних варіантів початку виступу полягає якраз у тому, що вони викликають мимовільну увагу слухачів. Несподіване запитання, незвичайний факт, цікава цифра, приклад або зарисовка «із життя», інтонація, що зачаровує, – все це здатне відразу ж захопити увагу аудиторії. Але мимовільна увага нестійка. Для того, щоб викликати вольову увагу, яка тільки і забезпечує активну роботу аудиторії, необхідно, щоб слухачі зрозуміли, чому їм потрібно слухати цей виступ. Цій меті служить введення в тему.

Як правило, у оратора є можливість побувати наперед у тому місці, де йому належить виступати, оцінити наповненість аудиторії, розташування присутніх і обрати те місце, де його бачитимуть усі і він усіх, де йому зручно буде користуватися допоміжним матеріалом, якщо він є. Прийти наперед важливо і для того, щоб оцінити стан слухачів і вирішити, чи потрібно використовувати який-небудь спосіб встановлення емоційного контакту з

ними чи присутні готові сприймати інформацію і будуть цілком задоволені доброзичливою інтонацією.

У будь-якому випадку, упевненою ходою вийшовши до місця виступу, слід зробити початкову паузу. Пауза дозволяє зібрати погляди слухачів і служить ніби запрошенням до розмови.

Перша фраза завжди містить вітання. Воно не повинно бути формальним. Якщо оратор радий зустрічі з аудиторією, йому є що сказати людям, це відіб'ється в погляді, в усмішці, в привітній інтонації. А якщо немає... тоді йому краще взагалі не брати слово.

Після початкової паузи і вітання зазвичай в залі ще є деяка напруженість, подібна тому, що буває, коли в кімнату входить стороння людина. «Яка вона? Що скаже? Чого від неї чекати?» – думають присутні. Уявіть тепер, що той, хто увійшов, заговорив офіційним тоном, стоїть як дерев'яний і ні на кого не дивиться. Усі втечуть від такого гостя. А що роблять у такому разі слухачі? Замикаються у своїх думках або знаходять собі якесь заняття. Тому «перші слова лектора, – говорив видатний судовий оратор О.Ф.Кон, – повинні бути надзвичайно прості, доступні, зрозумілі і цікаві (повинні привернути, зачепити увагу)». Причому вимовляти їх треба не в порожнечу, а дивлячись на когось симпатичного вам слухача. Як тільки ви побачите у відповідь його доброзичливий погляд, потрібно перевести свій погляд на іншу людину і встановити контакт із ним. Атмосфера в залі потепліє. Початок взаємин покладений!

Перші фрази, що дозволяють встановити емоційний контакт з аудиторією, називають зачином. Зачинів, цих своєрідних «гачків» вступів, існує багато: «...щось несподіване, якийсь парадокс, дивина, що ніби і не стосується справи (але насправді пов'язана із виступом), несподіване запитання тощо»

Зачином може служити звернення до безпосередніх інтересів слухачів, привертання уваги до рекламної назви виступу, оригінальна цитата, інтригуючий опис, цікавий факт, вражаюча цифра, запитання чи навіть ланцюжок запитань, посилання на газетний матеріал або книгу (наприклад, «в одному з останніх номерів газети «Аргументи і факти» був надрукований...»), прийом співпереживання (наприклад, «нещодавно я став свідком такої розмови...»), комплімент присутнім, жарт або дотепне зауваження.

Вибір варіанту зачину – захоплює творче завдання. Він повинен бути цікавим, співвідноситися із змістом промови, а головне – створювати емоційний контакт з аудиторією. Домашні заготовки бажані, але вони не завжди підходять до моменту, і тут від виступаючого знадобляться ті якості, які М.Ломоносов вважав необхідними даруваннями оратора: дотепність і швидкість мислення. Зазвичай контакт встановлюється, якщо виступаючому вдається заговорити про те, що людей хвилює, і потім майстерно перейти до теми свого виступу. Інший безпрограшний варіант – заговорити про свої почуття з приводу сьогоднішньої зустрічі, цієї теми і т.п. Емоції завжди викликають увагу, але тут важливо відчуття міри.

Недосвідчені оратори часто починають із вибачень за те, що вони не готові виступати, обіцяють довго не затримувати увагу присутніх і т.п. Це найневдаліший вид зачину. Якщо сам оратор низько оцінює себе і свій

виступ, то як до нього мають поставитися слухачі? «Це вже остання справа – оголошувати привселюдно про свою неспроможність. Біда в тому, що, чого доброго, це вдасться довести», – цитує П.Сопер гумориста Дж.Еді.

Відчуваючи, що увага слухачів завойована, можна переходити до введення в тему.

Зразок плавного переходу від зачину, яким служить яскравий опис, до введення в тему, в якому повідомляється про план майбутнього виступу, – вступ до популярної лекції професора М.А.Мензбіра «Історія Середземного моря, розказана його берегами, хвилями і їх мешканцями», яку він прочитав 13 грудня 1884 р. в політехнічному музеї: «Уявіть себе подорожнім, який вперше під'їжджає до Середземного моря, вперше бачить синяву його хвиль, оповиті серпанком далекі берегові скелі, розкішну зелену рослинність, і дозвольте дати вам коротку характеристику сучасного нам Середземного узбережжя, почавши з його географічного нарису».

Таке ж мистецтво початку виступу проявив академік Б.В.Гнеденко в лекції «Науково-технічний прогрес і математика», прочитаною для робочих заводу імені Лихачова: «Товариші! Для мене велика радість зустрітись з робочими всесвітньовідомого заводу імені Лихачова. Ваша продукція користується великим попитом не тільки в нашій країні, але і в багатьох країнах світу. І хотілося б, щоб моя лекція була не гірша за ту продукцію, яку випускаєте ви.

Переді мною стоїть дуже складне завдання: у декількох словах, без дошки розповісти про значення математики сьогодні, в період прискорення науково-технічного прогресу». Тут зачин – комплімент присутнім, а введення в тему – повідомлення про мету виступу.

Отже, в загальному випадку вступ складається з двох частин: зачину і введення в тему. Завдання вступу – викликати інтерес до виступу і заволодіти увагою аудиторії, домагаючись при цьому, щоб мимовільна первинна увага переросла у свідому зосередженість; встановити взаєморозуміння і завоювати довіру слухачів, підготувати їх до сприйняття теми. Як писав Г.Апресян, вступ у мистецтві публічного слова завжди важкий. Він – своєрідний камертон, що настроює аудиторію на слухання того, про що йтиметься у виступі. Він – програма, що нерідко віщує про щось цікаве і вельми важливе. Він – і своєрідна самохарактеристика оратора, яка потім виявиться в ході публічної промови.

СПОСОБИ УТРИМАННЯ УВАГИ СЛУХАЧІВ

Вступ здатний захопити. Але як же зберегти і підтримати увагу протягом усього виступу, щоб «...не потрапити до ситуації, коли чверть слухачів зайнята

«переварюванням» змісту виступу, а три чверті борються зі сном»?

Перш за все, збереженню уваги сприяє *логічна організація мовлення* (послідовність, несуперечність, обґрунтованість). У цьому випадку оратор веде думку аудиторії за собою. Слухачів привертає така побудова викладу, у ході якого виникають запитання, а відповіді на них народжуються в процесі спільного пошуку або подальшого викладу. Підтримці уваги аудиторії сприяє *проблемна ситуація* у виступі, подача фактів або ідей у зіставленні.

Слухачі з напруженою увагою стежать за таким виступом, при якому у висловлюваному матеріалі весь час розкривається новий зміст. Якщо виступ не містить нічого нового, він не тільки залишається поза увагою, але і викликає у слухачів відчуття досади і роздратування. Тому найважливіша умова підтримки уваги до виступу – його *змістовність*, тобто нова, невідома слухачам інформація або оригінальна інтерпретація відомих фактів, свіжі ідеї, аналіз проблеми.

Виклад повинен бути *доступним*, що багато в чому залежить від мовленнєвої культури оратора. Включення термінів, способи визначення понять продумуються наперед. Зробити виступ зрозумілим і доступним допомагає використання прикладів, художніх мовних засобів, раціональне поєднання теоретичних положень із фактами, паузи для осмислення почутого.

Здатна зачарувати слухачів *мовленнєва виразність* оратора – змінна інтонація, барвисті словесні образи, оригінальні порівняння, влучні вислови. Зіставимо, наприклад, два вислови: «Лектор повинен враховувати настрої, характер уваги і рівень розуміння кожного слухача, прагнучи корегувати по ходу викладу матеріал свого виступу, не відходячи від задуму в цілому» і, про це ж, А.П.Чехов: «Хороший диригент, передаючи думку композитора, робить відразу двадцять справ: читає ноти, махає паличкою, стежить за співаком, робить рух убік то барабанщика, то скрипки... Те ж саме і я, коли виступаю. Переді мною півтораєста осіб, не схожих одне на одного, і триста очей, що дивляться мені прямо в обличчя. Мета моя – перемогти цю багатоголову гідру. Якщо я кожної хвилини, поки читаю, маю ясне уявлення про ступінь цієї уваги і про силу розуміння, то вона в моїй владі... Кожну хвилину я повинен мати спритність вихоплювати найважливіше і найпотрібніше і також швидко, як плине моя мова, вдягати свою думку в таку форму, яка була б доступна розумінню гідри і порушувала б її увагу, причому треба гострозоро стежити, щоб думки передавалися не у міру їх накопичення, а у відомому порядку...»

Крім того, підтримують увагу різноманітні *прийоми викладу*, розглянуті раніше. Зміна інтонації, діалогізація мови, питання, звернення до слухачів настільки ефективні, що навіть здатні врятувати ситуацію, коли аудиторія починає засинати. О.Ернст радить застосовувати і *драматизацію мовлення*: емоційне і наочне зображення подій, що стосуються теми.

Досвідчені оратори, що чудово володіють темою, іноді вдаються до *провокації*: заявляють про те, що викликає незгоду аудиторії (а отже, привертає цю увагу), а потім разом із нею приходять до конструктивних висновків.

Підтримує увагу *співпереживання*, що виникає, коли оратор захоплено описує події, що впливають на почуття і інтереси аудиторії. У залі при цьому виникає зацікавлена тиша.

Не залишаються байдужими слухачі і до *довірливості*, коли ораторові вдається пов'язати предмет мовлення з власним досвідом, власними роздумами.

Розмовна мова зазвичай поєднується з природною, *невимушеною манерою викладу*, яка добре діє на слухачів, запрошує до спільних роздумів і розмови. Манера викладу виявляється в позі, жестикуляції, виразі обличчя,

звучанні голосу. Жести, що йдуть «від серця», підсилюють ефект мовлення, роблять його виразнішим, допомагають переконати слухачів.

Нарешті, дуже важливі *переконаність* і *емоційність* оратора. Якщо він щирий, ці якості не тільки утримують увагу слухачів на проблемі, але й дозволяють йому захопити присутніх своїм ставленням до неї. Східна мудрість свідчить: «Ти, мовцю, нікого не переконаєш, коли не маєш у серці того, що сходить з язика».

Необхідний *помірний темп мовлення*, такий, щоб слухачі встигали стежити за ходом думок оратора, засвоювати сказане, записувати, якщо є необхідність.

У мовленні обов'язковими є *паузи*. Саме під час пауз відбувається осмислення сказаного, з'являється можливість поставити запитання.

Ораторові, що володіє почуттям *гумору*, не доводиться вдаватися до спеціальних прийомів для підтримки уваги. Гумористичне забарвлення епізодів, дотепні зауваження в процесі змістовного виступу дозволяють слухати такого оратора досить довго. Проте відчуття гумору – природний дар. І якщо воно не розвинене, треба хоч би це усвідомлювати. Ніяково стає, коли бачиш людину за трибуною, яка посилено смішить сама себе. Говорять, що гумор – як ходьба по канату. Ніколи не знаєш, чим це закінчиться.

Безпечнішими в цьому сенсі є гумористичні зарисовки – парадоксальні приклади, забавні історії з життя відомих людей, історичні анекдоти і т.п. Втім, їх теж слід уміти розповідати. Зазвичай, вони викликають пожвавлення, знімають втому, примушують слухати. Наприклад, характеризуючи особливості фатичного (формального) спілкування, лектор навів історію з життя Марка Твена, великого любителя жаргартувати. Одного разу письменник дуже запізнився на звану вечерю. Вибачився перед присутніми і винуватим тоном продовжував: «Я просто вимушений був забігти до моєї тіточки і задушити її». Його вислухали з люб'язними усмішками і стали втішати: «Ну, нічого, не варто так виправдовуватися».

Постійний *зоровий контакт* дозволяє стежити за реакцією слухачів і управляти їх увагою. «Очі не тільки «слухають» – вони і «відповідають», – помічає Р.Хофф. Якщо відчувається нерозуміння або байдужість у погляді, є можливість врятувати ситуацію, пояснивши сказане або сказавши щось, що зачепить слухачів за живе. Якщо ж оратор дивиться кудись удалину, роздивляється шкарпетки своїх черевик або утнувся у свої записи – він і не побачить, що слухачі «відключилися» і його виступу загрожує провал.

Говорити і дивитися неважко. За умови, що ви вільно володієте матеріалом і хочете, щоб присутні зрозуміли вас і вам повірили. Якщо контакт встановлений з якоюсь частиною залу за законом емоційного зараження він охоплює усіх. А контакт без погляду не встановлюється. Тому з усіх перерахованих компонентів хорошого виступу, мабуть, саме цей більш за все «тримає» аудиторію. «Ваші очі повинні допомогти у втіленні в життя головної мети: ваші думки повинні досягти слухачів, ваші очі повинні з'єднатися з очима слухачів, як міцне рукостискання друзів», – радить Ф.Снелл.

Під час виступу нерідко настає момент, коли увага слухачів слабшає. А.Ф.Копальні образно назвав неувважність стомленою увагою. **Для мобілізації уваги існує** цілий арсенал прийомів.

При перших ознаках стомлення аудиторії слід скористатися прийомами, стимулюючими мимовільну увагу. Найпростіше *змінити звучання голосу*: інтонацію, темп мовлення, силу звуку. Цій же меті служить пауза.

Можна навести приклад, що зачіпає безпосередні інтереси слухачів, або розповісти коротку цікаву історію (анекдот). Так звані «*освіжаючі відступи*» звучать несподівано і тому дозволяють слухачам відпочити.

Радимо час від часу перемикає увагу слухачів, це мобілізує її, вона ніби отримує поштовх. *Перемикання уваги* відбувається, наприклад, коли оратор уміло завершує одне питання і називає наступне. Ще більший ефект дає демонстрація наочності, а також пропозиція щось записати, відповісти на запитання, зробити нескладне обчислення, зіставити дві думки – словом, будь-яка робота слухачів.

Діалог з аудиторією ініціює всі види уваги. У деяких випадках допомагає *пряма вказівка* на те, що дане питання дуже важливе, знадобиться надалі і т.п. Цей прийом стимулює вольову увагу, проте зловживати ним, звичайно, не варто.

ЯК ЗАВЕРШУВАТИ ВИСТУП

Досвідчені лектори вважають, що краще закінчити виступ на хвилину раніше, ніж пізніше. Якщо лектор затягує виступ, слухачі в Італії погладжують підборіддя («Виросла борода, поки ти говорив»). У Японії є зали, обладнані так, що лектора, який перевищив регламент, «відвозять» на транспортері разом із трибуною або опускають під сцену. Якщо виступ добігає кінця, і слухачі виявляють ознаки стомлення, краще не «підбадьорювати» їх різними прийомами, а подумати про завершення виступу. Пауза, слова: «отже», «закінчуючи виступ» і т.п. перемикають увагу, він отримує додатковий імпульс, і в залі, зазвичай, встановлюється тиша. «Обов'язково сповіщай про те, що скоро закінчиш, інакше із слухачами може трапитися удар від несподіваної радості», – писав гуморист.

Проте буває, що, прагнучи все сказати, оратор так захоплюється, що доводить слухачів до знемоги або бурхливого протесту. Тут уже не до висновків, як би закінчити і вийти пристойно! Деякі виступаючі в таких випадках бадьоро бажать усім здоров'я або кидають репліку: «У мене все». Звучить це банально і знищує враження від усього виступу. Адже відомо, що останнє враження найсильніше і якщо висновку немає або він не пов'язаний із темою виступу – суть виступу вислизає від слухачів.

Досить типовим для інформаційних промов є висновок, у якому підводиться *підсумок сказаному*. А ось як закінчила свій виступ на з'їзді підприємців директор однієї солідної фірми: «Я вважаю, що наведених мною прикладів більше, ніж досить, і ви, шановні члени уряду, зрозуміли, що я хочу сказати: «Для того, щоб ми були законопослушними, закони повинні бути гранично конкретними і не мати зворотної сили». Це приклад *завершення висновку*. *Коротке повторення сказаного* використовується зазвичай у повчальних виступах.

У агітаційних промовах висновок несе велике навантаження. Адже треба, щоб слухачі не тільки осмислили, але й емоційно «пережили» сказане, щоб це надихнуло їх, підштовхнуло до дій. Тому в переконуючих промовах на завершення може ще раз прозвучати основна ідея виступу – те, в чому оратор переконував аудиторію, – але в яскравій формі. У промовах, спонукаючих до дії, висновок зазвичай є постановкою конкретних завдань, як у виступі Д.С.Лихачова на з'їзді народних депутатів : «Повинна бути довгострокова програма розвитку культури в нашій країні... Тільки тоді у нас не буде національних суперечок, що свідчать про низьку культуру, зате буде нормальне економічне життя, знизиться злочинність...»

У агітаційних промовах особливо ретельно продумується кінцівка – останні слова виступу. Оратор прагне сформулювати головну ідею свого виступу так стисло і виразно, щоб це надовго залишилося в пам'яті, запало в душу, спонукало до дій. Кінцівкою зазвичай служить яскравий афористичний вислів, заклик або побажання. Завершення лекції для першокурсників академіка А.А.Ухтомського «Про знання»: «Отже, в добру путь! Засмучення і перешкоди нехай забуваються заради радості пізнання, знати все більше і глибше!»

Підготувати висновок, як уже наголошувалося, треба наперед, але оскільки жоден виступ не відбувається точно так, як передбачалося, адже реакцію аудиторії в точності передбачити неможливо, то й висновок може відрізнитися від заготовленого. Наприклад, ви хотіли закінчити яскравою цитатою, але відчуваєте, що вона не буде сприйнята. Краще відмовитися від неї і, мабуть, обмежитися висновками і побажаннями аудиторії.

Головне – висновок повинен бути безпосередньо пов'язаний з головною ідеєю виступу, бути природним, підкреслювати зв'язок оратора з аудиторією, бути мажорним, оптимістичним по духу.

Приклад невдалого закінчення виступу – несподівана заява: «Ну, у мене все!», а також вибачення за те, що затримав увагу, погано підготувався, не знав, хто прийде слухати і т.п. Висновок повинен бути подарунком слухачам.

Добре сприймаються виступи, кінець яких перегукується з початком. Якщо такий висновок «лягає» на настрої аудиторії, він викликає естетичне відчуття високого мистецтва слова. От як закінчив згадувану лекцію про Середземне море професор М.А.Мензбир: «...Якби хтось із присутніх, потрапивши на береги Середземного моря, під пальми Бордічери або оливок Сорренто, пригадав їх історію, почуту в краях далекої півночі, в непривабливий вечір сірого грудневого дня, це було б найкраще, на що я можу розраховувати, залишаючи аудиторію».

РЕАКЦІЯ СЛУХАЧІВ НА ВИСТУП

«У 90-і роки ХХ століття, коли всі звикли з легкістю змінювати хід подій одним натисненням на кнопку дистанційного управління телевізором, нічого не може бути гіршого для оратора, ніж думка, що промайнула в голові у слухача: «Як нудно. Нічого не відбувається. Піду я звідси». Такий оратор безнадійно застарілий!»

У слухачів природні і такі думки:

– Чи варто мені сюди приходити?

- Чи скаже він хоч щось, чого я не знаю?
- Цікаво, що він взагалі за чоловік?
- Він справді щирий чи говорить тому, що так треба?
- А може, йому просто вигідно це говорити?
- Що думають про все це інші?
- Чи варто мені записувати?
- Цікаво, що вони пишуть (або чому вони не пишуть)?
- А чи знадобиться мені це?
- Я дійсно його не розумію, чи мені це тільки здається?
- Скільки ще часу це тягтиметься?
- А чи не подрімати мені?
- Здається, щось цікаве пропустив... Що він сказав?
- А загалом він нічого.
- О дає! Точно...

Ці думки уважний оратор читає в поглядах і позах слухачів. Мову рухів тіла називають підказкою для оратора. Залежно від того, чи вдалося ораторові переконати аудиторію в справедливості своєї точки зору, розрізняють *позитивну і негативну реакції слухачів*.

До *позитивної реакції* належить:

- 1) схвалення позиції оратора;
- 2) перехід на його позицію;

3) відкритий вираз незгоди – конфліктна реакція, яка теж бажана, оскільки дає можливість переконати слухача-опонента.

Важливо розрізнити і *негативні* реакції. Це вияв недоброзичливого ставлення до оратора і погоджувальна реакція – формальна згода, коли вас начебто і слухають, але ні цікавості, ні протесту не виявляють. У цьому випадку інформація засвоюється пасивно, а точка зору самої людини не змінюється.

Існують способи класифікації реакції слухачів і на інших підставах, наприклад; за ставленням до сприйманої інформації; за умінням зрозуміти сенс повідомлення.

Нарешті, можлива *відсутність* всякої *реакції* на слова виступаючого. Наприклад, через стан здоров'я слухача або тому, що він потрапив на виступ випадково. Скерувати усю силу впливу на таких слухачів немає сенсу.

Про мистецтво оратора судять по тому, чи зумів він тих, «хто погоджується» перетворити на опонентів, а опонентів – на союзників. Останнє можна зробити, звернувшись до слухачів із запитанням, яке б спонукало їх висловити свою думку. Іноді для виявлення прихованої позиції провокують таємного опонента на суперечку. Звичайно, такий прийом треба застосовувати обережно, лише добре володіючи мистецтвом полеміки, маючи в запасі переконливі аргументи і будучи упевненим у тому, що у співрозмовника спокійний характер.

У великій аудиторії зазвичай спостерігаються всі види реакції, оскільки завжди є вірогідність того, що на виступ потрапила людина, яку ця тема взагалі не цікавить. Тому, якщо хтось відкрив книгу, або посилено щось пише, хоча ви не говорите нічого, що слід було б записати, або занурена у власні думки, не дивуйтеся і не дорікайте собі. Виступ можна вважати невдалим, лише коли значна частина присутніх байдуже мовчить або

відверто заважає ораторові. Уявімо собі і таку ситуацію: переважна більшість слухачів погоджено кивають. Можливо, їм все це добре відомо? Навіщо тоді було виступати?!

ВІДПОВІДІ НА ЗАПИТАННЯ

Про ефективність виступу свідчить кількість запитань і їх зміст. Зазвичай питання ставлять після виступу. Але дозволено це робити і в ході його.

Відповіді на запитання можуть виправити або зіпсувати враження від виступу.

З'ясувавши запитання, не поспішаєте відповідати на нього, не намагайтеся повідомити слухачам усе, що вам відомо з даного приводу. Не можна перетворювати свою відповідь на додаткову лекцію! Відповідь на запитання повинна бути гранично короткою.

Перш за все, визначте, чому виникло те або інше запитання.

Уточнюючі запитання ставлять допитливі слухачі з метою співвіднести наявні знання з новими.

Роз'яснювальні запитання виникають через неточності викладу або нетямущості слухачів.

Додаткові запитання виходять за рамки теми. Вони свідчать про те, що у слухачів з'явився інтерес до проблеми.

Полемічні запитання виявляють незгоду з позицією виступаючого. Вони цінні тим, що дозволяють змінити думку однієї із сторін.

Нарешті, під виглядом запитань деякі слухачі висловлюють свою точку зору з якогось приводу.

Щоб правильно реагувати на поставлене запитання, необхідно з'ясувати його сутність. Якщо запитання сформульовано незрозуміло, багатослівно, переформулюйте його і повторіть уголос, заздалегідь уточнивши: «Ви хочете дізнатися...» Якщо запитання поставлене чітко, але тихо, його необхідно повторити для всіх.

Уточнюючі запитання завжди приємні.

На роз'яснювальні запитання відповідати слід обов'язково. Звичайно, недопустимі репліки: «Я ж про це говорив!» або, що ще гірше: «Як же ви не зрозуміли!»

На додаткові запитання відповіді бажано. Принаймні підкажіть, де можна знайти інформацію.

Відповідь на полемічне запитання іноді переходить в дискусію. Якщо у опонента є однодумці, дискутуйте в аудиторії. Інакше можна посперечатися наодинці. Ніколи не уникайте запитань, що є своєрідним викликом і пов'язані з бажанням перевірити позицію оратора. Відповідь обов'язкова! Тільки зберігайте витримку і почуття гумору!

Якщо слухач скористався правом поставити запитання для того, щоб висловитися, потрібно, спокійно вислухавши його, сказати приблизно наступне: «Спасибі за цінне доповнення».

Будь-які запитання свідчать про те, що виступ слухали. А це вже добре!

АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНОГО ВИСТУПУ

Хорошим оратором неможливо стати, тільки засвоївши теорію з підручника. Самовладання, здатність до імпровізації, уміння «читати» стан слухачів і швидко реагувати на нього, мистецтво відповідати на запитання – все це удосконалюється від виступу до виступу. І допомагає в цьому досконалий, по можливості об'єктивний самоаналіз кожного виступу. Його краще вести в загальному зошиті, куди слід записувати всі виступи.

Схема аналізу виступу може бути такою:

- Місце і час виступу.
- Тема.
- Чи уклався у відведений час.
- Вдале в проведенні виступу. Чому я вважаю це вдалим.
- Недоліки в проведенні виступу. Чому виникли?
- Висновки (співвідношення успіхів і недоліків).
- Реакція аудиторії; репліки слухачів. Висновки.
- Запитання.
- Мої відповіді.
- Моя відповідь, яка може мені стати в нагоді надалі.
- Як би я зараз відповів на запитання, з яким не впорався в аудиторії.
- Оцінка виступу в цілому.
- Мій настрій після виступу. А зараз?

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Що сприяє встановленню контакту із слухачами?
2. Які компоненти виступу стимулюють увагу слухачів?
3. Чому вибір конкретного прийому мобілізації залежить від уваги?
4. Чому питання слухача рекомендується повторити?
5. Чому відповідати на питання треба стисло?
6. Що дає самоаналіз виступу?
7. Використовуйте будь-яку можливість, щоб розповісти про прочитану книгу, телепередачу, цікаву зустріч і т.д.
8. Виступіть в компанії друзів або колег із цікавим повідомленням. Стежте за реакцією слухачів, управляйте їх увагою. Яке враження, на вашу думку, викликав ваш виступ? Чому? Що слід врахувати надалі?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ І ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Андреев В.И.* Деловая риторика. Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства. – Казань: Изд-во Казанского университета, 1993.
2. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
3. *Введенская Л.А., Павлова Л.Г.* Культура и искусство речи: Современная риторика. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
4. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.

5. *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – Мн.: Беларусь, 1990.
6. *Кохтев Н.Н.* Основы ораторской речи. – М.: Изд-во МГУ, 1992.
7. *Мастера* красноречия: Сборник. – М.: Знание, 1991.
8. *Михневич А.Е.* Ораторское искусство лектора. – М.: Знание, 1984.
9. *Ножин Е.А.* Мастерство устного выступления. – М.: Политиздат, 1989.
10. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
11. *О красноречии* в шутку и всерьез: Сборник. – М.: Знание, 1983.

ДІЛОВА БЕСІДА ЯК ФОРМА СПІЛКУВАННЯ

- Функції бесіди.
- Види бесід.
- Характеристика та етапи індивідуальної бесіди.
- Підготовка до бесіди як умова її результативності.
- Проведення ділової бесіди.
- Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесід із клієнтами.
- Індивідуальні бесіди керівника з підлеглими.
- Бесіда виховного характеру.

ФУНКЦІЇ БЕСІДИ

Найпоширенішою формою спілкування є бесіда. Дані психологічних досліджень свідчать, що успішне проведення бесіди сприяє підвищенню продуктивності праці (2-12%). Дев'ять із десяти опитаних менеджерів великих корпорацій США заявили, що найскладнішим у своїй роботі вони вважають встановлення контакту з новою людиною, особливо першу зустріч із нею, першу бесіду.

Бесіда – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Бесіда сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співпраці та впливу одне на одного.

Орієнтовно можна назвати такі функції бесіди: обмін інформацією; формування перспективних заходів і процесів; контроль і координація вже розпочатих дій; взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань; підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав; пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей; стимулювання людської думки в новому напрямі; вирішення етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації, тощо.

Кожна бесіда – це новий акт. Тому не існує загальних рецептів, які б забезпечували високу ефективність бесіди в усіх випадках. Це завжди процес творчий, що приносить радість відкриття нового в житті, у співрозмовника й у собі. Водночас склалися певні моральні й психологічні вимоги до організації індивідуальної бесіди. Існують загальні положення і принципи, застосування яких сприяє досягненню успіху бесіди.

ВИДИ БЕСІД

Існують різні види бесід. Якщо за основу класифікації взяти мету спілкування і зміст бесіди, то можна виокремити бесіди ритуальні, глибинно-особистісні та ділові.

Під час *ритуальних бесід* люди спілкуються, дотримуючись певного мовленнєвого етикету. Як правило, ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв будь-якої спільноти людей. Людина, яка звикла до цього, почувається під час виконання обряду спокійно і впевнено. Вона знає, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і чого варто сподіватися від інших. Уміння людини підтримувати ритуальні бесіди свідчить про те, що вона опанувала перший рівень культури спілкування.

Глибинно-особистісні бесіди відіграють у нашому житті велику роль. Вони, як правило, характерні у спілкуванні між близькими людьми – рідними, коханими, дітьми, друзями та ін. Основна особливість таких бесід полягає в тому, що саме в них найповніше проявляються й реалізуються наші гуманістичні комунікативні установки та моральні норми. Вступаючи в контакт із близькими, людина сподівається на те, що її не лише зрозуміють, а головне, сприймуть такою, якою вона є, захистять і нададуть допомогу.

Велику роль у житті людей відіграють *ділові бесіди*. Їх предметом, як правило, є конкретна справа. Розглянемо характеристики індивідуальної бесіди, а також різновиди групової.

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ЕТАПИ БЕСІДИ

Бесіда – це діалог двох співрозмовників, які є значущими одне для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети. Індивідуальна бесіда стає такою формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння. Відомо, що людина сам на сам поводить інакше, ніж в оточенні багатьох людей. Річ у тім, що у присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватись цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись із людиною, можна визначити її позицію і знайти пояснення її діям. Людина, знаючи і пам'ятаючи про це, завжди намагатиметься надавати право співрозмовникові залишатися самим собою. Вона не маніпулюватиме іншим, а вестиме власну партію і даватиме змогу це робити іншому, тобто «партитуру спілкування» співрозмовники розробляють спільно. Це визначатиме характер бесіди та її результат.

Розрізняють такі *етапи індивідуальної бесіди*: *початок, передавання інформації, аргументування, спростування доказів співрозмовника та прийняття рішення*.

Оскільки успіх в індивідуальній бесіді значною мірою залежить від контакту, що встановлюється між співрозмовниками, можна назвати такі її етапи: підготовка до бесіди, встановлення контакту, орієнтування в ситуації й людях, обговорення питання і прийняття рішення, вихід із контакту. Такий поділ на етапи чіткіше визначає спрямованість у пошуку способів і засобів спілкування, правил проведення бесіди.

ПІДГОТОВКА ДО БЕСІДИ ЯК УМОВА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

При підготовці до ділової бесіди аналізується ситуація, в якій вона відбуватиметься, вивчаються типові та індивідуальні особливості співрозмовника,

зокрема його інтереси та установки.

Найчастіше під час проведення індивідуальної бесіди, зокрема ділової, намагаються одразу ж досягти мети, жорстко орієнтуючись на остаточний результат. Це хибний шлях, бо ігнорується підготовчий етап бесіди. І тому нерідко розмова начебто відбувається, але з самого початку вже запрограмовано її негативний результат.

Виходячи з аналізу літератури та практичного досвіду багатьох людей, можна запропонувати такі правила підготовки до бесіди:

- обрати найбільш вдалий момент і місце для проведення бесіди і лише після цього домовлятися про зустріч;
- з'ясувати все про співрозмовника, зокрема його ставлення до ініціатора бесіди та рівень моральної культури;
- зібрати і систематизувати інформацію, необхідну для розмови;
- створити відповідну атмосферу довіри, щоб схилити до себе співрозмовника;
- визначити мету, стратегію й тактику проведення бесіди, скласти детальний план розмови, виділити базові слова, ключові речення;
- уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та хід бесіди, передбачити нюанси, які можуть вплинути на її перебіг і результат.

Отже, ділова бесіда є найпоширенішою формою ділового спілкування, у процесі якої розглядаються питання прийняття на роботу, ремонту квартири, пропозиції про співпрацю, здійснюються операції купівлі-продажу і т.д. Проведення ділової бесіди – це перевірка уміння встановлювати контакт із співрозмовником, зрозуміло і переконливо висловлювати свої думки, слухати і чути те, що говорить партнер, обирати оптимальну психологічну позицію у спілкуванні, словом, того, наскільки ми володіємо культурою ділового спілкування.

З величезної кількості різноманітних видів ділових бесід розглянемо ті, у яких ми знаходимося у позиції зацікавленої особи і хотіли б отримати згоду на якісь умови від господаря положення (прийняти на роботу, підписати договір про купівлю товару, користування послугою і т.п.).

Практика показала, що з 10 наперед спланованих і підготовлених бесід 7 проходять успішно, а з 10 непідготовлених бесід – тільки 3. Адже після невдалої ділової розмови складно повернутися до неї ще раз. Діставши відмову, важче досягти позитивного рішення, ніж при першій зустрічі.

ЗАГАЛЬНА ПІДГОТОВКА ДО БЕСІДИ

Підготовка до бесіди не менш важлива, ніж підготовка до публічного виступу. Вона передбачає наступне.

Досконале вивчення питання. Вести розмову можна тільки про ту справу, про яку ви добре поінформовані. Якщо, наприклад, ідеться про пропозицію якої-небудь послуги фірмі, слід не лише знати все про цю

послугу, але і добре уявляти, чим займається фірма і чому її може зацікавити дана послуга. Важливо бути і в курсі того, який період переживає фірма, чи пропонували вже їй подібне. Потрібно підготувати базу для ведення розмови, продумати відповіді на наступні запитання:

1. У чому суть вашої пропозиції?
2. Чому ви звертаєтеся з даною пропозицією до цієї особи?
3. Як пов'язана ваша пропозиція з іншими сторонами діяльності фірми?

4. Які вигоди отримає партнер від прийняття вашої пропозиції?

5. Які мінуси цієї пропозиції для партнера?

6. Чому все ж таки ви наполягаєте на ухваленні своєї пропозиції?

7. У якому стані опиниться фірма або партнер у випадку, якщо з якихось причин реалізація вашої пропозиції буде перервана (форс-мажорні обставини)? Що конкретно тоді потрібно буде зробити?

Слід мати на увазі, що оскільки ухвалювати рішення буде жива людина, то нею можуть керувати не тільки інтереси справи, але й особисті.

Крім того, успіх справи залежатиме від того, як подати пропозицію, а вибір форми подачі визначається особливостями тих, до кого воно звернена.

Що потрібно знати про партнера. Отримати інформацію можна від секретаря або співробітника вашого майбутнього співрозмовника, якщо вдасться познайомитися із ними і «розговорити» їх. Слід з'ясувати:

1. Компетентність партнера, тобто чи в змозі ця людина вирішити питання. Можливо, слід звернутися до більш поінформованого і компетентного або до людини з більшими повноваженнями.

2. Що являє собою фірма чи організація, в якій працює партнер, які в ній взаємини. Знання подробиць дасть можливість вести розмову в рамках традиційного в цій системі підходу.

3. Хто з ваших знайомих мав справу з цією фірмою або з цією людиною. Які їхні враження.

4. Чого побоюються у фірмі, на що сподіваються; чого побоюється, на що сподівається партнер.

5. Передбачувану позицію з даного питання. Знання її дозволяє тим або іншим чином будувати аргументацію. Наприклад, якщо відомо, що партнер проти, потрібно включити доводи, які могли б похитнути його позицію.

6. Особливості характеру партнера, якій психологічній позиції надається перевага, його манера ведення розмови. Це дуже важлива деталь, оскільки є важкі співрозмовники, спілкування з якими може провалитися, якщо не настроїти себе певним чином.

7. Життєві установки і принципи партнера. Уявлення про них дозволяє легше знайти підхід до партнера.

8. Потреби партнера. Знання прагнень і бажань партнера допомагає оцінити, наскільки його може зацікавити ваша пропозиція, і представити останнє у вигідному світлі. Облік потреб партнера необхідний для успішної аргументації.

9. Вік, сімейний стан партнера. Його захоплення, політичні погляди, освіта і т.д. Ці, здавалося б, незначні подробиці можуть допомогти

налагодити контакт із партнером. Людині завжди приємно, коли у ній вбачають не тільки посадовця, але і особистість.

Як подолати негативне ставлення до партнера. У діловому спілкуванні часто доводиться мати справу з постійними партнерами або клієнтами. Можуть зустрітися і такі, у спілкуванні з якими виникає безліч бар'єрів. Це заважає діловим контактам, оскільки партнер може відчувати вашу настороженість або неприйняття і відповідно поставитися до вас. Відомо, що переконати легше того, хто вам довіряє, і до кого з повагою і приязно ставитесь ви.

Подумайте, кому ви довіряєте? Очевидно, тій людині, яку ви вважаєте «своєю», яка вас розуміє або прагне зрозуміти, нарешті, котра добре до вас ставиться.

Щоб викликати довіру у партнера, потрібно дотримувати такі заповіді:

1. Дізнайтеся якомога більше про партнера, прийміть його таким, яким він є.

2. Зрозумійте його проблеми, і ви зрозумієте, чому він поводиться так, а не інакше.

3. Поставтеся до партнера як до друга, «полюбіть» його, зробіть «своїм».

4. Спирайтеся на краще, що є в людині. При цьому в процесі ділової розмови потрібно поводитися так, щоб партнер або клієнт відчував ваше прагнення його зрозуміти і піти назустріч його інтересам.

Щоб краще пізнати партнера, корисно з'ясувати, де і ким він працював раніше, який його стаж роботи у фірмі, яку посаду займає на момент зустрічі. Можливо, у цієї людини складна сімейна ситуація або проблеми із здоров'ям. Уявлення про те, чого побоюється і на що сподівається партнер, що для нього важливе в житті, чого найбільше він хоче зараз, допоможе вам зробити людину «ближчою», зрозуміти її і прийняти такою, якою вона є. Розмірковуючи про ситуацію, в якій опинилася ця людина, ви можете проникнутися до неї співчуттям і знайдете в ній хоч щось хороше.

Слід настроїтися на таку розмову з партнером, у якій він зміг би поділитися своїми проблемами. Для цього слід наперед продумати запитання, що в тактовній формі зачіпають його проблеми, і, зваживши свої можливості, допомогти йому.

Підготовка матеріалів і документів. Теж немаловажна частина підготовчої роботи. Документи не тільки ілюструють і пояснюють сказане, але і надають ваги словам, підтверджуючи їх.

Слід наперед підготувати також заяву або договір. При позитивному результаті розмови можна буде відразу ж закріпити досягнуту домовленість, запропонувавши партнерові підписати документ.

Підготовка запитань партнерові. Рідко бесіда обходиться без ознайомлювальних запитань типу: «Що вас не влаштовує у даній ситуації?», «На який ефект ви розраховуєте?» і т.д.

Запитання до партнера повинні охоплювати усі сторони справи і бути при цьому зрозумілими, лаконічними, конкретними, логічно несуперечливими і послідовними.

Підготовка відповідей на запитання партнера. Знаючи особливості характеру партнера і специфіку його роботи, можна припустити, які уточнюючі запитання поставить він і підготувати на них вичерпні відповіді.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ РОЗМОВИ

У першу чергу, слід чітко з'ясувати головну *мету* розмови, досягти домовленості, прийти до якогось рішення і т.д.)

Виходячи з мети розмови, ви визначаєте, *чого саме* ви хочете досягти в результаті бесіди. Наприклад: мета розмови – зацікавити керівника фірми власною кандидатурою як цінним фахівцем. Чого домагаєтеся – щоб він записав ваші координати і назвав конкретний термін вашої наступної зустрічі (або підписав заяву і т.п.).

Для успіху ділової розмови важливо запитати себе: а яку мету може переслідувати партнер і якого результату чекає він?

Необхідно наперед передбачити, який результат бесіди вас влаштує, який ні, який варіант ви вважаєте прийнятним для обох сторін.

У кожному конкретному випадку мета розмови досягається різними шляхами. Орієнтовно для ділової розмови з метою досягнення домовленості можна рекомендувати такий сценарій:

1. Вступна частина.
2. Інформування.
3. Аргументація.
4. Відповіді на запитання, нейтралізація заперечень.
5. Досягнення домовленості, підписання документів.
6. Завершальна частина.

Вступна частина необхідна для знайомства і встановлення контакту із співрозмовником. Потрібно продумати форму самопрезентації і розробити декілька варіантів встановлення контакту з партнером.

Інформування про справу або пропозицію, з якою ви прийшли, має бути конкретним, виключати терміни, які співрозмовник може не знати. Слід продумати послідовність викладу і моменти надання необхідних матеріалів і документів, способи активізації усіх каналів сприйняття партнера, оскільки його пріоритетний канал, як правило, невідомий.

Аргументація – обґрунтування пропозиції з метою схилити до неї партнера. Продумуються доводи, послідовність їх подачі, способи переконання.

Корисно передбачити, які заперечення можуть бути у партнера, і підготуватися до їх нейтралізації.

Необхідно продумати і власну поведінку, якщо:

- 1) співрозмовник повністю погодиться з представленими аргументами;
- 2) зробить вигляд, що погодився;
- 3) ніяк не відреагує;
- 4) перейде на підвищений тон.

Відповіді на можливі запитання і заперечення необхідно продумати наперед, щоб вони не захопили вас зненацька.

Досягнення домовленості легше зафіксувати, якщо підготувати документи «на підпис». Фіксація домовленості не завжди можлива, але у ряді випадків вона просто необхідна.

До завершальної частини теж потрібно підготуватися, оскільки при будь-якому результаті розмови слід залишити про себе хороше враження, щоб у партнера не зникло бажання співпрацювати з вами надалі.

Продумайте свої останні слова:

- 1) у випадку успіху;
- 2) при компромісному вирішенні питання;
- 3) при невдачі.

Правильно і коректно домовтеся про зустріч, потурбуйтеся про відповідний зовнішній вигляд, і успіх вам забезпечений! Повірте, час, витрачений на підготовку до ділової бесіди, не буде змарновано!

РОЗМОВА ПО ТЕЛЕФОНУ НАПЕРЕДОДНІ ЗУСТРІЧІ

До неї слід поставитися дуже серйозно, бо занадто наполегливе прохання про прийом або, навпаки, запобіглива інтонація можуть мати зворотний ефект – відштовхнути співрозмовника. Початківці, нерідко скаржаться, що домовитися про зустріч з роботодавцем або потенційним замовником – найважче в діловому спілкуванні: секретар допитується, хто телефонував, а потім повідомляє: «Його немає» або «Иде нарада», «Він зайнятий», а якщо і вдається застати шефа, він відповідає: «Нам це не потрібно», навіть не вислухавши до кінця.

Перш ніж зняти телефонну трубку, незайве зважити: а чи обов'язково телефонувати з даного питання цій людині? Можливо, краще спочатку надіслати листа або факс, а зателефонувати потім, коли він ознайомиться з інформацією? Не виключено також, що інформація зацікавить партнера настільки, що він зателефонує сам, а це дозволить відчувати себе господарем положення.

Якщо ж необхідна саме телефонна розмова, слід зробити все для того, щоб вона пройшла успішно. І, перш за все, телефонувати у той час, коли є вірогідність застати потрібну людину. Крім того, бажано заздалегідь з'ясувати, в який час у неї найбільше відвідувачів, коли проводяться наради і т.п.

До телефонної розмови потрібно так само ретельно готуватися, як і до безпосередньої ділової бесіди. Перш за все, слід визначити:

1. Прізвище, ім'я і по батькові людини, з якою вам необхідно поговорити.
2. Найбільш слушний для дзвінків час.
3. Мета дзвінка.
4. Про що конкретно ви хочете домовитися.

Ділова розмова по телефону повинна бути досить короткою, інакше вона втрачає свою ефективність. Фахівці називають оптимальний час – до 4 хвилин.

Для будь-якої телефонної розмови підходить така схема. Її легко запам'ятати, як «Сім «П»:

П1. Привітання.

П2. Представлення.

П3. Причина: пояснення мети дзвінка.

П4. Проблема: обговорення питання.

П5. Підведення підсумків обговорення.

П6. Подяка.

П7. Прощання.

Тривалість кожного етапу розмови (у секундах): П1 + П2 = 15; П3 = 20; П4 = 150; П5 = 35; П6 + П7 = 20. Всього 240 сек.

Слід продумати свої слова і можливу реакцію партнера на кожному етапі розмови.

Перш ніж телефонувати, рекомендується подумки уявити людину, з якою передбачається розмова, подумати про щось приємне.

Привітатися краще з посмішкою, як і при особистій зустрічі. Усмішка добре чутна в голосі і відразу ж налаштовує на розмову. Назвати себе (і свою організацію) слід відразу ж, не чекаючи розпитувань. Ім'я і прізвище, назва організації повинні звучати чітко, так, щоб їх можна було без зусиль розчутити і запам'ятати. Говоріть з гідністю, симпатією до себе. Виявляється, це зробити зовсім не просто! Нерідко представляється скоромовкою, а власне ім'я вимовляють так безбарвно і байдуже, неначе називають звичайний предмет.

Потім спокійно, без напруження слід пояснити мету дзвінка. Не варто мучити співрозмовника припущеннями, починаючи здалеку. Комерційні агенти часто саме так і діють, боячись, що їм відмовлять. Так, ці побоювання не безпідставні: директор фірми часто не в змозі зустрітися зі всіма охочими. Ось і використовують усі способи, щоб заінтригувати, зацікавити собою і домогтися приходу в офіс. А що потім? Результат залежить від чарівливості і наполегливості відвідувача. Якщо переважає перше, можуть з'явитися різні пропозиції, у тому числі і неділові... Якщо партнер мало зацікавлений пропозиціями, а відвідувач діє майстерно і наполегливо, можливо, контракт буде підписаний, але, швидше за все, на короткий термін. Постійним замовником партнер, що ухвалив рішення під натиском, навряд чи стане. Так чи варто витрачати свій і чужий час? Практика показує, що краще використовувати його, щоб з'ясувати, кому дійсно потрібний ваш товар чи послуга.

Існує й інша тактика: «розвідувальні» дзвінки з метою виявлення можливих клієнтів, працедавців або замовників. Але щоб вона дала результат, таких дзвінків повинно бути надзвичайно багато. А це дуже непросто, адже з кожним партнером потрібно бути гранично ввічливим, розмовляти спокійно і з гідністю, при поясненні мети дзвінка використовувати так званий «Ви – підхід», говорити живою мовою, знаходити фрази, здатні зацікавити.

Можна спробувати і ту, й іншу тактику, щоб знайти партнера, який буде зацікавлений у зустрічі.

Цілком можливо, в процесі розмови доведеться називати деякі цифри, посилатися на документи. Все це слід підготувати і мати перед очима. Інформація повинна бути надзвичайно короткою. Сказати слід рівно стільки, щоб партнер зрозумів – так, йому це потрібно, і захотів би з'ясувати всі деталі при зустрічі.

Надайте співрозмовникові призначити слухний для нього час. Не можна сказати: «Так я до вас зайду тоді-то», це буде порушенням етикету, адже статус того, хто просить про зустріч, нижчий, за статус його співрозмовника, і диктувати умови він не має права.

Дуже важливо уміти подякувати за розмову. Причому треба знайти в собі сили зробити це навіть у тому випадку, коли домовленості не досягнуто. Вибачитися за витрачений час. Прощання має бути таким же теплим, як і вітання. Нерідко все враження від дзвінка або зустрічі псує несподівано швидке і байдуже «до побачення», коли всі питання вирішені. Тоді стає зрозуміло, що співрозмовник був ввічливий з вами виключно заради справи.

Останнє слово по телефону повинне прозвучати так, щоб захотілося побачити того, з ким було приємно розмовляти.

ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Розглянемо проведення ділової бесіди, мета якої – досягнення домовленості з партнером, наприклад, про надання послуги фірмі. Її успіх залежить від вашого уміння встановлювати стосунки і переконувати, виходячи з інтересів і потреб партнера.

Ви враховували їх, готуючись до зустрічі. І тепер більшість залежатиме від того, чи зумієте ви встановити контакт із співрозмовником, діяти за ситуацією, уміло використовуючи підготовлені аргументи.

Допоможуть вам у цьому віра в успіх, упевненість у собі, повага і доброзичливість до партнера, енергійність, наполегливість, переконаність у тому, що ваша пропозиція відповідає спільним інтересам. У того, хто шукає користі лише для себе, такої переконаності немає, і його внутрішня незгода з тим, що він говорить, видасть себе.

Нагадаємо деякі правила ділового етикету.

Якщо пройшло декілька днів після попередньої домовленості по телефону, напередодні зустрічі рекомендується уточнити, чи нічого не змінилося за цей час. Прийти на зустріч слід не менше ніж за 15 хвилин до призначеного часу, щоб устигнути привести себе до порядку, дізнатися у секретаря про настрій партнера і підготуватися до розмови.

Входити до кабінету слід після запитання «Можна?» Привітайтеся, коли підійдете ближче до власника кабінету. Привітна усмішка і прямий погляд зазвичай сприяють миттєвому встановленню контакту. Не поспішаєте сідати і починати розмову. «Зловіть» у відповідь погляд. А якщо вам до того ж посміхнулися, можна вважати, що хороший початок розмові покладено.

Поведінка власника кабінету визначається його знанням етикету, настроєм, ставленням до відвідувача. Ділову пані, що входить до кабінету, чоловікові слід вітати, вставши із-за столу. Відносно інших відвідувачів допустима різна форма вітання: протягнута рука і навіть зустріч біля дверей. Недбалий кивок головою, вітання крізь зуби, глибокодумний або стурбований вигляд партнера говорять не тільки про його невисоку культуру, а й про ставлення до вас, можливо, про настрій і психологічну позицію. Важливо поставити правильний «діагноз», щоб у потрібній тональності почати розмову. Якщо відбулося вимушене запізнення, слід вибачитися і приступити до справи.

Власник кабінету, як правило, кивком або жестом запрошує і вказує, куди сісти. Нагадаємо, що, коли є вибір, краще розташуватися не навпроти, а під кутом до співрозмовника. Це виключає конфронтацію, дає можливість жестикулювати, міняти позу, що дозволяє впливати на партнера.

ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ В БЕСІДІ

Починаючи спілкування, зокрема індивідуальну бесіду, бажано встановити контакт. Контакт – це дотик, поєднання. **Психологічний** контакт – це духовний зв'язок між людьми, який забезпечує можливість взаєморозуміння і взаємовпливу.

Контакт буває емоційним і інтелектуальним, епізодичним і постійним, усвідомленим і неусвідомленим, поверховим і глибинно-особистісним, вербальним і невербальним, ефективним і неефективним тощо.

Найчастіше контакт починається із «зустрічі поглядів». Важко бути неввічливим до того, хто дивиться тобі в очі. Перший погляд може бути миттєвим, пристрасним, зацікавленим, відкритим, довірливим. Легка усмішка, нахил корпусу, голови в бік співрозмовника, зацікавленість у виразі очей свідчать про доброзичливе ставлення до співрозмовника.

Після контакту очей треба привітатися і зробити паузу. Вона потрібна для того, щоб інша людина мала змогу включитися в розмову. Якщо цього не зробити, бесіди як діалогу може не відбутися, бо розмовлятиме лише одна сторона.

Після взаємного привітання відбувається знайомство. Існує багато правил етикету, які передбачають поведінку людей на цьому етапі. Лише зауважимо, що вже під час першої зустрічі дуже важливо запам'ятати прізвище, ім'я співбесідника, його посаду. Ще Д.Карнегі писав, що для людини звук її імені є найсолідшим і найважливішим звуком людської мови [2, 107].

Після вербального контакту йде знову невербальний. Партнери розміщуються на дистанції, яка відповідає загальноприйнятим правилам і власним бажанням. Несвідоме чуття дає змогу культурній людині зайняти під час спілкування таку позицію й позу, які свідчитимуть і про повагу до співрозмовника, і про врахування його бажань, нерідко несвідомих. Автори наводять орієнтовні дані щодо дистанції між людьми в різних ситуаціях спілкування. Вважається, що для «інтимного» спілкування дистанція має становити 0,5 м, для розмови з друзями – 0,5-1,2 м, для ділових зустрічей – 1,2-3,7 м [1, 73]. Для того щоб невербальний контакт сприяв спілкуванню, потрібно сидіти спокійно, невимушено (не глибоко у кріслі і не на його краєчку), не хрещувати руки й ноги, бо це свідчить про закритість людини.

Після встановлення контакту на рівні очей та дистанції доцільно «приєднатися» до співрозмовника. Можна зайняти позу, схожу на його позу, використовувати найчастіше вживані ним слова, усміхатися до нього, якщо він це робить і т. п.

Із самого початку бесіди треба зробити все, щоб одразу не протиставити себе співрозмовнику. Доцільно спочатку поговорити про те, що об'єднує співрозмовників, про спільні інтереси. Можна також сказати партнерові щось приємне, цікаве про нього. Це сприятиме створенню доброзичливої атмосфери для подальшого спілкування. Тому не завадить

продумати три перші фрази, кілька запитань, на які співрозмовник відповість «так». Якщо на початку бесіди відчувається хвилювання в голосі, бажано говорити тихіше, повільніше. Окрім цих порад, можна також використати ще й такі [6]:

- уникати вступів на зразок «Якщо у вас є час вислухати мене», «Вибачте, що я заважаю Вам», «Давайте швиденько розберемося»;
- не примушувати співрозмовника одразу захищатися;
- спочатку доцільно поговорити про співрозмовника, потім – про тему розмови і лише потім – про себе;
- тон бесіди має бути привітним, доброзичливим. Це допоможе співрозмовникові повірити у вашу щирі зацікавленість його проблемами;
- співрозмовник може бути добре проінформований щодо теми розмови, тому краще висловити свої сподівання на це.

ВСТУПНА ЧАСТИНА БЕСІДИ

На уміння почати розмову впливає пильність у спілкуванні, що виявляється в здатності швидко оцінити психологічний стан партнера (його реакцію на вашу появу, зацікавленість у спілкуванні з вами, готовність до негайного початку ділової розмови) і почати розмову в потрібній тональності.

Вступна частина ділової бесіди необхідна для того, щоб співрозмовник відірвався від справ, якими він був зайнятий, і переключився на розмову з вами, а також для створення сприятливої атмосфери розмови. Отже, завдання вступної частини:

- 1) привернення уваги до своєї персони;
- 2) встановлення контакту із співрозмовником;
- 3) пробудження інтересу до теми розмови.

Існує безліч варіантів початку бесіди. Все залежить від стану партнера і його інтересу до справи. Якщо співрозмовник починає говорити про свої проблеми, слід дати йому *можливість висловитися*, не поспішати переходити до своєї справи. Іншим разом, побачивши, що співрозмовник стурбований, можна тактовно розговорити його і потім, звичайно, уважно і співчутливо вислухати.

Якщо співрозмовник налаштований на бесіду, можливий *прямий підхід* – нагадати йому про предмет майбутньої розмови.

Іноді початком розмови може служити прийом *«зняття напруженості»*, коли бесіда починається з приємних фраз загального характеру або тактовного компліменту (партнерові, інтер'єру, організації роботи і т.д.). Інший варіант початку розмови в цьому випадку – *«зачіпка»* – подія, особисте враження, випадок, незвичайне запитання, які можна пов'язати із змістом бесіди.

Встановленню контакту з партнером допомагає сприятливе враження, яке справляє ваш зовнішній вигляд, манери, вияв прихильності до співрозмовника, повага до його інтересів.

«Самогубним» початком розмови вважається вияв зайвої шанобливості до партнера, демонстрація повної залежності від нього, підслесливі вибачення за те, що відірвали від важливих справ, і т.п. Не

годяться також прояви панібратства, фамільярний тон, демонстрація своїх переваг, зрозумілість і т.п.

У процесі розмови необхідно підтримувати партнера. Показати ваше розташування можна позою, кивками, словами («прихований комплімент»)

ЯК ВВЕСТИ ПАРТНЕРА В КУРС СПРАВИ

Настроївши співрозмовника на контакт із вами, потрібно тут же перейти до предмету зустрічі. Часто до справи приступають таким чином: «Я хотів би вам запропонувати...» або: «Я гадаю, що вам буде цікаво...» і т.п. Це цілком ввічливі фрази, але в них виражається воля того, хто прийшов з розмовою. Співрозмовник підсвідомо відчуває психологічний тиск і підсвідомо ж може чинити опір пропозиції. Тому рекомендується так званий «*Ви – підхід*»:

Замість «Я хотів би вам запропонувати» – «Не хочете ви...»

Замість «Я думаю, що вам буде цікаво» – «Чи не зацікавить вас...»

Замість «Я вважаю, що вам буде корисно» – «Як ви вважаєте, чи не буде вам корисним...»

Проте іноді, зрозумівши, про що піде мова, партнер сходу заявляє: «Я можу обійтися без ваших послуг». Зберігаючи спокій, з доброзичливою усмішкою можна відмітити: «Я переконаний, що після трихвилинного знайомства з моєю пропозицією ви так не скажете».

Друга відмовка: «Нам зараз не до цього!» Тоді слід спокійно поцікавитися: «Коли можна буде повернутися до цієї розмови?» Якщо ви почуєте у відповідь: «Через місяць», що ж, через місяць знову нагадаєте про себе.

Якщо партнер заявляє: «Мене це не цікавить», він може пошкодувати про свої слова після вашої репліки: «Навіть економія?» Не чекаючи відповіді на це риторичне питання, можна приступити до характеристики самої пропозиції, а потім її вигідності для партнера.

Переконавшись у тому, що співрозмовник готовий до обговорення питання, можна приступати до викладу суті своєї пропозиції. У цьому і полягає другий етап бесіди – *інформування*. Поважаючи співрозмовника, слід звертатися до нього на ім'я по батькові, говорити на зрозумілій йому мові, враховувати рівень його інформованості. При цьому необхідно спостерігати за реакцією партнера. Якщо ви бачите, що співрозмовник напружений, ставиться неприязно до того, що ви говорите, можна використовувати «віддзеркалення» його пози і жестів. Розповідаючи, слід періодично робити паузи, щоб співрозмовник міг поставити запитання. Їх треба вислуховувати дуже уважно, не перебиваючи.

Свої відповіді можна попереджувати *засвідчуючими зауваженнями типу*: «Це дуже вдале запитання», «Я радий, що ви поставили мені саме це запитання», «Те, що ви ставите мені це запитання, говорить...» Найпростіша (і обов'язкова) репліка після отримання запитання: «Дякую за запитання». Користь від доброзичливої реакції на запитання очевидна: такі репліки відіграють роль «погладжувань», значущість співрозмовника в його власних очах зростає, атмосфера розмови «теплішає», партнер охоче ставить нові запитання, ваш монолог перетворюється на діалог, в ході якого легше досягається взаєморозуміння.

Якщо ж ви бачите, що співрозмовник з недовірою або незрозумінням ставиться до вашої інформації, але ніяких запитань не ставить, доведеться ставити запитання самим. Найпростіший вид запитань – *контрольні*. Вони дозволяють з'ясувати, чи розуміє вас партнер, наскільки сприймає вашу інформацію. Це запитання типу: «Що ви думаєте про це?», «Чи не знаходите ви, що йдеться про справу, яка того варта?» і т.п. Після відповіді співрозмовника, можливо, доведеться доступніше й емоційніше повторити сказане. Або з легким серцем рухатися далі.

Знаючи особливості характеру партнера і специфіку його роботи, можна передбачити, які *уточнюючі запитання* поставить він і підготувати вичерпну відповідь.

Аргументація. Лише тоді, коли партнер зрозумів, у чому полягає ваша пропозиція, можна приступати до її обґрунтування, або до аргументації. У цьому полягає третя фаза проведення ділової бесіди. Нагадаємо, що ефективно діє включення аргументів «проти»: ідей, тверджень, пропозицій, що йдуть урозріз із вашою пропозицією. Але, звичайно, намагайтеся довести їх неспроможність.

Аргументи «проти» включають у виклад із словами: «Ви можете заперечити...» або «Іноді вважають...». Тактика аргументації розробляється наперед. Але в реальній ситуації її часто доводиться корегувати.

Нейтралізація заперечень. Проведення четвертої фази бесіди залежить від того, як прореагує на ваші аргументи партнер.

Якщо він погодиться з доказами на користь вашої пропозиції, залишається тільки чекати, спостерігаючи за його жестами і мімікою, коли він прийде до рішення і, можливо, сам запропонує оформити домовленість.

Якщо партнер не реагує на доводи або тільки вдає, що згоден з ними, можна застосувати спеціальний прийом, що викликає співрозмовника на відвертість.

Дізнатися про ставлення партнера до ваших аргументів можна, прямо запитавши його: «Що ви думаєте із цього приводу?» або «Який висновок ви робите зі всього, мною сказаного?» і т.п. Подібні запитання називають *орієнтаційними*, оскільки вони дозволяють орієнтуватися в поглядах партнера.

Якщо ви зрозуміли, що партнера ваші аргументи не переконали, потрібно, подумавши, знайти переконливіші для нього аргументи або повторити переконливіше уже сказане.

Зустрічаються ділові люди, які з певних міркувань не хочуть виявляти власну думку і зволікають до останнього, щоб потім сказати: «А мені це взагалі не потрібно!» Допомагають викликати на відвертість таких співрозмовників *провокаційні* запитання. Звичайно, такого роду запитання, що містять виклик, підбурювання, ставлять лише в крайніх випадках, віддаючи перевагу відкритій, хоч і малоприємній, розмові над небезпечним мовчанням партнера.

Наприклад, ви переконуєте директора фірми користуватися новим для нього типом реклами – щитами і вимпелами. Навели аргументи на користь останніх, а директор мовчить. Не допомагає і прийом, що викликає співрозмовника на відвертість, а на орієнтаційні запитання директор відповів ухильно і невизначено. Тоді ви запитуєте: «Скільки місяців ви розраховуєте

протриматися на одній газетній рекламі?» Можливо, співрозмовник вийде із себе, та зате ви дізнаєтеся його позицію і зможете на неї вплинути.

Якщо це природні сумніви, пов'язані з небажанням ризикувати, недовірою до нововведень, слід спокійно і докладно їх розвіяти, проявляючи повагу до партнера і його побоювань.

Якщо співрозмовник різко заперечує, вам важливо зрозуміти, чи обґрунтовані ці міркування чи є просто відмовками. Щоб легше було відбивати останні, потрібно бути в курсі того, що зазвичай говорять, коли, не роздумуючи, не хочуть прийняти пропозицію.

Якщо заявляють: «Все це чудово, але мені це не потрібно», спокійно, з посмішкою продовжуйте: «І все ж припустимо, що ви погодилися. Які незручності і які вигоди вам це принесе?»

Перерахуємо **прийоми нейтралізації заперечень**.

1. Перетворити заперечення в запитання, наприклад: «До мене вже зверталися з подібними пропозиціями» – «Вас цікавить, чим моя пропозиція відрізняється від подібних?»

2. Якщо співрозмовник заперечує по суті, вислухайте його дуже уважно, використовуючи той тип слухання, який відповідає стану партнера і даній ситуації. Іноді заперечення знімається, як тільки-но співрозмовник уважно, з розумінням вислухає.

3. Можна перетворити заперечення на доказ, наприклад: «Але ми вже співпрацюємо з рекламним агентством» – «А ми будемо ще одним – найулюбленішим!»

4. Хороший ефект дає посилання на репутацію інших фірм.

Важливо зберегти доброзичливість і спокій, якщо співрозмовник, заперечуючи, перейде на підвищений тон. Адже заперечення – це вияв зацікавленості.

Головні думки партнера і його заперечення рекомендується записувати. Це справляє магічну дію: співрозмовник починає говорити спокійніше і зважено. А вам ведення записів дозволить зрозуміти, з чим, власне, він не згоден. Можливо, розбіжностей і немає, а вся справа в різних формулюваннях однієї пропозиції або різних підходах до неї. Якщо ж розбіжності істотні і ви впевнені, що співрозмовник не має рації, необхідно подумати, як спростувати його твердження. При цьому корисно дотримуватися наступних правил.

1. Не вести розмову запально, заперечуючи, зберігати доброзичливий тон.

2. Не перебивати партнера, дати йому можливість повністю висловитися.

3. Не підкреслювати своєї незгоди, заперечувати за формулою «Так, але...»: «Розумію вас, але потрібно врахувати, що...», «Охоче погодився б з вами, проте...», «На вашому місці я, напевно, думав би так само, але...» і т.п.

4. Підкреслювати свою згоду там, де це можливо.

Рекомендується такий тактичний хід: не зациклюватися на запереченні, яке важко спростувати, розглянути інші, а потім повернутися знов до цього.

ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМИ

На цьому етапі особливого значення набувають уміння слухати співрозмовника, передавати інформацію та обґрунтовувати свою позицію. Ще мислителі Стародавньої Греції наголошували, що два вуха і один язик людині дані для того, щоб вона більше слухала і менше говорила.

Щоб отримати необхідну інформацію, потрібно навчитися ставити співрозмовникові запитання. Вони бувають відкритими і закритими, прямими і непрямими, риторичними і т. ін. Так, на початку і наприкінці бесіди краще ставити відкриті запитання на зразок: «Ви підготували для обговорення відповідні дані?» Звичайно, на таке запитання відповідь має бути «так» чи «ні». Усередині бесіди, щоб зрозуміти позицію партнера і підготуватися до аргументації, бажано поставити запитання закритого типу: «Чому Ви вважаєте, що...?» Якщо ми хочемо перевірити своє розуміння позиції співрозмовника, то можна запитати: «Якщо я Вас правильно зрозумів, то Ви хочете...?» Це пряме запитання. Наприклад, щоб перевірити, чи був співрозмовник вчора на виставці-продажу товарів, можна запитати в нього: «Яка була вчора вартість японських телевізорів?» Це непряме запитання.

На етапі обговорення проблеми, як свідчать досвід і аналіз літератури, доцільно дотримуватися деяких правил, які полегшують розуміння співрозмовника і дають змогу обмінюватись інформацією:

- уважно слухати і чути;
- намагатися перейти від монологу до діалогу;
- давати змогу співрозмовникові спокійно висловити свою думку;
- викладати власну інформацію чітко, коротко й послідовно;
- добирати способи й засоби аргументування залежно від індивідуальних особливостей співрозмовника (рівня його мислення, віку, статі, типу темпераменту тощо);
- викладати докази в коректній формі.

Аргументуючи свою позицію, доцільно навести цифрові дані, факти, виявити суперечності, розглянути їх, вилучити висновки частинами. Аргументи треба викладати впорядковано, використовуючи правила й закони логіки, підкріплювати логічні апеляції емоційними. При цьому доцільно вживати порівняння і протиставлення на зразок «так..., проте». Це приверне увагу співрозмовника до висловленої думки. Певний ефект може дати висловлювання видимої підтримки партнера (наприклад, «Ви переконливо розповіли про ці факти...»).

ЯК ПІДВЕСТИ ПАРТНЕРА ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

Якщо вам вдалося переконати партнера, можна переходити до п'ятої фази бесіди – досягнення домовленості.

Це рекомендується робити за допомогою системи запитань.

Спочатку поставте такі запитання, на які співрозмовник швидше за все відповідь «так». Такі запитання називаються *підтверджуючими*. Це запитання типу: «Напевно, ви теж раді тому, що...?», «Я не помиляюся, вважаючи, що ви впевнені...?» і т.п. Існує правило Сократа, згідно з яким після декількох відповідей «так» рідко говорять «ні». Підтверджуючі запитання настроюють партнера на позитивне ставлення до вашої пропозиції. Та все ж запитання, що безпосередньо підводять співрозмовника

до ухвалення рішення, не повинні припускати однозначної відповіді. Що, коли партнер все ж таки скаже «ні»? Змінити його рішення потім буде дуже складно. Тому рекомендується останні запитання формулювати так, щоб вони давали можливість розгорнутої відповіді (*відкриті* запитання), настроювали на співпрацю.

Наприклад, замість «Ви згодні з моїми умовами?» краще запитати: «На які умовах ви згодні?» або «Як швидко це можливо?» На цьому етапі бесіди особливо важливо проявити холоднокровність і витримку. Якщо розмова проходить в доброзичливій атмосфері, до певної домовленості ви завжди прийдете.

Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- спостерігаючи за співрозмовником, визначити момент для закінчення бесіди;
- заздалегідь сформулювати мінімальну мету й обміркувати альтернативні варіанти вирішення проблеми;
- намагатися досягти добровільної згоди партнера;
- не виявляти невпевненості, розгубленості наприкінці бесіди, навіть якщо її мети не було досягнуто;
- закінчуючи бесіду, доцільно використати свій найсильніший аргумент.

Якщо співрозмовникові важко ухвалити остаточне рішення, можна ненав'язливо його до цього «підштовхнути».

1. Запитайте: «Можливо, у вас є якісь сумніви? Я готовий відповісти». Така постановка питання примушує нерішучого партнера сказати «ні» і потім прийняти вашу пропозицію.

2. Дайте пораду скористатися пропозицією негайно, оскільки інакше будуть втрачені певні переваги.

3. Підведіть підсумок усьому сказаному, відзначивши ті переваги, що отримає партнер, коли скористається вашою пропозицією, і що він втратить, відмовившись від неї.

4. Ведіть розмову так, ніби згода вже отримана. (Цей прийом пов'язаний з деяким ризиком, але вельми ефективний у спілкуванні з партнером, не схильним до психологічної позиції Батька).

5. Поставте *альтернативне* запитання, що дає співрозмовникові можливість вибору (але не більше трьох варіантів). Наприклад: «Скільки часу вам знадобиться для підготовки документів: два тижні, десять днів, можливо, всього тиждень?»

Досягнуту домовленість необхідно *зафіксувати*. Переконавшись, що співрозмовник настроєний позитивно, запропонуйте йому розглянути і підписати підготовлений документ або самому сформулювати варіант договору. Зафіксувати домовленість можна і в усній формі. Головне, щоб вона прозвучала не тільки з ваших вуст. Тоді партнер відчуватиме більше відповідальності за виконання спільної домовленості.

ЗАВЕРШЕННЯ БЕСІДИ

Якщо досягти домовленості не вдалося, необхідно, зберігаючи самовладання, довести бесіду до кінця, тобто красиво вийти з контакту.

Якщо домовленість досягнута, не слід зловживати «гостинністю» і часом партнера. На завершальному етапі бесіди протипоказана розмова на загальні теми.

Роль останнього враження не менш суттєва, ніж першого, зокрема, для продовження спілкування в майбутньому. Тому, прощаючись, бажано бути доброзичливим, привітним, взагалі поводитися так, щоб виникло позитивне враження. Наприкінці бесіди доцільно висловити сподівання на подальшу співпрацю, «подати» себе так, щоб лишити у співрозмовника добру згадку про себе. Красиво розпрощатися необхідно за будь-якого результату розмови. Добре вихована, культурна людина повинна вміти прощатися так, щоб з нею захотілося зустрітись знову.

Результати ділової зустрічі корисно проаналізувати.

Схема аналізу ділової розмови:

1. Чи не забули ви про мету розмови?
2. Який конкретний результат зустрічі?
3. Чи міг він бути кращим для вас або для справи?
4. Чи всі аргументи ви використали?
5. Чи все ви з'ясували, що хотіли?
6. Чи вдало ви відповідали на запитання?
7. Чи достойно і розумно реагували на заперечення?
8. Якою була атмосфера розмови?
9. Яку психологічну позицію займав ваш партнер?
10. Чи правильну позицію займали ви?
11. Чи задоволений зустріччю партнер?
12. Яке враження ви на нього справили?
13. Чи є необхідність і можливість повторної зустрічі?

Аналізуючи розмову, не дорікайте собі за можливі упущення, а подумайте, як діяти далі. Зустріч вважається не марною, якщо вона залишила можливість для продовження контакту.

У ході ділової розмови виявляється ваше знання проблеми і уміння спілкуватися. Тому кожна ділова зустріч піднімає вас ще на одну сходинку до оволодіння культурою ділового спілкування.

ПРАВИЛА ЕТИКЕТУ, ЯКИХ СЛІД ДОТРИМУВАТИСЬ ПІД ЧАС БЕСІДИ З КЛІЄНТАМИ

Дотримання правил етикету має велике значення для створення доброго іміджу співрозмовника і продовження

ділових стосунків.

Якщо керівник організації або її менеджер домовляється про зустріч із клієнтом, важливо пам'ятати, що вона може перерости й у подальшу спільну діяльність не тільки через взаємний економічний інтерес, а й завдяки враженню, яке вони справлять на співрозмовника. Це враження формують репутація, манери та дотримання загальноприйнятих правил етикету:

- призначаючи зустріч, треба чітко домовитись про дату й час, повідомити клієнта, як краще до вас дістатися;
- секретарка має знати про цю зустріч, знати ім'я клієнта для того, щоб зустріти його, а в разі потреби – замовити перепустку;

- варто облаштувати місце, де клієнт зможе роздягтися, там обов'язково має бути дзеркало (якщо зовнішній вигляд у порядку, клієнт почуватиметься вільніше);
- бесіду треба розпочати точно в призначений час;
- побачивши клієнта, слід підвестися, потиснути йому руку, запропонувати зручне місце;
- треба мати перед собою інформацію про посаду, ім'я та по батькові клієнта (його візитку). Такою ж інформацією слід забезпечити клієнта;
- обов'язково заздалегідь треба знати тему зустрічі;
- годинник у кабінеті має бути розташований так, щоб його добре бачили як господар, так і клієнт. Це дасть змогу берегти час;
- менше говорять самі, більше слухайте співрозмовника (у пропорції 40 : 60). Це дасть змогу краще його зрозуміти;
- якщо ви прийняли пропозицію клієнта, потрібно йому про це сказати і домовитися про те, як надалі розвиватимуться ваші ділові стосунки;
- якщо ви вагаєтесь одразу прийняти рішення щодо пропозиції клієнта, слід йому сказати, що вам потрібен для цього деякий час. Треба домовитися, коли і в якій формі буде дано остаточну відповідь;
- якщо пропозиція клієнта вас не влаштовує, одразу йому про це скажіть. Це зекономить його і ваш час у майбутньому;
- прощаючись із клієнтом, треба дотримуватись загальноприйнятих правил етикету: встати з-за столу, подати руку, провести до виходу, сказати йому добрі слова, побажати успіхів у справах і висловити надію на майбутню співпрацю. Цим ви не лише підкреслите свою повагу до нього, а й підтримаєте свій авторитет і репутацію.

ІНДИВІДУАЛЬНІ БЕСІДИ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ

Керівник організації, фірми, навчального закладу спілкується з підлеглими щоденно; його бесіди з ними бувають короткими й тривалими, спокійними і напруженими. Вони відбуваються у формі групових або індивідуальних бесід: при прийомі на роботу і при звільненні, з метою заохочення і покарання, для вирішення виробничих питань і для того, щоб ближче познайомитися. Важливими є бесіди, де обговорюються нові ідеї, плани, завдання, відбувається обмін інформацією, стимулюється пошукова активність працівників, обговорюються перспективи їхнього професійного зростання. Такі бесіди керівника сприяють самореалізації й творчому зростанню підлеглих.

В індивідуальних бесідах з підлеглими керівник найчастіше дає розпорядження, щось рекомендує, намагається за допомогою зворотного зв'язку дізнатися про хід і результат виконання завдань, а також оцінити роботу співробітників. Найбільше непорозуміння, а то й конфліктів виникає саме тоді, коли керівник віддає розпорядження, а підлеглий має його виконати. Річ у тім, що нерідко люди неоднаково розуміють одну й ту ж інформацію, по-різному ставляться до виконання конкретного завдання і досягнення мети. Тому під час зустрічі бажано, щоб керівник сформував у підлеглому бажання виконати розпорядження. Якщо такого бажання не буде, то швидше за все підлеглий зробить те, що йому сказали, але формально, а то й погано.

Щоб порозумітися, співрозмовники повинні спілкуватися спільною професійною мовою. Розмовляючи про одне й те ж завдання з різними людьми (скажімо, з робітником та інженером), треба орієнтуватися на тип і рівень мислення і мовленнєвої компетенції кожного. В одному випадку термінологія може бути більш складною, узагальненою, розрахованою на високий рівень мислення, в іншому – розпорядження даються простішою мовою, чіткіше, без використання наукової термінології. Отже, для досягнення взаєморозуміння з підлеглими керівникові потрібно враховувати рівень їхньої освіченості та розумового інтелекту.

Розуміння інформації працівниками залежить також від особливостей її передачі, зокрема під повноти. Так, завідувач відділу може дати підлеглому завдання: «Напишіть про цей об'єкт щось нове і цікаве». Таке розпорядження, звичайно, виконати добре дуже важко, бо воно неконкретне і незрозуміле.

Давати завдання і роз'яснювати його треба спокійним тоном. Це дасть змогу підлеглому сконцентрувати увагу на змісті розмови, а не на поведінці керівника. Для того щоб підлеглий добре зрозумів завдання, бажано запитати, як він хоче його виконувати і чому саме в такий спосіб. Але й цього замало. Важливо, щоб підлеглий прийняв запропоноване завдання. А тому вказівки й завдання, що даються підлеглому, не повинні суперечити його етичним нормам і поглядам. Крім того, бажано, щоб керівник у розмові показав, що виконання завдання сприятиме не лише досягненню загального успіху, а й задоволенню певних потреб, інтересів підлеглого (наприклад, допоможе йому в підвищенні статусу, одержанні винагороди тощо). І нарешті, завдання сприймається із задоволенням, якщо його дає керівник, якого поважають, цінують, до якого ставляться прихильно, з симпатією.

Для підлеглого важливо, дає завдання керівник від свого «Я» чи звертається до його «Ви». Із чотирьох типів розпоряджень «Я вимагаю, щоб завтра...», «Завтра треба зробити...», «Я прошу Вас зробити...», «Чи не могли б Ви до завтра зробити...» найгірше сприймається перше, найкраще – два останніх. Усі люблять, коли помічають і цінують їхні успіхи, певні індивідуальні, особисті якості. Тому іноді варто зробити підлеглому комплімент.

Не варто забувати, що індивідуальна бесіда – це діалог. Тому треба терпляче сприймати навіть нечіткі думки підлеглого, його сумніви, заперечення. Це лише підвищить прихильність підлеглого до керівника. Не завадить навіть підкреслити, що працівник має для виконання завдання певні переваги перед іншими. Але для цього потрібно по-справжньому цікавитися успіхами і труднощами кожного працівника, його інтересами, звичками. Ніщо так не приваблює людей, як вияв зацікавленості до них, бажання керівника створити умови для самореалізації підлеглих.

БЕСІДА ВИХОВНОГО ХАРАКТЕРУ

житті людини.

Найчастіше такі бесіди відбуваються при знайомстві людей. Нерідко проводяться бесіди навчальної спрямованості (наприклад, керівника з новим

Індивідуальна бесіда нерідко використовується як засіб впливу не тільки в сім'ї, школі, вузі, а й у діловому

працівником). Як правило, вони не викликають занепокоєності, а навпаки, приносять задоволення, бо мають творчий характер.

Складнішими є бесіди з людьми, які мають певні труднощі в поведінці або в характері. Найчастіше їх мета – отримати й проаналізувати інформацію про погані, з погляду інших людей, вчинки, міжособистісні конфлікти. Під час таких бесід, що мають, як правило, виховний характер, взаємодіють дві особистості, які мусять цінувати гідність одне одного, зважаючи на неповторність і унікальність кожного. Для успішного проведення таких бесід обов'язково потрібні високий рівень моральної та психологічної культури спілкування, знання загальної та соціальної психології.

Іноді під час бесіди виховного характеру хочеться вплинути на співрозмовника, стимулювати його до поведінки за готовим рецептом. Інколи саме так і потрібно діяти. Проте варто знати, що майже всі люди, навіть маленькі діти, не хочуть бути об'єктами виховання, впливу, тим більше маніпуляції. Якщо вони це відчують, бесіда навряд чи буде успішною. Водночас навіть діти стають зацікавленими партнерами у спілкуванні, якщо вони відчують до себе увагу й повагу.

Краще таку бесіду проводити в неофіційних умовах – удома, на прогулянці, на відпочинку тощо. Але ніщо не повинно відволікати увагу співрозмовників, а розмова має бути невимушеною. Головне, щоб не було формалізму, нотацій, менторства, залякування. Якщо в людини виникає відчуття страху, кращою вона не стає. До співрозмовника, який намагався вплинути на неї в такий спосіб, сформується негативне ставлення.

Як краще висловити свої зауваження, претензії, вимоги і як допомогти іншій людині щось змінити в собі? Зустрівшись із нею, передусім бажано поговорити про спільні інтереси, поцікавитись її справами, успіхами, відзначити добрі вчинки, зрештою, сказати щось про її неповторну особистість. Найчастіше такий початок сприятиме встановленню контакту, однак слід пам'ятати, що люди мають певну інтуїцію, яка допомагає їм розрізняти добро і зло, щирість і брехню. На любов людина найчастіше відповідає любов'ю, на довіру – довірою. Якщо вона відчує нещире ставлення до себе, то може зреагувати на це дуже негативно.

Встановивши контакт, бажано поступово і спокійно перейти до обговорення конкретного факту, який викликав занепокоєння. Важливо звернути увагу на ті почуття, які цей факт пробуджує в інших. Не можна навішувати ярлики. Слід говорити не про особистість загалом («Ти завжди...», «Ледар є ледар...», «Ти ніколи...»), а про конкретний вчинок людини.

Від людини не треба вимагати того, чого вона не в змозі на цьому етапі зробити. Пропозиції щодо неї мають бути конструктивними. Річ у тім, що людина може повторити негативний вчинок, і тоді її віра в себе похитнеться ще більше. Фрази на зразок «Ти ж не хуліган», «Ти не дурень», «Ти не скупий» їй не допоможуть. Спеціалісти з нейролінгвістичного програмування (NLP) вважають, що вони, навпаки, наштовхнуть людину на думку, що її мають саме за хулігана, дурня, скупого і т. ін. Люди в цьому разі, як правило, вдаються до психологічного захисту, а також звертаються до

свого досвіду й емоцій, які з ним пов'язані. Вони спочатку не реагують на частку «не», чують лише слова «хуліган», «дурень» тощо.

Бажано не нав'язувати співрозмовникові свої поради, а оцінку його вчинків давати лише в крайньому разі. Розмову треба вести так, щоб людина сама зробила належний висновок або попросила дати їй пораду, як діяти в подібних ситуаціях.

І нарешті, важливо закінчити бесіду на оптимістичній ноті, висловити свою віру в людину, в її особистість, спільно намітити систему перспективних ліній її розвитку, позитивних змін. Бажано сформувати почуття «ми» як об'єднання двох людей, які бажають добра одне одному. Тільки після цього можна будувати спільний прогноз і приймати рішення.

Успішне використання бесіди підвищує моральну культуру людини, її психологічний рівень, сприяє досягненню успіху в діловому житті.

ВИСНОВКИ

- Будь-яка бесіда (ритуальна, глибинно-особистісна, ділова) є унікальною формою встановлення контакту між людьми, їх взаєморозуміння та взаємодії.
- Поширеною помилкою, що призводить до невдачі під час бесіди, є жорстка орієнтація на остаточний результат і тиск на партнера.
- Перш ніж розпочинати бесіду, треба добре обміркувати свою поведінку на всіх її етапах: при встановленні контакту, під час орієнтації, при обговоренні проблеми і прийнятті рішення, а також при завершенні контакту.
- Час, витрачений на засвоєння правил і прийомів ведення індивідуальної бесіди, обов'язково принесе користь у вирішенні багатьох проблем.
- Успіх індивідуальної ділової бесіди залежить від рівня моральної та психологічної культури спілкування кожного співрозмовника.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Які функції виконують ділові бесіди в нашому житті?
2. У чому полягає відмінність між бесідами глибинно-особистісного та ділової спрямованості?
3. Чому іноді бесіди закінчуються, ледве розпочавшись?
4. Як встановити контакт зі співрозмовником?
5. Які прийоми краще використати на етапі орієнтування?
6. Як під час бесіди утримати ініціативу у своїх руках?
7. Як краще досягти спільного рішення?
8. Чому важливо дотримуватись певних правил при виході з контакту?
9. Як зробити людині зауваження, щоб не зіпсувати стосунків і не викликати у неї бажання щось виправити у своїх діях, поведінці?
10. Яких правил службового етикету необхідно дотримуватися під час проведення ділової бесіди? Для чого потрібна попередня інформація про партнера?
11. Які документи слід підготувати до співбесіди під час вступу на роботу?

12. Як ви відповісте керівникові, який вважає молодість і недосвідченість найбільшим недоліком?

13. Що можна буде сказати на завершення ділової розмови, яка закінчилася відмовою партнера прийняти вашу пропозицію?

14. Чому не рекомендують повідомляти в телефонній розмові всю інформацію, що стосується ділової пропозиції?

15. Пригадайте не дуже приємну вам людину, з якою ви змушені мати справу. Щоб змінити до неї ставлення, рекомендується зробити наступне. Напишіть все, що ви знаєте про неї: як вона виглядає, вік і далі за наведеною вище схемою. Прочитайте вголос свій твір або розкажіть про цю людину своєму товаришеві, прагнучи бути об'єктивним. Як правило, після виконання цього завдання неприязнь змінюється співчуттям, а при зустрічі з цією людиною виявляється щось подібне до симпатії. Результат багато в чому залежить від бажання змінити своє ставлення до цієї людини.

16. Підготуйтеся за запропонованою схемою до майбутньої ділової розмови; до телефонної розмови напередодні зустрічі з діловим партнером.

17. Чи слід обмірковувати наперед варіанти початку розмови?

18. Що робити, коли співрозмовник слухав вас мовчки, ніяк не реагуючи на ваші аргументи?

19. Як поводитися, коли партнер починає рішуче заперечувати проти вашої пропозиції?

20. Як підштовхнути нерішучого партнера до ухвалення рішення?

21. Проаналізуйте проведену вами ділову розмову за запропонованою схемою. Врахуйте свої помилки при підготовці до наступної бесіди.

22. Якими етичними критеріями треба керуватися під час бесіди для досягнення успіху в бізнесі?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Атвантер И.* Я Вас слушаю... (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. – М., 1984.
2. *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей; Пер. с англ. – М., 1989.
3. *Курс практической психологии. Для высшего управленческого персонала: Учеб. пособие.* – Ижевск, 1995.
4. *Лозниця В С.* Психология менеджменту. – К., 1997.
5. *Лунева О.В., Хорошилова Е.А.* Психология делового общения. – М., 1987.
6. *Макаров С.Ф.* Менеджер за работой. – М., 1989.
7. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. – М., 1987.
8. *Феофилов Л.Г.* Умеете ли вы себя вести? – К., 1990.
9. *Формановская Н.И.* Вы сказали «Здравствуйте!» – М., 1989.
10. *Фромм Э.* Иметь или быть?: Пер. с англ. – М., 1990.
11. *Чмут Т.К., Чайка Г.Л.* Культура спілкування як шлях до успіху в бізнесі. Успіх починається з контакту в спілкуванні // Банківська справа. – 1996. – №2.

КОЛЕКТИВНЕ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

- Форми колективного обговорення проблем.
- Переговори.
- Нарада.
- Збори як форма прийняття колективного рішення.
- Дискусія.
- «Мозковий штурм».

ФОРМИ КОЛЕКТИВНОГО ОБГОВОРЕННЯ ПРОБЛЕМ

Важливу роль у діловому житті людей відіграють різні форми спільного обговорення проблем.

Завдяки ним людина проявляє активність у їх вирішенні, впливає на прийняття та реалізацію рішень. Висока культура колективного обговорення безпосередньо сприяє духовному збагаченню членів суспільства, а отже, і прискоренню демократичних процесів у країні, підвищенню матеріального добробуту людей.

До форм колективного обговорення належать **наради, збори, мітинги, переговори, дискусії**, різні **форми активного навчання** (зокрема, «мозковий штурм», ділові та рольові ігри).

На жаль, форми колективного обговорення поки що чітко де розмежовуються. У розмовній мові, наприклад, терміни «нарада» та «збори» є синонімами. Однак перший доцільно вживати тоді, коли учасники справді радяться, обмінюються поглядами і спільно доходять певних висновків. Але якщо директор скликає підлеглих для того, щоб проінформувати їх з якогось питання і дати розпорядження про виконання певних завдань і наказів, то присутні лише сприймають готову інформацію. Це вже не нарада в прямому розумінні слова.

Дуже важливою і широко вживаною формою обговорення є дискусія. Набули поширення зустрічі за круглим столом, коли кілька учасників дискутують між собою в присутності слухачів. Така дискусія дає змогу ознайомити людей з різними поглядами фахівців на якусь проблему і стимулювати до активного мислення, самостійних висновків. Інколи колективне обговорення має форму диспуту, під яким розуміють публічну суперечку на наукову чи суспільно важливу тему. Учасники диспуту, звичайно, не ставлять перед собою мети обов'язково дійти згоди.

Останнім часом для вирішення перспективних і досить складних проблем дедалі частіше використовується така форма колективного обговорення, як «мозковий штурм». Вона дає змогу генерувати нові ідеї, шукати шляхи вирішення складних проблем, окреслювати шляхи розвитку, скажімо, якоїсь організації. Ця форма, як і інші, зокрема ділові та рольові ігри, використовується не тільки для соціально орієнтованого навчання людей, а й у виробничій сфері для вирішення проблемних завдань.

Як на державному рівні, так і в буденному житті люди використовують як форму колективного вирішення проблем переговори. Переговори відбуваються навіть тоді, коли люди про це не здогадуються.

ПЕРЕГОВОРИ

Переговори – це обмін думками, що зазвичай відбувається з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер. Про особливості переговорів з іноземцями йтиметься далі.

На жаль, більшість людей вести переговори не вміє. Вони нетолерантно ставляться до чужої позиції, погано слухають інших, намагаються нав'язати свою думку, часто переводять розмову у сварку і псують взаємини і настрої одне одному [10].

На практиці склалося кілька стратегій, підходів до ведення переговорів залежно від індивідуальних психологічних якостей їх учасників [11, 21-32]. Наприклад, м'яка за характером людина під час переговорів намагається уникнути міжособистісного конфлікту і заради досягнення згоди готова поступитися. Вона завжди прагне до позитивного вирішення питання, але нерідко саме вона залишається ображеною. Водночас інший учасник переговорів, більш жорсткий за характером, розглядає кожну ситуацію як змагання волі, де той, хто виявляє крайню позицію, вперто стоїть на своєму. Він ігнорує етичні норми і хоче досягти лише перемоги, але його дії спонукають опонента також зайняти жорстку позицію. Вирішення проблеми затягується, в учасників переговорів псується настрої, а отже, і стосунки. Це *перша стратегія* проведення переговорів, яка зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів.

Другий стратегічний підхід – це середина між лояльністю і жорсткістю. Однак дотримуватися «золотої» середини, тобто вести переговори так, щоб досягти своєї мети і водночас не зіпсувати стосунки з людьми, досить важко і не всім вдається.

Третій стратегічний підхід до переговорів передбачає вирішення проблеми, виходячи з їх змісту, а не торгуватися з приводу позиції, яких кожна із сторін чітко дотримується. Цей підхід розроблено в межах Гарвардського проекту. Такі переговори називаються принциповими, коли враховуються інтереси обох сторін, що прагнуть до результату, обґрунтованого справедливими нормами і критеріями незалежно від волі жодної із сторін. Ця стратегія передбачає суворий підхід до розгляду суті справи, і лояльний до учасників переговорів. Він дає змогу прийняти справедливе з погляду етики рішення, що задовольнило б обидві сторони.

Переговори як форма колективного обговорення передбачають три стадії: а) аналіз ситуації, тобто проблем учасників, їхніх емоцій, взаємин, інтересів, можливих варіантів прийняття рішення; б) планування; в) дискусія.

Готуючись до переговорів, доцільно відвести певний час для попереднього їх аналізу з позицій та інтересів учасників – це буде запорукою успіху. Аналізувати доцільно такі принципи ведення переговорів: а) розмежування учасників і предмета переговорів; б) урахування інтересів обох сторін, а не їхніх позицій; в) аналіз усіх можливих варіантів вирішення проблеми; г) визначення певного критерію для прийняття рішення.

Під час переговорів люди поводяться по-різному і, готуючись до них, вивчають не лише психологію й репутацію партнерів, а й манеру їхньої поведінки. Для досягнення успіхів у переговорах неабияке значення має враження, що справляють їх учасники одне на одного. Не можна забувати

про одяг, приміщення, умови проведення переговорів. Наприклад, після першої зустрічі на переговорах учасники, спілкуючись, обговорюють іноді не тільки предмет переговорів і їх зміст, а й те, як трималися представники іншої сторони, як вони були вдягнені, чи поводитися невимушено, чи усміхалися і т. ін.

Ставлення учасників переговорів до переговорного процесу також може бути різним: в одних випадках зорієнтованим на отримання результату за будь-яку ціну, в інших – на продовження партнерських відносин. Оскільки нерідко бажання зберегти добрі стосунки є важливішим, аніж результат переговорів, доцільно:

а) проаналізувати характер відносин між учасниками переговорів, а також свої і, по можливості, чужі почуття. Якщо є негативні емоції в якоїсь із сторін (або в обох), доцільно своєчасно «випустити пару», щоб не спалахували пристрасті. Для цього можна пожартувати, використати якісь жести, змінити інтонацію або вибачитись;

б) якщо відчувається непорозуміння, треба спокійно вислухати іншого (можна попросити, щоб він повторив найважливіші думки), а потім у разі потреби уточнити, нейтралізувати чи спростувати його аргументи;

в) щоб зрозуміти хід думок партнерів, варто поставити себе на їхнє місце, а потім спільно обговорювати проблему.

Треба пам'ятати, що за протилежними позиціями учасників переговорів стоять їхні потреби, цінності, інтереси, які або надто різняться, або, навпаки, можуть бути схожими. Нерідко існує думка про те, що в опонента, який спростовує ваш погляд, інтереси обов'язково будуть протилежними по відношенню до ваших. Однак вони якраз можуть збігатися з ними. Виявити інтереси не завжди легко, бо вони можуть бути замаскованими. Але це все-таки варто зробити, поставивши себе на місце іншого і запитати: «Чому так?» або «Чому ні?»

Інтереси різняться за ступенем важливості. Найсильніші інтереси виражають основні людські потреби (безпеку, матеріальний добробут, приналежності до певної групи, визнання і т. ін.) і відповідають загальноприйнятим етичним нормам. Звичайно, важливо також розібратись у своїх інтересах, знайти аргументи на їх захист, а вже потім переходити до пропозицій. Захищаючи свої інтереси, треба виявляти наполегливість і принциповість. Але водночас там, де можна, бажано поступитись партнерові по переговорах, урахуовуючи його інтереси. Навряд чи інша сторона прислухається до вас, якщо ви не будете виявляти уваги до її інтересів і пропозицій. Для того щоб переговори були результативними, треба шукати взаємовигідні варіанти вирішення проблеми.

Іноді вважають, що позитивний результат переговорів – це перемога одного і поразка іншого. Проте завдяки дослідженням психологів відомо, що найкращий вихід із ситуації, це коли має певний вигаш кожна сторона [6].

Учені, які вивчають переговори як наукову проблему, зазначають *чотири прорахунки, що заважають людям дійти згоди*: передчасні судження; пошук єдиного варіанта вирішення проблеми; впевненість у неможливості «збільшити піриг»; думки на зразок «їхня проблема – це їхня проблема, і нехай вони її вирішують». Щоб уникнути таких моментів, доцільно під час обговорення проблеми розглянути кілька варіантів її

вирішення. Для пошуку варіантів можна скористатися методом «мозкового штурму», виокремити найцінніші ідеї, а потім повернутися до загального підходу, де ідея – лише один з варіантів. Щоб отримати позитивний результат, на проблему можна подивитись очима різних людей, іноді сторонніх. Можна також поділити проблему на кілька частин і приймати рішення поетапно.

Запропоновані учасниками переговорів варіанти рішення можуть бути різними: сильні (суттєві, постійні, остаточні, безумовні, зобов'язуючі, першорядні) та слабкі (процедурні, тимчасові, часткові, умовні, другорядні). Але в будь-якому разі учасники переговорів виконуватимуть ту угоду, яку прийнято шляхом згоди.

Якщо угода більше виражає інтерес однієї зі сторін, треба полегшити іншій стороні її прийняття. Для цього треба скласти список кількох можливих рішень, у тому числі й тих, які може прийняти партнер. Потім необхідно розглянути можливі шляхи реалізації цих рішень. Треба також продумати, як обґрунтувати свій підхід. Це легше зробити, виходячи з об'єктивних критеріїв. Чим частіше при розгляді проблеми й пошуку варіантів її вирішення обидві сторони звертатимуться до прецедентів, що вже мали місце, тим швидше вони дійдуть згоди.

Щоб отримати позитивний результат, треба використати об'єктивні критерії щодо суті питання або дотриматися справедливої процедури. Якщо обом сторонам важко обрати якісь критерії, можна звернутися за порадою до третіх осіб. Посередник може відіграти велику роль на переговорах, якщо вони повільно просуваються до успішного завершення. Йому не обов'язково глибоко вникати в позицію кожної сторони. Головне – знайти найкращі варіанти можливого вирішення проблеми і допомогти сторонам прийняти спільне рішення, виходячи з інтересів кожного з них. Посередник готує текст угоди, пропонує його сторонам і з урахуванням їхніх зауважень доводить роботу до логічного завершення.

Якщо хтось намагається зірвати переговори (свідомо порушує етичні норми, маніпулює, погрожує, тисне і т. ін.), доцільно, виявивши такий факт, винести це питання на обговорення, висловити свою думку з цього приводу; а також домовитися про подальші правила роботи. Треба відмежовувати поведінку людей від змісту проблеми, яку слід вирішити, разом шукати спільне рішення [11 21-32]. Якщо якась одна сторона намагається обдурити партнера, доцільно одразу внести в угоду такі положення, які б унеможливили це. Іноді на переговорах ведеться «психологічна війна»: опоненти хитрують, не дивляться в очі, зловживають зауваженнями, вимагають повторювати одне й те ж кілька разів, не відповідають на запитання або навіть перекручують їх зміст. У цьому разі краще якомога швидше завершити зустріч. Не варто відповідати на погрози або образи, інакше переговори ніколи не будуть успішними.

Ситуація, коли кожна сторона в переговорах займає певну позицію і жорстко захищає її, називається *позиційним торгом*. Чим більше людина захищає певну позицію, тим більше вона себе з нею пов'язує. Тому тут протистояння відбуватиметься з приводу позицій, а не інтересів сторін. Такий торг призводить до укладення нерозумних угод або й до суперечки. Якщо одна зі сторін перемогла, в іншій виникають гнів та образа. Причому,

коли для цього є кілька причин, позиційний торг поглиблюється. Найчастіше переможеним стає той, хто займає лояльну позицію, а той, хто виявляє жорсткість виграє. У такому разі переможений учасник переговорів недоброзичливо ставитиметься до переможця. Аби уникнути цього, треба прагнути досягти іншого результату, а саме: перемога – перемога.

Спостереження за поведінкою партнерів під час переговорів свідчать, що вітчизняні учасники поведуться найчастіше не так як іноземці. Програш полягає не лише в тому, що не досягається практичний результат, а й у тому, що переговори нерідко заходять у глухий кут і втрачаються можливості для подальших контактів з партнером. Це відбувається тому, що вітчизняні бізнесмени часто не надають належного значення переговорам як одній із форм ділового спілкування, певному виду спільної діяльності, не готові до конструктивної поведінки на переговорах. Звичайно, учасники переговорів можуть мати різні системи цінностей, однак для отримання позитивного результату вони мають виходити з ідеї чи з правил спільного вирішення проблеми.

Помилковою є думка про те, що на переговорах треба в будь-який спосіб відстоювати власні інтереси або працювати за принципом: «сприймайте нас такими, якими ми є». Переговори треба вести, дотримуючись етичних норм: чесно, справедливо і на рівноправних умовах. З погляду етики гарантом виконання досягнутої угоди можуть бути такі якості учасників переговорів, як довіра і чесність. Саме на це слід зважати, якщо люди зацікавлені встановити ділове й довготривале партнерство. Довіра встановлюється лише тоді, коли учасники виявляють солідарність у розумінні взятого сторонами ризику, говорять те, що думають, усвідомлюють свою відповідальність як у разі програшу, так і при досягненні успіху під час переговорів, не змінюють прийнятого рішення. Нарівні з довірою етичною основою угоди є ідея справедливості. Кожний учасник має керуватися таким принципом: ставитися до інших так, як він би хотів, щоб вони ставилися до нього. При такому підході прийняту угоду буде успішно реалізовано. Проте дотримання етичних норм сторонами не виключає можливості захисту їхніх інтересів на підставі чинного законодавства.

Підготовка до переговорів. Бажано, щоб Ваші інтереси були сформульовані чітко і точно. Це дозволить сконцентрувати зусилля передусім навколо головного: результату переговорів. Дуже важливо також мати адекватне уявлення про цілі іншої сторони, адже буває, що офіційно декларована ціль – врегулювання певних питань, до яких є взаємний інтерес, приховує чи може доповнюватись такими цілями, як:

- збір інформації, з'ясування вимог іншої сторони і ступеня її рішучості захищати свої інтереси;
- падання додаткової інформації або дезінформування іншої сторони стосовно своїх планів і наявних засобів їх реалізації;
- демонстрація своєї зацікавленості в урегулюванні проблеми (можливо, в пропагандистських, рекламних цілях при відсутності дійсної зацікавленості);
- тиск на третю сторону;
- встановлення ділових стосунків на майбутнє;

· виграш часу для реалізації певного плану.

Іноді на переговори йдуть через побоювання, що проблема може бути вирішена за допомогою інших механізмів і без нашої участі.

Визначення цілей не обмежується станом підготовки до переговорів, адже події розвиваються, наша інформованість розширюється, а отже й уточнюються, а, можливо, й змінюються наші цілі. Визначення цілей – першочерговий і перманентний процес і, щоб не опинитися там, куди нас хочуть завести інші, ми постійно маємо усвідомлювати, куди ми хочемо і куди не хочемо потрапити.

Процес визначення цілей можна поділити на три фази:

1) визначення мети («чого ми хочемо?»);

2) ситуаційний аналіз («що ми можемо?»);

3) формулювання «сходинок (дерева) цілей» («з чого починати? що робити на першому, другому, третьому, четвертому ... останньому етапах?»).

Визначення мети – це прояснення генеральної мети, складання повного списку (дерева) цілей, диференціація цілей за важливістю і часовими критеріями (короткострокові, середньострокові, довгострокові).

Ситуаційний аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін нашої позиції і позиції опонента, динаміки розвитку обговорюваних проблем, зіставлення наявних засобів досягнення мети з існуючою конкретною ситуацією.

Формулювання «сходинок (дерева) цілей» – це виокремлення кінцевих і конкретних проміжних цілей, послідовне розташування їх із зазначенням орієнтованих або точних термінів досягнення.

Попереднє вивчення учасників переговорів. Найважливішим тут є питання про повноваження учасників. Якщо інша сторона не має повноважень для прийняття відповідального рішення, це суттєво впливає на мету і характер переговорів і, можливо, робить недоцільною нашу участь у них. Бажано мати попередню інформацію про професійні і особистісні якості Вашого опонента. Якщо в переговорах бере участь група представників іншої сторони, то не завадило б знати дещо про авторитетність, функції, місце в групі кожного з її членів, про їхні стосунки між собою і з керівництвом.

Збір і систематизація матеріалів для переговорів. Бажано використовувати планову, стабільну систему збору матеріалів. Рекомендують, розпочинаючи підготовку до серйозних переговорів, завести окрему папку-досьє, визначити розділи, за якими групується зібраний матеріал, що полегшить його подальше опрацювання. Дехто із спеціалістів користуються при відборі матеріалу такими запитаннями:

- чи відповідає матеріал основному змісту переговорів?
- чи буде він зрозумілим і переконливим для іншої сторони?
- скільки часу потрібно для його викладу?
- чи може він вплинути на прийняття рішення?
- чи можна обійтись без нього?

Було б помилкою викладати опонентам увесь зібраний вами матеріал. Пам'ятайте, що «таємниця бути нудним полягає в тому, щоб розказувати все» (Вольтер). Успіх забезпечує не обсяг, а ретельність опрацювання зібраного матеріалу.

Розробка стратегії і тактики переговорів. *Позиційна і колаборативна стратегія переговорів.* У літературі розрізняють традиційну (позиційну) стратегію боротьби і непозиційну (колаборативну) стратегію переговорів. Представники традиційної стратегії борються за максимальне здійснення висунутих ними вимог, представники нетрадиційної бачать свою мету у досягненні мети (колаборативної перемоги, при якій максимально виконуються інтереси всіх сторін як в теперішньому, так і в майбутньому, а також досягається процедурне і психологічне задоволення ходом переговорів). Представники позиційного підходу здебільшого схильні сприймати переговори як боротьбу із супротивником, перемогу в якій здобуває той, хто створює для суперника труднощі.

Вихідна позиція залишається незмінною. У цьому випадку позицію недоцільно заявляти на початку переговорів, бо вона буде прийнята як ультиматум.

Як у позиційних, так і в опозиційних переговорах використовують такі поняття, як *вихідна позиція, запасна позиція, пороговий рубіж, позиція відходу*. Як зрозуміло з назви, запасна позиція є модифікацією вихідної позиції. Пороговий рубіж включає в себе визначення того найменшого, що сторона згодна прийняти від опонента, і того найбільшого, що вона може запропонувати опонентам, не ставлячи під загрозу власні інтереси. Не варто поспішати з розкриттям свого порогового рубежу і бажано віддалити розкриття опонентами своїх порогових рубежів, бо таке розкриття утруднює продовження переговорів. Позиція відходу є попередженням учаснику, що він наближається до свого порогового рубежу.

Дехто з прихильників позиційних переговорів дотримується лояльної лінії, що дозволяє уникнути гострої конфронтації та погіршення стосунків між учасниками переговорів. Заради досягнення угоди вони готові обговорювати пропозиції й іти на певні поступки, бути дружніми і демонструвати довіру іншій стороні. Серед близьких людей переговори нерідко ведуться саме так. Але така позиція виявляється неефективною у разі зустрічі з прихильником жорсткої лінії на переговорах. Водночас прихильники жорсткої лінії, зустрічаючись між собою, неконструктивно витрачають свої сили, час і ресурси у запеклому «перетягуванні канату», можливо, ставлячи під загрозу своє майбутнє. Пригадується казочка М.Коцюбинського про двох цапків, що зійшлись на кладці: «Бились, бились, та й скінчилось на тому, що обидва в воду попадали і потопились».

Стратегія непозиційних, колаборативних переговорів дозволяє уникнути негативних наслідків лояльної чи жорсткої позиційних ліній, піднятися над альтернативою «солодким будеш – розплюють, гірким будеш – розплюють». При колаборативному підході принципове значення надається розмежуванню інтересів сторін, що беруть участь у переговорах. Інтереси – це основні цінності, що потребують справедливого і надійного задоволення. Інтереси не підлягають обговоренню на переговорах (було б нереальним переконувати когось відмовитись від своїх інтересів). Можна сподіватися лише на зміну порядку, ієрархічну послідовність задоволення інтересів. *Вимоги* – це сформульовані учасниками переговорів і відстоюванні ними уявлення про те, що треба робити, щоб задовольнити свої інтереси. Вимоги

піддаються оцінці, їх можна обговорювати, але домовляються не про вимоги, а про можливі рішення, що задовольняють інтереси сторін.

Американські дослідники пропонують будувати колаборативні переговори на таких засадах:

- відокремте людей від проблеми (жорстко з проблемою, м'яко з людьми). Як правило, люди ідентифікуються зі своїми позиціями, тому треба проблему особистих взаємин відділити від ставлення до сутності справи. Спробуйте зрозуміти свого опонента, поставити себе на його місце, продемонструйте повагу до інтересів опонента і водночас ретельно аналізуйте сутність справи, шукайте спільні з опонентом інтереси, послідовно відстоюючи свої;

- відокремте інтереси від вимог. Кожна людина і кожна організація мають багато інтересів, які можна задовольнити різними шляхами. Виявивши свої інтереси, сторони можуть замість малопродуктивного погодження взаємно несумісних вимог розпочати пошук спільних інтересів і шляхів можливого задоволення інтересів партнера.

- відокремте минуле від майбутнього. Зосередьтесь на теперішньому і на перспективах. Минулі образи мають поступитися місцем реальній взаємовигідній співпраці. Як кажуть, «Хто старе поминає, той щастя не має»;

- відокремте результат від процесу. Шукайте, знаходьте взаємовигідні варіанти.

- відділіть процес обмірковування і продукування можливих рішень. Спробуйте разом із партнером по переговорах спочатку запропонувати до розгляду якнайбільше ідей, варіантів, а потім уже критично проаналізувати ці варіанти, відібравши найперспективніші. Таким чином, Вам, можливо, вдасться збільшити поріг. Тобто знайти таку взаємну вигоду, яка відповідно збільшить і вигоду кожного з партнерів;

- відокремте критерії рішення від емоцій. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв: норми справедливості й ефективності, а також, так звана, справедлива процедура. Прикладом такої процедури може бути поділ спірного об'єкта на дві частини, коли одна сторона ділить, а інша вибирає. Часто трапляються ситуації, коли можуть існувати кілька критеріїв (наприклад, ринкова ціна й амортизаційна), які дають різні результати і які кожна зі сторін визнає законними. У цьому разі можливе компромісне рішення або звернення за допомогою до третьої сторони, якій обидві сторони безумовно довіряють.

Планування переговорів. У бесіді, метою якої є прийняття певного рішення, важливі не так аргументи, як порядок, у якому вони подаються (А.Моруа). При тривалих переговорах планування необхідне, щоб раціоналізувати роботу шляхом групування завдань, подолати негативні наслідки своєї забутливості, зменшити нервову напругу, виявити основні «поглиначі часу» на переговорах, передбачити найкращий спосіб використання допоміжних матеріалів (таблиць, графіків, фото-, кіно-, відеоматеріалів). Вважають за доцільне планувати до 60% обсягу часу. Пам'ятайте, що на роботу витрачається здебільшого стільки часу, скільки ми його маємо у своєму розпорядженні, тому бажано встановлювати обмеження у часі на вирішення кожного питання. Усі важливі позиції плану

доцільно зафіксувати на папері. У деяких випадках додатково розробляють варіанти початку і закінчення переговорів.

Ведення переговорів. Початок переговорів. «Хороший початок – половина успіху», стверджує прислів'я. Бажано почати переговори таким чином, щоб встановити дружній контакт зі співрозмовником, відразу зняти напруженість. Доречними можуть виявитись кілька приємних для іншої сторони слів, гумористичне зауваження або цитата. Остання має бути короткою і пробуджувати інтерес до ваших пропозицій, задавати відповідний тон бесіді або підтверджувати принципи, що їх ми пропонуємо дотримуватись на переговорах. «Я часто цитую сам себе, – сказав якось Бернард Шоу, – це надає бесіді пікантності». Будучи менш дотепними, ніж Шоу, більшість із нас цитує інших. Дехто починає з розповіді історії, притчі, анекдоту, що метафорично описує відносини між сторонами, які беруть участь у переговорах, і підказує можливий шлях вирішення спірного питання.

На початку бесіди бажано уникати категоричності у викладі свого бачення ситуації, не ставити запитання, що змусили б іншу сторону зайняти захисну позицію.

Після початку переговорів можуть виявитись вади вихідної позиції, що перешкоджатимуть успіхові переговорів:

«Холодний запуск» – коли непідготовлений до переговорів партнер веде себе безініціативно, робить тільки «хід у відповідь».

«Головне, щоб мене це влаштовувало» – одна зі сторін настільки акцентує на власних інтересах, що в іншій стороні зникає бажання продовжувати переговори.

Домовленість з процедурних питань. У Вас є можливість із самого початку домовитися з іншою стороною, почути її «так», якщо приділите увагу спільному виробленню процедури. Якщо процедура забезпечує рівність, справедливість і зручність для всіх сторін, це підвищує шанси на досягнення взаємовигідної домовленості. Домовленість щодо процедури має задавати тон переговорам, переконувати кожна зі сторін у можливості досягти згоди.

Поліпшення стосунків і розвиток довіри. Підвищення ступеня взаємної довіри є наріжним каменем досягнення угоди. Тому підтримуйте атмосферу чесного обміну думками. Відверто сказавши, що непокоїть Вас, і обговоривши те, що непокоїть іншу сторону, Ви, можливо, зробите найцінніший внесок у переговори. Визнавайте позитивне, що міститься в позиції опонента, підкреслюйте спільне у Ваших з ним позиціях. Посилаючись на певні факти і оцінки, бажано називати джерело інформації. Якщо Ви помилились, треба визнати свою помилку і вибачитися перед співрозмовником. Успіх забезпечує розуміння людини, з якою ми ведемо переговори, спрямування зусиль на спільний пошук взаємовигідного рішення.

Правильне спілкування. Необхідність бути постійно уважним до партнерів на переговорах настільки ж очевидна, наскільки непросто цього досягти. Спробуйте відповісти на запитання, запропоновані американським психологом Іствудом Ливатером:

- Чи легко я відволікаюся?
- Я слухаю, чи тільки роблю вигляд, що слухаю? Може, я слухаю лише із ввічливості?
- Чи реагую я на емоційно забарвлені слова, вислови? Часто перебиваю співрозмовника?
- Як я слухаю, коли співрозмовник говорить повільно?
- Як я слухаю, коли слухати зовсім нецікаво?
- Можливо, я не слухаю, а обмірковую свою відповідь?

Чим більше з описаних дій Ви виявите у своїй поведінці, тим менше Ви слухаєте насправді. Важливо не тільки слухати, але слухати активно: ставити запитання, уточнювати незрозумілі формулювання, перефразовувати і резюмувати висловлювання співрозмовника для перевірки правильності Вашого розуміння і отримання роз'яснень. Важливо не тільки слухати уважно, але й демонструвати свою увагу. Найдешевша поступка, яку ми можемо зробити іншій стороні, – це дати зрозуміти, що її почули. Підшукаючи слова для формулювання своєї думки, шукайте такі, що були б зрозумілі й переконливі для співрозмовника. Нам треба переконати не когось взагалі, а саме цю людину, що сидить навпроти. Не варто оцінювати позицію іншої сторони, краще описати ситуацію і ті почуття, що вона у нас викликає. Особливо будьте уважними до «вбивць спілкування», що блокують зближення співрозмовників. До цих «убивць» належать: погрози, накази, критика, засудження, навішування «ярликів», моралізування, байдужість, необґрунтовані узагальнення («Всі ви...»), надання порад, яких не просили.

Пам'ятайте, що Ваш опонент теж людина. Що спілкування з ним потрібне і необхідне, тож докладайте більше зусиль на поліпшення стосунків.

Діагностичний етап переговорів. На цьому етапі кожна зі сторін пояснює життєву важливість своїх інтересів і з'ясовує інтереси іншої сторони. Дуже важливо на цьому етапі стимулювати іншу сторону до серйозного і чесного аналізу інтересів, відійти від ілюзії, що найліпший спосіб задовольнити інтереси той, що відображений у вимогах сторін. Якщо вимоги сторін протилежні, то це не означає, що домовленість неможлива або можлива тільки шляхом взаємної відмови від частини вимог і їх пропорційного зменшення, як це уявляється прихильникам позиційного підходу. З погляду колаборативного підходу, завдання вимагає виявлення інтересів, що ховаються за вимогами кожної зі сторін, вироблення сукупності можливих рішень, які пропонують різноманітні шляхи задоволення справжніх інтересів, вибору із сукупності можливих дій таких, що принесуть вигоду кожній зі сторін. Починається ця робота з роз'яснення своїх інтересів. Якщо ми не будемо відстоювати свої інтереси, інша сторона не зможе уявити їх значення для нас. Далі допоможіть опоненту відокремити його інтереси від вимог: спитайте «чому?», «навіщо?», «чому ні?». Вкажіть спільні інтереси. Якщо ми хочемо, щоб інша сторона поважала наші інтереси, ми маємо демонструвати, що цінуємо її інтереси. Усвідомте, що кожний має свою зацікавленість, тому домовленості часто досягаються завдяки відмінності в інтересах (якщо партнерів цікавлять різні речі, кожен може отримати своє). Добре запропонувати ідеальне рішення, як воно бачиться Вам, і попросити

опонента ознайомити з його ідеальним рішенням. Не розглядайте ідеальне рішення як позицію, шукайте у ньому ряд істинних інтересів. Дивіться вперед, а не назад. Відмовтесь від вимог, що не виражають справжніх інтересів.

Етап визначення загальних рамок угоди. На цьому етапі має бути розглянуто якнайбільше спірних, конфліктних питань і вироблена спільна платформа для пошуку взаємовигідного рішення. Виробленню такої платформи допоможе складання переліку інтересів обох сторін. Бажано визначити, які інформації потребують учасники переговорів, домовитись про надійне джерело інформації або експерта з цієї інформації. Не зайвим було б визначити розмір інформації, яку ми надаємо один одному, ознайомити опонента із джерелами нашої інформації, щоб він міг їх перевірити. Намагайтеся якомога частіше діяти спільно. При цьому підкреслюйте взаємну відповідальність за прийняття рішення, залучайте іншу сторону до процесу пошуку.

На цьому етапі починають обговорювати відповідальність, можливу довіру і форми контролю за виконанням майбутньої угоди, критерії справедливого вирішення проблеми. Якщо не вдається домовитись про критерії, спробуйте домовитись про їх перевірку або експертну оцінку, зверніться до справедливої процедури. Вибір по черзі, вибір за допомогою жеребкування характеризується справедливістю різних можливостей.

Домовившись про критерії, ще раз переглянемо список інтересів і за необхідності доповнимо його. Можливо, хтось згадає про інтереси, що були спочатку поза увагою. Бажано при обговоренні проблеми пов'язувати свої інтереси зі спільними інтересами або з інтересами опонента.

Практика показує, що коли учасники «перестрибують» через етап визначення загальних рамок, намагаючись після початкового обміну думками розпочати вироблення конкретних положень угоди, це здебільшого заводить переговори у глухий кут.

Етап спільного пошуку рішень. Початком цього етапу є створення спільного «банку ідей». Запропонуйте кожному з учасників переговорів подати не менше двох можливих рішень. Не аналізуйте ці рішення доти, доки «банк» не наповниться ідеями. Запропоновані ідеї радять записати і вивісити на загальний огляд. Потурбуйтеся про деперсоналізацію ідей, водночас підкресліть внесок кожного в процес пошуку. Розвиваючи свої думки, в подальшому використовуйте висловлювання і слухні ідеї іншої сторони. Пошук ідей проходитиме жвавіше, якщо Вам вдасться підтримувати неформальні стосунки і утримуватись від критики на адресу запропонованих ідей. Можна намагатися збільшити число варіантів рішення, подивившись на проблему очима різних фахівців. Іноді корисно змінити значення угоди (тобто прийняти щодо деяких питань тимчасові, часткові або умовні рішення) або змінити обсяг угоди (розчленувати проблему на частини і шукати рішення для кожної з них окремо, а можна розглянути проблему як частину більш загальної і знайти для неї рішення). Важливо спиратися на відмінності між нами та іншою стороною в інтересах, пріоритетах, переконаності, прогнозах і ставленні до ризику. Адже саме відмінності роблять узгодження можливим.

Етап прийняття рішень. Після накопичення «банку ідей» їх треба оцінити, виділивши найперспективніші, тобто такі, які максимально задовольняють як ваші інтереси, так і інтереси іншої сторони. Важливим моментом оцінки є визначення ймовірності здійснення перспективної ідеї. Якщо наслідки певного рішення сприятливі, але мало шансів на його реалізацію в існуючих умовах, таке рішення може вважатися менш бажаним варіантом вибору. Вибравши перспективну і реалістичну ідею, нам треба проаналізувати позитивні і можливі негативні наслідки її здійснення і подумати про те, як зменшити або позбутися недоліків і посилити виграні аспекти. Корисно буває звернутися знову до «банку ідей», щоб збагатити обране рішення позитивними елементами з попередніх ідей.

Не виключено, що сторони розійдуться у своїх оцінках і почнуть відстоювати різні варіанти рішення. У такому разі можна очікувати, що дієвішою буде аргументація тієї сторони, що ґрунтуватиметься на роз'ясненні відповідності обраного нею варіанта спільним інтересам обох сторін. Якщо ви не згодні з пропозицією іншої сторони, потрібно аргументувати свою незгоду. Зауваження щодо ідеї, яку висунули не ви, бажано починати фразою: «Що мені подобається у цій ідеї, так це...», «чи не стане вона кращою, якщо...» Всіма силами треба полегшувати іншій стороні шлях до прийняття рішення. Як вважають американські дослідники Р.Фішер і У.Юрі, оскільки більшість людей підпорядкована сильному впливу своїх власних уявлень про законність, один з ефективних шляхів досягти легких для іншої сторони рішень полягає в тому, щоб надати їм законного вигляду. Інша сторона швидше прийме рішення, яке виглядає досконало з точки зору справедливості, законності, гідності тощо.

Якщо ви вважаєте за можливе прийняти деякі з пропозицій партнера, бажано пояснити, що ваша згода ґрунтується на повазі до інтересів іншої сторони, на визнанні справедливості її позиції, на бажанні зробити послугу опонентові і очікуванні аналогічної послуги з його сторони. Зважаючи на свої інтереси, ми завжди пов'язуємо їх зі спільними інтересами опонента.

І все ж може статися, що переговори зайдуть у глухий кут. Для нас це має бути сигналом можливої неточності і неповноти у формулюванні інтересів партнерів по переговорах. Треба повернутися до діагностичного етапу, ще раз з'ясувати і перевірити правильність пройденого шляху. Можна розбити проблему па частини, тимчасово абстрагуватися від найскладнішого питання і спробувати йти від досягнення маленьких угод до більших. Іноді ефективним буде оголошення перерви або навіть «хвилини мовчання». Визнанням «ми зайшли в глухий кут і я не бачу виходу» можна іноді стимулювати активність партнера по переговорах до пошуку прийнятного виходу. Зрештою, можна запропонувати відверто оцінити, як нам бачаться позиції один одного. Ще один шлях активізації пошуку домовленості – розглянути негативні наслідки того, що угода не буде досягнута. Іноді корисно запитати іншу сторону, що може примусити її змінити свою точку зору на проблемне питання. Водночас пам'ятаймо те, що наша мета не просто «зрушити віз із місця», а потрапити туди, куди ми прагнемо. «Дурний сватає, а розумний заміж бере» – кажуть у народі. Колаборативний метод переговорів, мабуть, не легший, але, безумовно, продуктивний шлях до мети.

Колаборативне ведення переговорів передбачає достатній запас часу у кожної зі сторін для пошуку і прийняття рішень. Жодні форми тиску не допускаються, рішення має бути прийняте таким чином, щоб усі відчували відповідальність за нього і ніхто не вважав, що його інтереси знехтували. Однак це не заперечує застосування в окремих випадках способів прискорення прийняття рішень іншою стороною.

Спосіб альтернативних рішень. Ви пропонуєте співрозмовнику вибрати одну з альтернатив. Важливо, щоб обидві Вас влаштовували.

Спосіб – «гіпотетичний підхід». Рішення пропонується як умовне, з використанням формулювання «Припустимо, що...».

Спосіб апеляції до майбутнього. Вказуючи на очікувані в майбутньому зміни, з'ясовують необхідну кількість днів, що передбачаються угодою, яку пропонують, а також спосіб підсумовуючої заяви. Підкреслюють усі вигоди, які інша сторона отримує у разі укладення угоди.

Спосіб ключового питання. Пропонуються запитання: «Яке рішення підійшло б для Вашої організації?», «Якому варіантові Ви віддали б перевагу?» Той, хто відповідає, може говорити про прийнятне для нього рішення, не відчуваючи при цьому тієї відповідальності, що тисне на людину, яка приймає рішення.

Завершення переговорів. Якщо угоди досягнуто, на завершальному етапі їй треба надати досконалої форми. Суттєву допомогу в остаточному оформленні угоди можуть надати експерти, які спеціалізуються в певній галузі, що стосується подібних угод. Важливо точно сформулювати як зміст угоди, терміни її виконання, так і відповідальність, взаємні зобов'язання сторін, заходи контролю і механізми вирішення спірних питань, що можуть виникнути під час реалізації угоди. Та найкращою гарантією виконання угоди є її взаємовигідний характер. Досягнення взаємоприйнятної угоди слід оголосити перемогою, здобутою всіма учасниками переговорів, відзначивши внесок кожного в розробку, доопрацювання і прийняття угоди. Подумайте, як зробити приємною, такою процедурою підписання підсумкових документів. Бажано спільно відсвяткувати успішне завершення переговорів. У неформальному спілкуванні ви зможете зміцнити довіру і порозуміння з іншою стороною, розглянути разом із нею ті критичні зауваження, що їх може дехто висловити щодо угоди, і знайти найефективніші способи реагування на ці зауваження. Таким чином, ми допоможемо партнеру бути у всеозброєнні, зміцнимо дружні стосунки, що допоможе у подальшому під час переговорів. Звичайно, поширюйте чутки про успіх, створіть собі потрібну репутацію.

Якщо ж, незважаючи на Ваші зусилля, угоди не досягається, можна запропонувати «запасний варіант» – звернення по допомогу до авторитетного посередника, відновлення переговорів після ретельного вивчення питання і висловлених пропозицій тощо. У всякому разі треба «зачиняти двері так, щоб їх можна було відчинити знову»... Іноді ви можете дечого досягти і не підписавши угоди, якщо партнер по переговорах поділиться з колегами своїми зауваженнями, процедурою і характером спілкування з вами. Це працюватиме на вашу репутацію, а репутація – найцінніший капітал.

Переговорне айкідо, або Переговори з опонентом, що займає жорстку позицію. Зустрівшись з опонентом, який орієнтований на боротьбу і досягнення перемоги силовими методами, який нападає на ваші пропозиції, який занепокоєний лише максимізацією власної вигоди, ми можемо прийняти виклик і контратакувати супротивника або ж спробувати переорієнтувати його активність на пошуки шляхів до взаємоприйнятної угоди. Якщо ми вибрали тактику колаборативних переговорів, то слід відмовитись від спокуси зворотної критики і захисту своєї позиції. Замість цього спробуйте застосувати переговорне айкідо – відступити в сторону і спрямувати силу супротивника у потрібному напрямі.

Передусім не відхиляйте позицію іншої сторони і не приймайте її. Шукайте за позицією інтереси, які вона відображає, подумайте, наскільки повно у вимогах опонента відображені його першочергові інтереси, врахуйте у своїх пропозиціях можливість задоволення його інтересів, а не вимог: «Тримайся за гриву, бо за хвіст не втримаєшся», – кажуть у подібних випадках. Корисно також розглянути критичні зауваження вашого опонента, щоб виявити його приховані інтереси, спробувати вдосконалити свої ідеї, підходи, поставивши себе на його місце. Ще один спосіб спрямувати критику в конструктивне русло – запитати у своїх критиків, що вони робили б на вашому місці, або попросити в них поради.

Коли інша сторона нападає особисто на вас, не треба виправдовуватись, краще скористатись порадою головного інструктора айкідо Коїчі Тохея: «Якщо твоєму супротивникові притаманна несправедливість, оволодій його силою і дозволь їй повернутися до нього». Іноді після нерозумної пропозиції або гострого особистого випадку краще сидіти і не відповідати жодним словом. Люди звичайно почувають себе незручно при мовчанні, особливо коли не впевнені у справедливості своїх висловлювань. Американський економіст Дж. Гейбрейт, який певний час був послом США в Індії, описує, як позбавлявся неприємних прохань і небажаних дій Джавахарлал Неру: «Його метод полягав у повному мовчанні. Ви просили його розпочати якусь економічну акцію або звертались із проханням зайняти нейтральну позицію щодо Пакистану чи в Організації Об'єднаних Націй, він не висував заперечень, він просто нічого не говорив. Коли мовчання ставало нестерпним, ви повторювали свою думку або прохання і в розпачі чули лише власні слова. Знову панувало мовчання. Ви тепер прагнули почути від нього хоча б негативну відповідь. І коли, зрештою, він давав її, ви з полегшенням зітхали».

Часом можна використовувати мовчання як зброю, тримаючи паузу після своїх запитань. Зіткнувшись з жорсткою позицією опонента, краще не провокувати опір твердженнями, які можуть бути сприйняті як малоприємні, а надавати цим твердженням форми запитань. Тим самим Ви стимулюєте іншу сторону звернутися безпосередньо до проблеми, певною мірою захищаєте себе від звинувачень в тенденційності, якщо Ваші дані в чомусь не збігаються з даними опонента. Поставивши запитання, робіть паузу. Варто зачекати з коментуванням або обговоренням наступного запитання. І не поспішайте зняти опонента з «гачка». При тривалій паузі після запитання інша сторона здебільшого відчуває дискомфорт та прагне позбутися його, відповівши на запитання.

Кожний прийом треба застосовувати в певному випадку. І не варто відмовчуватись, коли бачите спроби дезінформувати Вас або стикаєтесь з прийомом висування додаткових вимог, з навмисним затягуванням переговорів в очікуванні сприятливого моменту, з обґрунтуванням своїх завищених вимог, з посиланням на партнера, який відсутній на переговорах і т.ін. У всіх цих випадках треба обміркувати, як підступність опонента спрямувати проти нього самого, «удаючи» нібито ми потрапили в пастку, яку нам поставили.

В усякому разі шукайте ресурси, маневруйте, спробуйте перейти на принцип опонента. Наполягання на дотриманні правил «чесної гри» і готовність піти на розрив переговорів можуть стати Вашими козирами, якщо попередньо Ви визначите свою Найкращу Альтернативу Обговорюваній Домовленості (НАОД) і свою Найгіршу Альтернативу (НА). Річ у тім, що сильна позиція на переговорах визначається не притаманною кожній стороні силою (економічною, адміністративною), а інформованістю і готовністю піти на провал переговорів. Наскільки кращий запасний варіант Ви маєте на випадок недосягнення угоди, настільки міцніша Ваша позиція. Але здебільшого гарний запасний варіант – це одна з реальних можливостей, але ще не дійсність. Знання своєї Найгіршої Альтернативи дозволить Вам лишатися реалістом і дасть орієнтир при зміні обставин. Пам'ятайте, що недостатньо лише з'ясувати свою НАОД, треба працювати над нею, розвивати НА. Тоді Ваші ресурси на переговорах перетворяться на силу Вашої позиції.

Розповідають, що один бедуїн заповів розділити своє майно між трьома синами у співвідношенні 1/2, 1/3, 1/9. Після його смерті залишилося 17 верблюдів. Жоден зі спадкоємців не хотів поступитися своєю часткою, був проти того, щоб хтось із братів отримав більше, ніж зазначено в заповіті. Втомившись від безплідних суперечок, вони звернулися до вченого, що проїздив їхнім містом, з проханням розсудити їх. Вчений мандрівник зліз зі свого верблюда і сказав: «Я поділю спадщину так, щоб жоден із вас не отримав меншої частки, ніж йому належить. Для цього я долучу свого верблюда до ваших». І він поділив 18 верблюдів на відповідні частки: 9; 3; 2. Залишився один верблюд. Вчений сів на нього і помандрував далі. Брати залишилися задоволені. І хто з них досягне більшого успіху у житті? Можливо, той, хто засвоїв урок?

НАРАДА

Проведені опитування свідчать, що менеджери залежно від рівня управління 50-70% свого робочого часу проводять на нарадах [4].

Наради – один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя. Вони дають змогу спільно аналізувати важливі питання й висловлювати свої думки та пропозиції, приймати найоптимальніші рішення. Крім того, на нараді керівництво може поінформувати працівників про свої плани. Проблема, яка виноситься для обговорення на нараду, може мати будь-який характер: виробничий, дисциплінарний, організаційний тощо. На нараді виявляються погляди зацікавлених сторін на проблему.

Якщо учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять певних висновків, ефект від такої наради буде великим. Натомість якщо нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу, що нерідко й трапляється.

Оптимальна кількість учасників наради як однієї з колективних форм обговорення питання – 10-12 осіб. Якщо людей менше, а отже, менше різних поглядів на проблему, то й користі від такої наради буде мало. Якщо кількість учасників перевищує 16-18, то, як правило, не всі зможуть взяти участь в обговоренні. Якщо учасників понад 20, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп [10]. Нарада навряд чи пройде успішно, якщо її не буде заздалегідь підготовлено. Причому чим краще це буде зроблено, тим менш помітною для учасників наради буде попередня робота.

Нараду в будь-якій організації, як правило, проводить її керівник. Тому її результати залежать передусім від нього, від того, як він уміє працювати з людьми. Неабияке значення для присутніх на нараді людей та їхньої участі в обговоренні мають психологічні якості керівника, дотримання ним етичних норм. Через їх порушення нарада, навіть якщо в ній беруть участь досвідчені фахівці, може зайти у безвихідь. І навпаки, якщо керівник дотримується етичних норм, на нараді можна досягти вагомих результатів навіть тоді, коли рівень знань її учасників посередній.

Позитивний ефект від наради буде досягнутий лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми. Крім того, сама проблема має бути важливою для всіх присутніх.

Щоб бути вправним головуючим на нараді, керівникові треба мати не лише організаторський хист, а й уміти зосереджувати увагу й зусилля на тому, щоб постійно стежити за ходом дискусії, обмірковувати й добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, вчасно робити висновки, уважно прислухатися до висловлювань кожного. Ефективність нарад полягає саме в тому, щоб виробити спільну думку, яка нерідко важить набагато більше, ніж сума окремих думок членів цієї групи.

Навряд чи зможе успішно провести нараду людина, яка зверхньо ставиться до її учасників, недооцінює їх. Важливим також є однакове ставлення до всіх учасників наради. Тільки-но присутні за ледь помітними ознаками відчують, що головуючий комусь віддає перевагу, їм не захочеться розповідати про те, що вони думають.

Завдання головуючого полягає не у виголошенні на нараді промови чи доповіді. Він має відкрити нараду й у короткому вступному слові охарактеризувати проблему, яку треба обговорити. Під час наради керівник за допомогою певних запитань має заохочувати людей до висловлювання думок, постійно систематизувати їх і періодично підсумовувати висловлені думки, ставити на обговорення нові питання. Наприкінці наради головуючий має підвести підсумки, акцентувавши увагу на раціональних пропозиціях, що прозвучали під час обговорення проблеми. Однак з повагою треба поставитися й до інших поглядів, які були висловлені. Якщо їх просто розкритикувати, то наступного разу підлеглі приховуватимуть свої справжні думки.

Варто зазначити, що наради, на яких не підводяться підсумки – це марно витрачений час. Нічого не дають також наради, на яких завдання хоч і ставляться, але не визначаються умови їх виконання (хто, що, коли), а наслідки не перевіряються.

На практиці склалися певні етичні підходи до забезпечення ефективності наради як форми колективного обговорення проблем:

- результат обговорення на нараді залежить від моральної і психологічної атмосфери, яку на ній створено;
- моральні й психологічні якості керівника як головуючого на нараді безпосередньо впливають на поведінку присутніх і їхню участь в обговоренні;
- учасники наради за професійними якостями та досвідом роботи мають бути спроможні розв'язати проблему, а поставлена проблема має відповідати інтелектуальному і професійному рівню її учасників;
- усі висловлені на нараді думки мають бути враховані й ретельно проаналізовані;
- завдання для колективного вирішення треба формулювати так, щоб його виконання могло змінити ситуацію. Приниження гідності людей викликає негативну реакцію, а це не принесе користі для позитивної зміни ситуації;
- обговорення має бути вільним, щоб думки проголошувались невимушено, без тиску з боку керівника;
- рішення, яке прийняте колегіально, але, як з'ясується потім, є помилковим, коригується шляхом нового колективного розгляду без пошуку винного за невдало внесену пропозицію.

Отже, нарада є важливою формою ділового спілкування. Вона буде ефективною, якщо її учасники дотримуватимуться певних етичних норм, принципів і правил спілкування.

Слід пам'ятати:

Тема обговорення повинна бути наперед визначена, щоб учасники могли професійно підготуватися, продумати свої пропозиції, навіть підготувати відповідні доповіді.

Має значення просторове розташування учасників у формі «круглого столу» для активізації взаємодії.

Ведучий наради спочатку повинен висловити надію, що нарада носитиме діловий і конструктивний характер, протягом наради стежитиме за регламентом, «утримуючи» виступаючих в рамках обговорюваної теми, залучаючи «малоактивних», зупиняючи «балакучих», визначаючи порядок надання слів, ставлячи необхідні запитання, здійснюючи перефразування і підведення проміжних підсумків, даючи завершальний коментар проведеної наради.

Ділова нарада припускає можливість критики наочних позицій, а не особистісних якостей того, хто її висловив, причому рекомендується дотримувати правила: відзначити спочатку збіг позицій, а потім обговорити відмінність різних підходів до вирішення проблеми, переконливо аргументуючи переваги і недоліки кожної альтернативи. У випадку, якщо ви потрапили під вогонь критики, корисно перевести атаку на проблему: «Я радий, що вас хвилює те ж питання і ви намагаєтеся знайти якнайкраще рішення...» Головне – не перемогти в спорі, а просунутися у вирішенні

проблеми. Важливо поставитися до своєї позиції не як до єдино можливої і єдино правильної, а зрозуміти і навіть прийняти думку інших.

З метою зняття пасивності учасників можуть застосовуватися: вислови по колу або метод «мозкового штурму».

При конфлікті думок можуть бути дві форми: конкурентно-змагальна і кооперативно-співробітницька.

З метою послаблення ворожості при конкуренції думок можуть створюватися погоджувальні комісії або групи, що включають учасників з протилежними поглядами, які повинні визначити пункти, де їх думки сходяться, знайти пункти в чужій позиції, що можуть бути корисними для оптимального вирішення проблеми.

Ділові наради часто носять директивний характер, коли керівник з позиції «Батько» визначає свою думку як єдине рішення проблеми, а решта учасників з позиції «Дитини» ухвалює це рішення до виконання. Найбільш ефективні ділові наради носять колегіальний характер рівноправної взаємодії з позиції «Дорослий – Дорослий». Втім, зустрічаються і маніпуляції, коли зовні взаємодія здійснюється як «Дорослий – Дорослий», а насправді, «Батько – Дитина», тобто керівник начебто просить усіх висловитися, навіть мовчунів, але після того, як всі висловилися, він розставляє потрібні акценти і в результаті проводить потрібне йому рішення, зобов'язуючи учасників виконувати це рішення фактично з позиції «Дитини».

Різні форми поведінки учасників на зборах:

а) конструктивна роль:

- прояв ініціативи;
- (повторне) виклад проблеми;
- внесення пропозицій;
- запити про інформацію, думки;
- повідомлення інформації, думок, ідей;
- виявлення зв'язків між наявними даними;
- оцінка проблеми;

б) сприяння ходу зборів:

- підтримка, стимулювання виступаючих;
- «розчищення шляху»;
- формулювання і контроль за дотриманням встановлених у групі правил;

- організація групового процесу і формування суспільної свідомості
- посередництво, пошук компромісів;
- зняття напруженості;

в) негативна роль:

- агресивна поведінка;
- блокування ухвалення рішення;
- «самозакоханість»;
- суперництво;
- пошук співчуття.

При проведенні ділової наради дотримуються трьох етапів:

1) етап постановка запитання:

- введення в курс справи;
- формулювання запитання;

- формулювання вихідної позиції;
 - постановка запитання.
- 2) етап формування думки про шляхи вирішення питання:
- збір даних;
 - вивчення всіх сторін питання;
 - нове формулювання основної проблеми;
 - пошук альтернативних рішень;
 - висунення пропозицій;
 - підведення попередніх підсумків обговорення;
 - вироблення основних напрямів;
 - обговорення наслідків різних можливостей вирішення питання.
- 3) етап прийняття рішення:
- висновки з 2 етапу;
 - домовленості;
 - вирішення.

ЗБОРИ ЯК ФОРМА ПРИЙНЯТТЯ КОЛЕКТИВНОГО РІШЕННЯ

Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є збори, що проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких об'єднує певний інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.).

Збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим ефективнішим буде їх проведення. Як і інші форми спілкування, *збори складаються з кількох етапів*, жоден з яких не можна ігнорувати: підготовка зборів; висвітлення проблеми та її обґрунтування; обговорення проблеми; прийняття рішення. Як правило, підготовкою зборів займається робоча група, члени якої найбільше зацікавлені в результаті. На першому етапі треба чітко визначити проблему для розгляду та коло учасників обговорення. Проблема необхідно глибоко проаналізувати і на цій основі підготувати відповідний матеріал для викладення на зборах. У підготовці зборів беруть участь спеціалісти, а доповідачем призначається найкваліфікованіша і найавторитетніша людина.

Щоб знайти відповідний підхід до слухачів, промовець, тобто особа, котра виступає на зборах з якоюсь інформацією чи основною доповіддю, має зважати на обставини і середовище, в якому виступатиме. Насамперед треба чітко визначити для себе основну ідею виступу, підкріпити її чіткими й перевіреними аргументами. Ніколи не буде добрим промовцем той, хто виходить на трибуну, не підготувавши основи свого виступу. Звичайно, у дрібницях можна покластися на досвід, ситуаційні впливи й стимули з боку слухачів, але основна частина виступу має бути наперед продуманою. Потрібно визначити, що варто сказати у вступі, що – в основній частині, а що – наприкінці виступу.

Пам'ятаючи про регламент, доцільно розподілити час для виступу з доповіддю. Учені рекомендують приблизно 10-12% загального часу присвячувати вступу, 4-5% – висновкам, а решту – основній частині [10].

Зборами, як правило, керує президія, яку обирають їх учасники. Після основного виступу з доповіддю з теми, винесеної на розгляд, починається її обговорення. Ефективнішими будуть підготовлені виступи. При цьому може виступити й будь-хто з учасників зборів, кого щось схвилювало в доповіді. Питання про кількість осіб, які беруть участь в обговоренні, і регламент вирішують учасники зборів.

У виступі краще висвітлювати одну тему. Можна поділити виступ на кілька підпунктів. Кожну думку, інформацію, яку взято для виступу, треба оцінювати в кількох напрямках: чи відповідає вона поставленій меті? чи логічна й переконлива? чи цікава? чи відповідає матеріал формі промови й обставинам, у яких вона має проголошуватись? чи буде зрозумілою присутнім? чи відповідатиме загальноприйнятим етичним нормам? Саме в таких виступах яскраво виявляються етика й культура спілкування.

Самозакоханий оратор виступає перед аудиторією, щоб похизуватися, послухати себе самого, переконатись у значущості своєї персони. Його не цікавлять інтереси слухачів, їхні бажання й проблеми. І навпаки, промовець, який намагається бути корисним людям, не шкодує часу і сил, готуючись до виступу, добираючи матеріал для переконання. Його виступ неодмінно матиме успіх.

Здатність постійно дбати про слухачів і вміння поставити себе на їхнє місце – одна з найважливіших передумов успіху. Із цим тісно пов'язане вміння стежити за реакцією в залі, завжди пам'ятаючи про слухачів із найнижчим рівнем знань. Цієї поради варто дотримуватись обережно, бо можна недооцінити слухачів, викладаючи матеріал надто спрощено, що так само не бажано.

Як підготувати виступ, щоб його добре сприйняли слухачі? Ось деякі поради:

- не вживайте надто довгі речення, бо їх важко зрозуміти;
- персоніфікуйте речення, але не зловживайте третьою особою однини і множини. Це порушення етикету. Не бійтесь вживати в разі потреби форму першої особи;
- не переобтяжуйте своє мовлення словами іншомовного походження, професійними термінами, абстрактними поняттями, бо їх не всі можуть зрозуміти;
- намагайтеся включати до виступу приклади, порівняння й висновки, а часом і дотепний вислів, але ставтеся до їх добору серйозно;
- не зловживайте зайвими подробицями, в яких губиться головна думка;
- надмірна лаконічність також може зашкодити слухачам зрозуміти інформацію й основну ідею;
- завжди слід пам'ятати про етику свого виступу. Неповага до слухачів обернеться, зрештою, проти того, хто виступає.

Щоб досягти успіху, промовцеві важливо знати, як ставляться слухачі до нього особисто і до обраної ним теми. Ставлення може бути доброзичливим, нейтральним, недоброзичливим і дуже недоброзичливим. Якщо промовець знає, що більшість слухачів ставиться до нього неприязно, він повинен насамперед подбати про зміну їхньої установки. Якщо ставлення нейтральне, то протягом перших хвилин треба зробити слухачів більш

доброзичливими. У літературі описано багато подібних порад щодо виступів і не варто ними нехтувати. Треба використовувати чужий досвід і набувати власного. Це допоможе досягти успіху у професійній справі.

Як правило, обговорення припиняється тоді, коли на запитання «Чи є ще пропозиції з обговорюваної проблеми?» відповіді немає. Тоді внесені пропозиції систематизуються. Зазвичай це робить президія чи спеціальна група. Важливо, як і на нараді, вибрати раціональні ідеї, не обговорюючи невдалі і не виявляючи неповаги до їхніх авторів. Якщо не дотримуватися цього етичного правила, збори переростуть у сварку.

Президія або робоча група виносить на обговорення проект рішення, який ухвалюється учасниками зборів, а потім доповнюється іншими пропозиціями. Якщо до запропонованого та винесеного на розгляд документа учасники зборів ставляться позитивно, він виноситься на голосування і ухвалення, якщо за нього голосує більшість присутніх на зборах учасників. Цей етап зборів дуже важливий, бо від якості ухваленого рішення залежить не тільки результативність цієї акції, а й зміни в обговорюваній ситуації. Рішення має бути конкретним, із зазначенням виконавців і термінів виконання. Надзвичайно важливою є стадія контролю за виконанням ухваленого рішення. Доцільно через деякий час повідомити учасникам зборів про результати виконання прийнятого рішення і внесених критичних зауважень і пропозицій. Це зараз робиться в обов'язковому порядку на зборах акціонерів, де розглядається інформація відповідальних осіб про виконання рішення, ухваленого минулими зборами, і внесених на них пропозицій.

ДИСКУСІЯ

Дискусія – форма колективного обговорення, мета якої – виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне вирішення проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

Організація дискусії передбачає три етапи: *підготовчий, основний і заключний*. На першому етапі доцільно сформулювати тему дискусії й основні питання, які будуть винесені на колективне обговорення, дібрати відповідну літературу для підготовки, визначити час і місце проведення дискусії. Учасників дискусії краще розмістити у приміщенні так, щоб усі присутні бачили одне одного в обличчя й добре чули.

Добір теми багато в чому визначає ефективність дискусії. Звичайно, краще формулювати її проблемно. На обговорення не бажано виносити понад п'яти питань. Якщо тема складна, доцільно зробити невеликий вступ, щоб учасникам дискусії було легше визначитись щодо основних понять.

На другому етапі обговорюються ті питання, що були винесені на порядок денний. Процесом обговорення керує ведучий. Від виконання ним своєї ролі багато в чому залежать хід і результати дискусії. Щоб не тиснути на присутніх авторитетом, ведучому не слід самому багато говорити. Він це може робити тільки тоді, коли не вистачає інформації для пошуку нового погляду на вже відому проблему. Ведучому треба ставитися до всіх поважливо і однаково, не засуджувати будь-кого з учасників за його, можливо, некомпетентну думку. Різні заклики ведучого на зразок

«пам'ятайте про регламент», «дотримуйтесь правил дискусії», «будьте цивілізовані» не знімуть загострення пристрастей, а можуть лише образити її учасників. Тому не варто зловживати такими висловами.

Проте до поведінки учасників дискусії також є певні вимоги. По-перше, вони мають підготуватися до обговорення обраної теми й виявити готовність викласти свою позицію. По-друге, кожен повинен уважно слухати інших і чути, про що саме вони говорять. По-третє, всім бажано поводитися відповідно до загальноприйнятих етичних норм поведінки. Не слід перетворювати дискусію на суперечку, не можна перебивати виступаючого, робити зауваження щодо особистісних якостей учасників.

Якщо під час обговорення виникла пауза внаслідок роздумів учасників, переривати її не слід, бо, можливо, вона допоможе знайти новий цікавий поворот дискусії.

Третій етап дискусії – підведення підсумків. Це, зазвичай, робить ведучий. Проте можна доручити це і досвідченому спеціалісту з числа учасників. Він оцінить повноту й глибину розкриття теми, новизну інформації, відзначить різні погляди, наголосить на значущих результатах обговорення. Добре, якщо до аналізу дискусії будуть залучені й інші учасники. Це допоможе всім краще усвідомлювати й контролювати власну поведінку, а також сприятиме підвищенню рівня культури спілкування під час дискусії. Навіть те обговорення, що начебто не вдалося, також принесе користь, бо виграє не той, хто не помиляється, а той, хто вміє зробити з цього для себе певні висновки.

Як свідчать спостереження, дискусія не повинна тривати понад три години. Зловживання часом може викликати роздратування у присутніх. Ведучий має відчувати кульмінаційний момент, після якого звичайно інтерес до обговорення зменшується, і підвести підсумки. Важливо також дотримуватися схваленого регламенту. Як правило, для повідомлення надається 15-20 хвилин, для виступу – 3-5 хвилин.

Під час обговорення нерідко народжується багато різних думок, іноді цілком полярних (від крайніх лівих до крайніх правих). І тоді учасники відповідно до своїх думок починають тяжіти до людей, думки яких їм близькі. Серед учасників дискусії виникають певні групи, найчастіше так звані меншість і більшість. Тривалий час вважалося, що істина належить більшості, а меншість сприймалася як дестабілізаційний фактор. Справді, більшість використовує психологічний тиск на інших. Проте авторитет її часом ґрунтується на чисельності, а не на правоті. Але, і це підтверджує практика, зокрема сесії Верховної Ради України, де саме меншість викликає творчу активність аудиторії, наполегливо й послідовно відстоюючи свої позиції. Тим самим вона стимулює більшість подивитися на проблему під іншим кутом зору. Вважається, що погляди більшості змінюються частіше залежно від етики поведінки й спілкування меншості, аніж від її компетентності.

Суперечки під час дискусії виникають нерідко тому, що присутня на ній людина починає відчувати гнів або злість. Це явище не можна ігнорувати. Доцільніше розібратися в ньому і знайти шляхи, що допомогли б подолати його. Злість може виникнути через страх або сподівання, які не справдилися. Людина при цьому мучиться, стає жертвою своєї злості або, що буває

частіше, виплескує її на інших. Вона легше впорається зі своєю злістю, якщо знайде інші варіанти розв'язання проблеми. Першим кроком до її переборення стане вже те, що людина зрозуміє, що з нею відбувається. Можна зменшити це відчуття, з'ясувавши, що саме його викликало. Якщо зі злістю не покінчити одразу, вона, виникнувши на дискусії, може призвести до того, що зіпсуються взаємини з іншими людьми [11].

Про результативність дискусії можна говорити тоді, коли в учасників сформувалася певна думка щодо обговорюваного питання або підтвердилися погляди, що їх мав дехто з присутніх до початку колективного обговорення. Якщо під впливом дискусії у частини учасників змінились установки, то це означає, що подіяв «ефект переконавання». Він виявляється навіть тоді, коли в декого зароджуються сумніви щодо правильності своїх поглядів. «Нульовий ефект» дискусії буває тоді, коли погляди, думки більшості людей не змінюються. Звичайно, це може бути наслідком пасивного ставлення до дискусії та через відсутність підготовки до неї. Якщо під час дискусії в декого сформуються погляди, протилежні тим, які хотілося сформуванати при її організації, то це означає дію «ефекту бумеранга», тобто негативний результат дискусії.

Отже, дискусія – процес просування до вирішення проблеми шляхом зіставлення, зіткнення, асиміляції, взаємозбагачення позицій учасників (думок учасників по суті вирішуваної проблеми).

Для ділової дискусії дуже важливий предмет спілкування і ставлення учасників до нього. Здатність розуміти реальні позиції партнерів (тобто уявлення про ситуацію, проблему) і власну позицію – необхідна умова успіху ділового спілкування. У дискусії велика **роль ведучого**. Він повинен:

1 – сформулювати мету і тему дискусії (*що обговорюється, навіщо* потрібна дискусія, в якому ключі слід вирішити проблему). Метою дискусії може бути: 1) збір і впорядкування інформації щодо обговорюваної проблеми; 2) пошук альтернативних підходів до її вирішення, обґрунтування; 3) вибір оптимальної альтернативи.

2 – встановити час дискусії (20-30-40 хвилин або більше);

3 – зацікавити учасників дискусії (викласти проблему у вигляді деякої суперечності);

4 – досягти однозначного розуміння проблеми всіма учасниками, перевіряючи це контрольними запитаннями або попросивши учасників поставити запитання;

5 – організувати обмін думками (охочим або по колу);

6 – активізувати пасивних (звернутися до тих, хто мовчить із запитанням, проханням допомоги);

7 – зібрати максимум пропозицій за рішенням обговорюваної проблеми (свої пропозиції висловити після того, як вислухані думки всіх учасників);

8 – не допускати відхилень від теми (тактовно зупиняти, нагадувати про мету дискусії);

9 – уточнювати незрозумілі положення, присікати оцінні думки про особистість учасників;

10 – допомагати групі прийти до узгодженої думки;

11 – в кінці – чітке підведення підсумків, формулювання висновків, спектру рішень, зіставлення мети дискусії з отриманими результатами; слід підкреслити внесок кожного у загальний підсумок, похвалити, подякувати учасникам.

При публічному виступі можуть виникати **типові ускладнення**:

1 – *нелогічність* (непослідовність у викладі суті, нечітка аргументованість висловлюваного матеріалу, відсутність ясності і чіткості в досягненні поставленої мети);

2 – *проблема самовираження* (недостатня емоційність, монотонність виступу, невідповідність внутрішнього стану і зовнішніх ознак);

3 – *егоцентризм* (не враховується плюралізм думок; нездатність зрозуміти інших, чужа думка);

4 – *некомпетентність* (недостатність інформації, некомпетентність у конкретних питаннях);

5 – *проблема контакту* (відсутність контакту з аудиторією);

6 – *проблема самоконтролю* (важко подолати хвилювання, невміння поводитися і т. п.);

7 – *проблема виходу з контакту* (сумбурність і незавершеність виступу).

Рекомендація людині, яка публічно відстоює власну думку, – самій вести дискусію в тому випадку, коли ви наперед продумаєте усі можливі запитання опонентів і намагатиметеся передбачати складні ситуації, що можуть виникнути і збентежити вас. Складні ситуації виникають, коли доповідачеві адресуються:

1) наївні запитання і критика авторитетних людей, що не є фахівцями в обговорюваній проблемі (складність в тому, що, спростовувавши таку критику за допомогою азбучних істин, ставиш в незручне положення маститих опонентів, які хворобливо реагують на це);

2) іронічні запитання охочих повеселити аудиторію з так званим «підсмикуванням», (відповідь можлива або з м'яким гумором, або серйозним тоном з підкресленням неприпустимості недооцінки важливості обговорюваного питання);

3) складні питання, що зачіпають маловідому доповідачеві суміжну область і задані з метою «прошупати» ерудицію і винахідливість доповідача (краще відповісти: Не «можна обійняти неосяжне» або «Вирішення цієї проблеми не передбачалося в нашому дослідженні»);

4) запитання, на які доповідач уже відповідав, а також запитання тих, хто не уважно слухав і недостатньо розумів сутність обговорюваної справи (тут важливо не впадати в шок від зауважень опонента, не заявляти запально: «Адже я це вже пояснював!», а спокійно і стисло повторити відповідь, використовуючи фразу: «Як уже наголошувалося...»);

5) запитання-зауваження про невідповідність висновків доповідача думці якогось авторитету, ім'я якого часом нікому нічого не говорить (може допомогти відповідь: «У міру того як відкриваються нові факти, що раніше здавалися беззаперечними, переглядаються позиції навіть таких авторитетів, ...»);

б) запитання, що принижують значущість проблеми або отриманих результатів (у такій ситуації важливо не вибухнути, а, оцінивши ступінь провокаційності запитання, відповісти наперед продуманою фразою).

Під час виступу епізодично оцінюйте себе «зі сторони», свій тон, позу, жести, наявність «слів-паразитів», розслабляйте м'язи. Щоб подати інформацію наочно і яскраво, вдавайтеся до простих життєвих прикладів, конкретних фактів, навіть загальновідомих приказок.

Дискусія як форма колективного обговорення відрізняється від полеміки й диспуту. Полеміка як конфронтація ідей, поглядів, думок, на відміну від дискусії, має на меті не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом. Нерідко в полеміці її учасники використовують різні засоби спілкування, не дуже піклуючись про його культуру. Напевне, саме тому протилежну частину учасників полеміки найчастіше називають супротивниками, а не опонентами, як у дискусії.

Як зазначалося, диспут найчастіше використовується для публічного захисту наукової позиції або для того, щоб визначитись у життєво важливих, найчастіше моральних, проблемах. Темі для диспутів нерідко добирають на основі аналізу життєвого досвіду. На диспут відводиться менше часу, ніж на дискусію, і спрямований він, як правило, на вирішення особистісно значущих моральних проблем.

ПРАВИЛА, ЩО ДОПОМОЖУТЬ ВАМ ПЕРЕКОНАТИ СПІВРОЗМОВНИКА

Перше правило (правило Гомера)

Почерговість наведення аргументів, впливає на їх переконливість. Найбільш переконливим є наступний порядок аргументів: сильні – середні – найсильніші (слабкими аргументами взагалі не користуйтеся, вони шкодять). Сила (слабкість) аргументів повинна визначатися не з погляду виступаючого, а з погляду особи, що ухвалює рішення.

Аргументи розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей: 1) сильні, 2) слабкі і 3) неспроможні. Стрічні аргументи (контраргументи) мають ту ж градацію.

1. Сильні аргументи

Вони не викликають критики, їх неможливо спростувати, зруйнувати, не прийняти до уваги. Це, перш за все:

- точно встановлені і взаємопов'язані факти і думки, що витікають з них;
- закони, статuti, керівні документи, якщо вони виконуються і відповідають реальному життю;
- експериментально перевірені висновки;
- висновки експертів;
- цитати з публічних заяв, книг визнаних у даній сфері авторитетів;
- свідчення очевидців подій;
- статистична інформація, якщо збір її, обробка і узагальнення зроблені професіоналами-статистами.

2. Слабкі аргументи

Вони викликають сумніви опонентів, клієнтів, співробітників. До таких аргументів належать:

- висновки, засновані на двох або більше фактах, зв'язок між якими неясний без третього;

- прийоми і думки, побудовані на алогізмах (алогізм – прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі. Наприклад: «Вода? Я пив її одного разу. Вона не угамовує спраги»);

- посилання (цитати) на авторитети, невідомі або маловідомі слухачам;

- аналогії і непоказні приклади;

- власні докази;

- вдало підібрані афоризми, вислови;

- докази, версії або узагальнення, зроблені на основі припущень, відчуттів;

- висновки некомпетентних статистичних даних.

3. *Неспроможні аргументи*

Вони дозволяють викрити, дискредитувати суперника, що використував їх. Ними бувають:

- думки на основі підтасованих фактів;

- посилання на сумнівні, неперевірені джерела;

- рішення, що втратили силу;

- домисли, припущення, вигадки;

- докази, засновані на забобонах, неуцтві;

- висновки, зроблені з фіктивних документів;

- помилкові заяві і свідчення;

- фальсифікація того, про що йдеться.

Отже, ось рекомендації, які допоможуть зробити виступ переконливішим:

1. У ході аргументації використовуйте тільки ті докази й факти, які ви і опонент розумієте однаково.

2. Якщо доказ не приймається, знайдіть причину цього і далі в промові на ньому не наполягайте.

3. Не зменшуйте значущості сильних доказів опонента, краще, навпаки, підкресліть їх важливість і своє правильне розуміння.

4. Свої аргументи, не пов'язані з тим, що говорив опонент або партнер, наводьте після того, як ви відповіли на його заперечення.

5. Точніше співставляйте темп аргументації з особливостями темпераменту партнера.

6. Зайва переконливість завжди викликає недовіру, оскільки перевага партнера завжди є образливою.

7. Наведіть один-два яскравих аргументи і, якщо бажаний ефект досягнутий, обмежтеся цим.

Друге правило (правило Сократа). Для отримання позитивного рішення з важливого для вас питання поставте його на третє місце, задавши партнеру два простих запитання, на які він без зволікання відповість «Так». 2400 років існує це правило і перевірене на практиці (виявляється, коли чоловік говорить слово «так», в його кров поступають ендорфіни («гормони задоволення»), а отримавши дві порції «гормонів задоволення», співрозмовник настроюється доброзичливо і йому психологічно легше сказати «так», ніж «ні»).

Третє правило (правило Паскаля). Не заганяйте співрозмовника в кут. Дайте йому можливість «зберегти особистість», власну гідність. «Ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції». (Покажіть, що пропонуване вами задовольняє якусь із потреб співрозмовника.)

Четверте правило. Переконливість аргументів у значній мірі залежить від іміджу і статусу переконуючого. Високе посадове або соціальне положення, компетентність, авторитетність, підтримка колективу підвищують статус людини і ступінь переконливості його аргументів.

П'яте правило. Не заганяйте себе в кут, не знижуйте свій статус проявом ознак невпевненості, зайвих вибачень (фрази: «Даруйте, якщо я перешкодив», «Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати...» знижують статус).

Шосте правило. Не принижуйте статус співрозмовника, бо будь-який вияв неповаги, зневаги до нього викликає негативну реакцію.

Сьоме правило. До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося прихильно, до аргументів неприємного – з упередженням. Приємне враження створюється багатьма чинниками: шанобливим ставленням, умінням вислухати, грамотним мовленням, приємними манерами, зовнішністю і т.д.

Восьме правило. Бажаючи переконати, починайте не з моментів, що розділяють вас, а з того, в чому ви згодні з опонентом.

Дев'яте правило. Проявіть емпатію, намагайтеся зрозуміти емоційний стан іншої людини, уявити хід його думок, поставити себе на його місце.

Десяте правило. Будьте хорошим слухачем, щоб зрозуміти хід думок співрозмовника.

Одинадцятьте правило. Перевіряйте, чи правильно ви розумієте співрозмовника.

Дванадцятьте правило. Уникайте слів, дій, що можуть спричинити конфлікт.

Тринадцятьте правило. Стежите за мімікою, жестами, позами – своїми і співрозмовника.

«МОЗКОВИЙ ШТУРМ»

«Мозковий штурм» – це спільне вирішення творчої проблеми, яке забезпечується особливими прийомами. Ця форма обговорення виникла ще наприкінці 30-х років ХХ ст. і спрямована на активізацію творчої думки з використанням засобів, які знижують критичність і самокритичність людини, а отже, підвищують її впевненість у собі й готовність до творчого пошуку. Під час «мозкового штурму» на першому його етапі – *генерації ідей* – кожний учасник вільно висуває свої пропозиції щодо вирішення поставленого завдання. Ця форма обговорення базується цілковито на дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм. На першому етапі обговорення критика повністю забороняється, А відтак усі учасники можуть спокійно висловлювати свої думки, знаючи, що їх не назвуть смішними або недоречними.

Після генерації ідей бажано вибрати серед них кращі, а не відкинути гірші. На авторстві ідей не слід наголошувати, бо найчастіше кращі ідеї є

результатом колективної творчості. Після відбору кращої ідеї треба розділитися на дві групи – прихильників і противників. Вони спробують ще раз проаналізувати всі аргументи «за» й «проти» висловленої ідеї.

Під час «мозкового штурму» важливо виконувати й інші правила, що сприяють підвищенню ефективності роботи. По-перше, бажано, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема. По-друге, у процесі обговорення мають брати участь щонайбільше 12 осіб. По-третє, варто розмістити учасників по колу, щоб вони бачили одне одного і були рівноправними. Необхідно також обмежити час обговорення до 30 хвилин. Дефіцит часу породжує стрес і стимулює діяльність мозку.

Звичайно, велику роль у досягненні результатів під час «мозкового штурму» відіграє керівник. Саме він має зробити все для того, щоб створити відповідну моральну і психологічну атмосферу в групі. Від нього залежить, щоб не було втрачено жодної пропозиції, щоб навіть «дика» ідея була обговорена, щоб усі висловлювання перетворилися з оцінних на змістовні. Психологічний бар'єр у такій групі людей зникає швидше, якщо склад учасників більш-менш однорідний [2].

Отже, колективні форми обговорення, за яких розвивається зацікавленість його учасників процесом пізнання, сприяють підвищенню активності людини, розвитку її творчого потенціалу.

ВИСНОВКИ

- Колективне обговорення реалізується через різні форми – наради, збори, дискусії, диспути, «мозковий штурм», переговори та ін.

- На відміну від позиційного торгу принципіві переговори є ефективнішою формою колективного обговорення. Найкращий результат переговорів: перемога – перемога.

- Наряду як форму колективного обговорення найчастіше використовують тоді, коли є потреба у спільному вирішенні складних ділових питань і учасники готові до цього мотиваційно, змістовно й операційно.

- Запорукою успішного виступу є здатність постійно дбати про слухачів і вміння поставити себе на їхнє місце, пам'ятаючи про етичні норми поведінки й спілкування.

- Для досягнення ефективності під час колективного обговорення потрібно дотримуватись таких умов: єдності інформації учасників про предмет обговорення, загального інтересу до визначеної теми, високої моральної і психологічної культури спілкування присутніх.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1.3 якою метою і які форми колективного обговорення слід використовувати в певних ситуаціях?

2. Які особливості позиційного торгу і принципівих переговорів? Який результат переговорів кращий і як його досягти?

3. Якщо у головуєчого на нараді, зборах чи дискусії власні цікаві ідеї, пропозиції, як йому краще довести їх до присутніх?

4. Чим різняться дискусія, полеміка й диспут? Що спільного у них?

5. Як треба виступати на зборах, щоб привернути увагу присутніх до змісту виступу і переконати їх у тому, що викладені положення, ідеї варто підтримувати?

6. Якою має бути поведінка людини, що керує колективним обговоренням (нарадою, зборами, дискусією, «мозковим штурмом», диспутом тощо)?

7. Яких етичних норм і правил етикету слід насамперед дотримуватись учасникам будь-якої форми колективного обговорення, щоб досягти позитивного результату?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Годфруа Ж. Что такое психология: Пер. с фр. – М., 1992. – Т. 2.
2. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. – Л., 1968.
3. Дзюбенко О.Г., Присяжный Т.В. Культура дискуссии. – К., 1990.
4. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. – М., 1990.
5. Зигерт В., Лат Л. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. – М., 1990.
6. Корнелиус Х., Фойр Ш. Выиграть может каждый: Пер. с англ. – М., 1992.
7. Макаров С. Ф. Менеджер за работой. – М., 1989.
8. Павлова Л.Г. Спор. Дискуссия. Poleмика. – М.: Знание, 1981.
9. Поуст Е. Американський етикет. – К., Тернопіль, 1991.
10. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Линеиц. – М., 1991.
11. Томан І. Мистецтво говорити: Пер. з чес. – К., 1986.
12. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры: без поражения: Пер. с англ. – М., 1992.

ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ З ІНОЗЕМЦЯМИ

- Етичні засади спілкування з іноземцями.
- Етика усного ділового спілкування з іноземцями. Знайомство. Вітання. Візитна картка.
- Ділові переговори.
- Особливості письмового ділового спілкування.
- Рекомендації щодо особливостей поведінки в різних країнах.

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ СПІЛКУВАННЯ З ІНОЗЕМЦЯМИ

Етичні засади спілкування складались у світовій культурі у процесі розвитку людського життя, яке передбачало спілкування, отже, пошук таких моральних правил і норм, що могли б регулювати людську взаємодію. Ці правила й норми нагромаджувались, з одного боку, у звичаях та писаних і неписаних традиціях народів різних країн. З другого боку, вони узагальнювались у

працях мислителів і науковців, які шукали універсальні етичні правила й норми, моральні традиції й закони.

У першому контексті в найбільш загальному вигляді ці пошуки дійшли до наших днів у вигляді Золотого правила. В етиці так називають біблійну заповідь: «У всьому поведіться з іншими так, як би ви хотіли, щоб інші поступали з вами». Як бачимо, у Правилі закладено одне з перших в історії людства формулювань морального принципу рівності. Згідно з цим принципом моральні вимоги однаковою мірою мають поширюватися на всіх людей незалежно від їхнього суспільного становища та умов життя. В особистісному плані цей принцип передбачає, що при оцінюванні поведінки інших людей особа має виходити з тих самих вимог, які вона висуває до себе.

Водночас у такому розумінні рівності не визначено критерію змісту моральних вимог. Адже під нього можна підвести будь-який (у тому числі й негативний) зміст.

В уточненому вигляді Золоте правило відбито в «Моральному (етичному) законі» І.Канта, згідно з яким людина має діяти тільки відповідно до такої максими (правила), керуючись якою вона водночас може побажати, щоб це правило стало загальним моральним законом. Інакше кажучи, щоб усі інші також могли дотримуватись цього правила.

Ще в одному визначенні категоричного імперативу І.Кант дав таку його інтерпретацію: роби так, щоб ти завжди ставився до людства і в своїй особі, і в особі усякого іншого так само, як до мети, і ніколи б не ставився до нього, як до засобу [12].

Із цими принципами пов'язаний ще один важливий у системі етичних засад моральний принцип – *альтруїзм*. У теорію моралі він був уведений О.Коном як основа його етичної системи. Принцип альтруїзму вимагав від людини придушення власного егоїзму, безкорисливе служіння ближньому, готовність віддати перевагу не своїм інтересам, а інтересам іншого.

У системі цінностей радянських часів цей принцип знайшов продовження у принципі колективізму, який визначав пріоритет колективу, спільноти, суспільства над інтересами окремої людини.

Пріоритетним принципом сучасного світу є *гуманізм* – орієнтація в усіх видах діяльності (в тому числі й у сфері бізнесу) на людину, її інтереси і потреби, на створення умов для її розвитку і самореалізації. Орієнтація на сукупність цих загальнолюдських моральних принципів у контексті гуманістичних пріоритетів може служити за моральні основи ділового спілкування з іноземними партнерами. Отже, необхідно враховувати загальні основи вияву цих моральних засад спілкування у кожній із країн.

Водночас треба орієнтуватися на спільні підходи до врахування особливостей ділового спілкування, що випливають з історії розвитку ділового спілкування громадян України з іноземцями, їх зумовленості соціально-культурними особливостями цього спілкування.

По-перше, слід зважати на те, що люди виростають в умовах різних національних культур. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися певних елементів спілкування: мови, правил етикету (норм спілкування, прийнятих у різних країнах чи суспільних групах), стереотипів поведінки, значення певних форм невербального спілкування.

По-друге, треба враховувати, що Україна тривалий час була суттєво обмежена в ділових контактах із зарубіжними партнерами.

Контакти реалізовувались, як правило, на державному, офіційному рівні. Демократизація суспільного життя, зокрема в економічній сфері, значно розширила можливості для ділового спілкування із зарубіжними партнерами. Створення спільних підприємств, ділові поїздки за кордон, широкий спектр міжнародних ділових зустрічей і переговорів потребує знання особливостей ділового спілкування із зарубіжними партнерами, широким загалом підприємців і ділових людей.

По-третє, деяка відчуженість від культури інших народів з ідеологічних причин зумовила досить низький рівень загальної культури значної частини людей, які нині займаються бізнесом. Йтиметься про необхідність вивчення особливостей ділового спілкування (як усного, так і писемного), зумовлених традиціями національних культур цих країн.

Отже, як зауважив М.Романов, «шлях до успіху лежить через знання норм і правил спілкування людей у різних ситуаціях. Ці правила допоможуть підтримувати ділові стосунки різних країн» [11, 7].

ЕТИКА УСНОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ З ІНОЗЕМЦЯМИ. ЗНАЙОМСТВО. ВІТАННЯ. ВІЗИТНА КАРТКА

Особливості усного ділового спілкування виявляються в таких основних ситуаціях: знайомство, вітання, вручення візиток, створення іміджу, обмін подарунками та

проведення ділових переговорів. Розглянемо коротко особливості ділового спілкування в кожній з означених ситуацій.

Знайомство. Як відомо, існують загальноприйняті норми представлення під час знайомства: чоловіка представляють жінці», молодших за віком – старшим, гостей – господареві. Водночас на ділові знайомства ці норми не поширюються; вони відходять на другий план, а на перший виходять службовий стан (нижчих за станом представляють першими) та посадовий статус.

Загальним для всіх є правило обов'язково дивитись в очі при знайомстві й усміхатись. Адже залежно від рівня емоційності усмішки людина, яка знайомиться, робить висновки про почуття партнера, що виникають у нього під час знайомства, а отже, у неї складається враження про ставлення до себе – від зневаги до щирої радості.

Представляючи членів делегації (або групи, яка приїхала на запрошення фірми), треба називати або ім'я, або ім'я та прізвище.

Прийнято офіційне звертання, наприклад: «пані Лінда Джексон» або «пане Дасон Фішер». Іноді можна вживати таку форму: «мадам», «месьє», «містер», «місіс» (для заміжньої жінки) та «міс» (для незаміжньої).

Якщо прізвище названо чітко, немає потреби називати себе. При цьому той, кому представляють, відповідає «Дуже приємно». За ним же залишається привілей першим подати руку для вітання. Той, кого представляють, руки не простягає. Він обмежується словами, наприклад, «Багато чув про Вас», «Давно мріяв познайомитись з Вами», «Я також займаюсь бізнесом».

Коли до зустрічі приєднується хтось новий, голосно називають його ім'я та прізвище, далі кожний із присутніх сам простягає йому руку і називається. Коли представляють чоловіка, він обов'язково встає. Жінка робить це тільки тоді, коли її знайомлять з людиною старшого віку або вищого статусу (дівчата до вісімнадцяти років мають завжди вставати при знайомстві з людьми старшого віку).

За суворими правилами етикету знайомство завжди має відбуватися виключно з допомогою третьої особи, яка знає тих, хто знайомиться. Це правило поширюється насамперед на ділове офіційне спілкування. Крім того, воно майже завжди і в усіх ситуаціях стосується жінок. Отже, коли до чоловіка підходить незнайома жінка, а представити нікому, він має представитись їй першим. Коли чоловік представляється жінці, яка сидить, він кланяється, а вона простягає йому руку.

Коли знайомство відбувається при зустрічі на вулиці, то рішення про представлення супутника чи супутниці приймається залежно від обставин. Якщо вітаються зі знайомим і обмежуються обміном вітаннями, то представляти супутника необов'язково. Коли зав'язалася спільна бесіда, то це варто зробити. Щодо супутниці, то з нею потрібно привітатися першим, а рішення представляти її чи ні приймає її супутник.

Коли зустрічається знайомий, який не може пригадати обставин знайомства чи прізвище співрозмовника, йому треба одразу нагадати, за яких обставин це знайомство відбулось.

При офіційному знайомстві гостей (як і нових співробітників) представляють директорові. (Виняток становлять почесні гості – мер, президент). При представленні обов'язково треба називати ім'я, прізвище, посаду та фірму, де працює людина.

Вітання. Така сама, як і при знайомстві, послідовність зберігається при вітанні. Першими вітаються: молодший – зі старшим за віком; гість – з господарем; той, хто зайшов, – з присутніми; той, хто проходить, – з тим, хто стоїть; чоловік – із жінкою. У сумнівних ситуаціях (люди одного віку, статі, стану) першим вітається більш ввічливий. Коли людині, у товаристві якої перебувають, довіряють, як правило, вітаються з тими людьми, з якими привіталась вона.

Дослідники у сфері етикету стверджують [11, 86], що в діловому спілкуванні викристалізувались такі невербальні форми вітання: *уклін, погляд, потиск і цілування руки*. Як правило, при зустрічі зі знайомим на вулиці чоловік за три кроки до нього має трохи підняти капелюха та вклонитись. Якщо руки зайняті, це може бути уклін і усмішка-вибачення. На таке вітання жінка також відповідає легким нахилом голови та усмішкою для близьких. Звичайно, жінка не знімає головного убору, а чоловіки обов'язково виймають сигарету з рота, а руки – з кишень.

У ситуації, коли знайомий, який зустрічається на прийомі, ровесник, можна не підводитись, а обмежитись легким поклоном. Коли це люди старші за віком (або жінки), треба підвестися з місця. Той, хто сидить із дамою, не повинен підводитись. Інша справа, коли жінка підходить сама: потрібно не тільки встати, а й не сідати, поки вона не сяде або не відійде.

Зустрічаючи знайомих кілька разів на день, необхідно використовувати різні форми вітання.

Потиск руки практикується переважно у чоловіків (серед жінок – за взаємною згодою). Це одна з універсальних форм ділового вітання, адже при цьому партнери не тільки вітаються, а й вступають у фізичний контакт, відчуваючи настрій один одного.

Існують деякі особливості потиску руки: простягнута рука долонею донизу – свідчення наміру домінувати в подальшому, долонею догори – готовність до пасивного спілкування. Між друзями, як правило, практикується рівносильний потиск рук.

Існує так званий потиск «рукавичка», коли рука партнера охоплюється обома руками з обох боків. Це свідчить про особливу прихильність і симпатію. Зауважимо, що завжди треба уникати холодного і послабленого потиску.

Крім того, не варто потискати напруженою рукою, бо це свідчитиме про знервованість, яку партнер може неправильно сприйняти.

Отже, чоловіки, підлеглі, молодші за віком мають чекати, коли їм подадуть руку для привітання. У разі помилки можна потиснути руку, якщо спілкування є бажаним.

Цілування руки виражає особливе шанування, повагу, вдячність і здійснюється лише щодо заміжніх жінок та близьких родичів і виключно у приміщеннях. Цілюють, як правило, тільки сторону пальців. У Німеччині та Австрії така форма вітання не досить поширена, у Польщі – навпаки.

Погляд належить до міміки і є дуже тонкою та складною формою людського спілкування, яка має важливе значення. Адже коли людина при знайомстві не дивиться в очі іншій, її можуть звинуватити в нещирості.

Можна вітатись з людиною лише поглядом, ледь прикривши очі або усміхнувшись. Для людей знайомих або близьких погляд може виражати найрізноманітніші почуття.

Використовуючи певний спосіб вітання, треба бути впевненим у адекватності сприйняття його партнером по спілкуванню.

Візитна картка допомагає уникнути непорозумінь при знайомстві і є ефективним засобом не тільки представлення партнерів, а й ділового спілкування взагалі.

Візитна картка для бізнесу (ділова візитна картка) оформляється згідно із встановленими вимогами: лише білий папір, певні розміри, чіткий чорний шрифт; угорі по центру – назва фірми, у правому кутку – робочий номер телефону. На вітчизняній візитній картці текст нерідко дублюється англійською мовою.

Візитні картки використовують у таких типових випадках:

- інформація під час знайомства;
- інформація про себе для налагодження контактів;
- підтримання ділових контактів з партнерами, вітання;
- висловлювання подяки, співчуття та супроводження квітів і подарунків.

Залежно від призначення розрізняють такі типи візиток, на яких роблять також написи від руки:

- P.R. – висловлювання подяки;

- P.F. – вітання зі святом;
- P.F.C. – задоволення знайомством;
- P.F.N.A. – вітання з Новим роком;
- P.P.C. – прощання при від'їзді назавжди;
- P.C. – висловлювання співчуття;
- P.P. – заочне представлення.

Існують основні правила користування візитними картками, яких треба дотримуватись для забезпечення взаєморозуміння в діловому спілкуванні:

- надсилання візитної картки рівнозначне візиту;
- ввічливіше залишати візитну картку особисто;
- відповіді на візитну картку даються протягом доби також картою;
- порядок (послідовність) вручення візитної картки такий же, як і при представленні;
- у резиденції чоловіка неодружений чоловік залишає візитки для чоловіка та його дружини;
- у приміщенні одруженого чоловіка жінки своїх карток не залишають;
- після знайомства з жінкою чоловік має протягом тижня надіслати свою картку її чоловікові;
- жінки обмінюються картками за тими ж правилами, що й чоловіки;
- після ділового обіду чи вечері запрошені направляють картки господарям протягом тижня;
- високопоставлена особа (іноземна), яка перебуває в країні проїздом, має залишати свої візитні картки протягом доби. Такий же термін для відповідей.

Крім візитних карток, до ділової атрибутики, як правило, належать: *ділові подарунки, діловий одяг, сумочка* (для жінок) тощо. Варто дотримуватись певної техніки ділового спілкування: вміти говорити, слухати, ставити запитання, керувати емоціями. Ключовим при цьому є положення про необхідність ознайомлення з культурою країни, в якій передбачається ділова зустріч.

ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ

Звичайно, знання характерних ознак національно-культурних і етнічних відносин не виключає необхідності знання основних правил, етичних норм і традицій, що утвердились як загальнокультурні в ділових стосунках і ґрунтуються на положеннях дипломатичного протоколу. Водночас важливо вміти вивчати партнерів, використовуючи, зокрема, методи візуальної психодіагностики, соціоаналізу та ін. Найбільш ґрунтовний серед них, на нашу думку, є метод аналізу стилів спілкування [14].

Відповідно до цього методу стиль поведінки партнера на переговорах визначається двома основними факторами: орієнтацією другої сторони на кінцевий результат, поведінкою партнерів у комунікаційному процесі.

При орієнтації на кінцевий результат стиль поведінки партнера базується: а) «на позиції»; б) «на інтересі».

Коли переговори ґрунтуються «на позиції», то передбачається ряд типових правил взаємодії:

- чим більше домагається одна сторона, тим більше має поступитися інша;

- обидві сторони переслідують власні цілі, домагаючись переваги;
- основний наголос робиться на висуванні вимоги, її просуванні й захисті;
- будь-які поступки мають компенсуватись іншими перевагами;
- вимоги обґрунтовуються об'єктивними даними;
- допускається широкий діапазон тактичних засобів впливу на партнера, у тому числі психологічного.

Якщо переговори ґрунтуються «на позиції», то вони, як правило, обмежуються укладенням однієї вигідної ділової домовленості за один раз.

Інакше підходять до переговорів, що ґрунтуються «на інтересі». Тут передбачається можливість укладення тривалого взаємовигідного договору. При цьому переговори відбуваються з дотриманням типових правил взаємодії:

- обидві сторони націлені на співпрацю, відкритість в обміні інформацією;
- партнери поважають один одного і допомагають один одному;
- сторони взаємодіють на основі об'єктивних норм чесності, довіри, комунікабельності;
- контракт допускає можливість уточнення й змін;
- договори мають довгостроковий характер.

Стиль, що визначається особливостями комунікаційного процесу, базується: а) «на змісті»; б) «на контексті».

При стилі комунікативної поведінки під час переговорів, що базується «на змісті», віддається перевага не словам, інформації, ідеям, а саме змісту спілкування. При цьому передбачається ряд типових правил взаємодії:

- зрозуміло й чітко висловлюватися, трактуючи докази дослівно;
- проблеми вирішувати логічним шляхом, орієнтуючись на об'єктивність рішень;
- використовувати для аргументації документи, схеми, письмові угоди, що чітко визначають терміни;
- орієнтуватися на раціональне сприйняття світу і вирішення проблем.

Стиль комунікативної поведінки під час переговорів, що ґрунтуються «на контексті», передбачає пріоритети взаємозв'язку, місця, часу, установки і почуттів партнера. Головне, щоб чітко і точно «читати» партнера та візуально діагностувати його поведінку.

При цьому передбачається ряд типових правил взаємодії:

- партнери вивчають один одного, діагностуючи поведінку;
- опорою служать образність внутрішнього сприймання, емоційна оцінка спілкування;
- мовою спілкування можуть бути натяки, репліки неоднозначного змісту, завуальовані посилання;
- сторони орієнтуються на інтуїтивне сприйняття світу та прийняття рішення.

Розглянуті стилі поведінки під час переговорів утворюють чотири стилі поведінки, інтегровані на культурологічній основі.

1. На контексті та інтересі (притаманний культурі України і Японії).

2. На змісті та положенні (типовий для культури США, Німеччини, Швейцарії).

3. На контексті та позиції (притаманний переважно культурі Мексики, Іспанії, Єгипту, Філіппін).

4. На змісті та інтересі (притаманний культурі Швеції й Ісландії).

Не несуть у собі загрози переговори з представниками країн, споріднених культур, тобто таких, у яких в основі стилю лежить хоча б один спільний компонент. Наприклад, 1 і 2 (контекст); 1 і 4 (інтерес); 2 і 4 (зміст); 2 і 3 (позиція). У цьому разі партнери досить легко розуміють один одного і вирішують спільні проблеми.

Найскладніша ситуація виникає, як правило, тоді, коли в основі стилів немає жодного спільного компонента. На сприйняття партнера у переговорах з цих країн впливають стереотипи, які не завжди відповідають дійсності.

Так, представники першої групи сприймають партнера другої групи як зухвалу, агресивну, нетерплячу, нудну та обмежену людину. Представники другої групи сприймають партнера першої групи як неуважного, вважають, що його важко зрозуміти, він може обдурити.

Представники третьої групи сприймають представника четвертої групи як людину високої думки про себе, надто серйозну, офіційно-холодну та негнучку. Навпаки, представники четвертої групи сприймають представників третьої групи як «ділка», маніпулятора, як балакучу людину, котра не заслуговує на довіру.

Як бачимо, шлях до взаєморозуміння партнерів, які представляють різні культури, передбачає виконання двох умов. З одного боку, треба ознайомитися з культурою тієї країни, з представниками якої мають відбутися переговори. З другого боку, коли виконання першої умови ускладнюється, треба обрати певний стиль спілкування, у загальних рисах спрогнозувати, як сприйматиме вас партнер з іншої країни. Крім того, важливо уникати стереотипного сприйняття партнера.

Зазначимо, що проблеми ділового спілкування із зарубіжними партнерами мають не лише вітчизняні бізнесмени. Не менш гострою вона є також для розвинених країн, зокрема США [5, 87-89]. Нерідко представники цих країн у діловому спілкуванні не зважають на особливості партнерів і намагаються нав'язати їм свій стиль і стереотипи поведінки.

ОСОБЛИВОСТІ ПИСЕМНОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Перш ніж розглядати особливості писемного ділового спілкування, варто, на наш погляд, уточнити деякі принципові моменти.

По-перше, писемне ділове спілкування має багато спільного (за змістом, нормативною базою та ін.) із усним спілкуванням. Отже, основні вимоги й нормативи, а також теоретичні підходи останнього багато в чому поширюються також на писемне ділове спілкування. По-друге, культурологічні особливості ділового спілкування з партнерами різних країн також є підґрунтям для писемного спілкування. По-третє, більшість особливостей ділового спілкування відбивається в ділових листах, які є однією з найважливіших форм ділової писемної комунікації.

З урахуванням викладеного розглянемо загальні вимоги, що висуваються до ділового листування, а також його особливості у спілкуванні із зарубіжними партнерами.

Як відомо, більшість документів писемної ділової комунікації об'єднується поняттям «службовий лист».

Під *службовим листом* розуміють узагальнену назву різних за змістом документів, що надсилаються поштою. Службовий лист є не лише носієм певної інформації, а й правовим документом. Лист має бути логічним за змістом, послідовним, стислим, переконливим, спонукати адресата в належний спосіб вирішити порушене питання.

Структурно лист складається зі вступу, аргументації та заключної частини. У вступі викладають причини й безпосередній привід, що стали підставою для написання листа. В аргументації подаються історія питання, докази, факти, посилання на законодавство, цифрові дані, робляться логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Вимоги до службового листа дуже високі, бо навіть незначне перекручення інформації може перетворити його на дефектний з юридичного погляду. Усі дані й факти, про які йдеться в листі, мають бути перевірені.

Розрізняють такі види листів: ділові (формальні та неформальні); особисті (приватні); рекомендаційні; прямої поштової реклами.

Формальні листи готуються одним підприємством (установою, організацією) для іншого.

Розрізняють такі формальні листи: *лист-прохання*, *лист-вимога*, *лист-звертання*, *лист-запит*. Відповіді на них оформляють залежно від змісту вхідного листа.

Неформальні листи складають працівники одного рівня (скажімо, менеджер кадрової служби однієї фірми менеджерові кадрової служби іншої) з пропозицією про особисту зустріч з метою обговорення деяких питань, обміну інформацією і т. ін.

Як правило, офіційні ділові листи за функціональною ознакою можна поділити на такі, що потребують відповіді, і такі, що її не потребують.

Неформальні листи бувають такі: *лист-попередження*, *лист-відмова*, *лист-нагадування*, *лист-повідомлення*, *лист-подяка*, *лист-оповіщення*, *лист-підтвердження*, *лист-розпорядження*, *інформаційний лист*, *супровідний*. Залежно від адресата неформальні листи поділяють на колективні та циркулярні.

Колективний лист складається від імені певної кількості осіб і надсилається на одну адресу. Це можуть бути скарги, прохання і звернення, підписані групами осіб, які усвідомлюють свою спільність у вирішенні питань.

Циркулярний лист, навпаки, надсилається ряду підпорядкованих установ одним адресантом. Джерелом циркулярного листа, як правило, є вища організація (міністерство, корпорація), яка інформує свої підрозділи щодо конкретного питання або дає вказівки, розпорядження.

З огляду на зміст і обсяг листи бувають *прості*, або *одноаспектні*, *складні*, або *багатоаспектні*.

За тематичною ознакою розрізняють листи *адміністративно-господарчі*, *постачальницько-збутові*, *виробничі*, *пропагандистські* та ін. За цією ознакою виокремлюють також ділову й комерційну кореспонденцію. Листування, яке пов'язане з економічною, правовою, фінансовою та іншими

формами діяльності підприємства, є *діловою кореспонденцією*, а листування з питань матеріально-технічного постачання та збуту – *комерційною*.

За структурними ознаками ділову кореспонденцію можна поділити на *стандартну* (регламентовану) та *нестандартну*.

Особистими є листи, якими обмінюються знайомі або родичі. Така кореспонденція має приватний характер. Як правило, особисті листи пишуть від руки. Інколи їх можна надрукувати, однак запрошення, відповіді, привітання та співчуття завжди пишуть від руки, що підкреслює щирість того, хто пише, краще засвідчує особисте ставлення до людини та подій в її житті.

У багатьох країнах вважають, що в окремих випадках обов'язково потрібно надсилати листи (наприклад, висловити подяку господарям, якщо ви гостювали в їхньому будинку понад добу, подякувати за подарунки, якщо не було нагоди зробити це особисто).

Рекомендаційними є листи, які заочно представляють людину. Вони допомагають їй швидко заручитися підтримкою за місцем тимчасового перебування. Вони означають: «Пред'явник цього має право на вашу увагу та гостинність». (З огляду на це незручно просити кого-небудь дати такий лист.)

Разом з рекомендаційним листом можна вкласти в конверт візитну картку, а ім'я того, кого рекомендують, можна написати олівцем. За формою рекомендаційний лист може мати такий вигляд:

Шановна міс Розаліно!

12 січня мій колега, Денис Ковальов, буде у від'їзді у справах нашої фірми у Фессалоніках.

Сподіваюсь, Вам буде цікаво зустрітись і поспілкуватись з ним.

Він, у свою чергу, буде радий такій нагоді.

Щиро Ваш

01.02.09

Підпис

Ще один вид ділового листування – *листи прямої поштової реклами*, призначені для рекламування товарів і послуг безпосередньо тим людям, у яких зацікавлений рекламодавець. Якщо список адресатів добре продумано, рекламний лист складено тонко й зі смаком, а пропонуваний товар користується попитом, адресати, як правило, отримують імпульс для негайного здійснення покупки.

Керівник фірми, отримавши рекламний лист з пропозицією придбати конкретний товар, хотів би на конверті, у вступному зверненні прочитати своє ім'я, прізвище та правильно вказану посаду. Написаний у довірчому, товариському тоні такий лист він прочитає від початку до кінця, а надто якщо в ньому йтиметься про проблеми, що його цікавлять.

Використання для рекламного розсилання заздалегідь виготовлених бланків з текстом полегшить таке завдання. Якщо адресатів багато, перед текстом можна обмежитись словами «Керівникові», «Шановна Пані» або «Шановний Пане».

Вкладені у конверт рекламні листівки надсилаються фактичним покупцям, дані про яких є в картотечі постійних адресатів. Це мають бути привабливі, невеликі за розміром вкладки, надруковані на якісному папері з використанням різноколірної поліграфії.

І ще одна особливість: основною мовою міжнародного ділового листування є англійська. Лист англійською мовою зрозумілий діловій людині в будь-якому місці земної кулі. Розглянемо основні правила складання листів зарубіжним партнерам.

У науковій літературі звертається увага на необхідність використання сильних сторін листування для компенсації слабких.

Серед сильних сторін листування виокремлюють такі:

- адресант має змогу планувати зміст і форму листа;
- читачеві легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифровий матеріал;
- адресат може перечитати місця, які не зрозумів;
- письмове повідомлення може стати підставою для дискусії;
- друковане слово надійно зберігається.

До слабких сторін листування належать такі:

- адресант не має змоги прикрасити своє мовлення мімікою і жестами;
- адресант не може дізнатися про те, хто ознайомлюватиметься з його матеріалом і коли.

Як бачимо, ділове писемне спілкування істотно відрізняється від усного. У розмові можна викладати різноманітні недооформлені ідеї. Якщо ж думка викладається на папері, треба заглибитись у конкретні деталі. При цьому набагато легше ввести в оману самого себе, ніж когось іншого.

Офіційно-ділова сфера спілкування та функціональне призначення ділового листування визначають його особливості.

Насамперед це офіційність, зумовлена, по-перше, ситуаціями спілкування, а по-друге — характером стосунків між партнерами. У письмовій діловій мові широко використовуються ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії і необхідністю полегшити процес опрацювання листів.

Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи для досягнення певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом вирішення конкретного питання.

Тому, перш ніж писати листа, варто усвідомити такі моменти:

- вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.);
- чи передбачається відповідь;
- чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;
- чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном, факсом або модемним зв'язком).

Як правило, мета написання відома;

- привернути увагу до певної ситуації чи проблеми;
- дати змогу легко зрозуміти написане;
- спонукати діяти так, а не інакше.

Це явна мета. Однак є також мета, яку не бачить навіть той, хто пише лист. Ця мета – краще усвідомити проблему, скласти чітке логічне уявлення про свою ідею.

Залежно від мети листа складається його план. Ретельно добираються всі факти, на яких треба наголосити. Текст складається з трьох основних частин:

- вступ (посилання на попередній лист, стисла констатація факту і т. ін.);
- основний зміст (прохання, вказівки, додаткове повідомлення та ін.);
- заключна частина (подяка, прохання написати відповідь, якщо щось буде незрозуміло, і т. ін.).

Кожен із розділів листа (згідно з планом) має певні особливості написання. Так, зміст вступної частини залежить від мети написання листа.

- Якщо складається лист-відповідь, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат відомий у своїй галузі знань, і т. ін. Наприклад: «Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про Ваші послуги...»

- Якщо лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності в цей момент, наводять статистичні дані та ін. Наприклад: «Ми повідомляємо, що наша компанія співпрацює з...»

- Якщо треба пояснити запитання, поставлені партнером, то, крім відповідей на них, висловлюється сподівання про можливість подальшої співпраці або про відсутність такої можливості, викладаються пропозиції. Наприклад: «На Ваш запит повідомляємо, що могли б надіслати групу спеціалістів...»

- Якщо лист має характер реагування на невиконання взятих зобов'язань, недотримання термінів поставки або інші дії, що зачіпають інтереси адресата, оцінка того, що сталося, і повідомлення про розірвання відносин не повинні бути різкими. Наприклад: «Ми з подивом довідалися, що Ви не підписали наші документи...» Особливої уваги заслуговує написання основної частини ділового листа.

Інформація має подаватися стисло, логічно, зрозуміло, Однак надмірно захоплюватися лаконічністю не варто, оскільки це призводить до додаткових запитань, пояснень і уточнень, а отже до подальшого листування і затягує практичне вирішення питань.

Якщо в листі наводять інструкції або рекомендації, краще визначити час їх виконання. Вирази на зразок «найближчим часом» не бажані.

Під час написання основної частини листа рекомендується дотримуватись таких правил: проаналізувати всі аргументи, відкинувши, по можливості, все другорядне;

- згрупувати всі факти за обраним напрямом;
- дібрати заголовки для кожного розділу; написати кожний заголовок на окремому аркуші наперу; поставити до нього невеликі запитання;
- обміркувати послідовність викладу, виходячи з принципу «від невідомого до відомого»;
- не зупинятися на банальних речах, пам'ятаючи, що «стислість – сестра таланту»;
- використовувати графіки, схеми, таблиці тощо;
- не боятися працювати з чернетками, зробити текст зручним для читання.

Під час написання *зключної частини* листа також необхідно враховувати особливості існуючих варіантів.

▪ Традиційно тут викладаються сподівання на розвиток співпраці і на те, що наведена в листі інформація буде взаємно корисною. Наприклад: «Сподіваємось, що будемо підтримувати співпрацю, та запевняємо вас...»

▪ Якщо лист адресований особі, з якою ще не встановлено ділового контакту, в заключній частині адресант може написати, що сподівається на швидке отримання відповіді та виконання замовлення. Наприклад: «Будемо вдячні за термінове виконання нашого замовлення».

▪ У разі можливого розірвання ділових контактів з партнером заключну частину листа можна звести до такої фрази: «Одночасно засвідчуємо нашу відкритість до ділової співпраці в майбутньому».

Як бачимо, навіть якщо зміст листа негативний, партнерові надається змога в разі зміни його позиції повернутися до ділової співпраці. Така відповідь буде швидше ознакою доброго тону, ніж сподіванням на співпрацю в майбутньому, отже, правил етикету буде дотримано.

У разі потреби в заключній частині листа повідомляються прізвище, посада, адреса та номер телефону особи, яка може допомогти у вирішенні питань. Це робиться максимально доброзичливим тоном. Наприклад: «У разі потреби просимо зв'язатись із нашим представником і з'ясувати всі питання, що виникли». Окремо треба розглянути *особливості ділового листування із зарубіжними партнерами*.

Стиль міжнародного листа постійно змінюється: з кожним роком він стає простішим, менш офіційним. Не треба вживати застарілі фрази. Сучасні кореспонденти віддають перевагу простим висловлюванням. Керівник дуже цінує свій час, йому ніколи читати велику кількість непотрібних слів. Водночас особа, яка пише діловий лист, має справити про себе гарне враження, тому кілька слів поваги будуть доречними. Однак не варто зловживати компліментами, щоб не викликати протилежний ефект: партнер може відчувати нещирість адресанта. Хоча й тут є певні національно-культурні особливості: наприклад, для арабських країн (і певною мірою для Японії) якраз характерною є різноманітність формул ввічливості, засвідчень пошани до адресата. Бажано дотримуватися таких вимог у процесі написання листа:

- кожне положення треба писати з нового рядка;
- варто писати про те, що вам потрібно, якомога простіше, зрозуміліше;
- не можна писати в агресивному тоні;
- треба дотримуватись міри, висловлюючи компліменти;
- необхідно пам'ятати, що справжні почуття дають більший ефект, ніж фальшиві;
- не слід вживати командно-бюрократичні фрази, що стали нормою вітчизняного діловодства: «ми пропонуємо всім взяти участь», «про виконання повідомте», «надсилається для керівництва» та ін. Необхідно етично відстоювати свої інтереси;
- не варто перебільшувати значущість свого становища; здобути авторитет допоможуть лише знання і досвід роботи;
- необхідно ретельно перевіряти текст щодо повноти подання інформації та зрозумілості викладу.

Важливою характеристикою міжнародного ділового спілкування є тон листа. Для спілкування з діловим партнером доцільніше використовувати нейтральний і позитивний тон, не припускати іронії, брутальності та ін.

Від побудови фраз залежить результат ділового спілкування. Відомо, що вести діловий діалог у доброзичливому тоні важливіше, ніж правильно вживати слова та розташовувати їх.

Слід зазначити, що ознакою доброго тону в діловому листуванні вважається використання певних словосполучень і виявлення такту. Коли йдеться про несплату рахунка, коректно написати: «Ми переконані, що несплата сталася з поважних причин». Аргументуючи несплату неотриманням прибутків, доцільно вживати таку форму: «Ми будемо раді сплатити, щойно одержимо...» Коли новина, яку повідомляє партнер, має негативний чи несприятливий характер, не варто приховувати невдоволеність, однак це треба зробити коректно. Наприклад: «Нам прикро дізнатися з Вашого листа, що...»

Під час листування із зарубіжними партнерами важливо враховувати також особливості, пов'язані з типологією речень і використанням розділових знаків. Варто уникати довгих речень, що заважають розумінню тексту. Фрази з двадцяти і більше слів потребують додаткового редагування. Водночас надмірна лаконічність не сприяє розумінню тексту, а нерідко надає йому неповаги. Тому краще чергувати короткі речення з середніми.

Щодо розділових знаків і скорочень, то в ділових листах треба дотримуватись вимог і правил тієї іноземної мови, якою пишуть лист.

У цьому разі обов'язково потрібні консультація й редагування кваліфікованого спеціаліста.

При діловому листуванні із зарубіжними партнерами доцільно дотримуватись вимог, пов'язаних з особливостями оформлення реквізитів листа. Як правило, використовують такі реквізити: заголовок, дата, найменування, адреса адресата, вступне звертання, основний текст, заключна форма ввічливості, підпис, позначка про наявність додатка. Реквізити листа розміщуються відповідно до національно-культурних традицій і вимог законодавства країни-адресата.

У літературі з ділової комунікації наводяться певні вимоги щодо реквізитів листа під час листування із зарубіжними партнерами.

Як правило, заголовок (найменування фірми, організації, автора) розміщується у верхній частині бланка. Іноді в заголовку вказують також адресу організації або фірми, адресу для телеграм, номери телефонів, факсу, телефонні коди і т. ін. Інколи ці реквізити розміщують у нижній частині бланка. Під назвою організації іноді вказують рід її діяльності. Досить часто друкують емблему організації, що символічно зображує напрям її діяльності, або логотип. Форма заголовка і дизайн, кольорова емблема (а іноді й девіз) – усе це створює неповторний образ фірми. Вдале розміщення компонентів заголовка, його оригінальна емблема справляють добре враження на партнерів.

Особливість оформлення реквізиту виявляється також у тому, що у верхній лівій частині листа безпосередньо під заголовком розміщують вказівку на посилання. Тут можна навести прізвище того, хто складав лист, цифрами чи літерами позначити фірму або підрозділ, номер справи і т. ін. При цьому спочатку дається посилання на дані адресата (якщо такі відомі), потім – на дані відправника.

Дату (число, місяць і рік) відправлення листа розміщують під заголовком на штампі чи на бланку (вгорі зліва) або після тексту (внизу зліва).

Відправляючи листи в країни Європи, дату пишуть так: спочатку порядковий числівник за допомогою цифр і закінчень, потім місяць і рік. У листах до США дату пишуть інакше: спочатку місяць, потім число і – через кому – рік.

Адресат складається з найменування організації, посади адресата, його імені та поштової адреси. Адресу розміщують нижче рядка з датою на 3-4 рядках довжиною 5-7 см через інтервал без відступу.

Особливості написання адресата:

- якщо лист адресований якійсь особі, перед її ім'ям і прізвищем пишуть Mr. – для чоловіків, Mrs – для заміжньої жінки, Miss – для незаміжньої (інколи пишуть Ms., що стосується як заміжньої, так і незаміжньої жінки);
- якщо особа, якій адресовано лист, має титул, його пишуть замість імені;
- якщо відомо посаду співробітника у фірмі, краще її вказувати після імені та прізвища, що ввічливіше;
- після найменування організації або прізвища адресата окремим рядком пишуть помер будинку та назву вулиці, потім також окремим рядком – назву міста (у англосаксонських країнах помер будинку ставлять перед назвою вулиці);
- іноді замість прізвища конкретної особи вказують її посаду або навіть назву відділу, куди адресовано лист.

Вступне звертання є формулою ввічливості. Його пишуть під адресою, обов'язково окремо.

Переходячи до реквізитних вимог стосовно основного тексту, слід зазначити такі особливості:

- текст листа складається з абзаців, кожний з яких містить закінчену думку (у листах до США абзаци друкують без відступу, до Англії і вітчизняних – відступають п'ять інтервалів від лівого поля);
- якщо лист дуже короткий, його друкують через два інтервали;
- для наступних сторінок тексту використовують звичайні аркуші паперу або бланки; на початку кожної сторінки вказують її номер;
- у листах рекомендується вживати пасивний стан дієслів;
- готуючи текст листа, краще вживати типові фрази. Написаний непрофесійною (діалектною) мовою лист створює враження про непрофесіоналізм виконавця й фірми;
- у тексті в жодному разі не повинно бути орфографічних помилок.

Заклучна форма ввічливості може бути така: суворо офіційна – «з повагою»; офіційна – «сердечно ваш».

Діловий лист закінчується підписом, основні вимоги до якого такі:

- повинен містити повне ім'я автора листа із зазначенням його посади;
- його розміщують на правій стороні аркуша під заключною формою ввічливості. Прізвище та посаду того, хто підписує лист, друкують під його підписом.

Договори, фінансові зобов'язання, гарантії та інші офіційні документи мають бути підписані уповноваженими особами.

Отже, ділове листування із зарубіжними партнерами має суттєві особливості, без знання яких важко досягти успіху.

Один із найвідоміших у США спеціалістів з маркетингу К.Дайк вважав би надзвичайною подією факт, якби на його звернення відповіли 15% адресатів [6]. Д.Карнегі наводить ряд листів, на які відповіли 50% адресатів.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ПОВЕДІНКИ В РІЗНИХ КРАЇНАХ

У діловому спілкуванні із зарубіжними партнерами доцільно орієнтуватися на правила і поради, розроблені відомим фахівцем у сфері комунікації Д.Карнегі [6]. В основу цих відомих правил покладено результати досліджень інтересів людей у сфері спілкування.

АНГЛІЯ. Ніколи не звертайтеся до незнайомих людей, доки вас їм не відрекомендовано. Потиск руки застосовується дуже рідко, лише під час першого знайомства. Не цілуйте руки.

Не робіть на публіці такі компліменти: «Яка у вас гарна сукня!» чи «Який смачний цей торт!», бо це розцінюється як неделікатність.

За столом забороняється вести окремі розмови. Усі мають чути того, хто говорить, і, у свою чергу, говорити, щоб його чули всі.

Ніколи не кладіть руки на стіл, тримайте їх на колінах. Прибори не забирайте з тарілок. Не перекладайте прибори з однієї руки в другу: ніж має бути весь час у правій руці, виделка – у лівій, кінці звернені до тарілки.

Якщо ви хочете, щоб вас вважали джентльменом, ніколи не кажіть цього слова. Англійське прислів'я говорить «Джентльмен – той, хто ніколи не вимовляє цього слова».

Шотландців та ірландців називайте «британцями», проте ніколи – «англійцями». На запитання «How do you do?» відповідайте не повідомленнями про своє здоров'я, а таким самим запитанням «How do you do?».

У ресторані не давайте чайових відкрито, їх треба покласти непомітно під край тарілки.

НІМЕЧЧИНА. Називайте титул кожного, з ким розмовляєте. Якщо титул вам невідомий, можна звертатися так: «Herr Doktor». Ви рідко помилитесь, бо існує ціла гама «докторів» (літератури, науки тощо), і це слово не зарезервовано, як у нас, лише за медиками.

Ніколи не цілуйтесь публічно, бо цим ви шокуєте інших. У Німеччині це відбувається за закритими дверима.

Перед тим як випити, підніміть ваш келих і цокніться з господарем (у Франції, наприклад, піднімають келих, проте не чокаються).

У ресторані вітайте всіх, хто поблизу вас, навіть незнайомих, висловом «Mahlzeit», що означає приблизно «Смачного!» На вулиці йдіть ліворуч від дами.

ГОЛЛАНДІЯ. Будьте стриманими, тримайтеся насторожі. Уникайте потиску рук, не робіть компліментів. Дотримуйтеся пунктуальності під час кожної зустрічі.

ІСПАНІЯ. Якщо вас запрошують на сніданок, не приймайте цього запрошення: це звичайна формальність. Якщо його повторюють вдруге –

відмовтесь. Тільки після третього запрошення можна прийняти його, бо цього разу воно щире.

Приходити точно у призначений час не прийнято. Неодмінно треба запізнитися на 15-20 хвилин.

Ніколи не приходьте з візитом у години післяобіднього відпочинку.

У поїзді обов'язково запросіть ваших сусідів до столу. Вони відмовляться, так само і ви маєте зробити, якщо це запропонують вам.

ІТАЛІЯ. У поїзді зробіть символічний жест – запросіть поїсти разом з вами. Утримайтесь прийняти таке саме запрошення від ваших супутників, обмежившись побажанням їм «смачного».

Не шкодуйте грошей на чайові; не несіть власну валізу.

У церкву вдягайтеся скромно. Жінки не можуть увійти до церкви в сукні з рукавами вище ліктя, у декольте, з непокритою головою.

Спагеті їжте, накручуючи їх на зубці виделки, – цій важкій справі треба повчитися.

Чоловіки мають бути щедрими на поцілунки рук. У знайомих довідайтесь спочатку про здоров'я їхніх дітей, а потім про їхнє здоров'я.

ПОРТУГАЛІЯ. Ніколи не просіть як аперитив порто – тут це вино вважається десертним.

Не варто йти з візитами, не почистивши попередньо взуття. Ніколи не телефонуйте раніше одинадцятої ранку. Не робіть жінкам компліментів публічно.

США. Ніколи не пишть на конверті повністю «Mister» або «Mistress» – це сприймається дещо принизливо. Повністю пишеться лише слово «Miss».

Якщо ви хочете зустрітися в Америці з друзями, попередньо зателефонуйте їм, сповістивши про свій приїзд, і чекайте на запрошення.

Якщо у вас є рекомендаційні листи до спільних друзів, надішліть їх поштою, надавши друзям ініціативу запрошення.

Не обмінюйтесь рукостисканням під час кожної зустрічі.

За столом не їжте все, що є на тарілці, не збирайте соуси, залишайте трохи від кожної страви.

Ніколи не давайте чайових білетерам у театрі.

Якщо ви запрошені на церемонію шлюбу до церкви, прибудьте вчасно, бо найменше запізнення – неприпустима грубість.

ПІВНІЧНА АФРИКА. Якщо вас приймає каїд, не просіть про зустріч з господарем дому.

У ресторані їжте лише великим, вказівним і середнім пальцями правої руки. Ліва рука при цьому участі не бере.

Не пийте під час їжі.

У Марокко погодьтесь випити три склянки (аж ніяк не менше) чаю з м'ятою, які вам запропонують після їжі.

Потиснувши руку господареві, піднесіть свою руку до власних вуст.

У Тунісі, вітаючись на вулиці, поклоніться, піднесіть праву руку до чола, потім – до рота, а потім – до сонця: «Я думаю про тебе, я кажу про тебе, я поважаю тебе» – такий сенс цього звичаю.

Якщо ви запрошуєте мусульман, ніколи не пригощайте їх свининою, а також алкогольними напоями.

Докладно розпитуйте господаря дому про нього, його дітей, проте ніколи про його дружину. І особливо не допитуйтеся, чи чекає вона дитину.

ШВЕЦІЯ. Якнайчастіше вживайте слово «task» («дякую»). Воно буде вашою перепусткою будь-де.

ШВЕЙЦАРІЯ. Не цілуйте рук. Не йдіть у гості, попередньо не погодивши ваш візит.

Ніколи не заходьте до квартири, не витерши взуття.

Завжди даруйте господарям квіти.

ВИСНОВКИ

- Ділове спілкування із зарубіжними партнерами ґрунтується на загальних закономірностях процесу спілкування і ділового спілкування зокрема.

- Ділове спілкування із зарубіжними партнерами має певні особливості, в основі яких лежать культурологічні фактори. Щоб зрозуміти специфіку спілкування із зарубіжними партнерами, потрібно враховувати традиції та норми (правила), на яких базуються стосунки між людьми (у тому числі ділові).

- Особливості ділового спілкування із зарубіжними партнерами залежать також від форми спілкування; усної чи писемної. При цьому треба враховувати обидва типи особливостей: загальнокультурні та зумовлені формою спілкування.

- Визначаючись з особливостями ділового спілкування, необхідно враховувати як рекомендації вітчизняних експертів, так і поради зарубіжних фахівців.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. У чому сутність основних етичних основ ділового спілкування?
2. Якими принципами треба керуватись, щоб урахувати особливості ділового спілкування в певній країні?
3. У чому полягають особливості усного ділового спілкування з іноземцями відповідно до вимог етики та етикету?
4. У чому особливості писемного ділового спілкування з іноземцями відповідно до вимог етики та етикету?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Альбов А.С. Письмо зарубежному партнеру. – Л., 1991.
2. Ваш зарубежный партнер. Переписка, документация, контракты. – М., 1992.
3. Задорожний Е.М., Задорожний С.Е. Работа секретаря-референта в иноземних і спільних фірмах. – К., 1994.
4. Как стать преуспевающим бизнесменом. Этика деловых взаимоотношений и культуры предпринимательства. – М., 1991.
5. Коултер Д. Культурные различия и управление // Проблемы теории и практики управления. – М., 1997.

6. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – К., 1990.
7. Лукашевич Л.П., Альшевська І.Ю. Кар'єра в банку: шляхи ефективного управління. – К., 1998.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1998.
9. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – К., 1990.
10. Плотников Л.В. Деловая переписка с зарубежными партнерами. – М., 1992.
11. Романов М.В. Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж. – К., 1992.
12. Словарь по этике / Под ред. И.С.Кона. – М., 1981.
13. Сэлэкиз Ч. Секреты заключения международных сделок. – М., 1993.
14. Уэдэрсплан Г. Изящное искусство ведения международных переговоров // HR NEWS. – 1993.
15. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражений. – М., 1990.
16. Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению. – К., 1995.

ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

- Перше враження.
- Ділові якості.
- Як зробити приємним перше враження про себе.

ПОНЯТТЯ ПРО ІМІДЖ

Англійське слово «імідж» (image) означає «образ». Кожна людина викликає у інших певне уявлення про себе, тобто образ, який можна назвати індивідуальним іміджем. Але імідж – і соціальне явище. У будь-якому суспільстві завжди існує сукупність уявлень про те, як має виглядати і поводитися людина певного соціального статусу або професії – вчитель, бізнесмен, директор, політик і т.д. У таких випадках йдеться про соціальний і професійний імідж. Ми говоримо: «Це працює на ваш імідж», «Подумайте про свій імідж» і навіть «Вам треба змінити імідж» – в тому випадку, коли враження про людину не відповідає очікуваному від його професії або положення в суспільстві.

Хороші актори і політики ретельно продумують свій імідж. Адже від того, чи імпонує він публіці, залежить його популярність.

Отже, один із чинників успіху в діловому спілкуванні – правильно знайдений власний імідж. Вихідними при його формуванні мають бути вимоги, що висуваються людині ділового світу, та орієнтація на власну індивідуальність.

Уявлення про ділову людину складається від зовнішнього враження, яке він викликає, і оцінки його ділових якостей.

ЗОВНІШНЄ ВРАЖЕННЯ

На враження, яке складається про людину, впливають:

- 1) її зовнішній вигляд;
- 2) оточуючі її люди і речі;
- 3) мовлення;
- 4) манери.

Зовнішній вигляд ділової людини має важливе значення. «Ваш зовнішній вигляд – це символ, який без слів говорить оточуючим про те, на якому суспільному щаблі ви стоїте, до якого передбачуваного кола професій належите, який ваш характер, темперамент, фінансові можливості, смак, іноді навіть сімейний стан і багато іншого». Тому від того, яке враження ми справляємо, значною мірою залежить ставлення до нас.

Як показали дослідження, найбільш сприятливе враження справляють люди середнього або вище середнього зросту, спортивної статури. Занадто повні у нашій країні сприймаються краще, ніж дуже худі: вони здаються надійнішими партнерами. У ділової людини, яка справляє добре враження, пряма постава, упевнена, вільна хода.

Кольори класичного ділового одягу мають певну гаму: усі відтінки коричневого, бежевого, сірого кольору, темно- (або світло) синій, білий, у виняткових випадках – чорний колір.

Рекомендоване колірне поєднання елементів чоловічого одягу

Костюм	Сорочка	Краватка	Черевики	Шкарпетки
сірий	біла блакитна рожева кольори слонової кістки	будь-якого кольору	чорні	у тон краватці
темно-сірий	біла світло-рожева слонової кістки	червно-чорна	чорні	чорні
темно-блакитний	біла слонової кістки	сіро-і червоно-бордова	чорні темно-коричневі	сірі бордо
темно-синій	біла	біло-червоно-блакитна	чорні	темно-блакитні темно-бордові
темно-зелений	слонової кістки	червоно-зелено-коричнева	коричневі	коричневі
пісочний	світло-	темно-	світло-	світло-

	блакитна	блакитна	коричневі	блакитні
світло-коричневий	біла рожева димчаста	зелена бордова червоно-чорна	кавові червоно-коричневі	бордо
темно-коричневий	біла бежева світло-рожева	зелено-коричнева червоно-чорна	коричневі	кавові бордо
чорний	біла	сріблясто-сіра червоно-чорна	чорні	димчасті чорні темно-фіолетові

Встановлено, що колір одягу, форма ліній (прямі, хвилясті, діагональні і т.д.) і навіть фактура тканини роблять підсвідомий вплив на емоційну оцінку зовнішнього вигляду. Має значення і поєднання кольорів в одязі. Чоловікам можна поспівчувати: сорочка, краватка, костюм, шкарпетки... Не будучи візуалом, важко обійтися без порад у цьому питанні.

Для ділового одягу рекомендується прямий силует. Чим більше силует відрізняється від прямого (розширений, куполоподібний), тим нижчим для оточуючих є соціальний статус власника костюма.

У костюмі ділової людини передбачаються охайність, хороша якість матеріалу і крою, відповідність діловому стилю, основні риси якого – строгість, зручність, практичність.

Зачіска повинна бути не тільки акуратною, але і красивою, свідчити про інтерес її власника до своєї зовнішності.

Ділові люди ходять у зручному взутті, жінки – на каблучках середньої висоти.

Макіяж має підкреслювати переваги зовнішності і при цьому не впадати в очі.

Модна дешева біжутерія в діловому світі неприйнятна. Перевага надається скромним прикрасам із дорогоцінних металів. Каблучка – з невеликим камінцем, що не відволікає уваги.

Оточуючі та речі не випадкові, і їх вибір іноді більше, ніж сама людина, говорить про її життєві симпатії, установки, ставлення до людей і до себе.

Якщо ви хочете справити враження солідної, поважаючої себе людини, ваші візитка, парасолька, портфель, записник, ручка повинні бути якісними. Оточуючі предмети є ніби її продовженням і доповненням іміджу: крісло, стіл, вся обстановка. Враження, яке ви справите на людей, залежить від дизайну офісу (кабінету), місця, де він знаходиться, і навіть району міста, в якому знаходиться ця будівля.

Мовлення ділової людини справить враження, якщо вона не тільки уміє ясно і послідовно висловлювати свої думки, не відчуває ускладнень у виборі слів, але й вимовляє слова правильно, досить голосно і виразно, з

природною інтонацією, має голос приємного тембру і висоти: низький тенор або баритон – у чоловіків, меццо-сопрано або альт – у жінок.

Манери ділової людини – це манери людини вихованої, яка природно дотримується правил культури поведінки і ділового етикету. Імпонує упевненість без самовпевненості і розбещеності. Метушливість і нервозність протипоказані.

Людина справляє сприятливе враження, виглядає гармонійно і природно, коли її манера поведінки, що відображає, як відомо, характер, темперамент, виховання, відповідає манері одягатися і зовнішньому вигляду загалом. У цьому випадку говорять про певний стиль, що характеризує людину.

Зіставивши переваги жінок в одязі з особливостями їх характеру, темпераменту, поведінки, І.Криксунова в книзі «Створи свій імідж» узагальнила свої спостереження, виділивши сім найбільш поширених стилів, кожний із яких по-своєму привабливий:

- консервативний;
- класичний;
- екстравагантний;
- еротичний;
- спортивно-невимушений;
- загадковий;
- пасивно-жіночний.

Знаючи особливості свого характеру і темпераменту, можна знайти саме той стиль, який найкращим чином виділить вашу індивідуальність.

Наприклад, «Якщо

- вас вирізняє індивідуалізм і незалежність;
- вам подобається відчувати свою відособленість;
- у поведінці ви можете виявляти сміливість і наступ, а іноді і агресивність;

- друзі вважають вас неабиякою особистістю, у такому разі стиль, що якнайповніше виділить вашу індивідуальність, називається *Екстравагантним*.

Екстравагантний імідж зустрічається не так уже й часто. Більшості людей властивий конформізм, прагнення бути «як усі».

Носій екстравагантного стилю може бути абсолютно упевнений: непоміченим він не залишиться. Втім, саме до цього він і прагне – заявити про себе!

Прийоми створення екстравагантного стилю:

- виражайте вашу особистість за допомогою сміливого поєднання кольорів, активно використовуйте контраст, нешаблонні фактури і орнамент тканин (зрозуміло, в рамках смаку й елегантності);

- використовуйте у вашому одязі і зачісці енергійні, динамічні, несподівані лінії (діагональні, хвилясті, спіральні і т.п.)...»

Не всі названі жіночі стилі рівно прийнятні в діловому спілкуванні. Наприклад, носії екстравагантного і еротичного стилів можуть сприйматися як люди несерйозні, не заслуговуючі довіри. Класичний і консервативний стилі доречніші в системі ділових відносин. Як же бути володаркам інших стилів? Обирати область діяльності, найбільш відповідну не тільки

здібностям і освіті, але й характеру, темпераменту, манері поведінки. Світ ділових відносин різноманітний. При бажанні в ньому можна знайти собі місце, не насилуючи свою природу і відповідаючи при цьому оптимальному для даної професії іміджу.

Ось що потрібно, наприклад, від секретаря-референта: «Володіння такими якостями: чіткість, організованість, відповідальність, акуратність – з одного боку, і старанність, м'якість, послужливість – з іншого. Найкращий стиль – *Класичний, Консервативний* з привнесенням деяких елементів *Пасивно-жіночого* стилю.

Небажане застосування яскравих відтінків теплої гами (червоний, оранжевий) в одязі. Так само небажане підкреслення еротичних моментів зовнішнього вигляду (надмірно коротка спідниця, сміливі вирізи, розрізи), оскільки вони ставлять під сумнів пріоритет ваших ділових якостей. Підкреслити вашу жіночність краще в м'якому, пасивному ключі, ніж в еротичному. Не варто вносити елемент суперництва, не треба забувати, що ваша професія має елемент підлеглості...»

Природно, професія бухгалтера або менеджера висуває зовсім інші вимоги. І, звичайно, серед нас є ті, кому найближчий імідж керівника.

Який я? Чого я хочу? Що можу? Яким мене хочуть бачити інші? На ці запитання доводиться відповідати кожному, хто хоче досягти успіху в житті.

ДІЛОВІ ЯКОСТІ

Основні позитивні якості ділової людини – чесність, порядність, компетентність, організованість, обов'язковість (вірність слову, пунктуальність), самоорганізація, завязатість, відповідальність, широта і швидкість мислення, вихованість, комунікабельність, доброзичливість, інтелігентність. Усі вони однаково важливі і значущі.

Звичайно, важко уявити людину, яка б володіла усіма цими якостями. Але необхідно прагнути до того, щоб наш імідж був привабливим, сприяв успіху в діловому світі.

Прислухаймося до порад фахівців:

- Виконуйте обіцянку в строк. Якщо не змогли виконати – не виправдовуйтеся, а визначте новий термін і дотримайте слова, хай навіть і з деяким запізненням.
- Пам'ятаєте, що ніщо так не компрометує бізнесмена, як його розгубленість.
- Відхиляйте несуттєві і сумнівні пропозиції, але тактовно і ввічливо.
- Умійте слухати, майте терпіння.
- Займайтеся тільки тими питаннями, у вирішенні яких ваша участь обов'язкова.
- Ніколи не забувайте, що ваша думка і позиція – не єдині, є й інші думки й позиції, зовсім не гірші за ваші.
- Будьте терпимі до недоліків інших людей, якщо ці недоліки не заважають вашому бізнесу.
- Не залишайте без ретельного аналізу жоден випадок невдачі, збоїв чи промашок.

Важко справляти враження доброзичливої, упевненої в собі людини і не бути таким насправді. Вдосконалення іміджу означає, перш за все,

вдосконалення себе. Дисгармонія між внутрішнім і зовнішнім завжди відчувається і викликає неприємне враження фальші. Гармонія ж, навпаки, розташовує, викликає довіру.

М.Шуман-Велиховська в книзі «Бути жінкою» цитує американського фахівця з пластичної хірургії Максвела Мальті, який вважає, що його пацієнтам, окрім операції на зовнішніх тканинах, не завадили б і деякі психологічні процедури.

Щоб знайти свій імідж у діловому світі, потрібно володіти розвиненим смаком і бажанням бути приємним і корисним людям. Не можна не погодитися зі словами японського професора Г.Осави, зверненнями до всіх нас: «Ваша манера тримати себе, ваш голос, поведінка повинні викликати вдячність тих, хто вас оточує».

ЯК ЗРОБИТИ СПРИЯТЛИВИМ ПЕРШЕ ВРАЖЕННЯ

Від першої зустрічі з партнером залежить доля подальших стосунків із ним. Тому так важливо справити хороше враження про себе. Слід врахувати, що при першій зустрічі партнер може сприймати вас під враженням певної установки (якщо він отримав попередню інформацію про вас або про вашу організацію) і тих стереотипів, що склалися у нього. Крім того, психологи встановили, що при першому знайомстві з людиною виникає «ефект ореолу», обумовлений дією ряду чинників. Їх треба враховувати і вміло використовувати, щоб створити про себе сприятливе враження.

Дія **чинника переваги**: людина, яка перевершує нас за якоюсь важливою для нас якістю (наприклад, ерудицією або вмінням триматися, зовнішнім виглядом і т.п.), здається нам такою, що перевершує нас і в решті якостей разом узятих.

У результаті дії цього чинника партнерові приписуються неіснуючі переваги, і навпаки, якщо партнер поступається нам у чомусь, ми даємо йому занижену оцінку в цілому.

Вільна манера поведінки людини говорить про його вищий соціальний статус, про справжні або уявні переваги. «Перевагу» в манері поведінки ми відчуваємо, коли людина поводиться незалежно за різних обставинах, тобто партнер не помічає свідків розмови, ігнорує неписані норми поведінки, зайнявши, наприклад, певну позу, і т.п. Звичайно, в якомусь конкретному випадку це може означати не тільки впевненість у собі, вищий статус, але й невихованість, зарозумілість або розбещеність.

Дія **чинника привабливості**: людина, яка здається нам привабливою, викликає розташування і довіру. Ми схильні вважати привабливими людей з привітним виразом обличчя, тих, хто в манері одягатися, зачісуватися, коректно поводиться підкреслюють свою індивідуальність, більше орієнтуючись на свою фігуру і стиль, ніж на моду. Позитивно оцінюються також зусилля, витрачені на створення свого образу: доглянуте волосся, оригінальні деталі костюма і т.п. Турботу про свою зовнішність називають *прихованим компліментом* оточуючим. Приваблива, проста, невимушена манера поведінки, красиві риси обличчя ще не роблять людину привабливою. Бальзак писав: «Жіноча привабливість – найнебезпечніший конкурент жіночій красі». Приваблива людина завжди

красива. У чому ж секрет привабливості? Що робить людей приємними в спілкуванні? Про це слід подумати.

Дія **чинника ставлення до нас**: людина, яка доброзичливо до нас ставиться, здається нам хорошою і викликає бажання йти їй назустріч.

Доброзичливість виявляється в тому, що партнер не помічає наших дрібних промахів у спілкуванні, привітно дивиться і посміхається, часто звертається до вас на ім'я, підсувається ближче, розмовляє ввічливо і чемно. Жести у співрозмовника відкриті, атмосфера спілкування комфортна, в бесіді звучать приховані компліменти («погладження»). Саме так сприймаються репліки типу: «Ви правильно підмітили» або «Ви правильно сказали», «А я і не знав» і навіть «Як у вас тут красиво».

«Світлий ореол», що виник навколо партнера в результаті першого враження, сприяє встановленню ділових стосунків.

ЗАВДАННЯ І ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1. Як пов'язано поняття іміджу зі змістом приказки: «За одягом зустрічають, за розумом проводжають»?

2. Що конкретно може стояти за висловом «Уміє пилу в очі напустити»?

3. Хто з ваших знайомих має імідж, відповідний його професії й посаді? Хто не має? А ви самі?

4. Попросіть товариша відповісти на запитання про особливості вашого зовнішнього вигляду: манери одягатися, ходи, улюблених поз, жестикуляції, звучання голосу, виразу обличчя, погляду, усмішки. Цікаво було б дізнатися, чи викликає якісь асоціації ваш образ із кольором, запахом, формою, рухом, рослиною, твариною, предметом. Якого літературного або кіногероя ви йому нагадуєте?

5. Наступна група запитань дозволить вам отримати уявлення про те, якою людиною ви здаєтеся оточуючим (за книгою Я.А.Луп'яна «Бар'єри спілкування, конфлікти, стрес»):

а) чи часто до вас звертаються на вулиці із запитаннями?

б) чи часто вас обраховують?

в) чи часто до вас звертаються із сумнівними пропозиціями?

г) як до вас ставляться діти, невпевнені в собі люди, старші за віком?

д) як до вас ставляться в колективі: поблажливо, на рівних, з повагою, із заздрістю, з підлесливістю, з любов'ю, із страхом, не помічають? Подумайте, що це означає, чим викликано таке ставлення до вас?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
2. *Белков И.Г.* Личность руководителя и стиль управления. – М., 1992.
3. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1988.
4. *Бодалев А.А.* Личность и общение. – Л., 1987.
5. *Вердербер Р.* Психология общения. – СПб: Прайм, 2003. – 32 с.

6. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
7. *Гарбузов В.И.* Практическая психотерапия. – СПб., 1994.
8. *Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян.* Поведение человека в организации. – М., 1993.
9. *Жуков В.* Коммуникативная компетентность. – М., 1991.
10. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. – М., 1992.
11. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практич. пособие для менеджеров. – М.: Ось-98, 1996.
12. *Лупьян Я.А.* Барьеры общения, конфликты, стресс. – Минск, 1989.
13. *Нуренберг Дж., Каяеро Г.* Как читать человека словно книгу. – М., 1988.
14. *Паркинсон С.И.* Как преуспеть в бизнесе. – Тула, 1992.
15. *Смелкова З.С.* Деловой человек: культура речевого общения. – М.: КУБК-а, 1997.
16. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
17. *Шейнов В.П.* Психология и этика делового контакта. – Минск, 1996.

МЕНЕДЖЕР І ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА

- Біологічні якості менеджера.
- Влада, авторитет менеджера та стилі управління.
- Теорії і типи лідерства.

МЕНЕДЖЕР. ФУНКЦІЇ І МЕТОДИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Слово «керівник» (рос. руководитель) буквально означає «той, хто веде за руку». Це ж значення краще виражене в слові «наглядач», що практично не вживається нині. Для кожної організації необхідно мати людину, що відповідає за нагляд над усіма підрозділами в цілому, а не тільки повністю зануреного у виконання спеціальних завдань. Цей вид відповідальності – стежити за усім – складає сутність роботи керівника.

Керівник виконує основні управлінські функції: планування, організація, мотивація, контроль діяльності підлеглих і організації в цілому. Професійно підготовленого керівника називають менеджером.

Слово «менеджер» спочатку означало уміння об'їжджати коней і правити ними. Англійське дієслово «to manage» (управляти) походить від латинського «manus» (рука). Звідси термін «менеджмент» буквально означає «керівництво (пор. з рос. руководство) людьми». Практично всі відомі зарубіжні енциклопедії трактують поняття «менеджмент» як процес досягнення мети організації руками (і головою!) інших людей. Суб'єктом даного процесу і є менеджер.

Функції і методи діяльності менеджера, типи менеджерів історично змінюються.

1. На зорі капіталізму на чолі промислового підприємства стояв, зазвичай, директор з яскраво вираженими диктаторськими замашками, оскільки його основною функцією вважалася функція придушення робітничих незадовольств. Це менеджер-диктатор (лат. *необмежений володар*). Філософія такого роду менеджменту проста: бізнес є бізнес, тому працюй, не розмірковуючи. Про високу продуктивність праці не могло бути і мови.

2. З часом підприємці стали усвідомлювати, що у робочих треба викликати інтерес до праці. З'явився новий тип менеджера – менеджер-патерналіст (лат. *батько*). – голова сім'ї, до робітників ставлення батьківське. Філософія такого менеджера відповідала формулі: бути суворим, але справедливим. В основному реакція робочих на такий тип менеджера була позитивною, але стабільності в розвитку виробництва і особливо в отриманні прибутку менеджер-патерналіст досягти не міг.

3. У роки кризи (коли капіталістичні підприємства страждали від перевиробництва) досягав успіху інший тип менеджера – менеджер-маклер (німий, *посередник*), тобто були потрібні спритні люди, котрі уміють збувати продукцію і тим самим рухати виробництво. Робота такого типу менеджера була, перш за все, роботою дипломата (фр. *людина, що досягає своєї мети витонченістю і вмінням поводитися з людьми*). Визначальним тут виступав принцип: «Роби все можливе, щоб пом'якшити незадоволеність робітників».

4. Пізніше маклера змінив менеджер-організатор (фр. *той, хто влаштовує, закладає основи, створює, об'єднує, упорядковує*). Цьому сприяли дві обставини; 1) капіталістичні підприємства, що розрослися, зробили неможливим одноосібне управління виробництвом, і щоб ухвалювати рішення, менеджерів потрібна була думка досить великого кола інших осіб; 2) нові умови призвели до того, що утримувачами акцій (власниками) і керівниками виробництва виявилися різні люди. Розширилося коло людей, з якими менеджерів доводилося мати справу, – власники, профспілкові й інші суспільно-політичні організації, персонал (робітники і службовці). Успіх менеджера став залежати від уміння співпрацювати з усіма соціальними групами, зайнятими у виробництві.

5. Сучасний менеджер виступає в системі громадського виробництва як керівник – дипломат – лідер – вихователь – організатор-інноватор – людина. Функція *керівника* вважається традиційною. Здійснюючи її, менеджер стає людиною, наділеною владою. Проте ця влада не диктаторська, а скоріше патерналістська, батьківська. Основні вимоги до особистості – компетентність, володіння навичками ділового спілкування і ораторської практики, педагогічні, консультативні і психологічні уміння.

Дипломат. Серед переліку менеджерських умінь останнім часом на перший план все частіше висувається уміння вести переговори. Сучасні менеджери витрачають свій робочий час в основному на встановлення і розвиток людських контактів, що могли б просувати виробництво, поглиблення ділових зв'язків, укладення угод, вирішення суперечок, налагодження контактів із властями. Ці функції схожі на функції менеджера-маклера і вимагають добре розвинених дипломатичних навичок.

Менеджер-лідер (англ. *ведучий, керівник*). Американські теоретики менеджменту вже давно проголосили гасло: кожен менеджер повинен бути лідером. У російській теорії менеджменту поки міцно тримається традиція

розподіляти функції менеджера і лідера: функції першого – професійно здійснювати дії, необхідні для підтримки діяльності матеріальної підсистеми бізнесу (ресурси, процедури виробництва, технологічні процеси); інші повинні вести за собою людей, їх головна функція – забезпечення безперервної роботи людської підсистеми бізнесу. Сучасне розуміння функцій менеджера вимагає від нього професійного володіння як тим, так і іншим.

Менеджер-вихователь. У міру ускладнення виробництва вимоги до персоналу зростають. З одного боку, сьогодні персонал повинен володіти підвищеною технологічною ерудитією, з іншого боку – високою моральністю. Технічному вдосконаленню працівників приділяється велика увага (підвищення кваліфікації, курси перепідготовки тощо), на це витрачаються великі кошти. Етичного виховання як відлагодженого механізму практично не існує. Між тим історія свідчить, що ступінь вихованості, висока моральність працівників є вирішальною умовою економічного зростання (етичні системи виявляються могутнім чинником економічного розвитку).

Менеджер-інноватор. Світ вступає в епоху інформаційної культури, і одна з головних функцій менеджера – інноваційна. Повільність у її впровадженні загрожує відкинути виробництво далеко назад. Інновації необхідні, оскільки продуктивність праці і якість продукції легше і швидше підвищується при використанні нової техніки і технологій.

Менеджер-людина. Ніщо людське йому не чуже. Менеджер – це особистість, тобто складна сукупність вроджених (природних) і придбаних (соціальних) якостей. Вони спаяні воедино в характері людини, і далеко не кожна з її рис може бути корисною в діяльності менеджера. Усі ґрунтовні праці з менеджменту містять переліки якостей ідеального менеджера. Їх можна розподілити на дві групи: 1) біологічні і соціально-економічні характеристики та 2) особистісні якості.

БІОЛОГІЧНІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Риси даної групи носять об'єктивний характер – не залежать від свідомості і психіки людини. Перш за все, це стать, вік, здоров'я, темперамент, здібності.

Стать. Традиційно дослідження в області психології управління орієнтовані на чоловіка-керівника, оскільки у всі часи (окрім далекого матриархату) чоловіки домінували серед керівників як на державній службі, так і в бізнесі. Роль соціокультурних чинників виявляється в тому, що переважна більшість жінок з дитячого віку орієнтована суспільством на порівняно скромний суспільний статус – мати, дружина, вихователька дітей, помічниця чоловіка. Тому до цих пір жінці-керівникові доводиться долати додаткові труднощі у досягненні успіхів. Успіх жінок-керівників приписують випадковості, везінню, успіх чоловіків-керівників – особистісним якостям (Р.Рані, США). Облік такого роду стереотипних уявлень важливий для жінок-керівників, яким доводиться на ділі доводити «нормальність» свого перебування в ролі «начальника». Чоловікові зазвичай робити цього не доводиться.

Друга група чинників виявляється в більшій залежності настрою і психічного стану жінок від фізіологічних циклів (вагітність, годування дитини,

менструальний цикл, клімакс), заклопотаності природними турботами про сім'ю, в меншій – емоційній врівноваженості і сприйнятті співробітників крізь призму симпатій і антипатій. Однозначної оцінки цих чинників в психології менеджменту немає. Окремі автори, в основному жінки, розцінюють їх як такі, що сприяють ефективному керівництву (Ф.Денмарк, А.Іглн, Б.Джонсон цінують «м'якість» і «людяність» керівників-жінок, їх перевага над чоловіками – в розумінні особистих проблем співробітників, прихильності демократичному стилю керівництва). Більшість дослідників дотримуються протилежної точки зору: підвищена емоційність і особистісна орієнтація в ділових стосунках діє як негативний чинник ефективного керівництва. Але він може бути нейтралізований, якщо жінка-керівник «виробить у себе високу стійкість до фрустрацій і емоційних сплесків, буде більш «товстошкірою» (М.Ріхтер).

Вік. Другою не менш важливою біологічною ознакою, що впливає на ефективність діяльності менеджера, є вік. Сучасна теорія менеджменту не може однозначно відповісти на запитання про оптимальний вік початку, розквіту і завершення ділової кар'єри керівника. Але є загальноприйнята думка про безперечний вплив цього чинника на ефективність діяльності менеджера: вищі керівні пости вимагають зрілішого віку. Деякі управлінські структури (армія, держапарат) чітко регламентують обіймання високих посад – генералом практично неможливо стати в 20-35 років. У бізнесі цей чинник регламентований не так жорстко. Але закономірність заняття високих посад людьми зрілого віку існує. У Японії середній вік президентів крупних компаній в оброблювальній промисловості – 63,5 роки, у США – 59 років (Т.Коно). Віце-президенти дещо молодші – приблизно 55,7 років. Президентом японської компанії, як правило, стає людина, що пропрацювала в ній не меншого 30 років, і займає цей пост 8 років. У цій країні більшість ефективних керівників вельми зрілого віку – понад 70 років, хоча деякі корпорації («Соні корпорейшин») обмежують граничний вік перебування на вищих посадах 65 роками. Подібні обмеження широко поширені в Європі і Америці. Як молодий, так і літній вік мають свої переваги і недоліки, що впливають на ефективність роботи керівника. Головні переваги молодого керівника: енергійність, високе сприйняття інновацій, заповзятість, міцне здоров'я, хороша працездатність. Але вони поступаються старшим колегам у досвідченості, специфічному людському капіталі – знаннях специфіки організації, холонокровності, мудрості, виваженості, умінні відрізнити головне від другорядного. Там, де слабкі механізми конкурентного відбору кадрів і складно визначити чіткі критерії діяльності (держслужба), врахування стажу і віку є доцільним. Там, де ефективність керівництва регулярно перевіряється конкуренцією і результати діяльності досить відчутні (сфера бізнесу), встановлення вікових бар'єрів недоцільне.

Здоров'я. Здоров'я – важливий чинник ефективного керівництва. У теорії менеджменту термін розуміється широко: включає не тільки фізичні, але й психосоціальні критерії. Біологічно здоровий організм людини функціонує в оптимальному режимі і адекватно реагує на зміни в навколишньому середовищі. Для менеджера – це основна умова повсякденної ефективної діяльності, оскільки її робочий день (14-15 годин) у два рази перевищує фізіологічні норми, закріплені в законодавстві, – 7-8

годин на добу. Крім того, робота менеджера пов'язана з високими емоційними навантаженнями. За даними медиків, не менше 50% здоров'я людини залежить від способу життя, 20% припадає на спадковість, 20% – на екологію, 10% – на медицину. *Спосіб життя* – стійкий спосіб життєдіяльності людей, задоволення ними фізіологічних і духовних потреб, норми спілкування і поведінки – є визначальним чинником людського здоров'я.

Здоровий спосіб життя – вужче поняття: сукупність зовнішніх і внутрішніх умов життєдіяльності організму, за яких його системи працюють довговічно, а також сукупність раціональних методів збереження і зміцнення організму.

Керівники усіх рангів належать до категорії працівників, що частіше за інших страждають на серйозні хронічні захворювання. За даними медиків, 34% керівників потерпають від серцево-судинних захворювань (20% – гіпертоніки, 14% – хворіють на ішемічну хворобу серця). У віці 40-49 років показник гіпертонічної хвороби у керівників-чоловіків перевищує 50% обстежених. Причиною, на загальну думку дослідників, є стрес. *Стрес* (англ. – *напруженість*) – це фізіологічна і психічна напруженість організму. Психологічний стрес поділяється на інформаційний і емоційний. *Інформаційний стрес* виникає, коли людина не справляється з потоками інформації, що обрушуються на неї. *Емоційний стрес* виникає в ситуаціях життєвих або виробничих негараздів, невдач, загрози небезпеки, образи, тривоги. Психологічні стреси викликаються не одним, навіть дуже сильним подразником, а серією дрібних, постійних щоденних хвилювань. Тому уміти протистояти стресам і підвищувати свою стресостійкість – найважливіша необхідна якість менеджера.

Поняття *психічного здоров'я* в психології не отримало поки що розгорненої оцінки. На думку російського психіатра З.З.Корсакова, воно пов'язане з уявленням про людину як про психічне ціле. У ньому поєднані всі істотні людські властивості, що додають їй стійкості, врівноваженості, здатності протидіяти впливам, що можуть порушити цю цілісність. Психічне здоров'я людини залежить від соціального здоров'я середовища, в якому людина формується. Соціальні зв'язки (сім'я, рідні, близькі, друзі, співробітники) можуть впливати як благотворно, так і негативно, формуючи психічно хвору людину (неадекватної поведінки, кримінального розвитку). Комплексний підхід до оцінки психічного здоров'я людини дозволяє виділити таку *сукупність психічних проявів*:

1) *властивості людини* – оптимізм, врівноваженість, зосередженість, моральність, адекватний рівень прагнень, відчуття обов'язку, упевненість у собі, необразливість, безпосередність (природність), відсутність лінощів, відчуття гумору, доброзичливість, терплячість, терпимість, самоповага, самоконтроль;

2) *психічні стани* – емоційна стійкість, зрілість почуттів відповідно до віку, вміння впоратися з негативними почуттями (гнів, страх, жадібність, заздрість), вільний, природний вияв почуттів і емоцій, здатність радіти, збереження звичного (оптимального) самопочуття;

3) *психічні процеси* – адекватність психічного віддзеркалення (близькість суб'єктивних образів до об'єктів дійсності), адекватне сприйняття

самого себе, здатність концентрувати увагу на предметі або виді діяльності, утримання інформації в пам'яті, здатність до логічної обробки інформації, критичність мислення, креативність мислення, знання себе, дисципліна розуму (управління думками).

Типові ознаки *психічно хворої людини такі*: 1) залежність від шкідливих звичок, відхід від відповідальності за себе, втрата віри в себе, в свої можливості, пасивність; 2) почуттєва тупість, безпричинна злість, ослаблення вищих і нижчих інстинктивних відчуттів, підвищена тривожність; 3) процеси – неадекватне сприйняття себе, свого «Я», нелогічність, зниження пізнавальної активності, хаотичність мислення, категоричність (стереотипність) мислення, підвищена навіюваність, некритичність мислення.

До об'єктивних чинників ефективного керівництва належить *соціально-економічне становище людини, її статус у суспільстві, освіта*. Дослідження однозначно підтверджують пряму залежність обіймання керівних посад від соціального походження і статусу людини. «Кращий спосіб стати президентом кампанії – народитися в сім'ї, що володіє компанією» (Ф.Е.Фідлер). Історія знає немало зворотних прикладів, але кореляція (лат. *співвідношення, відповідність, взаємозалежність*) між соціально-економічним становищем і посадою існує. Це багато в чому пов'язано з таким показником соціального статусу як освіта: вихідці з багатих сімей мають більші можливості для отримання якісної освіти і кращого місця роботи. Освіта займає проміжне місце між об'єктивними і суб'єктивними чинниками ефективної менеджерської діяльності, оскільки міцне засвоєння знань і продуктивне їх використання не купується за гроші, а залежить від властивостей людини, індивідуальних здібностей і рівня інтелекту. З'ясуванню впливу певних якостей на ефективність керівництва були присвячені численні емпіричні дослідження. Р.М.Стогділл (США) узагальнив результати 163 таких робіт, намагаючись встановити наявність і характер залежності між окремими рисами і успіхом керівника. Індивідуальні якості керівника він об'єднав у шість груп:

- 1) фізичні характеристики;
- 2) соціальне походження;
- 3) здібності – інтелект, розсудливість, знання, уміння висловлювати свої думки;
- 4) особистісні особливості – пристосовність, домінування, незалежність, оригінальність, упевненість в собі;
- 5) ставлення до завдань – трудова мотивація, відповідальність, ініціатива, завзятість, орієнтація на виробничі завдання;
- 6) соціальні здібності і навички – готовність до кооперації з іншими, популярність, навички спілкування. Людина, яка не вміє знаходити спільну мову з людьми, не вміє переконувати, впливати, співпрацювати, розуміти людей і ефективно спілкуватися, керувати людьми, професійно не придатна для діяльності менеджера.

Пряма залежність між окремими рисами характеру людини і обійманням нею керівної посади підтверджується, на думку Стогділла, все ж таки досить рідко, оскільки на їх значущість істотно впливає конкретна ситуація.

Менеджерська діяльність пов'язана з вирішенням найрізноманітніших задач. Основний інструмент – мислення. Як психічний процес, воно спрямоване на розмежування зв'язків між предметами і явищами дійсності. Розумові операції щодо здійснення основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль) здійснюються двома моделями мислення – *логічним* і *креативним* (лат. *creatio* – *творення*), *творчим мисленням*. Логічне мислення застосовується при вирішенні завдань з конкретним набором даних і при малому ступені невизначеності, що призводить до єдиного правильного результату через операції аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення. Креативне мислення діє в ситуаціях недостатності конкретних даних і великого ступеня невизначеності. Воно не дає єдиного правильного результату, а пропонує ряд рівноцінних. Креативне мислення використовує методи аналізу, порівняння, синтезу, але вони не є визначальними.

Основну роль у креативному мисленні відіграє *інтуїція* (лат. *пильно, уважно дивитися*) – розумова діяльність, здійснювана «на краю» свідомості. Процес вирішення не усвідомлюється, в полі свідомості «проривається» лише результат. Разом з тим за цим результатом незмінно ховається напружений процес роботи думки, обумовлений уже наявними знаннями, навичками, уміннями і звичками, тобто досвідом. *Досвід* – один із основних чинників ефективності інтуїтивно ухвалених рішень. Чим багатший досвід менеджерської діяльності, тим ефективнішою є робота інтуїції. Окрім досвіду, велику роль в ухваленні ефективного менеджерського рішення відіграє психологічний *стан* – бадьорість, підйом позначаються позитивно на генеруванні інтуїтивних рішень; страх, пригніченість, розгубленість зводять інтуїцію до рівня безпредметного ворожіння. Ще один чинник, який необхідно враховувати, – індивідуально-психологічні особливості людини: одні люди схильні діяти, практично завжди виходячи тільки з фактів і застосовуючи логічне мислення, інші – часто покладаються тільки на власну інтуїцію.

Креативне мислення – один із найважливіших інструментів сучасного менеджера – можна і потрібно розвивати шляхом тренування: швидкість, гнучкість і прогностичність розуму. Швидкість *розуму* – це здатність за певну одиницю часу вирішити таку кількість завдань, із якими в змозі впоратися при випадковому виборі близько 40 чоловік із 100 обстежуваних. Гнучкість – уміння швидко перебудовуватися і відмовлятися від засвоєних раніше шаблонів. Оригінальність *мислення* – здатність знайти нове, нестандартне вирішення проблем. Прогностичність – це уміння людини передбачати настання цілком конкретних подій.

Менеджер – це професійно підготовлений керівник, що володіє широкими знаннями в області менеджменту, економіки, права, маркетингу, психології управління, психології й етики ділового спілкування. Проте за своєю ефективністю керівництва менеджери розрізняються. Від чого це залежить? Досвід видатних менеджерів США, Європи, Японії показав, що вони серед найважливіших чинників успіху в діяльності менеджера виділяють такі:

- а) бажання й інтерес людини займатися діяльністю менеджера;
- б) уміння працювати з людьми, уміння спілкуватися, взаємодіяти, переконувати, впливати на людей (комунікативні якості);

в) гнучкість, нестандартність, оригінальність мислення, здатність знаходити нетривіальні рішення;

г) оптимальне поєднання ризику і відповідальності в характері;

д) здатність передбачати майбутній розвиток подій, передбачати наслідки рішень, інтуїція;

е) висока професійна компетентність і спеціальна управлінська підготовка.

Як бачимо, перші п'ять найважливіших якостей вправного менеджера є власне психологічними якостями.

Подальше вивчення особистісних психологічних якостей, що обумовлюють ефективність керівництва, дозволило виділити наступні необхідні якості і риси менеджера (Р.Стоцилл):

- домінантність – уміння впливати на підлеглих;

- упевненість у собі;

- емоційна врівноваженість (уміння керівника контролювати свої емоційні прояви, самоврегулювати емоційний стан);

- креативність, здатність до творчого вирішення задач, високий практичний інтелект;

- прагнення до досягнень, здатність йти на ризик (розумний, а не авантюрний, готовність брати на себе відповідальність у вирішенні проблем). Д.Макклелланд відзначає наступний цікавий факт: для бізнесменів, що вирізняються потребою в досягненні мети, гроші самі по собі рідко означають велику цінність, частіше вони важливі як показник успіху. У цьому сенсі вельми характерне визнання А.Хаммера: «Для мене бізнес – це не просто засіб збагачення. Бізнес приносить мені задоволення, бо він постійно стимулює, вимагає концентрації усіх розумових здібностей для вирішення безлічі проблем, починаючи з найдрібніших деталей і закінчуючи принциповими рішеннями»;

- відповідальність і надійність у виконанні завдань, чесність, вірність даній обіцянці і гарантіям;

- незалежність, самостійність в ухваленні рішень;

- гнучкість поведінки в конкретних ситуаціях;

- товариськість, уміння спілкуватися, взаємодіяти з людьми.

Відомий менеджер Л.Якокка вважає: «Головна причина, через яку здібним менеджерам не вдається кар'єра, криється в тому, що вони погано взаємодіють зі своїми колегами і підлеглими». На думку президентів 41 крупних японських компаній, менеджер-президент промислової компанії повинен володіти такими якостями: енергійна ініціативність і рішучість, зокрема в умовах ризику (42%), довгострокове передбачення і гнучкість (34%), широта поглядів, глобальний підхід (29%), наполеглива робота і безперервне навчання, самовдосконалення (10%), здатність повністю використовувати можливості співробітників за допомогою правильної розстановки і справедливих санкцій (24%), готовність вислуховувати думки інших (22%), здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому (20%), особиста привабливість (22%), уміння чітко формулювати мету й завдання (17%), уміння правильно використовувати свій час (15%), готовність використовувати відкритий стиль управління, де переважає співпраця (19%).

У книзі М.Вудкок, Д.Френсіс «Раскрепощенный менеджер» визначається, які уміння і навички необхідні менеджерові і як їх можна розвивати, удосконалювати. Менеджерові потрібні: вміння управляти собою; розумна власна мета; чіткі особистісні цінності; постійне самовдосконалення; навички системного вирішення проблем; винахідливість і здатність до інновацій; вміння впливати, взаємодіяти з людьми; знання сучасних управлінських підходів; здатність керувати; уміння навчати підлеглих; уміння формувати ефективні робочі групи.

Наявність у менеджера чітких особистісних цінностей і розумних цілей дуже важлива для успіху в діловій діяльності, кар'єрі і особистому житті.

Виходячи із життєвих спостережень, практики і різноманітних клінічних даних, В.Франкл прийшов до висновку, що для того, щоб жити і активно діяти, людина повинна вірити в сенс своїх вчинків.

Переоцінка попереднього досвіду з погляду змін, що відбуваються на кожній новій стадії зростання, критичне осмислення власних помилок без жорсткої критики є могутнім психологічним стимулом отримання впевненості в собі. Треба пам'ятати, що право на помилку має кожен, а наслідки помилок повинні бути проаналізовані як цінний досвід минулого, важливий урок, що дає нам життя. Занадто критичне ставлення до себе виявляється неконструктивним, заважає творчості і самовираженню, породжує страх невдачі у майбутньому. Позбавитися від подібного страху можна, тільки розвиваючи в собі здатність любити, сміливість і терпіння.

У міру того як особа все глибше пізнає себе, свою індивідуальність, вона стає чутливішою і здатною прийняти унікальність і неповторність інших.

Здатність до співпереживання – емпатії – розуміється в психології як емоційна чуйність, чутливість і увага до інших людей, їх проблем, жалю і радощів. Емпатія виявляється в прагненні надавати допомогу і підтримку. Таке ставлення до людей розуміється як розвиток гуманістичних цінностей людини, без чого неможлива її повна самореалізація. Тому розвиток емпатії супроводжує особистісне зростання і стає однією з його провідних ознак. Емпатія допомагає людині поєднатися зі світом людей і не відчувати в ньому своєї самотності.

Для діагностики здатності до емпатії може бути застосований опитувальник А.Мехрабієна і Н.Епштейна, що складається із 33 речень-тверджень.

Люди розрізняються за тим, як вони пояснюють причини значущих для себе подій і де локалізують контроль над ними. Можливі два полярні типи такої локалізації: екстернальний (зовнішній локус) і інтернальний (внутрішній локус). Перший тип виявляється, коли людина вважає: те що відбувається з нею не залежить від неї, а є результатом дії зовнішніх причин (наприклад, випадковості або втручання інших людей). У другому випадку людина інтерпретує значущі події як результат власних зусиль. Розглядаючи два полярні типи локалізації, слід пам'ятати, що для кожної людини характерний свій *рівень суб'єктивного контролю* над значущими ситуаціями (РСК). Локус же контролю конкретної особи більш-менш універсальний по відношенню до різних типів подій, з якими їй доводиться стикатися, як у разі успіху, так і у разі невдач.

Психологічна характеристика діяльності менеджера зумовлюється її наступними специфічними особливостями:

1) різноманітністю змісту професійної активності, тоді як можливості опанувати різними видами діяльності у однієї людини обмежені;

2) підвищеною відповідальністю за стан ресурсів і результати діяльності (за себе, інших, за справу в цілому, стан техніки, за ухвалені рішення);

3) творчим характером роботи при звичайному дефіциті інформації, часу і засобів;

4) особливою роллю комунікативних функцій, оскільки управлінська діяльність відбувається за допомогою спілкування, «роботи з людьми»;

5) високою загальною нервово-психічною напруженістю.

Таким чином, якщо виходити з того, що існує сам феномен особистості керівника, а отже, і якась відповідна йому психологічна структура (хоча, безумовно, ми можемо його аналізувати лише як якийсь малюнок поведінки і взаємодії з іншими людьми), то необхідно розглядати цілий комплекс характеристик: організаторські здібності; комунікативні якості; морально-етичні характеристики ставлення до інших людей; мотиваційні чинники; вольову сферу; так званий «практичний» інтелект; власний характер; емоційну сферу; психодинамічні характеристики; статево-вікові характеристики.

Якостями, що протипоказані менеджеріві, є підвищена чутливість (сенситивність), висока неврівноваженість і тривожність.

Ядром психологічної структури особи менеджера є, безумовно, організаторські здібності, аналіз яких все ще є проблемною областю психології менеджменту. Проте фахівці (школа проф. Л.Уманського) виділяють тут три основні підструктури.

1. Організаційна проникливість. У буденному мовленні вона визначається як «чуття» менеджера, що включає: а) *психологічну вибірковість* (увага до тонкощів взаємин, синхронність емоційних станів керівника і підлеглих, здатність поставити себе на місце іншого); б) *практичну спрямованість інтелекту* (прагматичну орієнтацію менеджера використовувати дані про психологічний стан колективу на рішення практичних задач); в) *психологічний такт* (тобто здатність дотримувати відчуття міри в своїй психологічній вибірковості і прагматичній орієнтованості).

2. Емоційно-вольова дієвість. Це той самий гіпнозизм «впливовості», здатність впливати на інших волею і емоціями. Вона складається з таких чинників, як: а) енергійність, здатність «заражати» і заряджати підлеглих своїми бажаннями, спрямованістю, вірою і оптимізмом в просуванні до мети; б) вимогливість, здатність досягати «свого» при психологічно грамотній постановці і реалізації вимог до підлеглих; в) критичність, здатність виявити і адекватно оцінити відхилення від наміченої програми в діяльності виконавців.

3. Схильність до організаторської діяльності. Вона включає: а) готовність до організаторської діяльності, починаючи від мотиваційних чинників і закінчуючи професійною підготовленістю; б) самопочуття в процесі

організаційної діяльності, тобто «тонус» (стенічність відчуттів), задоволеність і працездатність.

Від ступеня розвиненості перерахованих психологічних структур *залежить психологічний тип менеджера* і, природно, його індивідуальний стиль керівництва. Стиль, як правило, визначають поєднанням таких компонентів, як директивність, колегіальність і потурання. В основу групування стилів покладається ступінь вираженості цих трьох компонентів, оцінених за десятибальною шкалою. При домінуванні одного з них складається «чистий», або яскраво виражений, стиль. Коли два компоненти домінують над третіми, виникає *змішаний тип*. Якщо всі три компоненти виражені приблизно в рівній мірі стиль характеризується як *комбінований*.

Жорсткий директивний стиль за рахунок сильної централізованої влади часто дає високі показники ефективності, хоча, зазвичай, він викликає конфлікт із професіоналами-виконавцями, особливо при творчому характері роботи. Колегіальний стиль ефективний за рахунок зацікавленого підключення великої кількості виконавців до вирішення задачі. Комбінований стиль має переваги за рахунок гнучкості керівництва (і в цьому сенсі оволодіння новими підходами до керівництва стає для кожного менеджера важливим внутрішнім резервом).

ВЛАДА, АВТОРИТЕТ МЕНЕДЖЕРА І СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

Менеджер здійснює керівництво – управління процесами: 1) узгодження різних видів діяльності групи; 2) бачення динаміки процесу всередині групи і

управління нею.

Сфера керівництва включає 3 блоки:

1) організаційні форми, розподіл обов'язків в постановці завдань, створення інформаційних структур;

2) робота з окремими людьми і групами;

3) використання влади і ухвалення рішень. Керівникові потрібні офіційні повноваження для управління людьми, йому потрібна і влада – можливість впливати «зверху» на поведінку інших людей.

Влада – один з фундаментальних першовитоків суспільства, вона існує скрізь, де є стійкі об'єднання людей (сім'я, виробничі й інші організації, держава і т. п.).

Феномен влади складний, і однозначного визначення немає:

– влада – стійка здатність досягати поставленої мети і отримувати намічені результати (Б.Рассел);

– влада – це зіткнення воль і домінування певної волі, здатність проводити в соціальному відношенні власну волю всупереч опору інших (М.Вебер);

– влада – особливий тип поведінки, при якій одні люди керують, а інші підкоряються (Уотсон);

– влада – засіб поліпшення власного життя (досягти багатства, престижу, свободи і т. п.);

– влада – як самоціль, що дозволяє насолоджуватися самим її володінням;

– влада – як засіб компенсації внутрішнього відчуття людиною своєї фізичної і психічної неповноцінності (З.Фрейд);

– влада ґрунтується не на індивідуальних стосунках, а похідна від соціальної системи: влада – це спосіб самоорганізації людської спільності, заснований на доцільності розподілу функцій управління і виконання. (Т.Парсонс);

– влада – це взаємини між двома партнерами (індивідуальними або колективними), при якому один впливає на іншого.

Влада в організації являє собою взаємодію суб'єкта (керівник) і об'єкта (співробітника), при якій суб'єкт за допомогою відповідних засобів контролює об'єкт, визначає його поведінку. Влада в організації має такі ознаки:

1) носить соціальний характер;

2) їй властива асиметричність, нерівномірність впливу, спрямованість від керівника до підлеглого;

3) цілеспрямованість влади: влада в організації будується на основі цілей організації, а також цілей керівника і співробітників;

4) спостерігається потенційність засобів влади (підпорядкування в організації, як правило, досягається без застосування прямих погроз покарання або обов'язкових заохочень: і покарання, і заохочення потенційно передбачаються);

5) віра виконавців у здатність керівника впливати на них самих, їх потреби й інтереси;

6) влада в організації не буває абсолютною, залишається можливість опору і непокори;

7) причинний характер влади – влада однієї людини є причиною поведінки іншої людини;

8) часткова владна детермінація поведінки – в організації влада керівника не охоплює всіх причин поведінки співробітників, наприклад не розповсюджується на особисте життя і свободу співробітників (в крайньому випадку співробітник може звільнитися і вийти з-під впливу влади керівника).

В організації суб'єкт влади – керівник, що віддає розпорядження і має на це відповідні права й засоби. Об'єкт влади – співробітник, що підкоряється і виконує розпорядження керівника.

Готовність до підпорядкування залежить від: 1) характеру висунутих вимог керівника; 2) ситуації і засобів дії керівника як суб'єкта влади; 3) сприйняття керівника підлеглими; 4) наявності або відсутності авторитету керівника; 5) власних психологічних якостей співробітника, схильності до підпорядкування.

Ресурси влади – це ті засоби, використання яких забезпечує вплив суб'єкта влади на підлеглого. Ресурси застосовуються для заохочення, покарання, переконання. Згідно з теорією «соціального обміну», в основі влади лежить нерівномірний розподіл дефіцитних ресурсів. Люди, що не мають ресурсів, отримують їх в обмін на виконання розпоряджень їх власників (тобто потрапляють у залежність і підкоряються власникам дефіцитних ресурсів). Ресурси влади можна розділити на: 1) *економічні* (матеріальні ресурси: зарплата, премія, соціальні блага, гроші); 2) *соціальні* (можливість підвищення або пониження соціального статусу, посади, престижу: грамоти, звання, підвищення посади); 3) *інформаційні* (надати або

позбавити необхідної інформації для вирішення виробничих завдань; переконання співробітників на основі інформації і знань керівника); 4) *примусові* (заходи адміністративного покарання, силові: фізичні погрози, побої, позбавлення волі, сексуальні домагання), які в сучасному виробництві недопустимі; 5) *нормативні* (засоби впливу на внутрішній світ, ціннісні орієнтації і норми поведінки підлеглих: переконати підпорядкованих в спільності інтересів керівника і виконавців, забезпечити схвалення вимог і дій керівника).

Влада може приймати різні форми. Американські вчені, зокрема, Фред Рейвен, виділяють:

- 1) владу, засновану на тискові;
- 2) владу, засновану на винагороді;
- 3) експертну владу (заснована на спеціальних знаннях, яких не мають інші);
- 4) еталонну владу або владу прикладу (підлеглі прагнуть бути схожим на свого привабливого і поважаного керівника);
- 5) законну або традиційну владу (одна людина підкоряється іншій людині на основі того, що вони стоять на різних ієрархічних сходинках в організації).

Найбільш ефективний варіант, якщо у керівника є всі ці види влади.

Влада керівника прямо пов'язана з його авторитетом – високоціннісними якостями, якими підлеглі наділяють керівника і які детермінують їх поведінку (вони підкоряються без загрози покарання і без переконання).

Критерієм ефективності керівництва є ступінь авторитету керівника.

Виділяють **три форми авторитету керівника**:

1) *формальний авторитет*; він обумовлений тим набором владних повноважень і прав, що дає керівникові займана ним посада. Формальний, посадовий авторитет керівника здатний забезпечити не більше 65% впливу керівника на своїх підлеглих, 100%-у віддачу від працівника керівник може отримати, лише спираючись ще додатково і на свій психологічний авторитет, який складається з

2) *морального* і

3) *функціонального авторитету*.

Моральний авторитет залежить від етичних якостей керівника. Функціональний авторитет визначається: 1) компетентністю керівника; 2) його діловими якостями; 3) його ставленням до своєї професійної діяльності. Низький функціональний авторитет керівника призводить, як правило, до втрати його впливу на підлеглих, що викликає агресивну реакцію з боку керівника по відношенню до підлеглих, що погіршення психологічного клімату і результатів діяльності колективу. Особистий (*персональний*) авторитет керівника формується на основі високих ціннісних індивідуальних якостей, не пов'язаних безпосередньо з посадовими обов'язками: порядність, розум, комунікабельність, турбота про людей, обширні пізнання, скромність способу життя і т.п.

Авторитет керівника може бути істинним (керівник дійсно володіє такими ціннісними якостями, якими його наділяють підлеглі) і помилковим (підлеглі помиляються щодо особистості керівника). Домінуючими якостями

авторитету визначаються наступні його види: 1) *науковий* – якість знань, освіти, широти кругозору; 2) *діловою* – компетентність, навички, досвід; 3) *моральний* – високі етичні якості; 4) *релігійний* – святість, непогрішність; 5) *статусний* – повага до посади і т.п.

Провідне місце серед вказаних видів авторитету в сучасному виробництві займає діловий авторитет керівника, або, як то кажуть, **експертна влада**. Нерідко **інформаційну владу ототожнюють з експертною**, і хоча вони тісно переплетені, оскільки носій експертної влади характеризується і найбільшою поінформованістю у виробничих питаннях, але експертна влада припускає перевагу не тільки в знаннях і інформації, але і в навичках, і в умінні їх використовувати. А **інформаційна влада** здатна служити не тільки розповсюдженню об'єктивних відомостей, але і маніпулювати, тобто управляти свідомістю й поведінкою персоналу всупереч інтересам людей, а значить, може бути і засобом обману.

Легітимна влада заснована на посадовому авторитеті, на праві керівника наказувати і обов'язком інших підкорятися.

Влада-переконання частково співпадає з легітимною, але передбачає високі здібності керівника впливати на думки, переконання, свідомість підлеглих.

Ідентифікація припускає емоційний зв'язок керівника і підлеглих, формування відчуття єдності, прагнення співробітників сподобатися керівникові, копіювати його поведінку, брати з неї приклад. У цьому випадку досягається максимальна сила влади – керівник сприймається як захисник, представник групи, а його розпорядження – загальна і важлива для всіх справа.

Звичка до підпорядкування була і залишається одним із провідних мотивів організаційного підпорядкування в традиційних суспільствах. Керівник виступає як глава сімейства, а підлегли – як діти, що беззаперечно покораються йому. Понад усе влада через звичку виявляється в стабільних колективах з тривалим стажем роботи керівника і співробітників. Тут розпорядження, що навіть виходять за рамки компетенції керівника, можуть виконуватися за звичкою без сумнівів і міркувань. Проте така влада швидко порушується з приходом нової людини, здатної критично поглянути на дії і розпорядження керівника.

Механізми влади включають організаційні структури і норми, зокрема посадові інструкції працівників.

Залежно від кількості центрів ухвалення рішень влада може бути: 1) централізованою (рішення ухвалює один орган (колегіальна влада) або одна людина (одноосібна влада)); 2) децентралізованою (компетенція рішення розподілена між багатьма суб'єктами, існують різні центри ухвалення рішень). Повна децентралізація означає рівномірний розподіл влади між усіма членами організації. На практиці більшість організацій використовують змішані форми влади: 1) співучасть в ухваленні рішень через форми виробничої демократії – виробничі ради, профспілки, збори трудових колективів); 2) соціальне партнерство – стійка форма співпраці між працівниками, керівництвом і власниками, що припускає участь співробітників у всіх результатах роботи і прибутку (окрім доходу на капітал) натомість на відмову від страйків і інших форм класової боротьби; 3)

колективне підприємство – працівники за допомогою акцій або інших форм є одночасно і власниками підприємства, беруть участь в отриманні прибутку.

Децентралізація влади відбувається через її делегування, яке в сучасних умовах необхідне з наступних причин: 1) керівник поодиноці не здатний переробити різноманітну й обширну інформацію і вирішувати сам усі проблеми підприємства; 2) необхідність швидкого і компетентного вирішення локальних задач, оскільки центру часом буває важко розібратися в ситуації на місцях, оперативно і правильно відреагувати на неї; 3) потреба за допомогою делегування повноважень покращувати мотивацію співробітників, формувати у них відчуття причетності до загальної справи, відповідальність за неї. Це сильні сторони делегування повноважень. Є й слабкі: 1) послаблення влади і можливості впливу керівництва; 2) посилення потреби в координації рішень різних осіб; 3) необхідність створення додаткових координаційних органів, зростання у зв'язку з цим матеріальних і часових витрат.

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ

Особливості адміністраторських і лідерських якостей керівника визначають і його управлінський стиль.

Взаємини підлеглих з керівником, психологічний клімат колективу, результати роботи колективу залежать від стилю управління, що реалізовується керівником.

Виділяють наступні стилі управління.

Авторитарний (або директивний, або диктаторський) стиль управління: для нього характерне жорстке одноосібне ухвалення керівником усіх рішень («мінімум демократії»), жорсткий постійний контроль за виконанням рішень із загрозою покарання («максимум контролю»), відсутність інтересу до працівника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за несприятливими критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути хорошою), але недоліків у нього більше, ніж переваг: 1) висока вірогідність помилкових рішень; 2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників; 3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням у колективі; 4) несприятливий психологічний клімат («підлабузники», «козли відпущення», інтриги) обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження, шкідливе для психічного і фізичного здоров'я. Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії і т. п.).

Демократичний (або колективний) стиль управління: управлінські рішення ухвалюються на основі обговорення проблеми, обліку думок і ініціатив співробітників («максимум демократії»), виконання ухвалених рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками («максимум контролю»), керівник виявляє зацікавленість і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до обліку їх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує високу вірогідність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством в колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу. Проте реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностях керівника.

Ліберально-анархічний (або потурання, або нейтральний) стиль керівництва характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» (усі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти), а з іншого боку – «мінімумом контролю» (навіть ухвалені рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на «самотік»), унаслідок чого результати роботи, як правило, низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником; психологічний клімат в колективі несприятливий, немає ніякої співпраці, стимулу сумлінно працювати, можливі приховані і явні конфлікти, йде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Непоследовний (алогічний) стиль керівництва виявляється в непередбачуваному переході керівником від одного стилю до іншого (то авторитарний, то нейтральний, то демократичний, то знов авторитарний і т. п.), що зумовлює вкрай низькі результати роботи і максимальну кількість конфліктів і проблем.

Стиль управління ефективного менеджера відрізняється гнучкістю, індивідуальним і ситуативним підходом.

Ситуативний стиль управління гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колективу (П.Херсі, Дж.Бландед). Херсі і Бландед доводять, що ступінь управління співробітником і його емоційної підтримки найтіснішим чином пов'язаний з рівнем професійної зрілості співробітника, тобто в міру зростання його професіоналізму керівник все менше керує і все більше підтримує співробітника, вселяючи в нього певненість у власних силах. Разом з тим, з досягненням середнього (і вищого) рівня зрілості керівник не тільки менше керує, але й менш емоційно підтримує його, оскільки такий підлеглий уже в змозі сам контролювати себе, і в цій ситуації послаблення опіки розцінюється як довіра з боку керівника.

Ефективним стилем управління (на думку більшості зарубіжних фахівців з менеджменту) є **партисипативний (співучасний) стиль**, якому властиві такі риси: 1) регулярні наради керівника з підлеглими; 2) відвертість у взаєминах між керівником і підлеглими; 3) залученість підлеглих до обговорення і ухвалення організаційних рішень; 4) делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав; 5) участь рядових працівників як у плануванні, так і в здійсненні організаційних змін; 6) створення особливих групових структур, наділених правом самостійного ухвалення рішень («групи контролю якості»); 7) надання працівникові можливості автономно (від інших членів організації) розробляти проблеми, нові ідеї.

Партисипативний стиль застосовується, якщо: 1) керівник упевнений у собі, має високий освітній і творчий рівень, уміє цінувати і використовувати творчі пропозиції підлеглих; 2) підлеглі мають високий рівень знань, умінь, потребу в творчості, незалежності, особистому зростанні, інтересу до роботи; 3) завдання, що стоїть перед людьми, припускає безліч рішень, вимагає теоретичного аналізу і високого професіоналізму виконання, напружених зусиль і творчого підходу. Таким чином, цей стиль доцільний у фірмах новаторського типу, в наукових організаціях.

Припустима модель ефективності керівництва (Ф.Фідлер) опосередкована ступенем його контролю над ситуацією, в якій він діє. Результати досліджень показали, що керівник директивного типу найбільш ефективний в ситуаціях з високим або низьким ступенем контролю керівника, а керівник з демократично-колегіальним стилем найбільш ефективний в ситуаціях з помірним ступенем контролю.

<i>Рівень розвитку співробітника, колективу</i>	<i>Форми управлінської поведінки</i>
Низький рівень: «Не хочуть працювати, не вміють працювати» (низька кваліфікація, недобросовісні працівники)	1) чіткі вказівки, що і як робити, інструктаж; 2) постійний контроль за роботою; 3) коли необхідно – карайте, відзначайте помилки і хорошу роботу, заохочуйте позитивні результати роботи.
Середній рівень: «Хочуть працювати, але ще не вміють працювати» (недостатньо досвіду, хоча володіють певними базовими навичками, старанні, добросовісні)	1) вказівки, інструктаж у популярній формі (наставництво, порада, рекомендації, надається можливість і самостійність працювати); 2) регулярний контроль за роботою; 3) шанобливе, доброзичливе ставлення; 4) інтенсивне спілкування (оцінюються індивідуальні характери, виявляються загальні інтереси); 5) коли необхідно – оголошуйте догану; 6) винагороджуйте позитивну поведінку, коли необхідно – карайте

<p>Достатній рівень: «Хочуть і вміють працювати» (мають базові навички і кваліфікацію, достатні для більшості аспектів роботи). Подальший розвиток такої групи співробітників вимагає, щоб вони в своїй роботі брали на себе більше відповідальності і щоб їх моральний стан залишався позитивним</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) проводьте консультації із співробітниками з окремих проблем, радьтеся з ними; 2) заохочуйте ініціативу підлеглих, висловлюйте їм свої зауваження, пропозиції; 3) надавайте більше самостійності; 4) обмежуйте прямі вказівки і контроль; 5) створюйте систему самоконтролю співробітників; 6) ставте мету, не уточнюючи способів їх досягнення; 7) широко спілкуйтеся; 8) винагороджуйте активність, ініціативу, хорошу роботу
<p>Високий рівень: «Хочуть і вміють працювати творчо» (фахівці екстракласу, що досягли високої кваліфікації, відповідальні, ініціативні працівники)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ставте проблему, пояснюйте цілі і досягайте згоди по відношенню до них; 2) надавайте необхідні права, повноваження співробітникові для самостійного вирішення проблеми; 3) уникайте втручання у справи; 4) наявність самоуправління і самоконтролю у співробітників; 5) якщо вас просять, надавайте підтримку; 6) серйозно реагуйте на прохання

Такий підхід до проблеми дозволяє використовувати чотири види відносин в системі «керівник – підлеглий»: наказ, навіювання, участь і делегування.

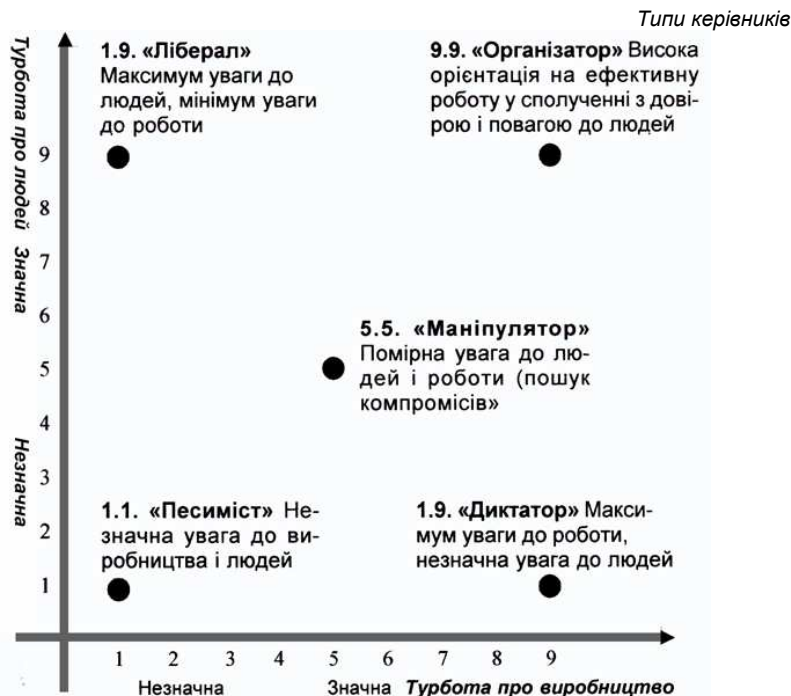
Згідно із запропонованою схемою, **наказ** оптимальний у разі низького професіоналізму, коли виконавець не готовий до самостійного виконання завдання і не хоче брати на себе відповідальність. Завдання керівника – інструктувати співробітника, більше керувати і менше довіряти.

Навіювання рекомендується використовувати на рівнях зрілості від співробітника середнього до високого: підлеглі ще не здатні, але вже готові узяти на себе відповідальність. Тут особливо важливі як керівництво, так і підтримка, що допоможуть досягти виконання поставленого завдання.

Участь найефективніша на рівні зрілості від середнього до високого. Співробітник уже здібний до самостійного виконання завдання, і в такій ситуації потрібне не стільки керівництво, скільки психологічна підтримка, спільне обговорення проблеми і спільне ухвалення рішення.

Високий рівень професійної зрілості припускає передачу повноважень виконавцеві – **делегування**, що означає слабе управління і низький ступінь емоційної підтримки.

Залежно від спрямованості керівника на інтереси справи або на турботу про взаємини з людьми можна побудувати «*управлінську матрицю*» (Р. Блейк, Д. Мутон), виділивши п'ять типів керівників.



ТИПИ ВЗАЄМИН УСЕРЕДИНІ КОЛЕКТИВУ

Існують п'ять типів *взаємин усередині колективів*, що істотно розрізняються з погляду морально-психологічного клімату.

1. Невтручання: низький рівень турботи керівника про виробництво і про людей. Керівник багато робить сам, не делегує своїх функцій, не прагне до серйозних досягнень. Головне для нього – зберегти свою посаду. Такого керівника умовно називають «Песиміст».

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей, прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери, зручного для співробітників темпу роботи. При цьому керівника не особливо цікавить, чи будуть при цьому досягнуті конкретні і стійкі результати. Такого керівника називають «Ліберал».

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на вирішенні виробничих задач. Людський чинник або недооцінюється, або просто ігнорується. Тип керівника – «Диктатор».

4. Золота середина: керівник у своїй діяльності прагне оптимально поєднувати інтереси справи і інтереси персоналу, він не занадто вимагає від

співробітників, але і не займається потуранням. Тип керівника – «Маніпулятор».

5. Команда: найкращий тип взаємин в робочій групі. Керівник прагне максимально враховувати інтереси виробництва і інтереси колективу, об'єднати діловитість і людяність на всіх рівнях відносин. Тип керівника – «Організатор».

ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

Розглянемо функції керівника.

Керівник виконує функцію **«стратегічного планування»**, вибору цілей і стратегій розвитку підприємства і колективу, планування методів реалізації поставлених завдань, вибору і впровадження необхідних нововведень, інновацій.

При впровадженні інновацій керівникові важливо реалізувати наступні рекомендації:

- залучати своїх підлеглих до розробки і планування інновацій, що допоможе їм зрозуміти і, можливо, прийняти цілі і засоби реформ;
- забезпечувати повноту і точність інформації про всі етапи реформи, не створювати умов для появи чуток і недовіри;
- не згадувати «гострих кутів» нововведень, не ховати їх можливі неприємні наслідки – тільки правдою можна досягти довіри підлеглих;
- всебічно демонструвати свою підтримку і зацікавленість у змінах, доводити на практиці їх корисність;
- передбачати зменшення навантаження працівникам, яким належить мати справу із нововведеннями;
- доводити, що новації не позначаться на зарплаті або статусі підлеглих в пршу сторону;
- шукати ентузіастів нової справи і створювати їм режим найбільшого сприяння;
- виявляти терпимість до невдач;
- і, нарешті, частіше згадувати про те, що врешті-решт люди люблять нововведення, хоч і дещо побоюються їх. Тому, коли буде знайдено варіант, при якому не тільки фірма, але і окремий співробітник зможе отримати з новації власну вигоду, вважайте, що справу практично вирішено.

Адміністраторська функція. В обов'язки керівника входять не тільки питання стратегічного плану, але і чисте адміністрування, що означає директивні способи спілкування керівника з підлеглими. Особливе місце займають різного роду покарання і заохочення. Один із таких методів відомий як метод «батога і пряника». Причому всі психологи другої половини ХХ ст. переконані, що «пряник» має більше переваг над «батоном» і ефективніший при управлінні людьми. «Управляти підлеглими за їх позитивними відхиленнями!» – ось гасло сьгоднішнього дня. Це не означає, звичайно, що покарання як вид управлінського впливу має зникнути. Це означає лише, що не покарання має лежати в основі діяльності керівника, який прагне чогось домогтися від підлеглих.

Методи покарання конфліктогенні, оскільки вони:

- знижують самооцінку працівників, порушують їх психологічну рівновагу;

- породжують страх здійснення помилок;
- не сприяють стійкому зростанню продуктивності;
- погано навчають, оскільки людина в цьому випадку вчиться, в першу чергу, уникати покарання, а не формувати «правильну» поведінку.

«Позитивні підкріплення» (заохочення, винагорода) діють ефективніше, ніж «негативні». Вони набагато краще «на навчають» підлеглих, психологічно закріплюють зразки необхідної поведінки, сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищують самооцінку людей, успішно «мотивують» їх на продуктивну працю. Застосування таких привабливих заходів управлінського впливу, як заохочення, винагорода, також вимагає дотримання певних правил:

- винагорода повинна бути конкретною, тобто за виконання доручення, завдання, за дію або вчинок, а не за досягнення всім концерном високих показників;
- винагорода повинна бути невідкладною;
- винагорода повинна бути досяжною, тобто заохочення заслуговують будь-які, у тому числі і найменші успіхи, а не лише «високі досягнення в роботі»;
- винагорода, по можливості, має бути нерегулярною і непередбачуваною;
- малі нагороди іноді виявляються ефективнішими за великі.

Очевидно, що чим більше керівник заохочує підлеглих, тим менше йому доводиться вдаватися до покарань. Ну, а якщо вже все-таки довелося, то слід мати на увазі, що:

- реакція на провину підлеглого повинна бути негайною;
- карають за небажану поведінку усіх винних, а не тільки «зачинщиків»;
- поступове наростання міри покарання недоцільне: краще зробити перше ж покарання таким, щоб друге його застосування вже не було потрібне;
- караючи, не слід забувати про необхідність чітко і необразливо розтлумачувати підлеглому бажаний зразок поведінки;
- говорять, що японські менеджери карають тільки за повторні помилки, можливо, і справді варто зупинити караючий меч?

Комунікативно-регулююча функція. Відомо, що ефективність комунікацій залежить від безлічі чинників. Один із найзначущих серед них – встановлення сприятливих взаємин керівника з підлеглими. Самі собою такі стосунки виникають рідко. Їх треба будувати, тобто прикладати усвідомлені зусилля для того, щоб ці взаємини розвивалися в потрібному напрямі. І хоча будь-які стосунки – феномен, звичайно, двосторонній, але в даному випадку залежить від керівника і, відповідно, набагато важливіший, ніж від підлеглого.

До типових помилок атрибуції (і це підтверджено експериментально) належить, наприклад, те, що учасник подій, як правило, приписує причину обставинам, у той час як спостерігач – особистості діяча. Схожі за механізмом дії і атрибутивні помилки «захисного» змісту: успіх ми, як правило, ставимо в заслугу собі, а невдачі списуємо на обставини; коли ж ідеться про інших людей, логіка змінюється – їх успіх ми схильні приписувати

сприятливим обставинам, а ось невдачі – звалювати на особистісні особливості.

Враховуючи, що керівник здебільшого знаходиться по відношенню до підлеглого у позиції спостерігача, неважко здогадатися, наскільки часто виникає спокуса пояснити неуспіх лінощами, тупістю, недоліком старанності й іншими діловими гріхами підлеглих. Тоді як деякі джерела стверджують, що 86% усіх відхилень від нормальної роботи відбувається з вини обставин і лише 14% – з вини людей. Навіть якщо це і перебільшення, все одно порядок величини підказує: не намагайтеся шукати винних, перемкніться на обставини. Подумайте, чи була можливість виконати завдання, чи достатньо було часу, засобів, матеріалів, інформації тощо? А якщо винні все ж таки люди, то чи тим співробітникам ви дали завдання, чи мали вони потрібну кваліфікацію, чи була наперед визначена міра і форма відповідальності?

Помилки, що здійснюються керівником при прямому впливі на підлеглого, очевидніші, «вилазять» майже відразу ж. Одне погано – їх теж багато. Наприклад:

- стереотипна реакція («Це на вас схоже! Тут ні на кого не можна покластися!»);
- поспішне рішення під впливом афекту («Ви звільнені без вихідної допомоги!»);
- ухвалення рішення без осмислення ситуації («Чому ви сидите без діла?» – А може, людині погано, або вона тільки-но закінчила важке завдання);
- недостатній облік наслідків впливу.

У підлеглих виникає відчуття досади, незадоволеності і опору в тих випадках, коли:

- за помилки одного відповідає інший;
- рішення ухвалюється без участі співробітника;
- «розборки», розгляд справи влаштовуються при третіх особах або за відсутності працівника;
- керівник не здатний визнати свою помилку, намагається знайти винного серед підлеглих;
- від виконавця приховується важлива для нього інформація;
- працівник, який професійно придатний посісти вищу посаду, не просувається по службі;
- керівник скаржиться на підлеглого вищому начальникові;
- заохочення за працю одного працівника дістаються іншому;
- рівень вимогливості не однаковий для усіх співробітників.

Залежно від особливостей поведінки керівника в конфліктних, складних ситуаціях можна виділити п'ять типів поведінки: 1) *домінування*, утворення своєї позиції за будь-яку ціну; 2) *поступливість*, підпорядкування, згладжування конфлікту; 3) *компроміс*, позиційний торг («я тобі поступлюся, ти – мені»); 4) *співпраця*, створення взаємної спрямованості на розумне і справедливе вирішення конфлікту з урахуванням обґрунтованих інтересів обох сторін; 5) *унікнення конфлікту*, відхід із ситуації («закривання очей, ніби нічого не відбулося»).

Найбільш ефективним, хоч і важко реалізованим, стилем поведінки керівника в конфліктній ситуації є стиль *співпраці*. Украй несприятливими

стилями є уникнення, домінування, поступливість, а стиль компромісу дозволяє досягти лише тимчасового недовговічного вирішення конфлікту, пізніше він може з'явитися знов.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА

Тепер розглянемо питання компетентності керівника.

Для некомпетентного керівника, як відзначає Діксон, властиві наступні особливості:

- 1) він не враховує людських ресурсів, не вміє працювати з людьми;
- 2) виявляє консерватизм, дотримується застарілих поглядів;
- 3) проявляє тенденцію відвертатися або нехтувати інформацією, яка йому незрозуміла, або вступає в суперечність з наявною концепцією;
- 4) як правило, недооцінює супротивників;
- 5) проявляє нерішучість і тенденцію відходу від відповідальності при ухваленні рішень;
- 6) проявляє наполегливу непоступливість, упертість при вирішенні проблеми всупереч очевидним обставинам, що змінилися;
- 7) не здатний провести збір і перевірку інформації про проблему, «увійти в ситуацію», що склалася, проявляє тенденцію «знесення при завершенні»;
- 8) схильний до фронтальних атак, вірить у грубу силу, а не у винахідливість і дипломатичність;
- 9) нездатний використовувати несподіванки;
- 10) проявляє невиправдану готовність знаходити «жертви» у разі ускладнень;
- 11) схильний до підтасовування фактів і розповсюдження інформації з мотивами, «несумісними з мораллю і безпекою»;
- 12) схильний вірити в містичні сили – долю, фатальність невдач і т.п.

ТЕОРІЇ І ТИПИ ЛІДЕРСТВА

Лідерство – здатність впливати як на окрему особу, так і на групу, спрямовуючи зусилля всіх на досягнення мети організації.

У перекладі з англійського лідер означає «керівник», «командир», «голова», «вождь», «ведучий».

Група, яка вирішує важливу проблему, завжди висуває для її розв'язання *лідера*. Без лідера жодна група існувати не може. Лідера можна визначити як особу, здатну об'єднувати людей заради досягнення певної мети. Поняття «лідер» набуває значення лише разом із поняттям «мета». Дійсно, безглуздо б виглядав лідер, який не має мети.

Але мати мету і досягти її самостійно, наодинці – недостатньо, щоб назватися лідером. Невід'ємною властивістю лідера є наявність хоча б одного послідовника. Роль лідера полягає в умінні повести людей за собою, забезпечити існування таких зв'язків між людьми в системі, які сприяли б вирішенню конкретних задач у рамках єдиної мети. Отже, лідер – це своєрідний елемент впорядкування системи людей.

У сучасному менеджменті лідерство характеризується неоднозначно:

- 1) лідерство є *різновидом влади*, специфікою якої є спрямованість зверху донизу, і носієм такої влади виступає не більшість, а одна людина

або невелика група осіб – «лідерство-влада, здійснювана одним або декількома індивідами» (Ж.Блондель);

2) лідерство є *управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана з ухваленням рішень*, це керівна посада. Суспільство є складною, ієрархічно організованою системою соціальних статусів і відповідних їм соціальних ролей. Соціальний статус керівника припускає і навіть вимагає виконання соціальної ролі лідера; лідерство – це «положення в суспільстві, яке характеризується здатністю особи, що займає його, направляти і організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів» (П.Даунтон);

3) лідерство – *це вплив на інших людей* (У.Кац, Л.Едінгер), але не будь-який, а такий, що відповідає певним умовам: а) *постійність впливу* – це не разова короткочасна дія (терорист, що захопив літак, не може вважатися лідером), б) *широта впливу* – дія здійснюється на всіх членів групи; в) *явний пріоритет у впливі, взаємини* лідера і останніх асиметричні, одностороння спрямованість від лідера до членів групи; г) організаційний лідер спирається не на пряме застосування сили, а на авторитет або на визнання *правомірності керівництва*. Диктатор, що силою утримує групу в підпорядкуванні, не може вважатися лідером (тюремний наглядач). З цим згодні не всі дослідники (Блондель допускає використання системи примушування);

4) *лідерство – природний соціально-психологічний процес у групі*, побудований на впливі власного авторитету людини на поведінку членів групи. Під впливом розуміють таку поведінку людини, що вносить зміни в поведінку, взаємини, почуття до іншої людини. Впливати можна через ідеї, усне і писемне слово, через навіювання, переконання, емоційність, примушення, власний авторитет і приклад.

5) лідерство є неформальним явищем, це *символ емоційно-психологічної спільності групи* і зразок поведінки для її членів. Кричевський відзначає, що роль лідера виникає стихійно, її немає в штатних розкладах, лідерство – феномен психологічний, тоді як керівництво – соціальний.

Лідерство – це завжди питання сили впливу, залежної від співвідношення особистісних якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається впливати, і з ситуацією, у якій знаходиться дана група.

З погляду масштабності вирішуваних задач **виділяють такі типи:**

1) *побутовий* тип лідерства (у шкільних, студентських групах, дитячих об'єднаннях, у сім'ї);

2) *соціальний* тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, різних об'єднаннях: спортивних, творчих і т. д.);

3) *політичний* тип лідерства (державні, громадські діячі).

Існує безперечний зв'язок між долею лідера побутового, лідера соціального і лідера політичного. Перший завжди має можливість висуватися в лідери іншого типу.

Лідерство і керівництво. Принципове зіставлення навряд чи є правомірним – ці поняття близькі, керівництво виступає як загальна категорія, не випадково в англійській, німецькій, інших європейських мовах керівництво і лідерство позначаються одним і тим же словом *leadtrship*

(англ.) і *Führung* (нім.). У соціології й політології розрізняють формальне і неформальне лідерство, відзначаючи зв'язок термінів з поняттям керівництва. Формальне лідерство розглядається як пріоритетний вплив певної особи на членів організації, заснованої на керівному положенні даної особи в суспільній ієрархії. Керівництво – це завжди формальне лідерство. Неформальне лідерство інтерпретується як суб'єктивна здатність, готовність і уміння людини виконувати роль лідера, а також визнання за ним права на керівництво з боку групи. Неформальний лідер далеко не завжди є керівником за статусом.

Лідер і менеджер. У західній літературі традиційно розрізняють ці поняття за такими параметрами: 1) зміст управлінських проблем – менеджер піклується про ефективне виконання персоналом поточних завдань, вирішує окремі поточні проблеми; лідер розвиває інноваційні ідеї, закладає основи вирішення задач майбутнього (І.Коттер, США); 2) вплив на персонал – «менеджери змушують людей робити те, що потрібно, лідери викликають у людей бажання зробити те, що потрібно» (Ч.Джесон, відомий американський теоретик і практик менеджменту, з «Дюжини золотих думок»). «Лідери – це люди, здатні виявити все краще в інших. Менеджерів в організації може бути скільки завгодно, лідерів завжди мало».

Лідер з організаторськими здібностями в змозі швидко і правильно оцінити ситуацію, окреслити завдання, що потребують першочергової реалізації, відрізнити реально можливе від безплідного прожектерства, досить точно розрахувати терміни вирішення задач. Думка про те, що головна відмінна риса здібного організатора полягає в умінні швидко знаходити ефективні шляхи і засоби вирішення задач, підтверджується на кожному кроці. Цікавий вислів із цього приводу Наполеона Бонапарта: «Мій геній полягає в тому, що одним швидким поглядом я охоплював усі труднощі справи, але одночасно і всі ресурси для подолання цих труднощів; у цьому моя перевага над іншими».

Талант керівництва людьми ґрунтується на цілому комплексі соціально-психологічних якостей і властивостей. Велику роль відіграє довіра і любов мас до свого лідера. Довіра до лідера – це визнання його достоїнств, заслуга повноважень, визнання необхідності, правильності і результативності його дій. Це внутрішня згода з носієм авторитету, готовність діяти відповідно до його установок. Адже примусити йти за собою за відсутності засобів примусу можна лише на основі довіри. І довіра ця означає, що люди знаходяться у внутрішній згоді і єднанні з лідером.

Структура механізмів впливу лідерів на маси залежить від властивостей послідовників. Лідер знаходиться у певній залежності від колективу. Група, маючи образ лідера, – модель, – вимагає від реального лідера, з одного боку, відповідності їй, а з іншого – від лідера потрібна здатність виражати інтереси групи. Тільки при дотриманні цієї умови послідовники не просто йдуть за своїм лідером, але і бажують іти за ним. Чи підходить людина для ролі лідера, залежить, перш за все, від визнання за ним іншими людьми якостей переваги, тобто якостей, які вселяють їм віру в нього, спонукають їх визнати його вплив на себе. Природне лідерство – коли вплив походить із визнання іншими власної переваги лідера. Важливо тут не

те, що лідер володіє цими якостями, а те, що його прихильники вважають, що (а іноді «ніби») він володіє ними.

Вплив лідера завжди залежить від ситуації. Вищий інтелект, підготовка або досвід можуть з'явитися частковою підставою для лідерства. Звичайно, неабияке значення має схильність до домінування, а саме – уміння виявляти ініціативу в міжособистісних стосунках, скеровувати увагу інших, пропонувати їм рішення, здатність «розмовляти мовою» своїх прихильників. Роль лідера полягає в тому, щоб втілювати погляди своїх прихильників в узгоджену програму дій. Лідер може вести своїх прихильників у тому напрямі, в якому вони самі хочуть іти.

Значення лідера не вичерпується лише формуванням нових груп. Він також виконує важливе завдання підтримки згуртованості у вже існуючих групах.

Лідер – це така людина, яка по відношенню до групи може розглядатися як її віддзеркалення. Ним може бути тільки той, хто наділений рисами, очікуваними саме в даній групі. Тому «пересаджування» лідера в іншу групу або призначення його зверху як керівника малоефективне.

Якими ж особистісними якостями має бути наділений лідер?

- інтелігентність у вербальному і символічному плані;
- ініціативність, тобто здатність направляти активність, бажання в новому напрямі;
- цілеспрямованість;
- упевненість у власних силах;
- готовність узяти на себе відповідальність за вирішення тієї або іншої задачі;
- компетентність;
- мотиваційні здібності, тобто уміння мотивувати, викликати потреби у людей за рахунок гарантій роботи, фінансової винагороди, влади над іншими, самореалізації, досягнення успіхів у роботі;
- прихильність до співробітників;
- рішучість;
- мужність (у чоловіків) і жіночність (у жінок).

Аналіз реальних груп показав, що іноді лідером стає людина, що не володіє перерахованими якостями, і навпаки, людина може мати дані якості, але не бути лідером.

Лідер знаходиться у тісній залежності від колективу, від особливостей своїх послідовників, тому від лідера потрібна здатність виражати інтереси групи, бути сприйнятливим до поглядів і позицій своїх прихильників, щоб вчасно зрозуміти, коли необхідно піти на компроміс, щоб зберегти свій вплив і згуртованість групи.

Відповідно до властивостей послідовників лідером будуються структури впливу на них. Ці структури покликані забезпечити, по-перше, ініціацію активності, координацію дій групи і забезпечення її зовнішніх зв'язків та престижу. По-друге, для цього треба відрегулювати міжособистісні взаємини в групі, забезпечити власну підтримку членам групи.

Вирішення цих задач здійснюється за допомогою таких функцій: а) інформаційно-аналітичної; б) вироблення програм; в) ухвалення рішення; г) організація виконання рішень.

Від лідера залежить умілий аналіз реальної дійсності. На основі висновків, отриманих в результаті проведеного аналізу, формується лінія поведінки, програма дій – і ухвалюються рішення. Після цього починається мобілізація сил і засобів. Лідер домагається підтримки всієї групи або її переважної частини для організації виконання ухвалених рішень, що передбачає:

- 1) підбір і розстановку виконавців;
- 2) доведення до них рішень;
- 3) уточнення і адаптацію рішень стосовно місця виконання;
- 4) створення зовнішніх і внутрішніх умов виконання;
- 5) координацію діяльності виконавців;
- 6) підведення підсумків і аналіз результатів. Мобілізація починається з формування команди лідера.

МОТИВАЦІЯ ЛІДЕРСТВА І ТИПИ ЛІДЕРСТВА

Що змушує людину прагнути до лідерства?

Інструментальна мотивація.

Психоаналітична мотивація прагнення до лідерства виявляє один із типів лідерів. Більшість людей, як свідчать дослідження, абсолютно не прагне до влади. Чи стають вони лідерами? Так, хоча сама влада не є для них цінністю. Влада – тільки інструмент, механізм отримання різного роду благ, засіб досягнення іншої мети: матеріальних (високий дохід, престиж, вигідні зв'язки, привілеї) або духовно-етичних (досягнення високої мети – відповідальність за загальну справу, надання допомоги слабшим, налагодження дружніх відносин у колективі).

Ігрова мотивація. Мотивація може бути й ігровою – чоловік сприймає процес керівництва як захоплюючу гру. У цьому випадку мотивом лідера стає сам зміст управлінської діяльності – вирішення складних і суспільно значущих проблем у процесі організації взаємодії і спілкування з людьми.

Класифікації лідерства різноманітні. На основі яких критеріїв визначають види лідерів в групі?

Залежно від переважаючих функцій виділяють такі **види лідерів**:

1. Лідер-організатор. Його головна відмінність у тому, що потреби колективу він сприймає як власні і активно діє. Цей лідер оптимістичний і впевнений, що більшість проблем цілком вирішувані. За ним ідуть, знаючи, що він не стане пропонувати непотрібну, сумнівну, порожню справу. Уміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо і доводиться висловити своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужої гідності, і в результаті люди прагнуть працювати краще. Саме такі люди опиняються на виду в будь-якому неформальному колективі.

2. Лідер-творець. Привертає до себе, перш за все, здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, що здаються нерозв'язними і навіть небезпечними. Не командує, а лише запрошує до обговорення. Може поставити завдання так, що воно зацікавить і приверне людей.

3. Лідер-борець. Вольова, упевнена у власних силах людина. Першою іде назустріч небезпеці або невідомості, без коливання вступає в боротьбу. Готова відстоювати те, у що вірить, і не схильна до поблажок. Проте такому лідерові іноді не вистачає часу, щоб обдумати всі свої дії і все передбачити. «Божевілля хоробрих» – ось його стиль.

4. Лідер-дипломат. Якби він використовував свої здібності у зло, то його цілком можна було б назвати майстром інтриги. Він спирається на чудове знання ситуації і її прихованих деталей, в курсі пліток і пересудів і тому добре знає, на кого і як можна вплинути. Віддає перевагу дружнім зустрічам у колі однодумців. Дозволяє відверто говорити те, що всім відоме, щоб відвернути увагу від своїх неафішованих планів. Правда, такого сорту дипломатія нерідко лише компенсує невміння керувати більш гідними способами.

5. Лідер-утішник. До нього тягнуться, бо він готовий підтримати у скрутну хвилину. Поважає людей, ставиться до них доброзичливо. Ввічливий, здатний до співпереживання.

Загальне лідерство в групі складається з таких компонентів: емоційного, ділового та інформаційного. За змістом лідерської діяльності в соціальних групах зазвичай виділяють **тип типу лідерів** (іноді їх називають ролями лідера):

1. Ділове лідерство характерне для формальних груп, що вирішують виробничі завдання. У його основі такі якості як висока компетентність, уміння краще за інших вирішувати організаційні задачі, діловий авторитет, найбільший досвід в даній області діяльності. Ділове лідерство найбільше впливає на керівництво. З «діловим» лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи.

2. Емоційне лідерство виникає в неформальних соціальних групах на основі людських симпатій, привабливості лідера як учасника міжособистісного спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює доброту, вселяє упевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту. Емоційний лідер (серце групи) – це людина, до якої можна людина в групі може звернутися за співчуттям, «поплакатися в жилет».

3. До «інформаційного» лідера («мозок групи») всі звертаються з питаннями, бо він ерудит, усе знає, може пояснити і допомогти знайти потрібну інформацію.

Якнайкращим буде лідер, що поєднує всі три компоненти, але такий *універсальний лідер* зустрічається рідко. Найчастіше, проте, зустрічається поєднання двох компонентів: емоційного і ділового, інформаційного і ділового.

В управлінні персоналом використовується і *класифікація лідерів залежно від того, як їх сприймає група*:

1) «один із нас» – не виділяється серед членів групи, сприймається як «перший серед рівних» у певній сфері – найбільш удачливий або такий, що волею випадку опинився на керівній посаді, в цілому, на думку групи, живе,

радіє, засмучується, приймає правильні рішення і помиляється, як і решта всіх членів групи;

2) «кращий із нас» – виділяється з членів групи за декількома (діловими, етичними, комунікаційними і ін.) якостями і в цілому є зразком для наслідування;

3) «хороша людина» – сприймається і цінується як реальне втілення кращих етичних якостей: порядності, доброзичливості, уваги до інших, готовності прийти на допомогу;

4) «служитель» – прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені. Типи сприйняття лідера окремими членами групи часто не співпадають або накладаються один на одного. Так, один із співробітників може оцінювати лідера як «одного із нас», інші ж сприймають його одночасно і як «кращого із нас», і як «служителя».

Цікавий психоаналітичний підхід до розуміння і класифікації видів лідерства. З.Фрейд розумів лідерство як двоєдиний психологічний процес: з одного боку, груповий, з іншої – індивідуальний. У основі цих процесів лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати відчуття захоплення, обожнювання, любові. Поклоніння людей одній і тій же особі може зробити цю особу лідером. Психоаналітики виділяють десять типів лідерства.

1. «Соверен», або «патріархальний повелитель». Лідер в образі суворого, але улюбленого батька, він здатний подавити або витіснити негативні емоції і вселити людям упевненість у собі. *Його висувають на основі любові і поваги.*

2. «Ватажок». У ньому люди вбачають вираження, концентрацію своїх бажань, відповідних певному груповому стандарту. Особа ватажка – носій цих стандартів. *Йому прагнуть наслідувати в групі.*

3. «Тиран». Він стає лідером, бо вселяє оточуючим відчуття покори і несвідомого страху, його вважають найсильнішим. Лідер-тиран – домінуюча, авторитарна особистість, *його зазвичай бояться і підкоряються покірливо.*

4. «Організатор». Він виступає для членів групи як сила для підтримки «Я-концепція» і задоволення потреби кожного, знімає відчуття провини і тривоги. *Такий лідер об'єднує людей, його поважають.*

5. «Спокусник». Людина стає лідером, граючи на слабостях інших. Він виступає в ролі «магічної сили», даючи вихід зовні пригніченим емоціям інших людей, запобігає конфліктам, знімає напругу. *Такого лідера обожнюють і часто не помічають його недоліків.*

6. «Герой». Жертвує собою заради інших; такий тип виявляється особливо в ситуаціях групового протесту – завдяки його хоробрості інші орієнтуються на нього, вбачають у ньому стандарт справедливості. *Лідер-герой веде за собою людей.*

7. «Поганий приклад». Виступає як джерело зараження для безконфліктної особи, емоційно заражає інших.

8. «Кумир». Вабить, притягує, позитивно заряджає оточення; його люблять, обожнюють, ідеалізують.

9. «Вигнанець».

10. «Козел відпущення». Два останні типи лідерів, по суті, антилідери, вони є об'єктом агресивних тенденцій, завдяки яким розвиваються групові емоції. Часто група об'єднується для боротьби з антилідером, та варто йому зникнути, як група починає розпадатися, оскільки пропав загальний груповий стимул.

Способи виявлення лідерських здібностей – тестування, вивчення біографії, трудового стажу, підбір студентів для навчання керівників вищої ланки з числа тих, що проявили себе на керівних посадах в нижчій ланці (так поступають у ФРН, США). Дослідник лідерства Стівен Кові визначає придатність до лідерства за допомогою наступних восьми критеріїв:

1) безперервне самовдосконалення: читаю, ставлю питання, проходжу додаткові курси навчання;

2) орієнтація на служіння іншим людям: орієнтуюся на надання послуг іншим людям, незалежно від того, як заробляю собі на життя сам, – іншими словами, я весь час задаюся питанням, що треба іншій людині, а не тільки те, що потрібно мені;

3) випромінювання позитивної енергії, доброзичливість і ухилення від сприйняття негативної енергії й конфліктів;

4) віра в інших: я захищаю іншу людину, бачу її цінність – доброту і потенційні можливості;

5) раціональний розподіл часу і зусиль: я прагну оптимально розподілити час свого життя між роботою, сім'єю і суспільством;

6) внутрішня впевненість, оптимізм, свіжий погляд на події – сприйняття життя як пригоди;

7) самокритичність, толерантність, визнання заслуг інших і їх рівного права на самовираження – я ціную відмінності і розумію, що мій метод не є «єдино правильним», я розглядаю нові альтернативи як такі, що захоплюють, а не загрожують мені;

8) турбота про фізичне здоров'я, інтелектуальний і духовний розвиток: я стежу за здоров'ям за допомогою вправ, інтелектуально розвиваюся, читаю, а не проводячи час біля телевізора, духовно расту за допомогою молитви, медитації (розумове зосередження і психологічний настрій на щонебудь при повному звільненні від всього іншого), розмірковую про речі, здатні викликати натхнення.

Розвиток лідерства – цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей. Для розвитку лідерства використовуються такі процедури:

1) вироблення особистісної мотивованості;

2) розвиток індивідуальних інтелектуальних і етичних лідерських якостей;

3) забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у стосунках із членами групи;

4) вироблення навичок і умінь швидко й правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси членів групи. Облік

інтересів групи виявляється в інтеграції індивідуальних цілей і інтересів членів групи із загальноорганізаційними, реалізації потреб, представництво і захист інтересів як окремих членів групи, так і всього колективу в цілому. Це усуває підстави для виникнення деструктивних груп і лідерів, підвищує авторитет керівника в очах співробітників і значущість ділового лідерства по відношенню до лідерства емоційного;

5) поєднання в діяльності керівника формального і неформального лідерства;

6) усунення деструктивного лідерства. Великий збиток діяльності організації приносять деструктивні лідери – лідери груп, що виступають проти нововведень, розкрадачів власності, друзів по чарці, хабарників і т.д. Для усунення такого роду лідерів застосовуються такі способи впливу: руйнування системи «лідер – послідовники» через звільнення лідера, переведення його на інше місце роботи; зміна його соціальної ролі за рахунок перерозподілу функцій або через включення в групу осіб-суперників; ізоляція лідера, розформування групи послідовників, переведення на інші ділянки роботи особливо близьких лідерові людей; ослабленню впливу негативного лідера може сприяти скорочення комунікацій між ним і групою (переведення лідера в інше приміщення, завантаження його роботою, що ускладнює неформальне спілкування). Ці заходи адміністративні по суті і не завжди застосовні, оскільки можуть граничити з порушенням законодавства, сприймаються як несправедливі і можуть викликати невдоволення у колективі, підривають довіру до керівника, викликають деструктивні конфлікти. Тому переважає інший спосіб усунення деструктивного лідерства – зміна його характеру, спрямованості і використання здібностей і авторитету лідера з користю для організації. *Методи:* індивідуальні бесіди, наближення лідера до керівництва, вияв до нього особливої уваги, призначення його на керівну посаду. Такий спосіб зазвичай не викликає хворобливої реакції послідовників, протесту з їх боку, оскільки адекватна оцінка лідерських якостей їх кумира, на їх думку, справедлива. Проте цей метод може бути ефективним лише у тому випадку, коли неформальний лідер готовий змінити свої орієнтації і підпорядкувати свою активність цілям організації.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Охарактеризуйте поняття «лідер» і «керівник».
2. Які теорії лідерства вам відомі?
3. Які типи лідерства виділяють психоаналітики?
4. Які форми влади можна виділити?
5. Які типи менеджерів історично з'являлися?
6. Які якості властиві менеджерів з високими навичками керівництва?
7. Які ви знаєте підходи до класифікації стилю керівництва?
8. Які особливості властиві авторитарному, демократичному і ліберальному стилю керівництва?
9. Як виявляється ситуативний стиль управління?
10. Що таке партисипативний стиль управління?
11. Як слід планувати свій робочий час?

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Андреев В.И.* Деловая риторика. Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства. – Казань: Изд-во Казанского университета, 1993.
2. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. – Мн.: Новое знание, 2000.
3. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1988.
4. *Введенская Л.А., Павлова Л.Г.* Культура и искусство речи: Современная риторика. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
5. *Вечер Л.С.* Секреты делового общения: Учебн. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
6. *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – Мн.: Беларусь, 1990.
7. *Кохтев Н.Н.* Основы ораторской речи. – М.: Изд-во МГУ, 1992.
8. *Лозниця В.С.* Психологія менеджменту. – К., 1997.
9. *Макаров С.Ф.* Менеджер за работой. – М., 1989.
10. *Мастера красноречия:* Сборник. – М.: Знание, 1991.
11. *Михневич А.Е.* Ораторское искусство лектора. – М.: Знание, 1984.
12. *Ножин Е.А.* Мастерство устного выступления. – М.: Политиздат, 1989.
13. *Столяренко Л.Д.* Психология делового общения и управления. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
14. *О красноречии* в шутку и всерьез: Сборник. – М.: Знание, 1983.
15. *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: ИНФРА-М, 2000.
16. *Швальбе В.* Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

МОВЛЕННЄВИЙ ЕТИКЕТ. ЕТИКА РОЗМОВИ. ВИМОГИ ДО МОВЛЕННЯ

Мовленнєвий етикет – це правила мовленнєвої поведінки, прийняті національним колективом мовців. Мовленнєвий етикет охоплює стійкі формули спілкування (слова, словосполучення, мовні звороти-кліше) в ситуаціях установлення контакту зі співбесідником, підтримки спілкування в доброзичливій тональності.

НАРОДНІ ПОГЛЯДИ НА МОВЛЕННЄВУ КУЛЬТУРУ

- Що маєш сказати – наперед обміркуй.
- Говори мало, слухай багато, а думай ще більше.
- Не хочеш почути поганих слів, не кажи їх сам.
- Краще недоговорити, ніж переговорити.
- Умій вчасно сказати і вчасно замовкнути.
- Умієш говорити – умій слухати.
- Коли сам добре не знаєш, то не говори.
- Дав слово – виконай його.
- Мудрий не все каже, що знає, а дурний не все знає, що каже.

ЕТИКА РОЗМОВИ

- Говоріть лише тоді, коли у вас є що сказати.
- Виявіть, які слова ви вживаєте надто часто, і намагайтеся замінити їх іншими словами чи виразами.
- Вживайте слова, які підкреслюють шанобливе ставлення до людей: «даруйте», «перепрошую», «дякую», «будь ласка» і т. ін.
- Пам'ятайте: ввічливість обеззброює.
- Не говоріть надто багато про себе, не нарікайте на свої біди.
- Не вживайте надто довгих речень, чергуйте їх з короткими.
- Контролюйте свої жести. Будь-які рухи, жести й міміка виправдані лише в тому разі, коли вони не притягують надмірної уваги слухачів.
- Не заповнюйте паузи різними звуками, як «е-е-е...», «ну» та ін.
- Не говоріть, коли ви стоїте до слухачів спиною.

ВИМОГИ ДО МОВЛЕННЯ

Яким повинно бути мовлення	Як цього досягти
Змістовним	Підпорядкуйте своє висловлювання темі й основній думці, не говоріть зайвого
Послідовним	Стежте за логічною послідовністю викладу думок
Багатим	Уживайте різноманітні слова і речення, не повторюйте тих самих слів
Точним	Уживайте найбільш точні слова і вирази

Доречним	Завжди враховуйте, з ким розмовляєте і в якій ситуації
Правильним	Дотримуйтеся правильної вимови, правильно будуйте речення

Завдання 1. Зробіть правильний вибір слів, що характеризують мовлення сучасного фахівця.

Мовлення має бути:

правильним	вірним
змістовим	змістовним
професійним	професіональним
діловитим	діловим
виразним	виразним
писемним	письмовим
багатим	багатим

Завдання 2. Знайдіть у наведених реченнях слова або вирази, що не відповідають стилістичним і лексичним нормам СУЛМ.

1. Я рахую, що це питання можна розглянути в слідуючий раз.
2. Мова йшла про нові технологій навчання.
3. У боротьбі за підвищення грамотності рішучу роль відіграє і якість викладання.
4. На сьогоднішній день поступають у продажу вироби місцевого виробника.
5. Збори студентської ради проголосили відкритими.
6. Не дивлячись на труднощі, ми виконали поставлені перед нами задачі.
7. На перший курс учбового закладу приймаються громадяни України, у яких є повна середня освіта.
8. Ми розробили необхідні міри по поліпшенню умов праці і подамо їх на обговорення на цій неділі.
9. Листівку ми вишлемо у найближчий час по пошті.
10. Вибачте мене, але я запізнилася по поважній причині.
11. На протязі заняття ми стараємося балакати по-українськи.
12. У міроприємствах приймали участь слідуючі студенти.

Завдання 3. Перекладіть українською:

Свежий картофель	острая боль
Восточная Сибирь	высокая насыпь
злая собака	превосходная степень
далекий путь	затяжная корь
широкая степь	последняя запись
горькая полынь	старинная рукопись
десятичная дробь	самая длинная надпись
горячий кофе	маленький шотландский поні

Завдання 4. Доберіть російські відповідники:

Виняток	зичити	залучати
доброякісний	досить	стислий
досі	зразок	натомість

Завдання 5. Пригадайте особливості творення і відмінювання прізвищ, імен та по батькові. Зверніться на ім'я та по батькові до викладачів, які викладають у вас різні дисципліни.

Завдання 6. Вкажіть словосполучення, що є нормативним.

Вжити заходи – вжити заходів – прийняти заходи
з ініціативи – за ініціативою – по ініціативи
взяти участь у заходах – прийняти участь у міроприємствах
у самий найближчий час – найближчим часом – незабаром
ставлення до навчання – відношення до навчання
по проханню – за проханням – на прохання
відповідати по бажанню – відповідати за бажанням
згідно плану – згідно з планом – згідно до плану
відповідно до наказу – у відповідності з наказом – відповідно з наказом
– відповідно наказу
користуватися авторитетом – мати авторитет
говорити по-українськи – говорити по-українськи – говорити українською
не дивлячись на ... – незважаючи на ...
після закінчення учбового закладу – після закінчення навчального
закладу – по закінченню навчального закладу
по багатьом причинам – з багатьох причин.

Завдання 7. Дайте відповіді на запитання.

1. Як слід розуміти вислів «культура мовлення»?
2. Що б ви відповіли людині, яка вважає: «Говоритиму як хочу і як умію»?
3. Як ви оцінюєте власну культуру ділового спілкування?
4. Хто з оточуючих (знайомих) може служити прикладом у діловому спілкуванні?

Завдання 8. Прочитайте прислів'я. Сформулюйте за їх змістом правила мовленнєвого етикету.

1. Бережи хліб на обід, а слово на відповідь.
2. Краще мовчати, ніж брехати.
3. Не хочеш почути дурних слів, не кажи їх сам.
4. Що маєш казати, то наперед обміркуй.
5. Всякому слову свій час.
6. Говоріть так, щоб словам було тісно, а думкам просторо.
7. Говори мало, слухай багато, а думай ще більше.
8. Краще недоговорити, ніж переговорити.
9. Ласкаве слово – як день ясний.
10. Погане слово проковтні.

Завдання 1. Як зав'язати ділове або дружнє знайомство?

Ділові відносини базуються на збігу або доповненні чи інших інтересів. Крім того, партнери повинні бути приємні один одному і мати можливість для здійснення контактів. Виходячи з цих міркувань і правил етикету, пропонується наступна схема знайомства.

1. Представтеся (назвіть своє ім'я, у разі ділового знайомства – прізвище і місце роботи). Вихована людина зазвичай після цього називає себе.

2. Заговоріть про щось близьке співрозмовникові, наприклад, про ту ситуацію, в якій ви з ним опинилися, або в крайньому випадку про нейтральне (погода, спортивна подія і т.д.). Якщо співрозмовник реагує доброзичливо, підтримує розмову, можна продовжити бесіду (чи подобається семінар, концерт, виставка і т.п.).

3. З'ясуйте, чим займається співрозмовник, коло його інтересів. У разі ділового знайомства про це можна запитати прямо. Якщо мета – приятельські стосунки, будьте гранично тактовними. Корисно знати сімейний стан співрозмовника, але прямо питати про це не прийнято. Якщо новий знайомий повідомив, чим він займається або захоплюється, і виявився збіг якихось інтересів, то при налаштованості з його боку можна продовжити знайомство.

4. З'ясуйте, чи є у співрозмовника можливість для підтримки стосунків.

5. При позитивній відповіді запропонуйте обмінятися координатами.

6. Щиро попрощайтеся. Дайте зрозуміти, що були ради зустрічі.

Завдання 2. Перекладіть текст українською мовою. Сформулюйте основні правила, яких слід дотримуватись під час безпосереднього спілкування.

А. *Благородный муж думает о девяти вещах: о том, чтобы видеть ясно; о том, чтобы слышать четко; о том, чтобы его лицо было приветливым; о том, чтобы его поступки были почтительными; о том, чтобы его речь была искренней; о том, чтобы его поступки были осторожными; о необходимости помнить о последствиях своего гнева; о необходимости помнить о справедливости; когда есть возможность извлечь пользу (Конфуций).*

Довідка:

благородный – шляхетний; почтительный – поважний, шанобливий; искренний – щирий; последствия – наслідки; извлечь – мати, дістати, здобути.

Б. 1. Беседу следует вести так, чтобы собеседников из врагов делать друзьями, а не друзей – врагами (Пифагор).

2. Не пренебрегай врагами: они первыми замечают твои ошибки (Антисфен).

3. Хорошо начальствовать учишь на своем доме (Хилон).

4. Человека выказывает власть (Питтак).

5. Требуя ответа от других, и сам давай отчет (Солон).

6. Молчи или говори то, что лучше молчания (Пифагор).

Завдання 3. Прочитайте діалог. Вкажіть на помилки у мовленнєвому оформленні. Опишіть ситуацію, що склалася, реченнями з прямою мовою, використовуючи формули ввічливості.

У відділі кадрів:

- Я б хотів знати, чи оформили ви мою особову справу?
- Як ваше прізвище, ім'я, по батькові? На якій посаді працюєте? Коли подавали документи?
- Данилець, викладач, сьомого.
- Вашу особову справу ще не оформлено, бо ви подали не всі документи.
- Чому ж ви про це не попередили мене раніше? Адже ви дивились документи!
- У мене було багато роботи, я просто не звернула уваги.

Запам'ятайте відповідники стійких виразів!

Несмотря на – незважаючи на
на протяжении – протягом, упродовж
общественные поручения – громадські доручення
адрес – адреса (місце проживання)
адрес – адрес (вітальний)
проживать по адресу - проживати, мешкати за адресою
прислать по адресу – надіслати на адресу
по истечении срока – після закінчення строку, терміну
по настоянию – на вимогу, за вимогою
относиться дружески – ставитись по-дружньому
относиться к большинству – належати до більшості
относиться с похвалой – відгукуватись похвально
относится ко мне – стосується мене

КУЛЬТУРА МОВЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

Вимоги до усного ділового мовлення:

- точність у формулюванні думки, недвозначність;
- логічність, стислість;
- відповідність між змістом і мовними засобами та обставинами мовлення;
- вживання сталих словосполучень;
- різноманітність мовних засобів;
- нешаблонність у побудові висловлювання;
- доречність;
- виразність дикції;
- відповідність інтонації мовленнєвій ситуації;
адекватна реакція на аудиторію.

1. Про це можуть посвідчити й окремі підзаголовки твору.
2. Принижені вимоги до випускників шкіл не сприяли успіхові.
3. Абсолютна більшість цих наказів виконана.
4. Я навчився примовчувати свої думки.
5. Зараз п'ять годин.
6. Завдяки хворобі вона дуже відстала по хімії.
7. Я виходжу на слідуючій зупинці.
8. Хтось подав сміливу репліку.
9. Я могла б привести багаточисленні приклади.

4. Продовжте синонімічний ряд:

адекватний – рівний, ...
 ефектний – виграшний, ...
 рентабельний – вигідний, ...
 стимулювати – заохочувати, ...
 диференціювати – розрізняти, ...
 концентрувати – зосереджувати, ...

Слова для довідок: відповідний; однаковий; доцільний; прибутковий; поділяти; розчленувати; згущувати; збагачувати; яскравий; той, що справляє враження, виділяється; панувати; головувати; спонукати до дії, давати поштовх.

5. Поясніть значення слів-паронімів і введіть їх у речення:

порівняти і зрівняти;	надягати і одягати.
ефектний і ефективний;	економний і економічний.
одинарний і ординарний;	апробувувати і випробувати.
представити і надати;	акціонерний і акціонерський.
абонент і абонемент;	адресат і адресант.

6. Прокоментуйте помилки у висловах:

кримінальний злочин;	вільна вакансія;
прейскурант цін;	пам'ятний сувенір;
майбутні перспективи;	сміливий ризик;
перша прем'єра;	моя автобіографія;
перше бойове хрещення;	хронометраж часу.

7. Усуньте багатослівність у висловах:

кожна хвилина часу;	відступати назад;
у грудні місяці;	вперше познайомитися;
заповідати в спадок;	у літній період часу.

9. Випишіть мовні огріхи, які є типовим порушенням орфоепічних і акцентуаційних норм, у мові:

- а) дикторів українського телебачення і радіо;
- б) викладачів навчального закладу, в якому навчається.

Завдання 2. Робота над точністю і виразністю мовлення.

1. Придумайте фрази зі словами: терпіння, терплячість, терпимість, толерантність.

2. Поясніть значення фразеологізмів:

грати першу скрипку;	варитися у власному соку;
зняти стружку;	через пень-колоду;
зуби заговорювати;	водити за ніс;

3. Продовжте фрази:

Стало ясно, що труднощі з кожним днем будуть...

Ми сподіваємося, що до кінця року рівень виробництва почне...

Моя тривога., з кожним днем.

Площа засолених ґрунтів... з кожним роком

(зростати, збільшуватися, підвищуватися, посилюватися).

4. Відредагуйте фрази; поясніть помилки в побудові речень.

1. Зустріч пройшла з великим інтересом.

2. Я відмітив характерну йому помилку.

3. Хотілося б, щоб ви скоріше надали увагу нашій організації.

4. Він спробував застерегти невірний крок директора.

5. На зустрічі був присутній і представник із заводу.

6. Обробивши ці дані, з'ясувалася повна картина стану справ.

7. Моя думка до нього як до людини непогане.

8. Прочитавши рекомендовану викладачем літературу, студентам стали ясні багато складних питань.

9. На порядку денному стояло питання про ресурси.

10. Піднімаючись по сходах, в очі мені кинулося дивне оголошення.

11. Мені набридло витратити нерви на це питання.

12. Я зрозумів, який натяк мені дали.

13. У нас найдешевша вартість товарів.

14. Я не хочу нагнітати обстановку.

15. Багато хто піддався на прийом квартир, роботи, дач.

16. Приведені відомості в останньому статзвіті говорять про те, що проблема ще не вирішена.

17. Микола чекав мене на коридорі.

18. Я не раз відзначав про те, що необхідно дотримувати інструкцію.

19. Все це позначається на роботі.

20. Дозвольте підняти цей тост за наші успіхи.

5. Складіть речення, добираючи правильний варіант.

1. Я ... зі своєю подругою (переписуюсь, листуюсь).

2. У нашій школі провели такі ... (міроприємства, заходи).

3. Більша частина присутніх пішла додому, а лишилась на нараду (останні, решта).

4. Цього разу збори були ... (чисельні, численні).

5. В оздобленні кімнати ... участь не лише дорослі, а й школярі (прийняли, взяли).

6. Я... ,що так робити неможна (рахую, вважаю).

6. Які слова слід вжити, щоб поєднати з прикметниками:

Слідуючий, наступний, подальший, дальший, такий.

Слова для довідок:

робота, тиждень, зупинка, доля, настрої, питання, параграф, абзац, приватизація.

7. Доберіть:

а) синоніми до слів: старанний
авторитет

б) означення до іменників: характер
поведінка -

- в) із якими прикметниками сполучаються дані іменники:
- ставлення
 - стосунки
 - відношення
 - відносини
 - взаємини -

Слова для добору: виробничі, доброзичливі, господарські, грошові, промислові, товарні, соціально-економічні, суспільно-політичні, кредитні, майнові, естетичні, синтаксичні, математичні, процентні, торгові, родинні, міжнародні, міжнаціональні, громадські, ворожі, дипломатичні, економічні, класові, земельні, уважні.

8. Чи є нормативним вживання поданих слів? Відповідь аргументуйте.

Постачальник, багаточисельний, нечисленний, мікроприємство, співставляти, збігатися, слідуючий, виняток, на протязі

9. Перекладіть українською мовою:

в любом случае	исключение из правил
повестка дня	благодарю Вас
личный пример	из уважения к Вам
личное дело	следующие члены группы
внести предложение	в двух словах
в течение года	в двух шагах
поблагодарить друга	оказать помощь
объявить благодарность	в ближайшее время
в соответствии с постановлением	
принять участие в мероприятиях	
принять решительные меры	
говорить на украинском языке	

Завдання 3. Продовжте речення:

1. Етикет - це ...
2. Службовий етикет визначає ...
3. Перше враження від людини складається з того, наскільки ...
4. Поганий настрій не слід ..., оскільки ...
5. Загальна і мовна культура людини виявляється у ...
6. Пошанна множина в українській мові виражається тільки ...
7. Невід'ємним атрибутом ділового життя сьогодні є ...

ЛОГІКА В МОВІ ОРАТОРА

Завдання 1. Назвіть спосіб визначення поняття, знайдіть помилки у визначеннях та прокоментуйте їх.

1. Акція – це цінний папір.
2. Медицина – наука, яка вивчає людські хвороби.
3. Олігоцен – третя епоха палеогену.

4. Маркетинг – система організації виробничої і збутової діяльності та управління нею, що орієнтується на вимоги ринку, максимальне задоволення запитів споживача.

5. Маркетинг – система заходів для вивчення попиту і пропозицій на споживчому ринку з метою кращого задоволення купівельного попиту.

6. Увага – різець пам'яті. Чим гостріший різець, тим глибший слід.

7. Конфронтація – протиборство, зіставлення. Слово утворилося від злиття двох латинських слів: *con* — проти, *frons* – фронт.

8. Сполучна тканина служить складом живильних речовин.

9. Наука – спосіб задоволення допитливості окремих осіб за рахунок держави (академік А.А.Арцимович).

10. Революційна ситуація виникає тоді, коли низи не хочуть жити по-старому, а верхи не можуть управляти по-старому.

11. Підприємець – заповзятлива людина.

12. Підприємець – людина, яка хоче, уміє і успішно займається бізнесом.

13. Ринок – це те, до чого ми прагнемо, а дійти ніяк не можемо.

14. Свобода підприємництва – гарантована можливість організувати власну справу на недержавній основі.

15. Свобода підприємництва – узаконена спекуляція.

16. Ділова людина – підприємець, бізнесмен.

17. Демократія – влада народу.

18. Демократія – це коли немає порядку.

19. Людина – істота, що належить двом різним світам: природній необхідності і етичній свободі (Кант).

20. Людина – продукт і суб'єкт суспільно-трудової діяльності (за Марксом).

Завдання 2. Вправи на тлумачення слів і понять.

1. Дати наукове визначення терміну інфляція.

2. Пояснити значення слова ринок у фразях: Для просування до ринку потрібні реформи. Сьогодні дорогий ринок.

3. Пояснити значення слів реформа, брифінг, плейсер і пейджер, біржа, електорат.

4. Дати опис і характеристику понять секретар-референт, факс.

5. Як ви розумієте слово справедливість?

6. Що таке товарний знак? Дати визначення і навести приклад.

7. Замінити слово контракт синонімом.

8. Дати визначення поняття конкурент.

9. Перекласти російською мовою слова консенсус, легітимність, офіс.

10. Що означає робити бізнес?

Завдання 3. Знайдіть можливі ознаки ділення обсягу понять. Яка ознака ділення теми на питання підійде для виступу в конкретній аудиторії?

1. Сучасна мода.

2. Товари народного споживання.

3. Провина.

4. Злочини.
5. Спорт.
6. Підприємці.
7. Політики.
8. Викладачі.
9. Способи розбагатіти.
10. Розваги.
11. Сучасна музика.
12. Студенти.

Завдання 4. Визначте тип висновку в таких міркуваннях і знайдіть можливі помилки.

1. Знання – не що інше, як слова. Слова – це вітер. Знання – це вітер.
2. Для організації своєї справи потрібний первинний капітал. Студент Петров здав пляшки – це цілий капітал! Петров може почати власну справу.
3. Всі красиві блондинки легковажні. Людмила Іванівна – красива блондинка. Людмила Іванівна легковажна.
4. Хто хоче миру – готується до війни. Українці хочуть миру. Українці готуються до війни.
5. На дискотеках щовечора багато молоді. У молодих зараз тільки розваги на думці.
6. Щоб була свідома дисципліна праці, потрібна хороша організація виробництва. А хороша організація виробництва неможлива без свідомої дисципліни праці.
7. Туристи оглянули центр міста і захоплюються: Яке чисте місто!
8. В.І.Ленін, погоджуючись з тим, що для створення соціалізму потрібна цивілізованість, у роботі «Про нашу революцію» наводить такий аргумент на користь побудови соціалізму в Росії, оминаючи капіталізм: «Можна створити такі передумови цивілізованості, як вигнання поміщиків і капіталістів. У яких книжках прочитали ви, що подібні видозміни звичайного історичного порядку недопустимі і неможливі? (Раз не написано, що не можна, значить – можна)»
9. Міркування професора Криченова з роману С.Б.Проскурякова «Таємниця за сімома замками»: «30 червня 1908 р. в районі Підкам'яного Тунгуса вибухнув космічний зонд. Чому саме цього року? А тому, що в 1908 р. Ернест Резерфорд отримує Нобелівську премію за теорію, що пояснює радіоактивність... У цьому ж році друг Резерфорда Нільс Бор закінчує Копенгагенський університет і надалі стає... однією з провідних фігур у створенні атомної бомби... Судячи з усього, аналогічна ситуація колись склалася і в попередньої цивілізації, і, знаючи наслідки використання енергії такої сили, вона нам послала попередження у вигляді Тунгуського феномена».
10. Планета Марс трохи менша за планету Земля. Марсіанська доба триває 24,5 години, і на ньому є такі ж полярні шапки, як на Землі. Отже, на Марсі повинно бути життя.
11. Вживати у їжу огірки небезпечно – з ними пов'язані всі тілесні недуги і взагалі людські нещастя. Практично всі люди, які страждають на хронічні захворювання, їли огірки. 99,7% тих, хто став жертвами авто-

авіакатастроф, вживали в їжу огірки протягом двох тижнів, передуючих фатальному нещасному випадку. 98,1% усіх неповнолітніх злочинців походять із сімей, де огірки вживали постійно (з книги «Фізики продовжують жартувати»).

12. Не слід кривдити ділову людину пропозицією поставити свій підпис. Російські купці дуже гордилися тим, що слово купця – надійніше за будь-яку угоду.

13. Людина народжена для свободи. Безробітний вільний. Людина народжена, щоб бути безробітною.

Запам'ятайте відповідники стійких виразів!

Прошу предоставить мне – прошу надати мені
в связи с – у зв'язку з
к Вашему сведению - до Вашого відома
меры по предупреждению - запобіжні заходи
освободить по состоянию здоровья - звільнити за станом здоров'я
по собственному желанию - за власним бажанням
оказать помощь – надати допомогу
по Вашему усмотрению – на Ваш розсуд
отпуск по болезни – відпустка через хворобу, у зв'язку з хворобою
по совместительству – за сумісництвом
по специальности – за фахом
по списку – за списком
с Вашего согласия – з Вашого дозволу
семейное положение – сімейний стан
восстановить в должности – поновити на посаді
в затруднении – у скрутному становищі
в соответствии с – згідно з, відповідно до

ЯК ЗРОБИТИ ВЛАСНЕ МОВЛЕННЯ ПЕРЕКОНЛИВИМ

Завдання 1. Знайдіть аргументи, які можуть переконати.

1. Займатися бігом вранці:
 - а) пані середніх років;
 - б) немолодого чоловіка.
2. Кинути палити:
 - а) підлітка;
 - б) тридцятирічну жінку.
3. Застрахувати майно:
 - а) багатодітну сім'ю;
 - б) самотнього чоловіка;
 - в) директора фірми.
4. Вивчити курс ораторського мистецтва:
 - а) випускника педагогічного університету;
 - б) випускника політехнічної академії;

- в) співробітника фірми;
 - г) директори фірми.
5. Зробити пожертвування в товариство захисту бездомних собак:
- а) звичайну жінку;
 - б) процвітаючого директора фірми.

Завдання 2. Хто із студентів переконливіше доведе.

1. а) повинні бути вільні відвідини лекцій;
б) не можна дозволяти вільні відвідини лекцій.
2. а) дачна ділянка – це чудово;
б) дача – це валіза без ручки.
3. а) потрібно терміново приватизовувати житло;
б) немає ніякого сенсу приватизовувати житло.
4. а) щастя у шлюбі можливе лише, коли молоді пристрасно кохають одне одного;
б) щастя у шлюбі неможливе, якщо молоді пристрасно кохають одне одного.

Завдання 3. Уявіть, що ви продавець на базарі. Зазиваючи покупців, потрібно продати:

- а) самовар;
- б) білу ручну мишку;
- в) підручник з культури ділового спілкування;
- г) велику оранжеву парасольку.

Запам'ятайте відповідники стійких виразів

Отношение к учебе – ставлення до навчання
хорошие отношения – гарні стосунки
серьезное отношение – серйозне ставлення
настойчивость – наполегливість
безупречный – бездоганний
бдительный – пильний
вспыльчивый – запальний
быть на хорошем счету – мати добру репутацію
вынести благодарность – висловити подяку
вовлечь в работу – залучати до роботи
высшее образование – вища освіта
за время обучения – за час навчання
добрый по характеру – доброї вдачі
собственное достоинство – власна гідність
пользуется авторитетом – має авторитет
на общественных началах – на громадських засадах
усердный – сумлінний
способности – здібності
в должности – на посаді

ПІДГОТОВКА ДО ПРОМОВИ-МОНОЛОГУ

Завдання 1. Вивчення на конкретних прикладах системи зв'язків: Тема – Аудиторія – Мета – Основна ідея – Рекламна назва.

1. Визначте мету і головну ідею бесіди з теми:

- Організація робочого часу – необхідний засіб підвищення продуктивності праці:

- а) у студентській групі;
- б) з бізнесменами.

- Навчальний заклад, який я закінчив:

- а) розповідь у молодіжній компанії;
- б) бесіда з директором фірми, у якій ви хочете працювати.

Сформулюйте рекламну назву виступу в кожному випадку.

2. Обґрунтуйте вибір теми, мету і головну ідею свого майбутнього виступу в групі.

3. Обговорення остаточного плану виступу відповідно до логіки розкриття теми і цікавості викладу.

Завдання 2. Прокоментуйте використання цифр у запропонованих публікаціях.

ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ

Як правило у діловому спілкуванні не обходиться без використання цифрових даних. Вони вимагають спеціального оформлення. Так, однозначні числа, що не мають посилань на одиниці виміру, в ділових паперах записуються словами. Напр.: *Акціонерне товариство “Нікос” планує закупити не більше двадцяти автомобілів.*

Коли ж число супроводжується найменуванням одиниць виміру, воно пишеться цифрами. Напр.: *До магазину завезли 150 центнерів картоплі.*

Складні чи складені числівники записуються цифрами. Напр.: *На історичний факультет прийнято 156 студентів.*

Порядкові числівники вводяться в речення документів з відповідним відмінковим закінченням.

ПРАВОПИС ВІДМІНКОВИХ ФОРМ ЧИСЛІВНИКІВ

Відмінки	2, 3, 4, обидва, кілька усі збірні	від 5 до 80 (крім 40)	40, 90, 100	Від 200 до 900, кількасот
	у непрямих відмінках числівник ОБИДВА втрачає частину – два, а збірні – суф., - еро	у складних числівниках відмінюється лише друга частина: в основах 6, 7, 8 чергуються		Змінюються обидві частини: перша – як числівник, друга – як іменник МІСТО в множині.

		голосні: і з е, о		Пишуться разом
Н.	-а/-і, -и, -еро	-	-, -о	-
Р.	-ох	-и, -ох,	-а	-и, -ох,
Д.	-ом	-и, ом	-а	-и, -ом
З.	як у Н.Р.	як у Н.Р.	як у Н.	як у Н.Р.
О.	-ома, (-ма)	-ма, -ома,	-а	-ма, -ома
М.	-ох	-и, -ох	-а	-и, -ох

1. Числівники ТИСЯЧА, МІЛЬЙОН, МІЛЬЯРД відмінюються як іменники
2. У складених кількісних числівниках (скільки?) відмінюються всі складові частини
3. У дробових числівниках перша частина відмінюється, як кількісний числівник, друга – як порядковий
4. Числівники ПІВТОРА, ПІВТОРИ, ПІВТОРАСТА не відмінюються.

Означаючи час, пам'ятайте:

- точно означений час виражається сполученням з прийменником **О** (ОБ):
о сьомій годині (рос. в семь часов);
об одинадцятій годині (рос. в одиннадцать часов).
- неточно означений час виражається сполученням з прийменником **НА**:
на п'яту годину (рос. в пятом часу).
- дробові числівники передаються відповідним дробом з прийменником:

НА – до половини години

чверть на п'яту (рос. пятнадцать минут пятого)

НА або ДО – коли половина години:

пів на восьму (рос. половина восьмого)

пів до восьмої (рос. половина восьмого)

ДО або ЗА – коли час перейшов за половину години:

чверть до сьомої

за чверть сьома (рос. без пятнадцати семь).

Складні слова, де перша частина позначається цифрою, можуть бути написані так: 50-процентний і 50%; 100-кілометровий і 100 км.

Завдання 3. Перекладіть словосполучення українською мовою.

Шестидесяти инженеров
на девяносто пяти предприятиях
двум стам пятидесяти студентам
двум коллегам
семи задач
на восьми страницах
пятью детьми
о восьмидесяти двух рабочих
двенадцатью столами

Завдання 4. Прочитайте:

До 17 додати 3 дорівнює 20
визначити добуток 341 і 7
сідає від 50 до 70 осіб

за 2-3 тижні мають 80-100 човнів
дідусь 72 років
глибина сягає 127 км
дістатися до 65 кілометра
769 помножити на 3 дорівнює 2307
за 7 замками
у 90 питаннях із 100
75-річчя

Завдання 5. Відредагуйте речення.

1. Дев'ятим пунктом записана інформація про соціальний захист населення.
2. Комітету треба працювати ще дві неділі.
3. На дванадцяте люте ситуація складалася дуже складна.
4. План зайняв місце на восьми строчках.
5. Я теж притримуюсь такої думки.
6. Роботу відложили на місяць.
7. На жаль, справи не змінюються на кращу сторону.

Завдання 6. Підготуйте короткий виступ-монолог на одну із запропонованих тем: «Це цікаво знати», «Як я люблю відпочивати», «Мое ставлення до...» (підприємництва; класичної музики; альпінізму і т.п.)

СЕКРЕТИ УСПІШНОГО ВИСТУПУ

ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!

Готуючись до виступу, кожному треба чітко уявляти мету, а також те, що і як казати слухачам, щоб поставлену мету було досягнуто.

Загалом існують варіанти підготовки до виступу та його проведення:

- 1) написати весь текст виступу, а потім прочитати його слухачам;
- 2) написати текст виступу, кілька разів прочитати його, а потім виголосити по пам'яті, коли-не-коли заглядаючи в записи;
- 3) підготувати лише короткі записи;
- 4) виступати без будь-яких записів;

Найкращими з чотирьох можливих засобів підготовки виступу є 2 і 3.

У кожному виступі рекомендується особливо уважно продумати – звертання до аудиторії. Основна частина виступу поділяється на окремі пункти згідно з найважливішими питаннями, кожне з яких завершується висновками.

Пам'ятайте: у підготовленому і непідготовленому виступах вступ і висновки мають бути завжди у центрі уваги виступаючого. Якщо перші слова повинні зацікавити слухачів, то останні посилити ефект виступу.

Основне правило виступаючого: *говорити лише тоді, коли є що сказати.*

ПАМ'ЯТКА ВИСТУПАЮЧОМУ

1. Якщо хочеш, щоб тобі вірили, говори переконливо, використовуй різні прийоми: порівняння, протиставлення, аналогію, приклади з життя.

2. Відкидай все зайве, другорядне.

3. Якщо тобі потрібно заглянути в записи виступу, опусти очі, але голови не нахилляй.

4. Завжди стеж за слухачами. Якщо тебе перестали слухати, зміни тон мовлення, наведи цікавий факт, але ніколи не намагайся перекричати аудиторію.

5. Не говори надто довго: це стомлює і слухачів, і тебе. Уникай слів-паразитів, не заповню паузи різними звуками. Не вживай надто довгих речень.

6. Будь тактовним: дякуй за кожне зауваження навіть тоді, коли ти з ним не згоден.

ПАМ'ЯТКА СЛУХАЧАМ

1. Для того, щоб добре сприймати почуте, треба вміти слухати до кінця.

2. Не роби поспішних висновків про правильність та змістовність виступу.

3. Постійно зосереджуйся на матеріалі виступу, виділяючи основні положення і роблячи узагальнення почутого.

4. Призвичайся сидіти рівно, «не розвалюватися», «не лежати», не гнутися і т.п. 5. Виявляй увагу і повагу до виступаючого.

Прислухайтесь до мудрих порад!

1. Ясність – головне достоїнство мови (Аристотель)

2. Говорити все, що набіжить на язик, безглуздо (Ян Каменський)

3. Слово, що йде від серця, завжди проникає в серце (Нізамі)

4. Язик довгий у того, чиї докази короткі (Прислів'я)

5. Оратором є лише той, хто в змозі говорити... на користь часові і для задоволення слухачів (Тацит)

6. Слова – теж вчинки (А.Франс).

Завдання 1. Тренування вміння вітати аудиторію.

Мета завдання – навчитися робити початкову паузу і вітатися з аудиторією так, щоб інтонація виражала радість від зустрічі. Студенти по черзі виходять до аудиторії і вітають присутніх жестом.

При цьому зверніть увагу на те, щоб хода була упевненою, голова підведена. Зупинитися слід так, звідки оратору добре видно усіх присутніх, і оратора – всім. Починати вітання слід тільки після початкової паузи, зібравши всіх поглядом. Жест повинен бути широким, таким, що допомагає послідовно охопити поглядом присутніх. Після початкової паузи слід сказати «Радий вас бачити».

Необхідно весь час стежити за тим, щоб був зоровий контакт зі всіма, а інтонація вітання відповідала смислу сказаного.

Студентам пропонується по черзі вийти до аудиторії і привітати всіх (наприклад, «Здрастуйте!», «Добридень», «Вітаю» тощо) з різною інтонацією, що виражає:

- а) байдужість;
- б) повчальність, суворість;
- в) радість від зустрічі.

Завдання 2. Тренування уміння починати виступ.

Після вітання *потрібно* вимовити одну-дві фрази. Це може бути комплімент присутнім, запитання до аудиторії, звернення до тих відчуттів, які в даний момент хвилюють людей.

Завдання 3. Чий варіант вступу кращий?

Запропонуйте варіанти вступу (зачин і введення в тему), які міг би використовувати відомий бізнесмен, якби його попросили провести бесіди з тем:

1. Як організувати свій день.
2. Як досягти успіху в бізнесі.

Виступати пропонується перед

- а) студентами, що втомилися, в кінці занять;
- б) співробітниками фірми, успіхи якої в бізнесі залишають бажати кращого.

Мета завдання – спробувати встановити емоційний контакт з даною категорією слухачів, майстерно підвести до теми виступу.

Завдання 4. Тренування уміння починати і закінчувати виступ.

Студентам роздаються картки з назвами тем. Їм потрібно запропонувати вступ і висновок до цих тем (імпровізація). Приклади тем:

1. Створи себе сам.
2. Дружба допомагає жити.
3. Бережіть кохання.
4. Як жити, не старіючи.
5. Резерви психіки людини.
6. Як навчитися володіти собою.
7. Космічне майбутнє людства.
8. Краще за гори можуть бути тільки гори.
9. Море – світ краси і чудес.
10. Музика в нашому житті.
11. Краса врятує світ.

Завдання 5. Тренування уміння відповідати на запитання.

Трьом студентам по черзі пропонується відповісти на запитання з визначеної наперед теми. Необхідно кожного разу перефразувати запитання, зберігаючи, при цьому його зміст, і дати коротку відповідь.

Студенти мають оцінити:

- 1) наскільки точно збережено зміст запитання;
- 2) стислість і точність відповідей;

3) враження від манери відповідати (швидкість реакції, самовладання, доброзичливий тон).

Завдання 6. Тренування уміння виступати.

Студентам пропонується готувати міні-виступ (на 3 хвилини) до кожного заняття.

Завдання 7. Дайте відповіді на запитання:

1. Які варіанти підготовки виступу вам відомі?
2. Чи доцільно, на вашу думку, заучувати перед виступом текст напам'ять?
3. Який тон, інтонацію, потрібно вибирати, щоб викликати інтерес у слухачів до змісту виступу?
4. Як ви вважаєте, чи потрібно виступаючому спостерігати за виразом обличчя, установлювати контакт з аудиторією?
5. Сформулюйте вимоги до усного виступу.

ЦЕ ЦІКАВО!

Бажаючі освоїти ораторську трибуну, можуть з користю для себе простежити за гримасами інших виступаючих, перш ніж зважитися на подібний крок. Всебічне вивчення питання дозволило виявити такі типи ораторів:

ГІЄНА

Називаються так через дратівливу звичку сміятися без будь-якого приводу, особливо над власними жартами. Гієни настільки захоплюються вигадкуванням різних «хохмочок» та їх обсмюванням – головним чином під кінець виступу, – що на публіку вони майже не звертають уваги. Склад аудиторії для них теж байдужий, і вони всім розповідають одні і ті ж анекдоти.

Гієна може почати з чогось досить ризикованого, швидко перейшовши до того, що іноді навряд чи й допустимо, і закінчити повною непристойністю.

Є навіть щось зворушливе в людях, які щиро вірять, ніби їх здатність розповідати анекдоти забезпечує їм ораторський успіх. Їх коронна фраза: «До речі, ви чули про...», а найуживаніша – «Про що ж це я?..» Гієни майже ніколи не помічають, що:

- слухачі втомилися від анекдотів і непристойностей;
- слухачі роздратовані ними;
- слухачі розійшлися.

Майстрам блефу відомо, що немає ніякого зв'язку між здатністю розповідати анекдоти і популярністю оратора. Добре знаючи також, що дотепність у мові ефективніша за будь-який анекдот, вони записують усе вдале, що почули від інших, для подальшого використання.

СЛОН

Слони відомі своєю здатністю надовго запам'ятовувати. В ораторському мистецтві цей тип людей обізнаний у дуже вузькому колі тим, але висловлює їх досить жваво, оскільки з часом заучує напам'ять. До речі, теми, у яких вони більш-менш досвідчені, на зразок: «Як я прийшов на виручку хрещеному батькові ...», «Знамениті марки Ефіопії 1902-1903 р.»,

«Захоплюючи історії, якими ми обмінювалися з Хомейні», – ненадовго утримують публіку в залі.

Усім виступаючим відомо, що промова (виступ) повинна зачіпати інтереси аудиторії, – хоча б побічно. Мистецтво в тому, щоб так подати матеріал, що інформація, яка навіть не має відношення до справи, здаватиметься цікавою. Для цього наперед (або в ході виступу) визначається склад аудиторії, її потреби і запити. Після чого оратор відшукує до серця слухачів ключик і подає їм усе, що пам'ятає.

ПАВИЧ

Кому сподобається самовпевнена нахаба? А оратори-павичі саме цим і вирізняються. Загін жвавих базік «роби, як я!» діє під гаслом: «Тільки дайте нам можливість, і ми розповімо вам усе, чого ви ніколи не хотіли б знати про світ і про себе!»

Павичі обожнюють ходити по сцені, красуючись своєю витонченістю і знаннями. Вони готові негайно виступити з будь-якої теми, лише б їм запропонували.

Жоден оратор, що поважає себе, не захоче, щоб його зарахували до розряду павичів. Він коректно відхилить пропозицію виступити навіть із одного якогось предмету, який йому більш-менш відомий. Він наполягатиме на тому, що необхідний час для підготовки. Після чого відправиться у найближчу бібліотеку відшукати пару цікавих фактів або ж до місцевого бару, де збираються павичі, щоб похизуватися хвостами. Тут за келих пива запропонують скільки завгодно привабливих і ні з чим не пов'язаних фактів. Залишитись тільки записати парочку шедеврів для майбутнього виступу, а де укрутити їх з максимальним ефектом, він знає – на початку чи в кінці промови.

ВЕРБЛЮД

Як відомо, верблюд може поглинути 20 галонів рідини за 10 хвилин. Але далеко не всім відомо, що існує невелика група вірних своїй справі ораторів з такими ж здібностями. Вони відгукуються на пропозицію виступити з промовою лише за умови, що:

- є перспектива «відзначити» цю подію з розмахом.
- є де залишитися після цього на ніч.

Верблюдам абсолютно байдужий характер, тема і місце виступу: весільний банкет, відкриття філіалу чи науково-практична конференція. Головне для них – зрозуміло висловити думку до кінця.

Професіонали дотримуються різних точок зору з приводу випивки до виступу, під час чи після нього. Існує два підходи до цього питання:

- а) обмежитися стаканом води до і під час виступу;
- б) випити чарку ще до початку виступу, враховуючи те, що алкоголь діє як анестетик і робить виступ відносно безболісним для виступаючого.

Додаткова перевага полягає в тому, що більше вас туди не запросять.

БІЛКА

Причина, через яку ці життєрадісні гризуни так часто риються в землі, зовсім не пов'язана з тим, що вони ховають там горіхи на зиму. Річ у тому, що ці маленькі тваринки начисто забувають, де вони залишили прожиток. Адже нездатність пригадати те, що трапилося більше двох секунд тому, як і повне невміння поклопотатися про майбутнє – це вже хвороба.

Певний тип ораторів виробили цілий ряд навичок подібної «білячої» поведінки. Серед уроків, винесених із спостереження за «білками», можна назвати такі:

1. Варто мати запасну копію тексту виступу на той випадок, якщо втратите основний. Добре було б, щоб її захопив з собою друг або колега, який піде разом з вами. Ще краще, пошліть копію організаторові заходу, на якому ви виступаєте, з проханням потримати її у себе «про всяк випадок».

2. Не намагайтеся здаватися дуже розумним. Запишіть все, що хочете сказати. Ідея зробити скорочений варіант на картках може стати в нагоді пізніше, якщо ви не забудете їх купити.

3. Тренуйте пам'ять за сучасними методиками. Оволодіння ними може принести величезну користь при цитуванні давно забутих месопотамських поетів і використанні фраз типу «Я ніколи не забуду Цього-як-його-там».

4. Не будьте білкою, не шукайте заритих горіхів під час виступу. Результат буде найплачевнішим.

МИША

Це тремтячий, полохливий оратор, який, нервово гортаючи аркуші, пищить перед аудиторією.

Досвідчені оратори беруть на озброєння декілька мишачих звичок і користуються ними, щоб завоювати симпатію аудиторії. При помірному використанні, причому з неабиякою майстерністю, ці прийоми можуть виявитися вельми корисними:

1. Потирання носа. У поєднанні із закручуванням реальних або уявних вусів діє чарівно і абсолютно збиває з пантелику слухачів, так що вони не встигають помітити, що оратор читає текст.

2. Практикуйте зміну голосу в позааудиторній обстановці. Краще за все це робити перед дзеркалом, щоб наочно бачити те, що має побачити публіка. Якщо ж хтось із домашніх виявить сумнів з приводу вашого психічного здоров'я, нагадаєте їм, що доросла людина може робити у себе вдома все, що йому заманеться, і при цьому постежити за собою.

МУРАВ'ІД

Цей невеликий африканський ссавець вирізняється двома характерними рисами, як і оратори, що беруть з нього приклад. Перша – броньований панцир, а друга – звичка ритися в мурашниках.

Кожному, хто коли-небудь стояв перед ворожо настроєною аудиторією, зрозуміла цінність броні, особливо при віддзеркаленні «лоскочучих» запитань. Броня також може виявитися вельми корисною, коли ви забули про регламент, а головуючий намагається привернути вашу увагу. Якщо єдина думка, яку ви намітили у своєму виступі, ще так і не розкрита перед слухачами, просто ігноруйте навіть найнетерплячіші жести головуючого. Продовжуйте як ні в чому не бувало. Коли ж, що найвірогідніше, ніякої думки не було із самого початку, можете спокійно подякувати голові і зайняти своє місце.

Ритися у мурашниках – одна з найбільш корисних ораторських якостей; друга – це підрахунок ласих шматочків, які можна дістати з даного мурашника. Насправді, варто попорпатися в багнуці заради того, щоб здобути корисну інформацію і використовувати її з користю для себе. Ось декілька питань, над якими має сенс поміркувати:

1. Чи буде гонорар? Якщо так, то треба завчасно з'ясувати, який він, розрахувати стратегію і спробувати вибити більше. Якщо гонорар невеликий, це серйозна причина не приймати запрошення або абияк пробурмотіти виступ відповідно до розміру гонорару. Якщо ж виступ безкоштовний, порадьте замість себе якогось із знайомих лекторів.

2. Скільки повинен тривати виступ? Від цього залежить, наприклад, чи можна буде зачитувати перед аудиторією, що спокійно дремає або неголосно розмовляє, фрагменти з книг, газет, журналів і телефонних довідників.

3. Яке устаткування передбачене? Це допоможе вам у виборі стилю виступу. Завжди слід пам'ятати закон Мерфі: «Якщо може трапитися щось погане, воно обов'язково трапиться». Чим більше устаткування, тим більше шансів, що відбудеться якась дрібна капость, і це можна врахувати в плані вашого виступу, зваливши будь-яку надзвичайну подію на сучасну техніку і скориставшись цим для запланованої втечі. Якщо ж ви не збираєтеся рятуватися втечею, то перевірте все принаймні двічі перед виступом.

4. Хто сидить у залі? Дуже корисно знати склад аудиторії. Тоді можна заглибитися в предмет виступу і говорити тільки те, чого ніхто не стане оспорювати. До того ж ви автоматично усуваєте всі можливі запитання, оскільки публіка наперед згодна зі всім

5. Інформація – це сила. Особливо це справедливо для тих випадків, коли оратор може використовувати все, що вдалося накопати, у власних інтересах. Люди безцеремонні скажуть відверто, що це шантаж. Майстри блефу вважають за краще називати це тактичним прийомом.

КУЛЬТУРА ВЕДЕННЯ ПОЛЕМІКИ

Завдання 1. Викладач разом із слухачами обирає тему полеміки (теза), наприклад:

У нашій країні повинна бути урядова цензура засобів масової інформації (або одна державна мова, платна охорона здоров'я, безкоштовна вища освіта і т.п.). Зворотне твердження (не повинна...) є антитезою.

Прихильники кожного твердження об'єднуються в команди і готуються до проведення полеміки, використовуючи довідкову й іншу літературу. Необхідно уточнити всі терміни, що входять у тезу, проаналізувати проблему, зібрати всі аргументи і підготувати переконливу промову. Слід продумати спосіб спростування опонентів і критику їх доказів.

У виступі команд оцінюються:

- ораторське мистецтво лідера кожної команди;
- логічність і переконливість кожного доказу;
- якість спростування;
- запитання обох команд;
- згуртованість кожної команди;
- тон ведення полеміки;
- використання тактики і прийомів ведення полеміки;
- використання прийомів і їх нейтралізація.

Рекомендується підготувати бланки для фіксування оцінок виступу команд з урахуванням цих критеріїв.

Завдання 2. Дискусія з теми «З чого починати власну справу». Розбір полеміки, оцінка поведінки її учасників.

Слухачам пропонується визначити послідовність дій, необхідних для початку випуску нового товару (що це за товар, вирішує група):

- 1) дати рекламу;
- 2) знайти сировину;
- 3) розробити технологію виготовлення товару;
- 4) купити устаткування;
- 5) знайти приміщення для роботи;
- 6) укласти угоду на постачання сировини;
- 7) вивчити потребу населення в цьому товарі;
- 8) отримати ліцензію на цю діяльність;
- 9) сформувати трудовий колектив;
- 10) укласти угоду на оренду приміщення.

Потім слухачі об'єднуються в команди і спільно визначають послідовність своїх дій, після чого представники різних команд відстоюють свою правоту з кожного пункту.

За цим принципом може бути організована дискусія на будь-яку тему, близьку інтересам слухачів.

Завдання 3. Ділова гра «Виступ»

Ця гра підводить підсумок вивченню майстерності публічного виступу.

Мета проведення гри – на прикладі трьох виступів дати уявлення про всю складність ораторського мистецтва, необхідність ретельної підготовки до виступу.

Основні завдання гри:

1. Виробити навички публічного виступу.
2. Навчити парировати репліки, відповідати на запитання, полемізувати.
3. Сформувати вміння аналізувати виступ оратора і критично оцінювати власний.

Ігрові ролі:

1. Оратор.
2. Опонент.
3. Нетямущий слухач.
4. Допитливий слухач.
5. Рецензенти.

Оратори призначаються заздалегідь. Вони виступають з повідомленнями, які почали готувати після вивчення теми «Підготовка до мови-монологу». На виступ відводиться 15 хвилин.

Завдання «Опонентів»: критично оцінити виступ. Допускаються репліки в ході виступу, полемічні вислови, але в коректній формі. Після виступу слід поставити запитання або висловитися з приводу якого-небудь положення виступу з критичних позицій, намагатися викликати оратора на полеміку.

Завдання «Нетямущому слухачеві»: поставити ораторові запитання, яке вимагає роз'яснення терміну або якого-небудь положення виступу.

Завдання «Допитливому слухачеві»: поставити ораторові додаткове запитання з теми.

Завдання «Рецензентам»: проаналізувати виступ:

1. Чи була вдалою назва виступу? У чому полягає головна ідея виступу? Яку мету, на вашу думку, ставив перед собою оратор і чи вдалося йому її досягти?

2. Вид вступу. Чи вдалий він? Який вид висновку?

3. Чи був виступ доступним і зрозумілим? Чи пояснював Оратор значення термінів? Як він це робив?

4. Чи був виступ послідовним? Який його план? Чи цікава композиція виступу?

5. Які прийоми викладу використовував оратор?

6. Чи обґрунтовував Оратор свої думки? Яким чином? Наскільки переконливо?

7. Чи вдалося виступаючому встановити контакт із аудиторією? Якщо так, що цьому сприяло? Якщо ні, то чому?

8. Відзначити манеру триматися (пози, жести), інтонацію, емоційність Оратора, зоровий контакт із слухачами.

9. Що ви можете сказати про його культуру мовлення?

10. Чи вдало Оратор відповідав на запитання?

11. Чи успішно полемізував з опонентом?

12. Загальне враження від виступу. Побаження ораторові щодо вдосконалення ораторської майстерності.

Завдання 4. Прочитайте вислови. Перекладіть українською мовою. Сформулюйте правила, яких слід дотримуватися, працюючи в діловій сфері.

1. Беседу следует вести так, чтобы собеседников из врагов делать друзьями, а не друзей – врагами (Пифагор).

2. Не пренебрегай врагами: они первыми замечают твои ошибки (Антисфен).

3. Хорошо начинать учиться на своем доме (Хилон).

4. Человека выказывает власть (Питтак).

5. Требуя ответа от других, и сам давай отчет (Солон).

6. Молчи или говори то, что лучше молчания (Пифагор).

7. Языком не упражняй мысль (Хилон).

СПРИЙНЯТТЯ І РОЗУМІННЯ ПАРТНЕРА ПО СПІЛКУВАННЮ

Завдання 1. Ненав'язливо спостерігаючи за незнайомцем в автобусі, намагайтеся визначити його вік, професію, сімейний стан, настрій.

1. Спробуйте зав'язати з ним розмову і перевірте власні міркування.

2. Як ви вважаєте, яке враження ви справили на незнайомця (ваш зовнішній вигляд, поведінка)?

Слухачі по черзі розповідають про «діалог з незнайомим пасажиром». Викладач і решта слухачів оцінюють повноту і гостроту спостережень, обґрунтованість припущень, причини помилок стереотипізації.

Завдання 2. Слухачі, розбившись на пари, декілька секунд мовчки дивляться один на одного. Потім викладач запрошує до столу першу пару. Не дивлячись на партнера, потрібно описати риси його обличчя, назвати колір очей, волосся, форму обличчя і т.п. Потім – назвати основну особливість зовнішності партнера.

Виконання цього завдання можливе тільки в обстановці доброзичливості, пошани один до одного, при прагненні відшукати щось красиве і примітне в зовнішності партнера.

Завдання 3. Для вивчення особливостей сприйняття викладач пропонує наступне:

1. Показує упродовж 5-7 секунд слухачам портрет відомої йому людини і просить описати його зовнішність, дати психологічний портрет, вгадати професію. Цікаво і корисно порівняти різні враження. Студенти приходять до висновку про індивідуальність сприйняття, відмінність між інформацією і інтерпретацією, впливі стереотипів.

2. Викладач читає біографію якої-небудь людини і просить слухачів переказати її, виділивши найголовніше. З'ясовується, що це «головне» у багатьох слухачів не співпадає, відображаючи те, що важливе, значуще для кожного.

3. Викладач пропонує слухачам описати, як би вони хотіли, щоб їх сприймали. Потім слухачі дістають аркуші, на яких вони описували те враження, що, на їх погляд, вони справляють. Порівнюючи ці описи, можна зробити корисні для кожного висновки.

Завдання 4. Це завдання дозволяє перевірити здатність поставити себе на місце партнера, зрозуміти його відчуття.

Викладач описує, наприклад, наступну ситуацію. Припустимо, що ви попросили друга зібрати для вас якусь інформацію. Друг підходить до вас у хорошому настрої і повідомляє, що зараз детально розповість про все, що дізнався. Але вам ця інформація вже не потрібна і у вас зараз абсолютно немає часу. Як ви порозумієтеся з другом?

Слухачі розбиваються на пари і розігрують цю ситуацію. Враження обговорюються в групі. Викладач ставить запитання, що дозволяють з'ясувати здатність до децентрації кожного.

Завдання 5. «Шлюбні оголошення».

У ході гри виявляється здатність до децентрації, об'єктивному сприйняттю партнера, умінню аналізувати. Гра розвиває уяву і мовлення. Викладач зможе побачити психологічні проблеми деяких учасників гри.

Оголошення від імені уявного персонажа. У першій частині оголошення, що дається від третьої особи, потрібно його представити: описати зовнішність, найхарактерніші риси, інтереси і захоплення; друга

частина оголошення – «замовлення» на майбутнього супутника життя: його зовнішність, риси вдачі.

«Шлюбні оголошення» звучать по черзі. Необхідно уважно слухати, щоб не пропустити «свою пару». Врешті-решт всі знаходять один одного і стають поряд.

Хід гри обговорюється і коментується.

Приклади «шлюбних пар» можуть бути і такими:

краватка – сорочка

олівець – папір

свічник – свічка

програвач – пластинка

кермо – машина

диван – подушка

стіл – скатертина

берег – річка

ручка – стрижень

басейн – вода.

ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!

расписаться в получении – розписатись про отримання

в рассрочку – на виплату

в пользу – на користь

в защиту – на захист

письмо с уведомлением – лист з повідомленням про отримання

ЯК "ЧИТАТИ" ПАРТНЕРА ПО ДІЛОВІЙ РОЗМОВІ

Завдання 1. Перевірка спостережливості.

Декілька чоловік виходять за двері, інші – спостерігають. Викладач приймає певну позу, сидячи на стільці. У аудиторію входить слухач, який через декілька секунд займає місце викладача і приймає ту ж позу. Потім входить наступний слухач, і все повторюється знову.

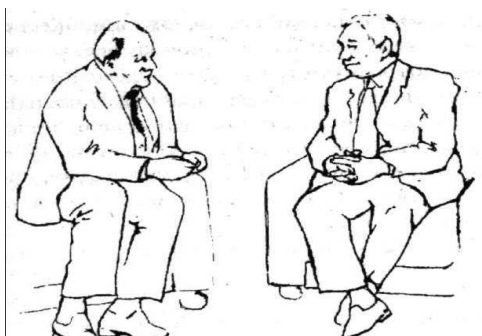
Коли останній учасник групи сідає на стілець, викладач розташовується на стільці поряд і приймає початкову позу. У всіх є можливість порівняти пози і виявити найспостережливіших.

Завдання 2. Перевірка правила Беннета.

1. У центрі аудиторії в певній позі завмирає слухач. Інші по черзі відповідають на наступні запитання:

- Що, на вашу думку, виражає ця поза?
- Які емоції вона у вас викликає? (Відмінності в тлумаченні пози у різних слухачів і в емоціях, що викликаються нею, підтверджує правило Беннета).

2. Викладач пропонує слухачам визначити соціальний статус, внутрішній стан, ставлення до теми розмови і один до одного учасників бесіди, зображених на малюнках. Думки слухачів зіставляються і обговорюються в групі.



Завдання 3. Слухачі розбиваються на пари і сідають обличчям один до одного. Вони по черзі приймають пози, відповідні їх стану і настрою. Партнер повинен їх відгадати. Щоб зробити це було легше, партнерові рекомендується прийняти таку ж позу. Цікаво порівняти тлумачення пози партнером до і після цього.

Результат виконання вправи обговорюється в групі. З'ясовується, що більшість слухачів змогли відгадати настрій партнера за його позою. Цьому сприяло наслідування пози. Виключення підтверджують правило Беннета.

Завдання 4. Вправа, що ілюструє значення наслідування пози і «віддзеркалення» для створення сприятливої атмосфери спілкування.

Слухачі розбиваються на пари. Перші номери починають розповідати другим про те, як вони провели вчорашній день. Слухачі протягом перших трьох хвилин мають прийняти позу, що наслідує позу розповідача, і «віддзеркалювати» його жести. Потім прийняти довільну позу (за винятком пози уваги) і перестати «віддзеркалювати» партнера. Як правило, незабаром після цього бажання розповідати пропадає, і партнер замовкає. Слухачі міняються ролями, і вправа повторюється. Результат – враження, відчуття – обговорюється в групі.

Завдання 5. Тренування уміння «віддзеркалювати».

Слухачі розбиваються на пари і розташовуються довільно. У кожній парі визначається ведучий і той, кого ведуть. Викладач починає поволі, з паузами читати який-небудь текст, який легко супроводжувати виразними жестами (наприклад, байку Крилова). Ведучий пари супроводжує слова байки жестикуляцією. Інший повторює його рухи. Викладач читає текст ще раз. Ролі в парах міняються. Завдання можна повторити з іншим текстом.

Завдання 6. Тренування уміння впливати на стан партнера. Початок вправи повторює вправа 5. Але «той, кого ведуть» отримує завдання: у якийсь момент перехопити ініціативу. Поки викладач читає байку, перший ведучий може знов примусити наслідувати собі. Результат виконання вправи обговорюється: чи легко було захопити ініціативу? Для чого потрібне таке тренування?

Завдання 7. Засвоєння прийому, що дозволяє домогтися відвертості співрозмовника.

Слухачі розташовуються парами за столом один проти одного. Один приймає позу напруженості і недовіри (руки схрещені на грудях). Друга пара намагається застосувати прийом, що знімає цей стан. Завдання виконують всі по черзі. Воно вважається виконаним, якщо у напруженого співрозмовника виникло бажання розтиснути руки і заговорити.

Завдання 8. Тренування контролю над рухами тіла і виразом обличчя під час розповіді про непрочитану книгу.

Викладач розкладає на столі бібліографічні картки (текстом униз) з описом книг або журнальних статей, ще не знайомих слухачам. Слухачі повинні по черзі підійти до столу, узяти картку, розповісти про «прочитану» книгу, відповісти на можливі запитання, що стосуються обставин «придбання» книги і її змісту.

Під час виконання завдання інші уважно стежать за:

- 1) ходом, якою підійшов до столу;
- 2) виразом його обличчя, коли він читає текст на картці;
- 3) положенням його рук, виразом обличчя і очей під час розповіді;
- 4) самовладанням і винахідливістю під час відповідей на запитання.

Сам зміст розповіді свідчить про ерудицію і уяву виконавця, але в даній вправі не оцінюється.

Приклади бібліографічних описів:

Головачов В.В. Політ урагану: Фантаст, роман. – М.: Молода гвардія, 1991.

Горбатов А.В. та ін. Деякі причини травматизму на м'ясокомбінатах // М'ясна індустрія. – 1998. №2. – С.27-29.

Гольцман Е.Е. Лихе око: Книга про звичаї і забобони народів світу // Альманах «Терези». – М., 1991.

Егоров С.Ю., Соколов Е.М. Он + Она: О сексе без ханжества. – Ярославль, 1999.

Можна запропонувати інший варіант «конкурсу Мюнхгаузенів»: слухачі беруть картки із завданням розповісти про події, що нібито трапилися з ними насправді. Наприклад: «Нам стало відомо, що вас запросили для зйомок у головній ролі в телесеріалі. Розкажіть, що це за фільм і чому саме вас обрали».

Завдання 9. Укладіть список вказаної літератури:

1. Назва книги «Складні випадки правопису та слововживання»; автор – Євгенія Чак; вийшла книга в 1998 році в Києві у видавництві «Наука» і має 272 сторінки.

2. Назва книги «Сучасні ділові папери». Це навчальний посібник для вищих та середніх спеціальних навчальних закладів. Уклали його колектив авторів: Глущик С.В., Дияк О.В., Шевчук С.В.; надруковано його у м. Києві видавництвом «Думка» у 2000 році.

3. Стаття «Як писати наукову роботу з української мови» кандидата філологічних наук А.Оголевець вміщено у журналі «Дивослово» у №8 за 1999 рік на сторінках 23-26.

4. Поезію «Мені тринадцятий минало» ви можете знайти у 1 томі повного зібрання творів Т.Г.Шевченка, що складає 12 томів, виданого у 1989 році за редакцією Є.П.Кирилюка у м. Києві у видавництві «Наукова думка».

Завдання 10. Виправте помилки в оформленні бібліографії.

1. А.Ф.Марахова: «Мова сучасних ділових документів». – Київ – «Наукова думка» (1981)
2. Шевчук С.В.: Українське ділове мовлення. – К. – «Вища школа» – 1997.
3. Л.П.Любимець Ділові папери.: Київ, 1981 – Радянська школа.
4. М.І.Молдаванов, Г.М.Сидорова: Сучасний діловий документ // Зразки найважливіших документів українською мовою. – К., Техніка. – 1992.

ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

Завдання 1. Дайте відповіді на запитання:

1. Як пов'язано поняття іміджу зі змістом приказки: «За одягом зустрічають, за розумом проводжають»?

2. Що конкретно може стояти за висловом «Уміє пилу в очі напустити»?

3. Хто з ваших знайомих має імідж, відповідний його професії й посаді? Хто не має? А ви самі?

4. Попросіть товариша відповісти на запитання про особливості вашого зовнішнього вигляду: манери одягатися, ходи, улюблених поз, жестикуляції, звучання голосу, виразу обличчя, погляду, усмішки. Цікаво було б дізнатися, чи викликає якісь асоціації ваш образ із кольором, запахом, формою, рухом, рослиною, твариною, предметом. Якого літературного або кіногероя ви йому нагадуєте?

5. Як на вашу думку, якою людиною ви здаєтеся оточуючим (за книгою Я.А.Луп'яна «Бар'єри спілкування, конфлікти, стрес»):

а) чи часто до вас звертаються на вулиці із запитаннями?

б) чи часто вас обраховують?

в) чи часто до вас звертаються із сумнівними пропозиціями?

г) як до вас ставляться діти, невпевнені в собі люди, старші за віком?

д) як до вас ставляться в колективі: поблажливо, на рівних, з повагою, із заздрістю, з підлесливістю, з любов'ю, із страхом, не помічають? Подумайте, що це означає, чим викликано таке ставлення до вас?

Завдання 2. Група допомагає кожному знайти відповіді на наступні питання:

1. У чому своєрідність вашого образу? Наскільки він прийнятний у діловій сфері?

2. Подумайте, що потрібно зробити, щоб ваш імідж сприяв успіху в діловій сфері:

а) як поліпшити зовнішнє враження;

б) яких ділових якостей потрібно набути, які удосконалювати, від яких недоліків характеру необхідно позбавитися.

Завдання 3. Робота над інтонацією.

У ряді ситуацій ділова людина не може собі дозволити відкрито і різко сказати співрозмовникові, що він про нього думає. Проте, не виходячи за рамки пристойності, своє ставлення можна висловити інтонацією.

Слухачам пропонується виконати завдання на картках.

1. Вимовити одну і ту ж фразу, додаючи їй прямиий і прямо протилежний зміст засобами інтонації:

Радий вас бачити.

Спасибі за роботу.

Приходьте завтра.

Я в захваті.

Спасибі, мені дуже приємна ваша увага.

Приємно було з вами поговорити.

Спасибі за комплімент.

Дуже вам вдячливий.

Ціную вашу наполегливість.

Мені це дуже подобається.

2. Вимовити фразу з різними інтонаціями:

1) Розумниця! Молодець! (із вдячністю; із захопленням; іронічно; засмучено; гнівно).

2) Я цього ніколи не забуду (з вдячністю; з образою; захопленням; гнівом).

3) Спасибі, як це ви здогадалися! (щиро; із захопленням; із засудженням).

4) Нічим не можу вам допомогти (щиро; із співчуттям; даючи зрозуміти нетактовність прохання).

5) Ви зрозуміли мене? (доброзичливо, чемно; сухо, офіційно; із загрозою).

6) До зустрічі! (тепло, ніжно; холодно, сухо; рішуче, різко; байдуже).

7) Це я! (радісно; урочисто; винувато; грізно; задумливо; недбало; таємниче).

8) Я не можу тут залишатися (з жалем; скривджено; невпевнено; рішуче).

9) Здрастуйте! (сухо, офіційно; радісно; грізно; з докором; доброзичливо; байдуже; гнівно; із захопленням).

УВАГА!

Труднощі у правильному виборі відмінка виникають як у звичайному, так діловому спілкуванні. Запам'ятайте деякі приклади поєднання слів у конкретних словосполученнях:

оплачувати проїзд, послуги, рахунок
платити за проїзд, за проживання
повідомити директору
вживати заходів, ліків
завдавати прикростей, шкоди
зазнавати напад, невдачі
запобігати аваріям, злочинам
опанувати професію, предмет
оволодіти професією, предметом

опанування дисципліни, курсу
оволодіння знаннями
освоєння спеціальності

заперечувати участь, факт
заперечувати йому, директору
ігнорувати пропозицію, погляд
наголошувати на помилках
всупереч умовам, вимогам
завдяки клопотанню, узгодженості

бачити на власні очі
чути на власні вуха
слабувати на очі
хворий на ангіну, на грип
багатий на ідеї
високий на зріст
характерний для ситуації
притаманний автору
притаманний автору
майном
свідомий свого значення
пам'ятник Шевченкові
попередження незаконних
дій
читати англійською мовою
говорити українською
повідомляти телефоном
їхати тролейбусом
відповідно до...
згідно з...

Завдання 4. Визначте правильний варіант словосполучення.

Завідувач відділу – завідувач відділом
завідуючий відділу – завідуючий відділом
заслужувати уваги – заслужувати на увагу
завдати шкоди – завдати шкоду
зазнати поразку – зазнати поразки
доводимо до відома – доводимо для відома
дякуємо Вас – дякуємо Вам
ігнорувати думку – ігнорувати думкою
властиві для цієї професії риси – властиві цій професії риси
хворіти запаленням легенів – хворіти на запалення легенів
виступити у захист – виступити на захист
запобігати ушкодженням – запобігати ушкодження

БАР'ЄРИ У СПІЛКУВАННІ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ

Завдання 1. Слухачі по черзі розповідають про свій досвід подолання бар'єрів у спілкуванні. Проблемні ситуації обговорюються.

Завдання 2. Назвіть спочатку ввічливі форми прохання (наприклад: прошу вас, будьте такі люб'язні і т.п.), потім – ввічливі форми відмови (наприклад: на жаль, не зможу вам допомогти; це не в моїх силах і т.п.).

Поясніть перевагу в певних ситуаціях прохання в умовному способі («хотілося б...»), відповіді за формулою «так, але...». Знайдіть формули прохання і відмови, доречні в спілкуванні: з колегою; з керівною особою; з клієнтом фірми.

Завдання 3. Знайдіть способи, як відхилити нетактовне прохання.

Слухачі розбиваються на пари. Завдання: один партнер повинен придумати нетактовне прохання (наприклад, дати конспект перед іспитом, сходити замість друга на побачення і т.п.), інший – відмовити йому в цьому проханні, але так, щоб не стати занудою і не втрати добрих стосунків із товаришем.

Спробуйте керуватися при цьому міркуваннями французького письменника-мораліста Н.Шамфора: «Хто має не досить гострий розум, щоб вчасно відбутися жартами, той часто вимушений або брехати, або вдаватися до занудства. Вибір не з приємних! Уникати його порядній людині зазвичай допомагають ввічливість і жарт».

Не всі, проте, можуть виявити ці якості в потрібний момент. Можна відхилити нетактовне прохання і таким чином: відверто, спокійно і по можливості стисло пояснити причину відмови, наприклад: «Вибач, але твое прохання ставить мене в ніякове положення» або «Пробач за відмову, але мені це не до душі».

РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Завдання 1. Конструктивні способи вирішення конфліктів

Обладнання: картки з завданням, аркуші паперу, олівці.

1. Вправа «Подарунок»

Усі учасники стають у коло. Кожному необхідно зробити своєму сусіду справа незвичайний подарунок, використовуючи тільки слова, міміку, жести.

2. Вправа «Ситуації»

Учасникам пропонується навести приклади конкретної ситуації конфліктів і проаналізувати джерела конфлікту в кожній конкретній ситуації.

3. Вправа «Способи врегулювання конфліктів»

Робота в малих групах.

Кожній групі видаються робочі листи «Під час конфлікту більшість людей...».

- сперечаються;
- намагаються зрозуміти один одного;
- допомагають один одному;

- кричать один на одного;
- співпрацюють;
- жартують;
- уважно слухають один одного;
- підозрюють один одного;
- намагаються перемогти;
- вибачають один одному;
- довіряють один одному;
- брешуть один одному;
- усміхаються;
- змагаються один з одним;
- б'ються;
- прагнуть разом залагодити конфлікт;
- намагаються зрозуміти, що відчуває інший;
- звинувачують один одного;
- звертаються до інших по допомогу;
- прагнуть закінчити розмову;
- сердяться один на одного.

Кожній малій групі необхідно вибрати п'ять тез, які, на її думку, найбільш корисні для врегулювання конфліктів, Потім уся група визначає п'ять думок, які найбільш корисні для врегулювання конфліктів.

Завдання 2. У конфліктній ситуації особиста мета одного опонента не збігається з прагненням другого, цілі сторін вступають у протиріччя. Важливість досягнення мети для кожної конфліктуючої сторони може мати неабияке значення або ж не мати ніякого. Тому вирішення конфлікту частково залежить від наполегливості, з якою опоненти прагнуть задовольнити особисті інтереси.

Підтримання хороших стосунків на даний момент і в майбутньому для конфліктуючих сторін може бути важливим або ж не мати жодного значення. Важливість хороших стосунків з іншими людьми, готовність врахувати їхні інтереси також впливають на дії під час конфлікту.

Інструкція: Уважно прочитайте вислови і прислів'я. Користуючись наведеною нижче шкалою, визначте, наскільки кожне прислів'я відповідає вашим діям під час конфліктів:

- 5 – відповідає в усіх випадках;
- 4 – відповідає у більшості випадків;
- 3 – деколи відповідає;
- 2 – відповідає, але дуже рідко;
- 1 – ніколи не відповідає.

1. Від суперечки легше утриматися, аніж потім здихатися її.
2. Якщо ви не можете примусити людину думати так, як ви робите, то примусьте її робити так, як ви думаєте.
3. Теплі слова розтоплюють холодні серця.
4. Послуга за послугу.
5. Давай приходь і подумаємо разом.

6. Під час суперечки заслуговує похвали той, хто перший замовкне.
7. Чия сила, того й правда.
8. Солодкі слова роблять солодким рух уперед.
9. Краще синиця у жмені, аніж журавель у небі.
10. Істина знаходиться в знаннях.
11. Той, хто б'ється і тікає, доживає до нової битви.
12. Той перемагає блискуче, хто примушує своїх ворогів тікати врозтіч.
13. Убий ворога своєю надмірною добротою.
14. Чесний обмін думками не приведе до суперечки.
15. Ніхто не може претендувати на істину в останній інстанції, але кожен може зробити свій внесок у неї.
16. Тримайся подалі від тих, хто незгідний з тобою.
17. Тільки той, хто вірить у перемогу, перемагає на полі битви.
18. Добре слово мало коштує, та дорого цінується.
19. Зуб за зуб — це чесна гра.
20. Тільки той, хто готовий відмовитися від власного права на істину в останній інстанції, збагатиться від істин, які знають інші.
21. Уникайте сварливих людей – вони зроблять ваше життя нещасним.
22. Людина, яка не тікає сама, змушує тікати інших.
23. М'які слова забезпечують гармонію.
24. Хочеш мати хорошого друга – зроби йому щось приємне.
25. Відкрито говори про свої конфлікти і йди їм назустріч – тільки це приведе до їх найкращого вирішення.
26. Найкращий спосіб улагодження конфліктів – уникати їх зовсім.
27. Займаю тверду, рішучу позицію (на тім стою і не можу інакше).
28. Лагідність перемагає гнів.
29. Краще щось, аніж нічого з того, що ти хочеш.
30. Щирість, чесність і довіря гори звернуть.
31. Немає нічого важливішого, ніж те, за що тобі треба боротися.
32. У світі завжди були й будуть переможці і переможені.
33. Вони на тебе з каменем, а ти до них з прихильністю.
34. Якщо двоє йдуть на компроміс, то справедливе рішення гарантоване.
35. Правди можна добитися, воюючи та воюючи.

Завдання 3. Стратегії розв'язання конфліктів, які визначаються за допомогою методики.

1. Черепаха (втеча). Черепахи втікають і ховаються у свій панцир, щоб обминати конфлікти. Вони відмовляються від власних цілей та стосунків. Вони тримаються далі як від спірних питань, через які виникає конфлікт, так і від людей, до яких він причетний. Вони почувають себе безпомічними. Вони вважають, що намагатися вирішувати конфлікт – справа повністю безнадійна. Вони переконані, що легше втекти (фізично та психологічно) від конфлікту, аніж зіткнутися з ним.

2. Акула (примус). Акули намагаються перемагати опонентів тим, що силоміць примушують їх приймати потрібне їм рішення конфлікту. Для них найважливішими є власні цілі, а стосунки з людиною мають дуже мале значення. Вони будь-якою ціною готові добиватися своїх цілей. Потреби інших людей їх не турбують. Їх мало хвилює те, чи вони комусь

подобаються, чи проявляє хтось до них прихильність. Акули переконані, що конфлікти вирішуються тоді, коли один перемагає другого, який програє. Вони хочуть бути переможцями. Перемога, на їхню думку, дає людям почуття гордості та успіху. Поразка викликає почуття безсилля, неадекватності і невдачі. Вони намагаються здобути перемогу, приголомшуючи суперників, нападаючи раптово, а також залякуючи або загрожуючи їм з позиції сили.

3. Плюшевий ведмедик (згладжування). Для ведмедиків – стосунки найважливіші, а власні цілі не мають великого значення. Ведмедики хочуть подобатися, хочуть, щоб усі їх любили і цінували. Вони вважають, що краще уникнути конфлікту заради гармонії, і впевнені, що конфлікти не можна обговорювати без шкоди для стосунків. Вони бояться завдати болю, образити, псувати стосунки під час конфлікту. Щоб зберегти стосунки, вони готові пожертвувати особистими цілями. Плюшеві ведмедики немовби кажуть; «Я пожертвую власними цілями, роби все, що ти хочеш, аби тільки я тобі подобався». Плюшеві ведмедики намагаються згладити конфлікт, боячись зіпсувати стосунки.

4. Лисиця (компроміс). Лисиці невибагливі як у своїх цілях, так і в стосунках з іншими людьми. Лисиці шукають компромісу. Вони жертвують частиною своїх домагань під час конфлікту і переконують іншу особу поступитися теж якоюсь часткою своїх цілей. Вони шукають такого рішення конфлікту, коли б обидві сторони мали якусь вигоду – «золоту середину», між двома крайніми позиціями. Вони готові пожертвувати заради досягнення згоди для спільного добра як частиною своїх домагань, так і стосунків.

5. Сова (конфронтація). Сиви дуже високо цінують власні цілі та стосунки. Вони розглядають конфлікти як проблему, яку треба розв'язувати, і шукають таке рішення, яке б задовольнило як їхні власні цілі, так і цілі супротивної сторони в конфлікті. Сиви сприймають конфлікти як засіб поліпшення стосунків шляхом послаблення напруження між двома людьми. Вони намагаються розпочати дискусію, яка розцінила б конфлікт як проблему. Шукаючи рішення, які б задовольнили як їх самих, так і іншу особу, сиви підтримують стосунки. Сиви не заспокоюються доти, доки не знайдено рішення, яке б задовольнило і власні, і чужі цілі. Вони також не заспокоюються доти, доки напруга не спаде і негативні емоції не будуть повністю зняті.

Підрахунок кількості набраних балів

Втеча	Примус	Згладжування	Компроміс	Конфронтація
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35

Чим більшою є загальна сума балів за певною стратегією розв'язання конфліктів, тим частіше ви схильні застосовувати цю стратегію. Чим менша загальна сума, тим рідше ви користуєтесь нею.

Завдання 1. Тренування уміння визначити і висловити головну думку розповідача.

Викладач читає невеличку замітку з газети.

Завдання слухачам: дібрати заголовок, який би виражав її суть. Після декількох прикладів можна перейти до більшої за обсягом інформації. Її суть можна висловити трьома реченнями.

Завдання 2. Тренування уважності при слуханні, уміння виділити головне.

У вправі беруть участь декілька чоловік, вони виходять за двері. Інші стежать за експериментом.

Викладач, звертаючись до одного із слухачів, що знаходяться в кімнаті, читає текст з декількох смислових одиниць. Потім запрошується один із тих, хто знаходиться за дверима. Перший слухач повторює цей текст для того, хто увійшов, потім той – для того, хто увійшов другим і т.д. Останній із учасників повторює цей текст для всієї групи. Учасників експерименту повинно бути не більше п'яти, інакше складно встановити, в який момент відбулася втрата або спотворення інформації, причини цього (захопленість незначними деталями, неухважність і т.п.).

Приклад тексту: «Адміністратор страхової компанії говорить агентові: «Телефонував ваш клієнт. Він виїжджав і тому не зміг зателефонувати раніше. Приїхав і знайшов у себе в поштової скриньці запрошення від іншого агентства. Але він має намір співпрацювати з нами. Зараз йому знову треба терміново виїхати, і він хвилюється, що за цей час відключать телефон, оскільки він не встигне його сплатити. Тому він приїде до нас без дзвінка 20 жовтня о 10 годині для укладення договору. Просить підготувати всі необхідні документи».

Завдання 3. Відпрацювання прийомів активного слухання у процесі ігрової ситуації «Інтерв'ю».

Слухачам пропонується запитання, що має проблемний характер. Даються варіанти можливих відповідей. Протягом 5 хвилин слід визначити свою позицію з цього приводу, продумати аргументи. Потім викладач запрошує «для інтерв'ю» двох слухачів, думки яких розходяться. Один з них оголошується «журналістом», інший – «компетентним співрозмовником».

Завдання «журналіста»: з'ясувати думку співрозмовника з даного питання, використовуючи прийоми активного слухання.

Завдання «компетентного співрозмовника»: поводитися невимушено.

Обираються чотири «експерти», які уважно стежитимуть за загальним ходом бесіди і відповідатимуть на запропоновані викладачем запитання.

Решта слухачів – телеглядачі». Вони не повинні втручатися в хід бесіди, їх завдання – уважно стежити за ходом інтерв'ю і доповнювати «експертів».

Запитання «експертам»:

1. Як ви оцінюєте поведінку «журналіста» на етапі слухання: чи був він уважним, чи відображав відчуття співрозмовника? У чому це виявлялося? Якою була в цілому атмосфера бесіди?
2. Які прийоми активного слухання використовував «журналіст»?
3. Чи не упустив «журналіст» можливості уточнити, поставити уточнююче запитання, стимулювати відповідь?

Завдання 4. Чи точно «журналіст» перефразовував вислови співрозмовника? Чи правильно їх резюмував?

Після обговорення ходу інтерв'ю викладач просить «експертів» дати загальну оцінку роботі «журналіста»: відмінна, хороша, задовільна.

Потім він запитує «компетентного співрозмовника», чи згоден він із цією оцінкою, як би він оцінив уміння «журналіста» «розговорити», чи була комфортною для нього атмосфера бесіди.

Поставивши чергове запитання слухачам, гру можна повторити і потім порівняти роботу «журналістів».

Завдання 5. Розповідач висловлює свою точку зору з будь-якої теми, що цікавить його. «Слухач» не стільки слухає співрозмовника, скільки прагне концентруватися на своїй точці зору з цього приводу і не вступати в обговорення.

Групі відпрацювати наступні запитання:

Що відчував кожний із співрозмовників?

Що хотілося зробити?

Що «слухач» зрозумів із сказаного?

Який зміст насправді?

Далі можна змінити поведінку слухача.

1. Слухаючи, партнер ставить мету – швидше висловитися самому, але не перебиває співрозмовника.

2. «Слухач» вислуховує уважно лише з тим, щоб викрити у чомусь розповідача: у брехні, нелогічності, упередженості, поганому смаку.

3. «Слухач» не стільки зацікавлений почути думку співрозмовника, скільки хоче оцінити його під час вислуховування: дурний, розумний, вискокча, лідер, небезпечний, красивий і т.д.

Обговорення. Який ефект?

Як змінюється поведінка розповідача (міміка, жести, манера, голос) у процесі розмови?

Узагальнення. Сформулюйте «правила хорошого слухання».

Завдання 6. Конструктивні і деструктивні форми впливу на слухача.

Мета: Сформулювати закономірності, які підвищують вірогідність того, що тебе почують і зрозуміють правильно.

Для того, щоб актуалізувати знання учасників групи, ведучий пропонує всім по черзі висловити припущення – що саме вимагається від розповідача.

Вправа 1. Кожному учасникові пропонується висловити одну загальну для всіх фразу: першому – як черепаха; другому – як маленька дитина; третьому – як робот; четвертому – як кулеметна черга; і т.д.

Обговорення.

Який темп розмови в спілкуванні є найвигіднішим? Як це пов'язано з конкретною ситуацією? Які відчуття виникають при зміні темпу мовлення?

Вправа 2.

а) вимовте власне ім'я з різними інтонаціями. Прослідкуйте, як впливає інтонація на сприйняття.

б) вимовте фразу: «Люди виявляються самотніми через те, що самі не виявляють цікавості до оточуючих» – з різними інтонаціями (повчання, скарги, підлабузнювання, зневаги, злості);

в) вимовте фразу: «Справа випадку, чи будуть у нас у житті хороші друзі чи ні», – прагнучи викликати протест, інтерес, жаль і т.д.

Обговорення.

Конструктивні і деструктивні форми впливу на слухача.

Роль інтонації в досягненні мети (прийняття точки зору, бажання зрозуміти і продовжити розмову).

Завдання 7. Закономірності, що підвищують взаєморозуміння.

Мета: Тренування способів поліпшення взаєморозуміння.

Вправа 1. «Місце зустрічі». Ведучий пропонує учасникам домовитися про зустріч:

а) один учасник описує місце в приміщенні, куди потрібно прийти. У другого учасника очі закриті. Потім другий учасник повинен знайти те місце, де призначена зустріч;

б) один учасник описує місце у місті, а другий – повинен здогадатися, де воно знаходиться.

Обговорення.

Що заважало і що допомагало зрозуміти співрозмовника?

Що допомагало «стати» на позицію розповідача?

Вправа 2.

а) описати стан людини в якій-небудь ситуації з відомого фільму або книг;

б) спробувати описати стан будь-якого члена групи.

УМІННЯ ПОВОДИТИСЯ В ТИПОВИХ СИТУАЦІЯХ СПІЛКУВАННЯ

Завдання 1. Викладач пропонує слухачам розіграти різні ситуації маніпулятивного спілкування, наприклад: вам необхідно потрапити на кіносеанс, а ви забули квиток.

Знайдіть підхід до білетерки, якщо це:

а) молода симпатична дівчина;

б) жінка середніх років, яка прагне виглядати молодшою;

в) суворого вигляду літня жінка.

Завдання 2. Слухачі розбиваються на пари. Потрібно знайти спосіб змусити «знайомого» зробити те, що йому не до душі, а тому – знайти спосіб відмовити «нахабі».

Приклади прохань:

1) Я чув про вас як про людину, яка ніколи нікому не відмовляє. Не могли б ви позичити 50 доларів? Мені скоро повинні повернути борг, і я відразу ж вам віддам.

2) Невже ви відмовитеся взяти участь у цьому вечорі? Адже ми не всіх запрошували. Але нам відомо, що ви добре розумієтеся на справжньому мистецтві!

Знайдені слухачами прийоми маніпулювання обговорюються і коментуються.

ПОЗИЦІЇ В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ, ЩО ВЕДУТЬ ДО УСПІХУ

Завдання 1. Розіграти ситуацію «Запізнення»:

- а) на побачення з другом;
- б) додому після обіцяного терміну повернення;
- в) на ділову зустріч.

За умови, що запізнення таке значиме, що чекаючий уже виведений із терпіння. Безконфліктний вихід із даної ситуації можливий лише в тому випадку, якщо вдається зайняти психологічну позицію і стимулювати психологічну позицію партнера таким чином:

- а) Дитина – Дитина;
- б) Дитина – Батько;
- в) Дорослий – Дорослий.

Завдання 2. На прикладі розігрування конфліктної ситуації пропонується дізнатися, яка психологічна позиція ближча слухачам.

Ось приклад психолога М.Козлова. Подруга погодилася купити квитки до театру на спектакль відомих гастролерів. Ви прийшли до призначеного часу, а її ще немає. Нарешті, коли до початку спектаклю залишилося 5 хвилин, вона з'явилася, але, як з'ясувалося, забула квитки вдома. У гострій ситуації виявляється звичний спосіб поведінки людини. На прикладі різних виконавців видно, що позиція Дорослого дозволяє уникнути конфлікту.

Завдання 3. Рольова гра «На прийомі у начальника ЖЕС».

Розіграна ситуація. У мешканця, що живе на верхньому поверсі, протікає стеля через непридатність крівлі. Мешканець давав телефонні заявки на ремонт даху, але її так і не полагодили. У квартирі волого. Захворіла вже друга дитина. Мешканець вирішив піти до начальника ЖЕС. Його мета – добитися негайного ремонту крівлі.

Умови гри. Начальник знаходиться у позиції Батька, виконавці ролі мешканця – в психологічних позиціях Дитини, Батька і Дорослого.

Розмова начальника з Мешканцем-Батьком закінчується конфліктом.

Розмова з Мешканцем-Дитиною ні до чого начальника не зобов'язує.

Розмова з Мешканцем-Дорослим ведеться в діловому тоні. Мешканець залишає заяву і йде з надією на те, що буде зроблено все можливе.

Завдання учасникам гри:

1. У ролі Мешканця-Батька потрібно вимагати, обурюватися. Побачивши, що начальник «не кається», загрожувати йому скаргами до вищих інстанцій. Піти зі скандалом.

2. У ролі Мешканця-Дитини потрібно довго розповідати про важкий стан дітей, скаржитися, просити. Піти, так і не назвавши свою адресу.

3. У ролі Мешканця-Дорослого прийти із заявою. Стисло викласти суть справи. Спокійно запитати про причину, через яку дах досі не відремонтований. Піти, зареєструвавши заяву.

4. У ролі Начальника зайняти агресивну позицію у відповідь на агресивну позицію Мешканця-Батька. Швидко звільнитися від Мешканця-Дитини. Якщо ближча роль Батька дбайливого, пообіцяти все зробити, навіть не запитавши, де живе мешканець. У ролі Батька-критика відчитати прохача: «У інших ще не те відбувається! Що робити? Підставте щось!» і т.п. У відповідь на питання Мешканця-Дорослого пояснити ситуацію (один покрівельник давно хворіє, другий звільнився). Перейти з ним на діловий тон. Можливо, прийняти його пораду чи пропозицію.

5. Завдання членам «журі».

- У яких психологічних позиціях знаходилися «мешканці»? Відповідь обґрунтувати, відзначивши, як психологічна роль виявлялася в жестах, позі, інтонації, поведінці виконавців ролей.
- У яких психологічних позиціях знаходився «начальник»? Відповідь обґрунтувати.
- Прокоментувати взаємодію учасників гри в трьох випадках. У чому перевага позиції Дорослого в цій ситуації?

Етапи проведення гри:

1. Знайомство слухачів з розіграною ситуацією.
2. Розподіл ролей. Слухачі отримують завдання на картках.
3. Призначення «журі». Вони отримують свої завдання.
4. Розігрування ситуації (Тричі з різними «мешканцями»).
5. Обговорення ситуації. Виступ членів «журі» з розбором кожного випадку.
6. Підведення підсумків ділової гри.

Рекомендації щодо обговорення розіграних сцен.

Слово надається членам «журі». Після кожного їх виступу викладач звертається до «глядачів» з пропозицією доповнити, відзначити, кому з учасників гри вдалося краще зіграти задану психологічну роль. Під час обговорення поведінки начальника слухачі можуть перейти на критику ситуації в самому ЖЕС, давати поради щодо ремонту даху чи звернення до вищих інстанцій.

Підведення підсумків ділової гри.

Відзначити, наскільки успішно були зіграні психологічні ролі, підкреслити переваги позиції Дорослого, наскільки точними були у своїх думках члени «журі», вдалі чи не зовсім доповнення «з місць».

Завдання 4. Рольова гра «У кабінеті завідувача ательє».

Розігрувана ситуація. Після другої примірки ви бачите, що костюм безнадійно зіпсовано. Ви хочете, щоб вам повернули витрачені гроші.

Умови гри. Завідувач знаходиться у позиції Батька. Він не має наміру повертати гроші. На його думку, у всьому винен клієнт: куди раніше дивився? Проблеми немає – костюм можна виправити.

Завдання учасникам гри. Можуть бути такі ж, що і у попередньому випадку. Але можна запропонувати виконавцям проявити тільки позицію Дорослого і проаналізувати, як це вдалося в кожному випадку. У тих слухачів, кому це не вдається, виявляється психологічна проблема.

Завдання 5. Відпрацювання позиції Дорослого в ігрових ситуаціях.

Приклади ігрових ситуацій:

1. Ви прийшли за оголошенням у газеті влаштуватися на роботу рекламним агентом.

2. Ви прийшли до декана з проханням дозволити здати достроково сесію.

3. Ви закінчили школу гувернерів і прийшли до господарів будинку з рекомендаційним листом.

4. Ви прийшли до керівника курсів англійської мови з проханням про зарахування. Заняття в групі почалися два тижні тому.

У ролі прохачів і керівника виступають студенти.

У розіграваних ситуаціях перевіряється і відпрацьовується уміння слухачів вести розмову з позиції Дорослого. Про те, чи вдається це, можна судити за реакцією «господаря ситуації»: якщо відвідувач веде розмову поділовому, йому все вдається – «приймають на роботу», «переносять сесію» і т.д. Якщо ж він принижено просить або вимагає, то не може досягти бажаного.

У разі невдачі слухач повторно бере участь в ігровій ситуації. На прохання викладача слухачі кожного разу коментують ситуації. Розігрування сцен стає уроком і для учасників, і для «глядачів». Бажано, проте, щоб всі слухачі спробували свої сили у позиції Дорослого.

Завдання 6. Виконайте тест «Трансактний аналіз спілкування» (за Е.Берном)

Згідно з Е.Берном, звертаючись до іншої людини, ми обираємо один із можливих станів нашого «Я»: стан «Батька», «Дорослого» чи «Дитини». Спробуйте оцінити, як поєднуються ці три «Я» у вашій поведінці. Для цього оцініть наведені твердження в балах від 0 до 10.

1. Мені іноді не вистачає витримки.
2. Якщо мої бажання заважають мені, то я вмію їх приборкати.
3. Батьки, як зріліші люди, повинні влаштувати сімейне життя своїх дітей.
4. Я іноді перебільшую свою роль у деяких подіях.
5. Мене провести нелегко.
6. Мені б сподобалося бути вихователем.
7. Іноді мені хочеться подуріти, як маленькому.
8. Думаю, що я правильно розумію всі події, що відбуваються.

9. Кожен повинен виконувати свій обов'язок.
10. Нерідко я чиню не як треба, а як хочеться.
11. Приймаючи рішення, я прагну продумати його наслідки.
12. Молодше покоління повинне вчитися у старших, як йому слід жити.
13. Як і більшість людей, я часто ображаюся.
14. Мені вдається бачити в людях більше, ніж вони говорять про себе.
15. Діти, безумовно, повинні дослухатися до порад батьків.
16. Я людина, яка захоплюється.
17. Мій основний критерій оцінки людини – об'єктивність.
18. Мої погляди непохитні.
19. Буває, що я не поступаюся в спорі лише тому, що не хочу поступатися.
20. Правила виправдані лише до тих пір, поки вони корисні.
21. Люди повинні дотримувати всі правила незалежно від обставин.

Оцінка результатів.

Підрахуйте суму балів окремо по рядках таблиці:

№ запитань	Позиції спілкування
1, 4, 7, 10, 13, 16, 19	Дитя (Д)
2, 5, 8, 11, 14, 17, 20	Дорослий (В)
3, 6, 9, 12, 15, 18, 21	Батько (Р)

Розташуйте відповідні символи в порядку убудання їх значення. Якщо у вас вийшла формула ВДР, то ви володієте розвиненим відчуттям відповідальності, в міру імпульсні і не схильні до повчань і моралей. Намагайтеся зберігати ці якості.

Якщо отримали формулу РДВ, то для вас характерні категоричність і самовпевненість. Крім того, «Батько» з дитячою безпосередністю ріже «правду-матку», ні в чому не сумніваючись і не піклуючись про наслідки. Тому таким людям бажано працювати не з людьми, а з машинами, етюдником і т.п.

Якщо на першому місці у формулі Д, то це цілком прийнятний варіант для наукової роботи. Але дитяча безпосередність хороша тільки до певних меж. Якщо вона починає заважати справі, то пора свої емоції узяти під контроль.

ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Завдання 1. Робота над зміною ставлення до неприємного партнера.

Слухачі діляться на пари. Кожен згадує свого неприємного партнера або знайомого і розповідає про нього своєму напарникові за поданою схемою.

1. Як виглядає. Як одягається.
2. Вік.
3. Сімейний стан. Чи є проблеми в сім'ї.

4. Стан здоров'я.
5. Де вчився, де працював раніше.
6. Що являє собою організація, у якій він працює.
7. Як до нього ставляться в колективі.
8. Які його політичні погляди, захоплення.
9. Що він більше за все любить. Що уміє добре робити.
10. Що для нього важливо в житті, чого побоюється, на що сподівається.

Партнер уважно слухає цю розповідь, відзначає основні моменти і «переопрацьовує» отриману інформацію так, щоб на «погану» людину можна було поглянути по-іншому. Наприклад: замість «довгий, тонкий» – «стрункий», замість «консерватор» – «людина сталих поглядів», замість «лає все закордонне – «патріот» і т.д. Така робота вимагає широти поглядів і доброзичливості.

Потім про неприємного партнера розповідає той, хто слухав цю розповідь. У його викладі ця людина може виглядати навіть привабливим. Перший розповідач буває приголомшений. Це здатне змінити його ставлення до партнера.

Завдання 2. Відпрацювання домовленості про зустріч по телефону.

Слухачі розбиваються на пари і всаджуються на стільцях спиною один до одного для імітації телефонної розмови. Один представляє людину, якій потрібно домовитися по телефону про зустріч, інший – секретаря або керівника організації.

Завдання зацікавленої сторони – домовитися про зустріч з компетентною особою з приводу влаштування на роботу, пропозиції нового товару або послуги і т.п. (завдання визначає кожна пара). Після виконання справи слухачі міняються ролями.

Питання для обговорення розіграваних ситуацій:

1. Як прозвучало вітання і представлення?
2. З якою інтонацією той, хто телефонував, повідомив про мету свого дзвінка?
3. Чи зумів він вийти на потрібну йому людину?
4. Чи вдалося йому зацікавити своєю інформацією?
5. Чи зміг він переконати в необхідності зустрічі?
6. Чи була досягнута конкретна домовленість?
7. Чи подякував зацікавлений партнер за розмову?
8. Яким було прощання?
9. Яке враження залишив про себе той, хто телефонував? Чи настроєний абонент на зустріч з ним?

Викладач пропонує кожній парі поділитися своїми враженнями і міркуваннями з приводу окремих моментів розмови і підводить групу до висновків про те, що ж забезпечує успішну домовленість про зустріч.

Завдання 3. Відпрацювання стратегії і тактики ведення ділової бесіди.

Група ділиться на команди по 3-4 особи. Викладач пропонує кожній команді розробити стратегію і продумати хід ділової бесіди з тем,

запропонованих слухачами або ним самим. Можна запропонувати двом командам підготуватися до проведення ділової розмови на одну і ту ж тему.

Орієнтовні теми ділових бесід:

1. Співбесіда при прийомі на роботу за фахом після закінчення вузу за направленням Центру зайнятості.
2. Розмова з директором фірми, яка дала оголошення про набір рекламних агентів.
3. Розмова з організатором курсів водіння автомобіля, на яких ви хотіли б займатися, незважаючи на те, що пройшло два тижні після початку занять.
4. Розмова із завідувачем телеательє, в якому зіпсували ваш телевізор.
5. Розмова з ректором інституту з проханням дозволити вам перейти на інший факультет.

УВАГА! Надмірне використання прийменника ПО – поширена помилка сучасного ділового мовлення. Очевидно, вона спричинена впливом російської мови, де цей прийменник дуже продуктивний. Щоб не зловживати прийменником ПО, треба пам'ятати про такі російсько-українські паралелі.

ПО-ЗА	
по приказу, по правилам, по схеме, по приказу, по правилам, по схеме, по роману, по сведениям, по указанию, по адресу (проживать), по призванию	за наказом, за правилом, за схемою, за наказом, за правилом, за схемою, за романом, за свідченнями, за вказівкою, за адресою (мешкати), за покликанням
ПО-З	
по случаю, по инициативе, по вопросам торговли, по уважительной причине, лекции по праву, заместитель по хозяйству	з нагоди, з ініціативи, з питань торгівлі, з поважної причини, лекції з права, заступник з госпчастини
ПО-НА	
по заказу, по требованию, по просьбе, по адресу (прислать), по предложению	на замовлення, на вимогу, на прохання, на адресу (надіслати), на пропозицію
ПО-У(В)	
инспекция по делам несовершеннолетних, прийти по делу, по выходным, по всем направлениям	інспекція у справах неповнолітніх, прийти у справах, у вихідні, у всіх напрямках
ПО-ДЛЯ	
меры по улучшению условий труда, курсы по изучению английского языка	заходи для поліпшення умов праці, курси для вивчення англійської мови
ПО-ПІСЛЯ (закінчення часу)	
по прибытии, по истечении времени,	після прибуття, після закінчення

по получении	часу, після отримання
ПО-БЕЗ ПРИЙМЕННИКА	
по улице, по почте, по объему, по содержанию, младший по званию	вулицею, поштою, обсягом, змістом, молодший званням
ПО-ПО	
дежурный по району, по возможности, коллеги по работе, приказ по институту	черговий по району, по можливості, колеги по роботі, наказ по інституту

Завдання 4. Утворіть сполучення за допомогою прийменників по, на, від, в(у), через, після, з.

Ім'я	професія	замовлення
адреса	народження	вимога
час	освіта	потреба
обставини	думка	справи
закон	автор	інститут

Завдання 5. Перекладіть словосполучення українською.

Не по адресу	не по силам
пришлось по вкусу	при любых условиях
на следующий день	принять к сведению
заплатить по счету	отпуск по болезни
приобрести по дешевке	быть в обиде
по непредвиденным обстоятельствам	по поручению

Завдання 6. Виправте помилки у словосполученнях:

працювати по сумісництву	по багатьом причинам
перевірка по групам	по результатам підсумків
по закінченні занять	по вині керівництва
юрист по освіті	відпустки по хворобі
по новому методу	по питанню розподілу
заходи по боротьбі із злочинністю	по дорученню замовника

ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

Завдання 1. Розігруються ситуації ділової розмови (за матеріалами, підготовленими слухачами). Викладач знайомиться з матеріалами наперед і обирає актуальні теми ділових бесід.

Решта слухачів аналізують ділову розмову, відповідаючи на наступні запитання:

1. Чи вдалося відвідувачеві відразу ж справити хороше враження? Що цьому сприяло, що заважало?

2. Чи був вдалим початок розмови? Чи врахував відвідувач стан партнера?

3. Які були психологічні позиції партнерів?

4. Чи була зрозумілою і повною інформування про проблему?

5. Чи робив відвідувач паузи, щоб партнер міг поставити запитання?

6. Чи був господар кабінету задоволеним відповідями?

7. Чи переконливо аргументував свою пропозицію відвідувач?

8. Чи успішно він відбивав заперечення?

9. Чи міг бути результат зустрічі кращим для відвідувача? Для господаря кабінету? Що кожний з них міг зробити для цього?

10. Яка була атмосфера розмови? Хто задавав тон? Чи могла вона бути сприятливішою і від кого це залежало?

ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДАЛЬШОЇ РОБОТИ З ПРОБЛЕМ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Ділова етика і діловий етикет

1. Браим И.Н. Этика делового успеха. – Мн.: НКФ Экоперспектива, 1996.
2. Бенедиктова В.И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. – М.: Ин-т новой экономики, 1996.
3. Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
4. Данкел Ж. Деловой этикет. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
5. Правила этикета. Краткий справочник. – М.: Дельта-МКС, 1992.
6. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М.: ИНФРА-М, 1994.
7. Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М., 1994.

Самовдосконалення і здоровий спосіб життя в бізнесі

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
2. Здоровый образ жизни в бизнесе // Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. – М.: Ось-89, 1996. – С.280-292.
3. Иванченко В.А. Секреты вашей бодрости. – Мн.: Высшая школа, 1991.
4. Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание. – М.: Армада, 1996.
5. Эвристические методы генерирования новых идей // Андреев В.И. Деловая риторика. – Казань: Изд-во Казанского университета, 1993. – С. 137-160.
6. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. – Симферополь: Бизнес-ИНФОРМ, 1996.
7. Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. – М.: ЮНИТИ, 1994.

Телефон у діловому спілкуванні

1. Волгин Б.Н., Полянская Е.Е. Деловой телефон. – М.: Радио и связь, 1987.
2. Берд П. Обуздай свой телефон. – Мн.: Амалфея, 1996.
3. Першин Г.В. Телефонный разговор с иностранным партнером. – СПб., 1996.
4. Финч, Ллойд К. Телефонный разговор с клиентом: Как добиться успеха / Учебное пособие. – М.: КОНЭКО, 1994.

Вирішення конфліктів у діловій сфері

1. Вишнякова Н.Ф. Конфликт – это творчество? Тренинговый практикум по конфликтологии. – Мн.: 1996.
2. Гиляров Е.М. Конфликтология. – Домодедово, 1993.
3. Конфликты и переговоры. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
4. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991.
5. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Мн.: Амалфея, 1997.

Ведення переговорів

1. Бройнич Г. Руководство по ведению переговоров. – М.: ИНФРА-М, 1996.
2. Мастенбрук В. Переговоры. – Калуга: Калужск. ин-т социологии, 1993.
3. Ниренберг Д. Маэстро переговоров. – Мн.: Рекламно-произ. об-во «Парадокс», 1997.
4. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражений. – М.: Наука, 1992.
5. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. - М.: ИИД «Филин», 1996.
6. Юри У. Преодолевая «нет» или переговоры с трудными людьми. – М.: Наука, 1993.

Ділова нарада

1. Айви А. Лицом клипу. – Новосибирск: ЭКОР, 1995.
2. Ведение делового совещания // Кузин Ф.А. Культура делового общения. – М.: Ось-89. – С. 179-294.
3. Волгин Б.Н. Деловые совещания. – М.: Моск. Рабочий, 1981.
4. Деловое совещание: подготовка и проведение // Романов А.А. Грамматика деловых бесед. – Тверь, 1995.

Ділові партнери

1. Ваш зарубежный партнер: переписка, документация, контракты. – М.: МП «Технология», 1992.
2. Ви К., Мартынов А. Как не следует вести дела с Западом // Деловые люди. – 1992. – №10.
3. Куда бы вас судьба не заносила // Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
4. Особенности деловой этики и делового этикета в зарубежных странах // Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. – М.: ИНФРА-М, 1995. – С.37-59.
5. Специфические черты характера и поведения народов мира / / Сухарев В.А. Быть деловым человеком. – Симферополь, «Бизнес-ИНФОРМ», 1996. – С.49-64.

6. Этикет в разных странах // Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М.: Джон Уайли энд Саиз, 1994. – С. 135-154.

Як досягти успіху в бізнесі

1. Владимирская А.О. Бизнес-леди или как преуспеть среди мужчин. – К.: Libra, 1993.
2. Ксенчук Е.Б., Киянова М.К. Технология успеха. – М.: Дело ЛТД, 1993.
3. Марк Х. Мак Кормах. Секреты бизнеса для всех. Чему до сих пор не учат в бизнес-школах. – М.: ВЕЧЕ, АСТ, 1997.
4. Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России. – М.: ИНФРА-М, 1995.
5. Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. – Мн.: Беларусь, 1997.
6. Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут Вам получить ту работу, которую Вы хотите. – Мн.: Амал-фея, 1997.
7. Хошейзер Роберт М. Действуй – и найдешь работу! – М.: ИИД «Филин», 1996.
8. Швальбе В., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс; Прогресс-Интер, 1993.
9. Энкельман Н. Преуспевать с радостью, Беркенбиль И. Молитвенник для шефа. – М.: Экономика, 1993.

ОЛІЙНИК
Олена Іванівна

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ
Навчальний посібник