

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
„УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ХІМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

«ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ»:

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ДЛЯ СТУДЕНТІВ І КУРСУ ВСІХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

ДЕННОЇ ТА ЗАОЧНОЇ ФОРМ НАВЧАННЯ

Затверджено на засіданні
кафедри філософії.
Протокол № 9 від 23.06. 2014.

Дніпропетровськ УДХТУ 2015

«Етика ділового спілкування»: конспект лекцій для студентів I курсу всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання / Укл. І.І. Какуріна. – Дніпропетровськ: ДВНЗ УДХТУ, 2015.– 96 с.

Укладач І.І. Какуріна, канд. філос. наук

Відповідальний за випуск А. Г. Чичков, канд. філос. наук

Навчальне видання

Конспект лекцій з курсу «Етика ділового спілкування»
для студентів I курсу всіх спеціальностей

Укладач КАКУРІНА Ірина Іллівна

Редактор Л.М. Тонкошкур
Коректор Л.Я. Гоцуцова

Підписано до друку 25.08.15. Формат 60×84 1/16. Папір ксерокс. Друк різнограф. Ум.-друк. акр. 4,46. Обл.-вид. акр. 4,51. Тираж 100 прим. Зам. № 3. Свідоцтво ДК № 303 від 27.12.2000.

ДВНЗ УДХТУ, 49005, м. Дніпропетровськ-5, просп. Гагаріна, 8.

Видавничо-поліграфічний комплекс ІнКомЦентру

ЗМІСТ

I. СПІЛКУВАННЯ ЯК ЧАСТИНА КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ:	Стор. 3–25
II. ВИДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ:	Стор. 26–68
III. КОНФЛІКТИ. ПРАВИЛА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ:	Стор. 69–75
IV. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ:	Стор. 75–94
V. ГУМАНІСТИЧНА СПРЯМОВАНІСТЬ ЕТИКИ СПІЛКУВАННЯ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ	Стор. 94–96

I. СПІЛКУВАННЯ ЯК ЧАСТИНА КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ

Культура ділового спілкування. Загальні уявлення

Культура спілкування — це вміння встановити зворотний зв'язок, відгукнутися на думки, почуття, турботи й проблеми іншої людини. Культура ділового спілкування є складова частина культури спілкування взагалі,— це культура спілкування з приводу виробництва, праці та управління. Саме у цих галузях життєдіяльності реалізується ділове спілкування.

Культура ділового спілкування має вузький та широкий сенс. Тому, до культури спілкування у широкому значенні, можливе включення норм та засобів їх реалізації у людських відносинах. Але існує й більш вузький сенс у розумінні культури спілкування: у цьому випадку вона визначатиметься ступенем володіння людьми навиками спілкування, які створені та прийняті у конкретному суспільстві.

Відрізняють також такі поняття, **як культура мови**, культура людини, культура поведінки, а також етикет, мовний етикет.

Культура мови — це наявність у людини постійної потреби удосконалювати, шліфувати свій язик, мову; розширювати свої знання як у сфері мови, так й через мову бо «мова є засіб не виражати готову думку а створювати її».

Культура поведінки об'єднує внутрішню культуру людини й зовнішні прояви цієї культури: це правила спілкування з людьми й поведінки в офіційній, діловій сфері спілкування; це культура побуту й побутове спілкування, естетичні смаки (в одязі й інтер'єрі) та інше.

З поняттям культура поведінки тісно пов'язане й таке поняття, як **етикет**. Етикет — це вироблені у суспільстві форми поведінки члена цього суспільства; порушення правил етикету сприймається членами суспільства як відступ від його норм. Мовний етикет обслуговує етикет поведінки; це значний у кожній мові спектр висловлень, які охоплюють формули (методи, способи) привертання уваги для встановлення контакту, вітань, знайомства, прощання, поздоровлень, побажань, запрошення тощо. Ці формули обов'язкові для всіх членів суспільства, стійкі, але історично змінні, позначені рисами національної специфіки.

Структура спілкування

Ураховуючи складність природи спілкування, важливо розібратись у його структурі. Завдяки дослідженням учених виокремлено три **взаємопов'язаних сторони** спілкування:

- **комунікативну** — обмін інформацією між індивідами та її уточнення, розвиток;
- **інтерактивну** — організація взаємодії суб'єктів, які спілкуються, тобто обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, а й діями, зокрема при побудові спільної стратегії взаємодії;
- **перцептивну** — процес взаємного сприймання й розуміння співрозмовників, пізнання ними одне одного.

Види та рівні спілкування

У психології існує кілька класифікацій видів спілкування. Найуживанішими ними є ті, що розрізняються:

- **залежно від специфіки суб'єктів** (особистість чи група): міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне спілкування, спілкування між особистістю та групою;
- **за кількісними характеристиками суб'єктів** розрізняють самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;
- **за характером** спілкування може бути опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним;
- **за цільовою спрямованістю** розрізняють спілкування анонімне, рольове, неформальне.

Види спілкування включають:

- **Пізнавальне спілкування**. Має на увазі освоєння нової інформації й застосування її в практичній діяльності, впровадження інновацій, саморозвиток.
- **Переконуюче спілкування** використовується для залучення партнера на свою позицію, переорієнтацію цілей.

– **Експресивне спілкування** ставить своєю метою зміну настрою партнера, провокування необхідних почуттів: жалю, співпереживання, залучення в конкретні акції й дії.

– **Сугестивне спілкування** необхідне при наданні всляю чого впливу для зміни мотивацій, ціннісних орієнтувань, поведження й відношення.

– **Маніпулятивне спілкування** – це форма міжособистісного спілкування, при якій вплив на партнера з спілкування з метою досягнення своїх намірів здійснюється приховано. Як і імператив, маніпуляція припускає об'єктне сприйняття партнера з спілкування, прагнення домогтися контролю над поведженням і думками іншої людини. Сферою "дозволеної маніпуляції" є бізнес і ділові відносини взагалі. Символом такого типу спілкування стала концепція спілкування розвинена Дейлом Корнегі і його послідовниками. Широко розповсюджений маніпулятивний стиль спілкуванню й в області пропаганди. Слід зазначити, що володіння й використання засобів маніпулятивного впливу на інших людей у діловій сфері як правило закінчується для людини переносом таких навичок і в інші сфери взаємин. Сильніше всього руйнуються від маніпуляції відносини, побудовані на любові, дружбі й взаємній прихильності. При маніпулятивному спілкуванні партнер сприймається не як цілісна унікальна особистість, а як носій певних, "потрібних" маніпулятору властивостей і якостей. Однак, людина, що вибрала саме цей тип відносин з іншими, у підсумку часто сам стає жертвою власних маніпуляцій.

– **Ритуальне спілкування** призводить до формування почуття патріотизму й національної гордості, збереження традицій і закріплення нових ритуалів. Використовуйте його, якщо ви хочете: закріпити й підтримувати норми відносин, забезпечити психорегуляцію відносин у більших і малих групах. При цьому вам необхідно задіяти: художньо оформлене середовище, канонізацію дій і концентрацію уваги на алгоритмі їхнього виконання, церемоніальний характер взаємодії і його орієнтацію на бінарний вплив (на сприймаючий і виконуючий ритуал одночасно). Ви можете цього досягти за допомогою наступних форм комунікативних процесів впливу:

- ритуальні акти;
- церемонії;
- обряди;
- обрядові комплекси.

При цьому вам необхідно пам'ятати про наступні **технологічні особливості організації комунікативної дії**:

- опора на національні й територіально-професійні традиції й норми спілкування;
- попередній висновок конвенції про порядок ритуалу;

– концентрація уваги на самоцінності ритуальних дій; театралізація комунікативного поводження.

Функції спілкування

Функції спілкування дуже різноманітні. Існують різні підходи до їх класифікації. Так, за однією з них виокремлюють:

– **інформаційно-комунікативний**, охоплює все, що є передаванням і прийманням інформації;

– **регулятивно-комунікативний**. Спілкування забезпечує регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності;

– **афективно-комунікативний**. Належать до емоційної сфери (розмаїття людських емоцій виникає й проявляється під час спілкування).

Якщо взяти іншу основу для класифікації, то можна виокремити:

– **спільної діяльності**;

– **пізнання людьми одне одного**;

– **формування та розвиток міжособистісних взаємин**.

Усі функції спостерігаються в житті й проявляються, як правило, в єдності, доповнюючи одна одну.

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

Уміння вести себе з людьми належним чином є одним з найважливіших, якщо не найважливішим, чинником, що визначає шанси досягти успіху в бізнесі, службовій або підприємницькій діяльності. Дейл **Карнегі ще в 30-ті роки** зауважив, що успіхи тієї чи іншої людини в її фінансових справах навіть у технічній сфері чи інженерній справі відсотків на п'ятнадцять залежать від його професійних знань і відсотків на вісімдесят п'ять – від його вміння спілкуватися з людьми в цьому контексті легко пояснити спроби багатьох дослідників сформулювати й обґрунтувати **основні принципи етики ділового спілкування** або, як їх частіше називають на Заході, заповіді *personal public relation* (дуже наближено можна перекласти як "діловий етикет"). Джен Ягер у книзі "Діловий етикет: як вижити і процвітати у світі бізнесу" виділяє шість таких засадничих **принципів**:

1. **Пунктуальність** (робіть все вчасно). Тільки поведінка людини, що робить все вчасно, є нормативною. Запізнення заважають роботі і є ознакою того, що на людину не можна покластися. Принцип робити всі вчасно поширюється на всі службові завдання. Фахівці, що вивчають організацію і розподіл робочого часу, рекомендують додавати зайвих 25 відсотків до того терміну, який, на ваш погляд, потрібний для виконання дорученої роботи.

2. **Конфіденційність** (не базікайте зайвого). Секрети установи, корпорації або конкретної угоди необхідно зберігати так само дбайливо, як таємниці особистого характеру. Немає також необхідності переказувати кому-небудь почуте від товариша по службі, керівника або підлеглого про їх службову діяльність або особисте життя.
3. **Люб'язність, доброзичливість і привітність**. У ситуації необхідно поводитися з клієнтами, замовниками, покупцями і товаришами по службі чемно, привітно і доброзичливо. Це, однак, не означає що необхідно дружити з кожним, з ким доводиться спілкуватися за обов'язками служби.
4. **Увага до оточуючих** (думайте про інших, а не тільки про себе). Увага до оточуючих повинна поширюватися на товаришів по службі, начальників і підлеглих. Поважайте думку інших, намагайтеся зрозуміти, чому у них склалася та чи інша точка зору. Завжди прислухайтесь до критики і порад колег, начальства і підлеглих. Коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, покажіть, що цінуєте міркування й інших людей. Впевненість у собі має заважати вам бути скромним.
5. **Зовнішній вигляд** (одягайтеся як належить). Головний підхід – вписатися в ваше оточення по службі, а усередині цього оточення – в контингент працівників вашого рівня. Необхідно виглядати найкращим чином, тобто одягатися зі смаком, обираючи колірну гаму до обличчя. Важливе значення мають ретельно підібрані аксесуари.
6. **Грамотність** (говоріть і пишiть гарною мовою). Внутрішні документи чи листи, за межі установи, повинні бути викладені гарною мовою, а всі імена власні передані без помилок. Не можна вживати лайливих слів. Навіть якщо ви всього лише наводите слова іншої людини, оточуючими вони будуть сприйняті як частина вашого власного лексикону.

Ділове спілкування являє собою процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію й оптимізацію того або іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової й т. д. Ділове спілкування є одна з важливіших управлінських процедур поряд з плануванням, організацією, мотивацією, контролем та прийняттям рішень. Ділове спілкування включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями. Ділове спілкування включає в основному три елементи: передачу сприйняття та розуміння інформації. Від ефективності кожного з них залежить й ступінь розуміння інформації.

Ділове спілкування на відміну від його інших видів має свої **особливості**, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Особливості організаційної поведінки

Досить жорстка регламентація цілей і мотивів спілкування, способів здійснення контактів між співробітниками: за кожним працівником в організації нормативно закріплюється стандарт поведінки у вигляді **стійкої структури формальних прав і обов'язків**, якому він повинен дотримуватися. Тому психологічно ділове спілкування виявляється в значній мірі формалізованим, відстороненим, "холодним". Відповідно у відношенні мовної поведінки очікується, що обмін відомостями між співробітниками носить не особистий характер і підпорядкований спільним рішенням службового завдання.

Ієрархічність побудови організації: між підрозділами й співробітниками закріплюються відносини підпорядкування, залежності, нерівності. Наслідком дії цього принципу для мовної комунікації виявляється: по-перше, активне використання вербальних засобів демонстрації соціального статусу учасниками ділового спілкування, по-друге, проблема передачі інформації по ланках ієрархічної піраміди і відповідно ефективності зворотного зв'язку. Визнано, що ефективність поширення ділової інформації "по горизонталі" (тобто між відділами, підрозділами або співробітниками одного рівня), як правило, дуже висока. Люди, що працюють на одному і тому ж рівні, розуміють один одного "з півслова", їм не потрібне детальне і докладне пояснення суті завдання. Ефективність вертикальної комунікації (тобто вгору і вниз по ієрархічних рівнях) значно нижче. Це пояснюється тим, що на шляху проходження інформації від джерела (говорить) до адресата у ієрархічно організованому управлінні присутні ланки-посередники. Посередниками можуть ставати

лінійні керівники, секретарі, асистенти, канцелярські працівники та інші усні повідомлення при передачі з одного рівня на інший (як вниз, так і вгору) можуть бути скорочені, відредаговані, спотворені перш, ніж вони дійдуть до одержувача (ефект "зіпсованого телефону"). Інша причина, що викликає низьку ефективність вертикальної комунікації, пов'язана з переконанням, що підлеглим зовсім не обов'язково знати про стан справ на підприємстві в цілому, вони повинні виконувати поставлені перед ними завдання, виконувати прийняті рішення і не задавати зайвих питань. Однак, як встановлено психологією сприйняття, людина буде діяти осмислено, якщо він знає не тільки виконувану їм конкретну операцію, а й бачить більш широкий контекст, в який вона вписана. Прагнення врахувати ці особливості службово-ділової комунікації проявляється, з одного боку, у вимозі письмової фіксації розпоряджень, рішень, наказів, а з іншого – у визнанні ділових бесід найважливішим засобом підвищення ефективності зворотного зв'язку в організації.

Необхідність в особливих зусиллях щодо стимулювання праці, що пояснюється об'єктивною суперечливістю поведінки і самовідчуття людини в організації. Природа людини несумісна з жорсткою ієрархічною структурою і формалізацією організаційних процесів, тому необхідні управлінські дії, спрямовані на задоволення психологічних та емоційних потреб працівників, підтримання їх інтересу до виконуваної роботи, створення ефекту причетності до прийнятих рішень. Поряд з такими способами мотивації праці персоналу, як різні види морального і матеріального заохочення, просування по службі, підвищення кваліфікації за рахунок організації та ін., величезний мотиваційний вплив можуть чинити бесіди керівника з підлеглими, якщо йому вдається зв'язати своє повідомлення з їх потребами. Форма постановки задач, відповіді керівника на питання, критичні оцінки можуть або допомагати співробітникам орієнтуватися в своїй діяльності, спонукати їх працювати краще і прибутковіше, або перешкоджати цьому. "У процесі ділового спілкування його учасники обмінюються інформацією, яка передається у формі управлінських рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень тощо. Не менш важливим є обмін інтересами, настроями, почуттями. У цьому випадку ділове спілкування постає як комунікативний процес, тобто як обмін інформацією, значущою для учасників спілкування.

Перераховані вище особливості службово-ділового спілкування багато в чому пояснюють характер **вимог до мовної комунікації в діловому середовищі.** Ці вимоги можуть бути сформульовані наступним чином:

- чітко визначайте мету свого повідомлення;
- робіть повідомлення зрозумілим і доступним для сприйняття різними групами працівників: знаходьте конкретні ілюстрації загальних понять, розвивайте загальну ідею, використовуючи яскраві приклади;

– робіть повідомлення за можливістю короткими і стислими, відмовляйтеся від зайвої інформації, привертайте увагу працівників лише до тих проблем, які стосуються їх конкретно;

– у розмові зі співробітниками дотримуйтесь правил активного слухання, демонструйте їм сигнали вашого розуміння та готовності до спільних дій.

Таким чином, наведені правила в рівній мірі повинні дотримуватися як в розмові між двома діловими співрозмовниками, так і при груповому спілкуванні. У той же час їх використання і конкретний прояв у діловій розмові і на діловій нараді має свої особливості.

Стилі ділового спілкування

Серед особливостей спілкування традиційно виокремлюють не лише певні способи впливу на людей, а й стилі як інтегровані характеристики.

Під стилем розуміють, звичайно, систему прийомів діяльності, поведінки людей. Найхарактерніше стиль проявляється в діловому та професійному спілкуванні, у взаємовідносинах між керівником і підлеглими, у так званому лідерстві.

Розрізняють три стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру поведінки лідера щодо інших, тип його влади, ставлення до роботи та інших. 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 та 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**. Якщо людина потребує іншого, бо заклопотана собою, то кажуть, що в неї **піддатливий стиль**. Якщо співрозмовник прагне досягти успіху у спілкуванні та 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);

– **місіонерський** (обережний вплив).

Потрібно навчитися розпізнавати моральний тип людини, з якою доведеться спілкуватися. Це допоможе зорієнтуватися і вибрати відповідну лінію поведінки для досягнення успіху. Виділяють такі **типи особистостей** (залежно від того, як вони ставляться до моральних цінностей, а отже, до спілкування та його культури):

– **Споживацький тип.** Людина цього типу намагається ствердити себе серед інших. З усього хоче мати користь. Прагне до щастя, яке в її розумінні — найбільша цінність. Індивідуалістка, спочатку має бути добре їй, а потім іншим. Довіряє лише собі.

– **Конформістський тип.** Людина цього типу має колективістський характер. Намагається бути, як усі. Спілкуватися з такою людиною легко. Біля себе не терпить людей, схожих на неї. Людина цього типу може порушувати правила, але не загальноприйняті норми.

– **Аристократичний тип.** Це яскраві особистості з почуттям власної гідності. Люди цього типу обожають створений ними власний світ. Часто вони діють, не думаючи про наслідки. Дбають лише про себе, зверхньо ставляться до інших. Спілкуватися з такими людьми нелегко.

– **Героїчний тип.** Люди цього типу завжди з чимось борються. У спілкуванні вони активні й наступальні, не сприймають світу та інших людей такими, якими вони є, намагаються їх змінити. "Герої" — це люди соціально орієнтовані, у них розвинене почуття обов'язку, справедливості, але вони не характеризуються терпимістю до інших.

– **Релігійний тип.** До цього типу належать люди, для яких головна цінність — сенс життя, а джерело моралі не в людині й суспільстві, а поза ними. Мотивом поведінки і спілкування з іншими є любов до ближнього і почуття єдності з людьми та світом.

– **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 ще має назву миролюбця.

– **Звинувачувальний тип.** Така людина постійно шукає і знаходить тих, хто винен. Вона — диктатор, господар ситуації, нерідко поводить себе зухвало, говорить різко та 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 нічого не варта, і тому радіє, якщо люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними. Сам же звинувачувальний тип при цьому дістає задоволення.

– **Врівноважений тип** — це дуже коректна, надто спокійна людина, яка розраховує все наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази.

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

Рівні ділового спілкування

Спілкування є таким процесом взаємодії людей, в якому особи, які беруть у ньому участь своїм зовнішнім виглядом і поведінкою здійснюють більш чи менш сильний вплив на вимоги та наміри, на думки, стани і почуття один одного. У різних людей різні способи спілкування. У той час як одні з них, контактуючи з оточуючими, без особливих зусиль зі свого боку чи підтримують, чи просто створюють у інших людей добрий настрій, інші вносять у свої взаємовідносини з людьми напруження й провокують у останніх негативні емоції. Об'єктивні відносини, в які люди змушені вступати в процесі своєї життєдіяльності, і суб'єктивне відображення даних відносин у вигляді думок і почуттів (суб'єктивні відносини) складають два основних шари міжособових відносин. Взаємовідносини – це специфічний вид відносин людини до людини, в якому є можливість одночасного чи відстроченого особового відношення у відповідь, а спілкування – це інформаційна і предметна взаємодія, в процесі якої проявляються і формуються міжособові взаємовідносини. Спілкування слід розглядати і як сторону будь-якої спільної діяльності і як особливу діяльність. **У спілкуванні можна виділити три взаємопов'язані сторони:**

- комунікативна сторона полягає в обміні інформацією;
- інтерактивна сторона полягає в організації взаємодії між індивідами, що спілкуються, тобто в обміні не тільки знаннями, ідеями, але й діями;
- перспективна сторона спілкування означає процес сприйняття один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння.

ВЕРБАЛЬНІ Й НЕВЕРБАЛЬНІ ВИДИ СПІЛКУВАННЯ

Ділове спілкування розділяють на **вербальне й невербальне**. Вони відрізняються засобами передавання інформації:

- у вербальному таким засобом є слово (от англ. word – слово);
- у невербальному — жести, міміка та рухи тіла.

ВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ

Культура мовленнєвого спілкування охоплює дві складові: культуру говоріння та культуру слухання.

За допомогою мови ми здобуємо знання, зберігаємо їх у нашій пам'яті, передаємо їх іншим людям і використовуємо за мірою потреби в нашому житті. Психологи виділяють такі функції мови у спілкуванні: 1) засіб існування, передавання і засвоєння суспільно-історичного досвіду; 2) засіб інтелектуальної діяльності (сприймання, мислення, уява); 3) засіб передачі інформації. Мова — це суспільне явище і головний засіб спілкування людей, вираження їхніх думок і почуттів. Мова є універсальним засобом передавання інформації про природу та про всі сторони буття людини й людського суспільства, а також про себе саму. Мова і мовлення тісно пов'язані між собою. Немає мовлення без мови і немає мови без мовлення. Мова — це засіб чи знаряддя спілкування між людьми, а мовлення — це акт вживання людиною мови для спілкування. Мова необхідна для того, щоб мовлення було зрозумілим і завдяки цьому ефективним, а мовлення, у свою чергу, необхідне для того, щоб завдяки мові передавалась інформація.

Розглянемо характеристику "мовлення". Це **механізми побудови висловлювань відповідно до індивідуальних особливостей людини, що говорить**. До цих особливостей належать:

- особливості використаної лексики;
- володіння граматиною;
- багатство асоціацій;
- продуктивність чи стереотипність мовлення;
- його динамічність;
- прояв за допомогою слів певного ставлення до співрозмовника.

Конструюючи висловлювання, ми стимулюємо іншу людину до **створення внутрішнього образу, подібного до того, що йому передається**. При цьому відбувається розв'язання конкретних комунікативних задач відповідно до мети мовлення й особливостей ситуації. Висловлювання конструюються відповідно до граматичних правил, а з погляду психології вони несуть у собі переконуючий вплив.

Велике значення для ефекту переконуючого впливу мають **характер ситуації й особистість відправника повідомлення**:

- якщо установка до відправника інформації позитивна, то й ставлення до його висловлювання, швидше за все, також буде позитивним, якщо негативна — то й ставлення буде негативним;
- якщо до відправника ставлення нейтральне, але його висловлювання викликають негативні емоції, то передана ним інформація сприйматиметься як така, що не заслуговує на довіру.

Учені визначають кілька порядків побудови повідомлень:

- кульмінаційний порядок (найсильніші аргументи наводяться наприкінці);
- антикульмінаційний порядок (зворотний, коли, навпаки, повідомлення починається з сильного аргументу) та розміщення сильних аргументів усередині повідомлення.

Якщо слухач не дуже зацікавлений предметом повідомлення, то найвагоміші аргументи треба викласти із самого початку. Це найкращий спосіб пробудити інтерес та увагу. Якщо слухач дуже зацікавлений темою розмови, то найцікавіші аргументи варто подати наприкінці повідомлення, бо послаблення аргументації може дещо розчарувати слухача.

Важливими характеристиками вербального засобу спілкування, зокрема говоріння, є **діалог та монолог**:

– **Монологічне мовлення** — це таке, коли говорить одна особа, а решта слухають, сприймають її повідомлення.

– **Діалогічним** називають мовлення між двома або кількома співрозмовниками, які міняються ролями.

Монолог неначе передбачає реакції співрозмовника. Висловлювання тут більш розгорнуті, свідоміше добираються слова й вибудовуються речення, певну роль відіграють міміка та жести. Під час монологу має місце нерівноправність щодо обміну інформацією. Тут домінує один, наприклад, менеджер. Він одночасно є джерелом інформації, ставить запитання, контролює та оцінює відповіді. Проте така взаємодія передбачає лише поверхнєве, частинне розуміння та прийняття іншого учасника спілкування.

Діалог іноді (навіть спеціалісти з менеджменту) називають особливою, більш високою формою спілкування людей. Під час діалогу відбувається обмін думками, більше враховується чуже слово, позиції співрозмовників є рівноправними. Висловлювання вживаються більш згорнуті, а жестів менше. Для того щоб зробити крок до діалогу, менеджер повинен виходити з такого постулату — не відстоювати свої погляди, а знаходити шлях до спільного розгляду проблеми. Найчастіше заважають розпочати діалог такі причини: недостатнє володіння темою обговорення; предмет бесіди не цікавить співрозмовника; співрозмовників відволікають сторонні думки, які спотворюють зміст інформації; різний культурний та інтелектуальний рівень співрозмовників; вони належать до різних професійних груп; між співрозмовниками існує відмінність у статусі; одна сторона ставиться до іншої вороже; співрозмовники мають обмежений час для розмови та ін. **Для того щоб звичайне спілкування трансформувалося в діалог, слід відмовлятися від суджень та оцінок як своєї думки, так і думок інших, і спільно шукати вирішення**

проблеми. Тоді діалог стане рухом у напрямі пошуку істини. Звичайно, найбільш ефективним може бути спілкування, в якому використовуються як діалог, так і монолог.

КУЛЬТУРА СЛУХАННЯ

Кажуть, що природа дала людині два вуха й один язик, тим самим визначивши, що треба більше слухати, аніж говорити. **Слухати — це означає адекватно сприймати повідомлення, аналізувати стан співрозмовника та причини, чому він так каже.**

За дослідженнями вчених лише 10% людей вміють по-справжньому слухати інших. Аналітики з Гарвардського університету вивчали здатність людей слухати інших. Згідно з отриманими ними даними, відразу після завершення розмови середньостатистичний респондент пам'ятав лише 50% з того, що сказав його співрозмовник (хоч він був упевнений у тому, що слухав дуже уважно). Через вісім годин після розмови людина забувала третину прослуханої інформації. Через два місяці в пам'яті залишилося лише 23% з того, що було прослухано.

Уміння слухати є одним з головних показників культури. У бізнесі вміння слухати особливо важливе, оскільки це один з найважливіших принципів ведення ділових бесід і комерційних переговорів. **Слухати — значить платити увагою й зацікавленістю в обмін на інформацію й розуміння.** Слухання — це активна діяльність, своєрідна робота, їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовника. Те, як людина реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності, її культури. Слухати партнера і здійснювати вербальний зворотний зв'язок можна по-різному. Психологи розрізняють такі типи реакцій людини на говоріння співрозмовника: оцінювання, тлумачення, підтримку, уточнення, чуйність та розуміння. Найчастіше маємо справу із оцінюванням та зворотним зв'язком, рідше — з тлумаченням (інтерпретацією). Уточнення, підтримка та розуміння зустрічаються дуже рідко.

Розглядаючи природу слухання, психологи виділяють два його **види: нерефлексивне і рефлексивне.** Нерефлексивним є уважне слухання практично без мовного втручання. Нерідко саме це допомагає людям висловити свої почуття. Інколи таке слухання називають мінімальною підтримкою. Рефлексивне слухання передбачає регулярне використання зворотного зв'язку з тим, щоб досягти більшої точності в розумінні співрозмовника.

Нерефлексивні й рефлексивні слухання

Нерефлексивне слухання – уміння уважно мовчати, не втручаючись у мовлення співрозмовника своїми зауваженнями (застосовується на етапах постановки проблеми, коли вона тільки формулюється мовцям, а також у ситуації, коли ціль розмови з боку мовця – "вилив душі", емоційна розрядка). Уважне мовчання – це слухання з активним використанням невербальних засобів – кивків, мімічних реакцій, контакту очей і поз, уважного інтересу. Використовуються також і мовні прийоми типу повторення останніх слів мовця ("Дзеркало"), вигуків. Залежно від ситуації в процесі нерефлексивного слухання може бути виражене розуміння, схвалення, підтримка.

Нерефлексивне слухання **особливо корисне** тоді, коли співрозмовник проявляє такі глибокі почуття, як гнів або горе, або просто говорить про те, що вимагає лише мінімальної відповіді.

Ситуації, в яких нерефлексивне слухання недостатньо:

- недостатність або відсутність бажання говорити;
- суперечить інтересам співрозмовника й заважає його самовираженню;
- мовець прагне одержати більш активну підтримку або схвалення. У цьому випадку нерефлексивне слухання може бути сприйняте як несхвалення;
- нерефлексивне слухання помилково витлумачується мовцям як згода слухати, коли воно таким не є.

Рефлексивне слухання

Рефлексивне слухання – це об'єктивний зворотний зв'язок з мовцями, використовується як контроль точності сприйняття почутого (використовується в ситуаціях, коли мовець потребує не стільки в емоційній підтримці, скільки в допомозі при рішенні певних проблем). У цьому випадку зворотний зв'язок дається слухачу в мовній формі через наступні прийоми: завдання відкритих і закритих питань за темою розмови (з'ясування), перефразування слів співрозмовника, що дозволяє викласти ту ж думку іншими словами (парафраз), відображення почуттів і резюмування – викладання проміжних і остаточних висновків за бесідою (звичайно використовується в тривалих розмовах).

Уміння слухати рефлексивно необхідне для ефективного спілкування головним чином через обмеження й складнощі в процесі спілкування.

До цих труднощів належать:

- багатозначність більшості слів. Для уточнення значення вживаних слів необхідні прийоми рефлексивного слухання;
- «закодованість» значення більшості повідомлень;
- труднощі відкритого самовираження.

Все це вказує на необхідність уміти слухати рефлексивно, тобто розшифровувати зміст повідомлень, з'ясувати їхнє реальне значення.

Види прийомів рефлексивного слухання:

- з'ясування;
- перефразовування;
- відображення почуттів;
- резюмування.

Звичайно ці види відповідей використовуються в комбінації.

З'ясування

З'ясування – це звертання до мовця за уточненнями. Існують наступні ключові фрази для проведення уточнення («Будь ласка, уточніть це», «Чи у цьому складається проблема, як ви її розумієте?», «Я не розумію, що ви маєте на увазі»). Роз'яснювальні фрази мають іноді форму «відкритих» питань. Можна використовувати й «закриті» питання, на які потрібні прості відповіді «так» або «ні» («Це важко?»; «Захотіли б Ви це зробити самі?»; «Це все, що Ви хотіли сказати?»). Закриті питання варто тримати в резерві, тому що вони легко можуть порушити хід думок мовця. Тому переважними є «відкриті» питання. Корисно також користуватися простими декларованими заявами: «Я не розумію, що Ви маєте на увазі». – У такому випадку слухаючий проявляє готовність зберігати «нейтралітет» і чекати точної передачі всього повідомлення.

Перефразовування

Перефразовування – значить сформулювати ту ж думку інакше. Ціль перефразовування – власне формулювання слухачем повідомлення мовця для перевірки його точності.

При перефразовуванні потрібно виконувати наступні правила:

- вибрати тільки головні моменти повідомлення;
- вибірково повторювати думку співрозмовника;
- головне – зміст і ідеї, а не установка й почуття співрозмовника;
- буквальне повторення слів співрозмовника є великою перешкодою в бесіді, тому що це може викликати в мовця сумнів у тому, що його дійсно слухають

Відображення почуттів

Акцент робиться не на зміст повідомлення (як при перефразовуванні), а на відображенні у слухаючих почуттів, що виражаються мовцям, його установок і емоційного стану. Розходження між почуттями й змістом повідомлення в певному змісті відносно і його не завжди легко вловити. Однак це розходження часто здобуває вирішальне значення. Як буває приємно, коли хто-небудь розуміє наші переживання й розділяє почуття, не звертаючи особливої уваги на зміст нашого мовлення, суть яких має часом другорядне значення. Відбиття почуттів допомагає також і мовцеві – він повніше усвідомлює свій емоційний стан. Суспільство вчить нас контролювати свої почуття.

Зрозуміти почуття співрозмовника можна різними шляхами:

- варто звертати увагу на вживані ним слова, що відображають почуття (наприклад, сум, гнів, радість і т.д. Такі слова є ключовими);
- потрібно стежити за невербальними засобами спілкування (за виразами особи, інтонацією, позою, жестами й переміщенням співрозмовника);
- варто уявити, що б ви почували на місці мовця.

Резюмування

Резюмують, підсумовують основні ідеї й почуття мовця. Цей прийом застосуємо в тривалих бесідах, тобто там, де перефразовування й відображення почуттів використовуються відносно рідко. Висловлення, що резюмують, допомагають з'єднати фрагменти розмови в значеннєву єдність. Вони дають слухаючому впевненість у точному сприйнятті повідомлення мовця й одночасно

допомагають мовцеві зрозуміти, наскільки добре йому вдалося передати свою думку. Резюме варто формулювати своїми словами.

Резюмування особливо доречно в ситуаціях, що виникають при:

- обговоренні розбіжностей;
- урегулюванні конфліктів;
- розгляданні претензій;
- при рішенні проблем.

Спеціалісти наголошують на тому, що активному слуханню слід вчитися так само, як вчать писати та читати. Американський психолог І. Атватер дає **поради щодо ефективного слухання** співрозмовника, серед них такі:

- покажіть співрозмовнику своїми діями, що вам цікаво його слухати;
- дайте йому час, щоб він повністю зміг висловити свою думку;
- під час говоріння співрозмовника, кивком голови чи іншим жестом (можна і словом) покажіть свою зацікавленість у тому, що він говорить;
- намагайтеся зрозуміти справжній підтекст сказаного;
- повторіть основні думки, висловлені співрозмовником, для того щоб показати, що ви його правильно зрозуміли;
- не робіть поспішних висновків.

Слухання — це активна діяльність, своєрідна робота, їй передують бажання почути, інтерес до співрозмовника. Те, як людина реагує на повідомлення іншого, залежить від рівня її моральності, її культури. Слухати партнера і здійснювати вербальний зворотний зв'язок можна по-різному. Психологи розрізняють такі **типи реакцій людини на говоріння** співрозмовника:

- оцінювання;
- тлумачення;
- підтримку, уточнення;
- чуйність та розуміння.

Найчастіше маємо справу із оцінюванням та зворотним зв'язком, рідше — з тлумаченням (інтерпретацією).

НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ ТА ЙОГО ВИДИ

Австралійський спеціаліст "з мови рухів тіла" А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7% інформації, зате за допомогою

звукових засобів (включно тон голосу, інтонацію тощо) — 38%, міміки, жестів, пози — 55%. Якщо раніше невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль, то нині психологи вважають, що вміння читати невербальні сигнали є важливою умовою ефективного спілкування.

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. Вважають, що жінки більш здатні до сприймання та інтуїтивного розуміння невербальних засобів, ніж чоловіки.

Слід зауважити, що невербальна комунікація залежить також від типу ділової культури. Існують, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові у всіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, хитання головою тощо). Водночас досить багато невербальних засобів, звичок, які прийняті лише однією нацією. Є такі невербальні сигнали, що в одного народу несуть одну інформацію, а в іншого — другу. Так, наприклад, згоду більшість європейських народів передають хитанням голови зверху вниз. Болгари ж цим жестом передають незгоду, а японці — лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника. Використання подібних жестів спричинює часто непорозуміння, і якщо точно значення жестів у культурі того чи іншого народу невідоме, то під час спілкування з іноземцями їх краще не використовувати.

Відомо, що є пряма залежність між соціальним становищем людини, її престижем і кількістю жестів, якими вона користується. Якщо людина займає високе соціальне становище, то вона, як правило, користується переважно мовними засобами. Людина, яка менш освічена і має нижчий професійний статус, частіше супроводжує свої слова жестами. Чим вище соціально-економічне становище людини, тим менше у неї розвинена жестикуляція, біднішими є рухи тіла при передачі інформації.

Невербальні засоби мають класифікацію. Вчені розглядають 16 невербальних засобів спілкування — це рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та направленість погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і не пов'язані з нею), тактильні засоби (потиск руки, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери (наприклад, тримати сигарету) та ін.

1. КІНЕТИКА, або оптико-кінетична система (включає в себе жести, міміку і пантоміміку, рухи тіла, а також погляди). За словами Д. Фаста, мова тіла — це будь-який рух тіла або його частини, за допомогою чого людина передає емоційне послання зовнішньому світу. Вивчення мови тіла — це дослідження всіх його рухів — від свідомих до несвідомих, від тих, що характерні для певних етнічних та соціальних культур, до тих, за допомогою яких переборюються всі культурні перешкоди.

Ставлення людини до співрозмовника добре передає його **поза**. Якщо один співрозмовник тягнеться до іншого, ловить його погляд, робить скуті жести, то можна сказати, що підлеглий прилаштовується знизу до свого начальника. Якщо людина намагається виглядати вищою за свого співрозмовника, споглядає на нього з гори, демонструє самовпевненість, то можна сказати, що вона прилаштовується з гори, грає роль покровителя. Якщо обидва співрозмовники (навіть незалежно від зросту, віку) тримаються спокійно, впевнено, демонструють повагу одне до одного, то вони прилаштовуються нарівні. Цікаво, що людина, яка з повагою ставиться до співрозмовника, повертається до нього всім тілом, а якщо не хоче його слухати, — то стоятиме напівобернувшись. Якщо одна людина начебто віддзеркалює позу іншої, вона демонструє свою згоду з нею. Певний психологічний стан людини передають такі пози, як "іти з високо піднятою головою", "розправити плечі", або, навпаки, "стояти на напівзігнутих ногах".

Є кілька положень голови, які передають настрій та ставлення співрозмовника. Так, якщо голова у нього поставлена прямо і він робить маленькі кивки нею, отже, він уважно слухає. Якщо співрозмовник нахилив голову трохи вбік, це означає, що у нього прокинувся інтерес до предмета розмови. Якщо ж він нахилив голову вниз, то це означає, що він ставиться до розмови негативно, навіть осуджуючи.

Міміка — це експресивно-виразні рухи різних частин обличчя людини (особливо очей, рота), які передають психологічний її стан у певний момент часу. **Пантоміміка** — це система виразних рухів людини, за допомогою яких вона демонструє іншим людям свій внутрішній психофізіологічний стан, або показує своє особисте ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї. Навіть існує театр пантоміміки, де зміст передається за допомогою кінесики. У балеті артисти тільки рухами тіла передають свої почуття, розповідають про кохання, страждання. І їх добре розуміють, хоча вони не промовляють жодного слова. Жести — це рухи тіла, які передають внутрішній стан людини і несуть інформацію про її думки, переживання, а також про її ставлення до того, що відбувається з нею та навколо неї. Автор книжок про невербальні компоненти спілкування Д. Левіс виділяє **чотири типи жестів** залежно від їх призначення:

- жести-символи (наприклад, жест, що створює за допомогою великого та вказівного пальців букву "о", в США означає "все добре", у Франції — "нуль", в Японії — "гроші");
- жести-ілюстратори (мова доповнюється рухом руки у певному напрямку і діапазоні);
- жести-регулятори (наприклад, традиційний потиск руки, кивок головою та ін.);

– жести-адаптори, які передають почуття та емоції (в українців є навіть опис одного з таких жестів — "почухав потилицю").

У дослідженнях М. Аргайла вивчалися частота і сила жестикуляції в різних ділових культурах і встановлено, що протягом однієї години фіни використовують жести 1 раз, італійці — 80, французи — 120, а мексиканці — 180 разів.

Для того щоб визначити, чи відвертим і чесним є співрозмовник, варто подивитися, в якому положенні знаходяться його долоні. Коли людина нічого не приховує, її долоні найчастіше розкриваються (повністю чи частково). Той, хто протягує для привітання руку і тримає її відкритою догори, демонструє цим свою доброзичливість та довіру. Якщо долоня при вітанні повернута донизу, у людини, якій подають руку, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення. Найбільше роздратування викликає жест "вказівного персту" — це як кийок, за допомогою якого змушують іншу людину підкорятися.

Відомо також, що не лише долоні, а й в цілому руки у певному положенні підтверджують наше ставлення до співрозмовника. Так, якщо руки схрещено на грудях — це знак захисту, бар'єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них. А якщо людина, схрестивши руки, ще й тримає пальці в кулаку, то цим вона демонструє ворожість або наступальну позицію. Дослідження показали, якщо група людей слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, то їх увага та сприйняття інформації знижуються на 40%, а більшість думок має негативний характер. Якщо людина стоїть, тримаючи руки за спиною, то цим вона демонструє впевненість у собі.

Велику роль у спілкуванні відіграють **очі людини**. Саме завдяки їм встановлюється перший контакт між незнайомими людьми. Направленість погляду та його довжина, частота поглядів — все це має значення для співрозмовників. Коли людина говорить, вона звичайно рідше дивиться на співрозмовника, аніж тоді, коли його слухає. Якщо двоє співрозмовників спокійно дивляться один одному в очі, то вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать один одного і рідко спілкуються за принципом "очі в очі". Люди здавна знали, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншого. Завжди говорили: "очі бігають", "очі випромінюють блискавки", "затьмарені очі", "недобрі очі" тощо. Неприємно розмовляти з людиною, яка не дивиться на співрозмовника, весь час "відводить очі". А деякі люди під час переговорів навіть одягають темні окуляри, щоб очі не видавали їхніх справжніх думок. Якщо людина хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі. Відомо, що зіниці у людини розширюються, коли її щось зацікавить. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися і купці Київської Русі. Успішно користуються цим і нині китайські та турецькі продавці товару.

Етнографи навіть за особливостями поглядів поділяють нації на "контактні" та "неконтактні". До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. Погляд в їх спілкуванні має велике значення. Представниками "неконтактних" культур вважають народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника. Тому при зустрічах з людьми різних національностей менеджеру важливо користуватися не лише загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про особливості невербального спілкування представників тієї чи іншої національностей.

Успіх спілкування віч-на-віч залежить від направленості поглядів та їх довжини. Спеціалісти кажуть, **що діловий погляд** — це, коли дивитися на лоб трохи вище від очей співрозмовника. Якщо погляд фіксується нижче від рівня очей співрозмовника — то це соціальний погляд, а якщо нижче від підборіддя — це інтимний погляд. Менеджеру, прагнучи до успіху, дуже важливо навчитися під час ділових бесід та переговорів контролювати вираз та направленість своїх очей.

2. Другу систему невербальних засобів становить ТАКСИКА — це **потиск руки, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка**. Керівництво англійської компанії Гагеїу, наприклад, що виробляє кондиціонери й обігрівачі, знайшло дійовий засіб збільшити прибутки, розпочинаючи і закінчуючи робочий день такими ритуальними жестами, як обнімання, поплескування по спині або рукопотискування. За два роки, з того часу, як ці невербальні засоби стали щоденним ритуалом у компанії, її прибутки зросли вдвічі.

Багато про характер людини говорить потиск руки, який може бути міцним, в'ялим, ніжним, довгим та ін. Потиск руки повинен бути коротким і досить енергійним — це традиційно чоловічий засіб вітання. Ділові жінки теж нині вітаються таким чином, хоча у деяких країнах їм при зустрічі цілують руку.

А коли людина посмішкою демонструє свою доброзичливість, то разом із поглядом очей легко встановлює контакт. Загалом саме посмішці спеціалісти серед усіх експресивних засобів приділяють найбільшу увагу. Існує майже 60 описів посмішки (весела, грайлива, сумна, чудова, крива, журлива, переможна тощо). Наші співвітчизники, які нині живуть та працюють у Сполучених Штатах Америки, розповідають, що одним з основних правил, які їм там довелося спеціально засвоювати — правило завжди та у всіх випадках посміхатися. Але, додержуючись американського принципу постійно посміхатися, не слід забувати про те, що посмішка повинна бути адекватною ситуації і не викликати роздратування у співрозмовника.

3. Окрему систему — ПРАКСОДИКУ та ЕКСТРАЛІНГВІСТИКУ — становлять невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізацій, — інтонація, гучність, темп, тембр, тональність, а також вкраплення у голос — сміх, плач, покашлювання, дикція тощо. Завдяки таким особливостям голос людини неначе проникає у душу співрозмовника, передаючи йому потрібну думку. А. Макаренко зізнавався, що педагогом відчув себе тільки тоді, коли зміг той самий наказ віддавати двадцятьма різними **інтонаціями**. Відомо, що французи не сприймають підвищений **тон** і при виборі партнера перевагу віддадуть тому, у кого голос буде м'яким і негучним. Високий тембр голосу стомлює і дратує. Не бажано говорити дуже швидко, також і дуже повільно. Спеціалісти вважають, що середній **темп мовлення** повинен становити 100—120 слів на хвилину.

Велике змістове навантаження мають **паузи** в мовленні. Це здається парадоксом: людина мовчить, а інформація слухачам надходить. Невипадково Цицерон зауважив: "найсильніший крик — у мовчанні". Згадаємо знамениту німу сцену в п'єсі "Ревізор" М. Гоголя. Рідко хто вміє спеціально використовувати паузу, тобто тягти її так, щоб вона сама по собі впливала на інших (це дуже добре описав С. Моем у своїй книзі "Театр"). Проте найчастіше пауза є свідченням того, що думка відстає від мови, що людина не знає, про що сказати в певній ситуації. Іноді при цьому людина починає "е-е-е-кати", що справляє гнітюче враження.

4. Особливою серед невербальних засобів є ПРОКСЕМІКА або система організації простору і часу спілкування. Автор проксеміки Е. Холл назвав її "просторовою психологією". Спеціалісти виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні. Перша зона — інтимна (від 15 до 46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб'єкта, лише найбільш близькі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Через це зрозуміло, чому люди в переповненому громадському транспорті почувають себе незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди за таких умов між собою майже не розмовляють, не розглядають один одного, намагаються не виявляти своїх емоцій. Друга зона — так звана особиста (від 46 до 120 см). Це та відстань, на якій люди звичайно розміщуються на раутах, вечірках, під час дружніх зустрічей. Третя зона — соціальна (від 120 до 360 см). Таку відстань ми намагаємося зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема, на роботі. Нарешті, четверта зона — громадська (понад 360 см). Це та відстань, на якій бажано знаходитися лектору та оратору.

А ось як можна визначити статус людини за тією дистанцією, яку він сам визначає для себе:

– якщо до чиновника, що сидить за столом у кабінеті, людина стукає у двері і довго чекає на запрошення "увійдіть", а за дозволом заходить і вже в дверях починає щось доповідати, то статус її низький;

– якщо людина проходить половину дороги до столу начальника і, не сідаючи у крісло, щось доповідає, то статус її середній;

– якщо людина проходить до столу і сідає у крісло (навіть без запрошення), то статус її високий.

Вибір дистанції залежить від багатьох чинників, так, наприклад:

– Від взаємин між людьми — як правило, людина стає ближче до тих, кому симпатизує. Друзі завжди стають поруч, конкуренти, як правило, подалі і так, щоб між ними щось знаходилося, наприклад, стіл. Нового співробітника оточення спочатку тримає на дистанції соціальної зони, і тільки коли добре пізнає його і прийме в свою групу, то дозволить знаходитися у межах особистої зони.

– слід зазначити, що люди, які проживають на густо заселеній території, під час спілкування знаходяться близько один від одного. Ті, що проживають на відносно малозаселеній території, спілкуючись, розміщуються на значній відстані один від одного. Люди, які вирости в малозаселених місцевостях і потребують великої просторової зони, здебільшого за руку не вітаються, а махають один одному рукою на відстані.

– У міських жителів особиста просторова оболонка становить 46 см, і саме на стільки сантиметрів вони відводять руку від тіла для потиску. Люди, які вирости в сільській місцевості, де щільність населення невисока, мають просторову оболонку до 1,2 м і саме на таку відстань подають руку, вітаючись.

Проксеміка включає не тільки дистанцію, а й орієнтацію людей у просторі. Наприклад, за європейськими правилами етикету у кабінеті кращим є те місце, коли за спиною відвідувача знаходиться стіна. Це створює найбільший стан захищеності і комфорту. Психологами доведено, що у людини навіть підвищується серцебиття, якщо вона сидить спиною до відкритого простору.

Вербальні та невербальні засоби ділового спілкування знаходяться у тісному взаємозв'язку.

II. ВИДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

За способом обміну інформацією розрізняють усне і письмове ділове спілкування.

Усні види ділового спілкування, у свою чергу, поділяються на монологічні і діалогічні.

Монологічні види спілкування:

- вітальна промова;
- торгова мова (реклама);
- інформаційна мова;
- доповідь (на засіданні, зборах).

Діалогічні види спілкування:

- ділова бесіда – тривалий обмін інформацією, точками зору, що часто супроводжується прийняттям рішень;
- ділова розмова – короткочасний контакт, переважно на одну тему, безпосередній, "живий" діалог;
- телефонна розмова;
- нарада (збори);
- дискусія;
- переговори – обговорення з метою досягнення угоди з будь-якого питання;
- інтерв'ю – розмова з журналістом, призначений для друку, радіо, телебачення;
- прес-конференція.

БЕСІДА ЯК ФОРМА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Бесіда – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Бесіда сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу один 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 та оперативна розробка робочих ідей; розв'язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації.

Існують різні **види бесід**. Якщо за основу кваліфікації взяти мету спілкування та 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, відчувається 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, якою вона є, захистять і нададуть допомогу.

Велику роль у житті людей відіграють **ділові бесіди**. Їх предметом, як правило, є конкретне діло.

Серед ділових бесід розрізняють інформаційні: у "конкурентній ситуації"; "під тиском мовника"; з метою викладу своєї позиції. З огляду на професійну спрямованість розрізняють бесіди управлінські, педагогічні, правові, медичні та ін. Тут основна увага приділяється особливостям саме ділових бесід і їх різновидам. Майже всі справи, трудові акції будь-яка спільна праця людей починаються, здійснюються і завершуються за допомогою різних за формою, змістом і функціями ділових бесід.

Залежно від кількості учасників бесіди поділяються на індивідуальні та групові.

Індивідуальна бесіда – це діалог двох співучасників, 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 один на один поводить себе інакше, аніж 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. При підготовці до індивідуальної бесіди аналізується ситуація, в якій вона відбуватиметься, вивчаються типові та індивідуальні особливості співбесідника, зокрема його інтереси та установки.

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. 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 посмішка, 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. Під час першої зустрічі дуже важливо запам'ятати прізвище, ім'я співбесідника, його посаду.

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 таке положення, яке свідчитиме і про повагу до співбесідника, і про врахування його бажань, нерідко несвідомих. 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. Для того щоб невербальний контакт сприяв спілкуванню, потрібно сидіти спокійно, невимушено (не глибоко у кріслі і не на його краєчку), не схрещувати руки й ноги, бо це свідчить про закритість людини (так звана "поза захисту").

Після встановлення контакту на рівні очей та дистанції доцільно "приєднатися" до співрозмовника. Можна зайняти позу, схожу на його позу, використовувати найчастіше вживані ним слова, посміхатися до нього, якщо він це робить, і т. ін.

Із самого початку бесіди треба зробити все, щоб одразу **не протиставити себе співбесіднику. 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 співбесідник відповість "так". Якщо на початку бесіди відчувається хвилювання в голосі, бажано говорити тихіше, повільніше.

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 співбесідника, передусім знати його типові, індивідуальні, вікові та статеві характеристики.

Структура ділової бесіди:

1. Підготовка до ділової бесіди.
2. Встановлення місця і часу зустрічі.
3. Початок бесіди: вступ у контакт.
4. Постановка проблеми і передача інформації.
5. Аргументування.
6. Спростування доводів співрозмовника.
7. Аналіз альтернатив, пошук оптимального або компромісного варіанта або конфронтація учасників.
8. Прийняття рішення.
9. Фіксація домовленості.
10. Вихід з контакту.
11. Аналіз результатів бесіди, своєї тактики спілкування.

Підготовка до ділової бесіди. Встановлення місця і часу зустрічі

Не існує єдиних безпомилкових правил підготовки до ділової бесіди. Проте буде корисно вказати на наступний варіант схеми такої підготовки: планування, збір матеріалу та його обробка, аналіз зібраного матеріалу та його редагування.

Місце бесіди вибирається з урахуванням його впливу на очікуваний результат. Для осіб, які не працюють у фірмі. Найбільш зручним місцем буде службовий кабінет, приймальня або спеціальна кімната для гостей, обладнана усім необхідним. Обстановка в будь-якому випадку повинна бути спокійною, відокремленою, виключати несподівану появу сторонніх, шум, дзвінки і т.д., бо це нервує, але не «інтимною». Багато в чому її визначає навіть колір стін, освітленість, меблі та характер її розташування.

Зі співробітниками можна зустрічатися і на їх робочому місці. Допустимо проведення ділових бесід і поза службою, наприклад, у ресторані, кафе або навіть у домашніх умовах. Головне, щоб ваш співрозмовник почував себе вільно і розкуто і міг повністю переключитися на ділову розмову.

Потім слід вибрати найбільш вдалий момент і тільки потім домовлятися про зустріч. У цьому випадку ініціатива буде у ваших руках, і тому контролювати ситуацію буде легше.

Коли розмова вже призначена, складається план її проведення. Спочатку слід визначити які стоять перед вами цілі, а потім розробити стратегію їх досягнення і тактику ведення бесіди.

Такий план – це чітка програма дій з підготовки та проведення конкретної бесіди. Однак далеко не всі це розуміють, міркуючи приблизно так: «Ну як можна планувати ділову бесіду, якщо один новий факт, що

раптово спливе під час зустрічі, може все змінити самим кардинальним чином і зруйнувати все попереднє планування?»).

Але ж метою планування якраз і є спроба пом'якшити, нейтралізувати вплив несподівано з'явившихся нових фактів або непередбачених обставин на хід бесіди. Підготовка та планування бесіди дозволяють заздалегідь передбачати можливі несподівані моменти, що знижує ефективність зауважень співрозмовника. Крім того, набувається навик швидкої і гнучкої реакції при виникненні непередбачених обставин.

Планування ділової бесіди дозволяє визначити її конкретні завдання вже на початку підготовки до неї, знайти і усунути «вузькі» місця в бесіді, узгодити час її проведення.

Збір матеріалу для ділової бесіди – дуже трудомісткий процес, що вимагає значних витрат часу. Але це один з найважливіших етапів підготовки до бесіди. Він включає в себе пошук можливих джерел інформації (з особистих контактів, доповідей, наукових досліджень, публікацій, офіційних даних і т.д.). При цьому доцільно відразу ж доповнювати зібрані матеріали власними примітками, оскільки подібні записи можуть істотно допомогти на останніх етапах підготовки до бесіди. Обсяг зібраних матеріалів багато в чому залежить від загальної інформованості учасників майбутньої бесіди, рівня їх професійних знань, широти підходу до наміченої для обговорення проблеми.

Потім зібрані і ретельно відібрані фактичні дані систематизуються. Це чимось нагадує процес збагачення руди, коли збільшують її концентрацію, відсіваючи порожню породу.

Систематизація дозволяє виділити найбільш важливі факти, що підлягають розгляду. Вона полегшує їх пошук і допомагає встановити раніше непомічені залежності. Систематизацію слід проводити протягом всього процесу обробки матеріалу.

Аналіз зібраного матеріалу допомагає визначити взаємозв'язок фактів, зробити висновки, підібрати необхідну аргументацію, тобто зробити першу спробу скомбінувати і пов'язати весь зібраний матеріал в єдине логічне ціле. Оброблений та систематизований матеріал як би розкладається по «осередках» плану, а самі «осередки» пов'язуються між собою в більші частини.

Бажано доповнити матеріал текстом, що складається їх окремих понять і слів, зв'язавши які ви отримаєте сенс викладеного. Бажано також без скорочень записати особливо вдалі формулювання. А потім слід виділити найбільш важливі моменти шляхом підкреслення або особливими значками.

Дуже корисно перед бесідою спробувати скласти портрет партнера, визначити його сильні і слабкі сторони, тобто встановити його психологічний тип, політичні переконання, громадські позиції, соціальний стан, хобі тощо.

Знання майбутнього партнера допомагає не тільки отримати уявлення про його особисті якості, але, найголовніше, зрозуміти його бачення предмета, про який піде мова, інтереси, з ним пов'язані.

Завершується підготовка до бесіди редагуванням тексту, його остаточним шліфуванням і доопрацюванням.

Початок бесіди

Дуже важливий етап, і тому ним не слід нехтувати.

На першій фазі бесіди ми ставимо наступні завдання:

- встановити контакт зі співрозмовником;
- створити сприятливу атмосферу для бесіди;
- привернути увагу до теми розмови;
- пробудити інтерес співрозмовника.

Як не дивно, багато розмови закінчуються, так і не встигнувши початися, особливо якщо співрозмовники знаходяться на різних соціальних рівнях (за положенням, освітою і т.д.). Причина полягає в тому, що перші фрази бесіди виявляються дуже незначними. Слід мати на увазі, що саме кілька перших пропозицій часто вирішальним чином впливають на співрозмовника, тобто на його рішення вислухати нас чи ні. Співрозмовники звичайно більш уважно слухають саме початок розмови - часто з цікавості або очікування чогось нового. Саме перші дві-три пропозиції створюють внутрішнє ставлення співрозмовника до нас і до бесіди, за перших фраз у співрозмовника складається враження про нас.

Так, слід завжди уникати вибачень, прояву ознак невпевненості. Негативні приклади:

"Вибачте, якщо я перешкодив ...";

"Я б хотів ще раз почути ...";

"Будь ласка, якщо у вас є час мене вислухати ...".

Потрібно уникати будь-яких проявів неповаги і зневаги до співрозмовника, про які говорять такі фрази:

"Давайте з вами швиденько розглянемо ...";

"Я якраз випадково проходив повз і заскочив до вас ...";

"А у мене на цей рахунок інша думка ...".

Не слід своїми першими питаннями змушувати співрозмовника підшукувати контраргументи та займати оборонну позицію. Хоча це логічна та абсолютно нормальна реакція, в той же час з точки зору психології – це промах.

Непогано, якщо ви посміхаєтеся, вимовляючи перші слова. Посмішка в ділових взаєминах породжує атмосферу доброзичливості і сприяє успіху будь-яких переговорів. Але це повинна бути не казенна посмішка, а щира, яка свідчить про те, що ви відчуваєте непідробну радість від спілкування зі своїм співрозмовником. Тоді вам буде набагато

легше встановити контакт з діловим партнером і залагодити всі непорозуміння, що виникають під час ділової бесіди.

Дуже корисно на початку бесіди точно і з правильним наголосом назвати повне ім'я співрозмовника, обов'язково запам'ятати його і надалі якомога частіше звертатися до співрозмовника по імені. Це завжди справляє гарне враження. Запам'ятавши ім'я партнера і невимушено його вживаючи, ви робите людині тонкий і дуже ефективний комплімент.

Існує безліч способів почати бесіду, але практика виробила ряд "правильних дебютів". Ось деякі з них:

– **Метод зняття напруженості** дозволяє встановити тісний контакт з співрозмовником. Досить сказати кілька теплих слів – і ви цього легко досягнете. Потрібно тільки задатися питанням: як би хотіли відчувати себе у вашому суспільстві співрозмовники? Жарт, який викликає посмішку або сміх присутніх, також багато в чому сприяє розрядки первісної напруженості та створенню дружньої обстановки для бесіди.

– **Метод "зачіпки"** дозволяє стисло викласти ситуацію чи проблему, пов'язавши її зі змістом бесіди. У цих цілях можна з успіхом використовувати якусь невелику подію, порівняння, особисті враження, анекдоти чийсь випадок, чи незвичайне питання.

– **Метод прямого підходу** означає безпосередній перехід до справи без якого б то не було вступу. Схематично це виглядає наступним чином: ми коротенько повідомляємо причини, з яких була призначена бесіда, швидко переходимо від загальних питань до приватного і приступаємо до теми бесіди. Цей прийом є "холодним" і раціональним, він має прямий характер і більше всього підходить для короткочасних і не занадто важливих ділових контактів.

– Дуже важливо пам'ятати про наш **особистий підхід до бесіди**. Основне правило полягає в тому, що бесіда повинна починатися з так званого "ви-підходу". **"Ви-підхід"** – це вміння людини, яка веде бесіду, **поставити себе на місце співрозмовника**, щоб краще його зрозуміти.

Задамо собі наступні питання:

"Що б нас цікавило, якби ми були на місці нашого співрозмовника?";

"Як би ми реагували на його місці?". Це вже перші кроки в напрямку "ви-підходу".

Це дає співрозмовникові відчуття, що його поважають і цінують як фахівця.

Постановка проблеми і передача інформації

Наступний основний етап ділової бесіди – інформування присутніх, тобто передача відомостей, з якими ви хочете їх познайомити. Така передача повинна бути точною, ясною (відсутність двозначності, плутанини, недомовленості), професійно правильною і за можливістю

наочної (використання загальновідомих асоціацій та паралелей, а також наочних посібників).

При цьому завжди, коли це можливо, слід повідомляти присутнім джерела вашої інформації і вказувати на їх надійність.

Особливу увагу потрібно приділяти стислості викладу. Необхідно не забувати про часові рамки бесіди. Вольтер якось сказав: «Секрет бути нудним полягає в тому, щоб розповісти все».

Постійно слід пам'ятати про спрямованість бесіди, тобто тримати в голові її основні завдання і не відхилятися від теми, навіть якщо співрозмовники закидають доповідача питаннями.

В процесі інформування не варто переривати співрозмовника без крайньої необхідності, але й не треба боятися пауз у розмові – можливо, він просто збирається з думками, щоб сказати щось важливе. Але якщо пауза затягується, необхідно підбадьорити співрозмовника непрямыми питаннями, на яке однозначно відповісти не можна, і вільно чи мимоволі доводиться пускатися в розлогі міркування. І тут потрібно вміти вибирати підходящі моменти для зауважень і робити їх обґрунтовано, в тактовній формі, пам'ятаючи про необхідність самокритики.

При інформуванні потрібно щиро і зацікавлено слухати мовця. І при цьому ще намагатися залишатися самим собою: природним, ввічливим без формалізму, привітним господарем, чужим, проте, манілівським одкровенням.

В процесі інформування слід уважно стежити за всім, що запитує співрозмовник, за змістом його слів. Якщо щось неясно, слід обов'язково поставити уточнююче питання, але так, щоб співрозмовник при відповіді висловив власну думку, а не намагався говорити, використовуючи заявлені стереотипи.

Інформуючи, окремі співрозмовники часто прагнуть приховати свої думки, відбутися загальними фразами, піти від прийняття конкретних рішень. Для цього вони зазвичай користуються такими прийомами:

– використовують вирази, які не мають предметного змісту, типу: «є рішення ...» (а чиє?);

– вживають дієслова, що не дають вказівки на точний образ дій, наприклад, «потрібно активізувати» і т.п.;

– передають інформацію дуже невизначено і суб'єктивно;

– узагальнюють інформацію, змінюючи її смисловий зміст.

Використання подібних прийомів істотно знижує ефективність ділової бесіди та ускладнює досягнення поставленої мети.

Обґрунтування висунутих положень – аргументація

Після інформування присутніх і відповідей на питання настає основний етап ділової бесіди – обґрунтування висунутих положень. На

цьому етапі формується попередня думка, займається визначена позиція як вами, так і вашим співрозмовником. За допомогою аргументів можна повністю або частково змінити позицію і думку співрозмовника, пом'якшити суперечності, критично розглянути положення і факти, викладені обома сторонами.

Аргументація – це спосіб переконання кого-небудь за допомогою значущих логічних доказів. Вона вимагає великих знань, концентрації уваги, присутності духу, напористості і коректності висловів, при цьому її результат багато в чому залежить від співрозмовника.

У аргументуванні виділяють дві основні конструкції: доказова аргументація, коли ви хочете щось довести або обґрунтувати, і контраргументації, за допомогою якої ви спростовуєте затвердження партнерів по переговорах. Для побудови обох конструкцій використовуються такі основні методи аргументування:

– **Фундаментальний метод** являє собою пряме звернення до співрозмовника, якого ви знайомите з фактами та відомостями, що є основою вашого доказу. Якщо мова йде про контраргументи, то треба намагатися оскаржити і спростувати доводи співрозмовника.

– **Метод Протиріччя** заснований на виявленні протиріч в аргументації опонента. За своєю сутністю цей метод є оборонним.

– **Метод Витяги** висновків ґрунтується на точній аргументації, яка поступово, крок за кроком, за допомогою часткових висновків приводить вас до бажаного висновку. При використанні цього методу слід звертати увагу на так звану зовнішню причинність. Виявити помилку такого роду не так просто, як у прикладі використання уявної причинності на одному уроці фізики. Учитель запитав учня: «Що ти знаєш про властивості тепла і холоду?» – «У теплі всі тіла розширюються, а в холоді звужуються». «Правильно, – зауважив вчитель, – а тепер наведи кілька прикладів». Учень: «Влітку тепло, тому дні довші, а взимку холодно – і дні коротші».

– **Метод Порівняння** має виключне значення, особливо коли порівняння підібрані вдало.

– **Метод «так-але»** – партнер приводить добре підібрані аргументи. Проте вони охоплюють або тільки переваги, або тільки слабкі сторони. Але оскільки насправді в будь-якого явища є як плюси, так і мінуси, то можна застосувати метод «так-але», який дозволяє розглянути й інші сторони предмета обговорення. У даному випадку треба спокійно погодитися з партнером, а потім почати характеризувати цей предмет з прямо протилежної сторони і тверезо зважити, чого тут більше, плюсів чи мінусів.

– **Метод «Бумеранг»** дає можливість використовувати «зброю» партнера проти нього самого. Цей метод не має сили доказу, але надає виключно дію, якщо застосовувати його з неабиякою часткою дотепності.

– **Метод Ігнорування.** Дуже часто буває, що факт, викладений партнером, не може бути спростований, але зате його можна з успіхом проігнорувати.

– **Метод Опитування** ґрунтується на тому, що питання задаються заздалегідь. Звичайно, не завжди доцільно відразу відкривати свої карти. Але можна задати партнеру заздалегідь ряд питань, щоб хоча б в основному виявити його позицію.

Інформація не надходить до нас сама по собі, для її отримання необхідно ставити питання. Не слід боятися питань співрозмовників, так як вони дозволяють активізувати учасників бесіди і направити процес передачі інформації в необхідне русло. Питання надають співрозмовнику можливість проявити себе, показати, що він знає. Не можна забувати, що більшість людей з багатьох причин неохоче відповідають на прямі запитання. Саме тому слід спочатку зацікавити співрозмовника.

Існують п'ять основних груп питань

– **Закриті питання.** Це питання, на які очікується відповідь "так" або "ні". Вони сприяють створенню напруженої атмосфери в бесіді, тому такі питання треба застосовувати зі строго визначеною метою. При постановці подібних питань у співрозмовника виникає враження, ніби його допитують. Отже, закриті питання потрібно задавати не тоді, коли нам потрібно одержати інформацію, а тільки в тих випадках, коли ми хочемо швидше отримати згоду або підтвердження раніше досягнутої домовленості.

– **Відкриті питання.** Це питання, на які не можна відповісти "так" або "ні", вони вимагають якогось пояснення. Це так звані питання "що?", "хто?", "як?", "скільки?", "чому?". У яких випадках ставлять такі питання? Коли нам потрібні додаткові відомості або коли ми хочемо з'ясувати мотиви і позицію співрозмовників. Підставою для таких питань є позитивна або нейтральна позиція співрозмовника по відношенню до нас. У цій ситуації ми можемо втратити ініціативу, а також послідовність розвитку теми, оскільки бесіда може повернути в русло інтересів і проблем співрозмовника. Небезпека полягає також у тому, що можна взагалі втратити контроль за ходом бесіди.

– **Риторичні запитання.** На ці питання не дається прямої відповіді, так як їх мета – викликати нові питання і вказати на невирішені проблеми. З якою метою задаються такі питання? Ставлячи риторичне запитання, говорячий сподівається "включити" мислення співрозмовника і направити його в потрібне русло.

– **Переломні питання.** Вони утримують бесіду в строго встановленому напрямку або ж піднімають цілий комплекс нових проблем. Подібні питання задаються в тих випадках, коли ми вже отримали

достатньо інформації по одній проблемі і хочемо "переключитися" на іншу. Небезпека в цих ситуаціях полягає в порушенні рівноваги між нами і нашими співрозмовниками.

– **Питання для обмірковування.** Вони вимушують співбесідника роздумувати, ретельно обдумувати і коментувати те, що було сказано. Мета цих питань – створити атмосферу взаєморозуміння.

Метод видимої підтримки. У чому він полягає? Наприклад, ваш партнер виклав свої аргументи, і тепер ви берете слово. Але ви йому взагалі не заперечуєте і не суперечите, а, на подив усіх присутніх, навпаки приходите на допомогу, наводячи нові докази на його користь. Але тільки для видимості. А за тим слідує контрудар, наприклад: «Ви забули на підтвердження вашої думки навести й такі факти ...» Але все це вам не допоможе, так як ... "а потім настає черга ваших контраргументів.

Таким чином створюється враження, що точку зору партнера ви вивчили більш ґрунтовно, ніж він сам, і після цього переконалися в неспроможності його тез. Однак цей метод вимагає особливо ретельної підготовки.

У діловій мові можна виділити ряд стійких мовних зворотів, які дозволять співрозмовникам керувати ходом бесіди на етапі обговорення проблеми і прийняття рішення. Наприклад:

– **Уточнення теми, мети:** «Давайте уточнимо деталі ...» **предмета розмови:** «Якщо я правильно вас зрозумів ...», «Введіть мене в курс справи...», «Чи можемо ми розраховувати ...», «Чи є у вас конкретна пропозиція ...».

– **Переконання партнера:** «Я в цьому абсолютно впевнений...», «Немає причин для побоювань...», «Думаю, ми всі виграємо...», «Ви, звичайно, погодитесь, що...», «Поza всяким сумнівом...».

– **Неповна згода:** «Це вимагає додаткового обговорення...», «За мірою можливості ми постараємося...», «Може бути, розглянемо інші умови...».

– **Незгода:** «Навряд чи це можливо...», «На жаль...», «Було б небажано...», «Не з вашої вини...».

– **Оцінка ситуації:** «Я поділяю вашу точку зору...», «Насправді...», «Викликає певні сумніви...».

– **Висновок:** «Висновок полягає в тому, що...», «Звідси випливає, що...», «Як було доведено...».

Зауваження співрозмовника означають, що він вас активно слухає, стежить за вашим виступом, ретельно перевіряє вашу аргументацію і все обдумує. Вважають, що співрозмовник без зауважень – це людина без власної думки. Саме тому зауваження та доводи співбесідника не слід розглядати як перешкоди в ході бесіди. Вони полегшують бесіду, тому що дають нам можливість зрозуміти, в чому ще треба переконати співрозмовника і що взагалі він думає про суть справи.

Існують наступні **види зауважень**: невисловлені зауваження; упередження; іронічні зауваження; зауваження з метою отримання інформації; зауваження з метою виявити себе; суб'єктивні зауваження; об'єктивні зауваження; зауваження з метою опору.

Причини таких зауважень:

– **Невисловлені зауваження**. Це такі зауваження, які співрозмовник не встигає, не хоче чи не сміє висловити, тому ми самі повинні їх виявити і нейтралізувати.

– **Упередження**. Вони належать до причин, що викликають неприємні зауваження, особливо в тих випадках, коли точка зору співрозмовника повністю помилкова. Його позиція має під собою емоційну ґрунт, і всі логічні аргументи тут марні. Ми бачимо, що співрозмовник користується агресивною аргументацією, висуває особливі вимоги і бачить тільки негативний бік бесіди.

Причиною таких зауважень є, швидше за все, невірний підхід з вашого боку, антипатія до вас, неприємні враження. У подібній ситуації вам необхідно з'ясувати мотиви і точку зору співрозмовника, підійти до взаєморозуміння.

– **Іронічні (уїдливі) зауваження**. Такі зауваження є наслідком поганого настрою співрозмовника, а іноді і його бажання перевірити вашу витримку і терпіння. Ви помітите, що зауваження не мають тісного зв'язку з ходом бесіди, носять зухвалий і навіть образливий характер.

Як надійти в подібній ситуації? Слід перевірити, чи зроблено зауваження всерйоз або носить характер дзвінка. У будь-якому разі не можна йти на приводу у співрозмовника. Ваша реакція може бути або дотепною, або не слід реагувати на подібні зауваження.

– **Зауваження з метою отримання інформації**. Такі зауваження є доказом зацікавленості вашого співрозмовника і наявних недоліків у передачі інформації. Швидше за все, причина полягає в тому, що вашу аргументацію не можна назвати ясною. Співрозмовник хоче отримати додаткову інформацію або ж він прослухав якісь деталі. Ви повинні дати спокійну і впевнену відповідь.

– **Зауваження з метою виявити себе**. Ці зауваження можна пояснити прагненням співрозмовника висловити власну думку. Він хоче показати, що не піддався вашому впливу і що в даному питанні він максимально неупереджений. Зауваження такого роду можуть бути викликані занадто сильною аргументацією з вашого боку і, можливо, вашим самовпевненим тоном. Як діяти в подібній ситуації? Необхідно, щоб ваш співрозмовник знайшов підтвердження своїм ідеям і думкам.

– **Суб'єктивні зауваження**. Такі зауваження характерні для певної категорії людей. Типове формулювання таких співрозмовників: "Все це чудово, але мені це не підходить". У чому причина подібних зауважень? Ваша інформація малопереконлива, ви недостатньо уваги приділяєте

особистості співрозмовника. Він не довіряє вашій інформації і тому не цінує і наведені факти. Як надійти в подібній ситуації? Слід поставити себе на місце співрозмовника, взяти до уваги його проблеми.

– **Об'єктивні зауваження.** Це зауваження, які співрозмовник висловлює для того, щоб розвіяти свої сумніви. Ці зауваження щирі, без всяких хитрощів. Співрозмовник хоче отримати відповідь, щоб виробити власну думку. Причина таких зауважень полягає в тому, що ваш співрозмовник має інший варіант вирішення проблеми і не згоден з вашим. Як себе вести в подібній ситуації? Слід не суперечити співрозмовнику відкрито, а довести до його відома, що ви враховуєте його погляди, а потім пояснити йому, чим краще є ваш варіант вирішення проблеми.

– **Зауваження з метою опору.** Ці зауваження, як правило, виникають на початку бесіди, тому вони не є і не можуть бути конкретними. Причина їх частіше за все полягає в тому, що ваш співрозмовник не познайомився з вашими аргументами, а тема бесіди чітко не визначена. Як діяти в подібній ситуації? Слід чітко визначити тему бесіди, і якщо супротив збільшується, то потрібно переглянути тактику, а в крайньому випадку і змінити тему бесіди.

Завершення бесіди

Останній етап бесіди – її завершення. Успішно завершити розмову – це значить досягти заздалегідь намічених цілей. На останньому етапі вирішуються такі завдання:

- осягнення основної або (в несприятливому випадку) запасної (альтернативної) мети;
- забезпечення сприятливої атмосфери;
- стимулювання співрозмовника до виконання намічених дій;
- підтримка в подальшому (у разі необхідності) контактів із співрозмовником, його колегами;
- складання резюме з чітко вираженим основним висновком, зрозумілим усім присутнім.

Будь-яка ділова бесіда має свої підйоми і спадання. У зв'язку з цим виникає питання: коли переводити розмову в завершальну фазу – фазу прийняття рішення. Практика доводить, що це треба робити, коли бесіда досягає кульмінаційного моменту. Наприклад, ви настільки вичерпно відповіли на дуже важливе зауваження вашого співрозмовника, що його задоволення вашою відповіддю очевидне. Приклад його типового коментарю в даному випадку: «Це обов'язково треба було з'ясувати!». Вашу відповідь відразу слід додати позитивним висновком, наприклад: «Разом з вами ми переконалися, що внесення цієї пропозиції буде для вас дуже вигідно». Було б помилково думати, що співрозмовник зберіг у своїй пам'яті всі ваші аргументи і запам'ятав всі переваги запропонованого вами

рішення. Його типовим висловлюванням у завершальній фазі бесіди зазвичай буває: «Мені потрібно ще раз все ґрунтовно обміркувати». Але це швидше стан «переповненої голови», ніж прояв його нерішучості. Тому в таких випадках потрібно використовувати **прийоми прискорення прийняття рішення**:

– **«Пряме прискорення»**. Приклад такого прийому: «Ми відразу будемо приймати рішення?». Найчастіше співрозмовник ще не встиг прийняти рішення, і тому він відповідає: «Ні, поки не потрібно. Я ще повинен все обдумати». За допомогою прийому «пряме прискорення» можна прийняти рішення в найкоротші терміни. Але такий прийом часто не досягає мети, оскільки в 50% таких випадків співрозмовник говорить «ні».

– **«Опосередковане прискорення»**. Цей прийом дозволяє привести вашого співрозмовника до бажаної мети поступово. Перевага його в тому, що ви досить рано починаєте працювати над досягненням своєї мети, знижуючи ступінь ризику невдачі. Існує чотири варіанти цього прийому.

– **Гіпотетичний підхід**. Майже всі люди відчувають певний страх, опинившись у ситуації, коли їм необхідно приймати рішення. У зв'язку з цим доцільно говорити лише про умовне рішення, щоб співрозмовник розслабився і звикав до нього поступово. Для цього підходять такі формулювання: «Якщо ...», «У випадку якщо ...», «Припустимо, що ...».

– **Поетапні рішення**. Остаточний висновок співрозмовника можна попередити, припустивши, що основне рішення бесіди вже прийнято. Тоді приймаються тільки попередні або часткові рішення. Таким чином, ви фіксуєте окремі моменти рішень ще до того, як співрозмовник дав свою згоду. В результаті досягається сильний вплив (шляхом навіювання) на співрозмовника у потрібному напрямку.

– **Альтернативні рішення**. Суть цього підходу в тому, що ви пропонуєте співрозмовнику альтернативні варіанти вирішення питання. Важливо, що обидва варіанти вас влаштовували.

Всі перераховані методи непрямого прискорення прийняття рішення продуктивні самі по собі, а якщо їх використовувати комбіновано, то їх ефективність буде ще вище. Застосовуючи ці методи, ви як би заводите свого співрозмовника в нешкідливий глухий кут. Він заглиблюється в неї і мимоволі наближається до остаточного рішення.

Заключну частину виступу співрозмовник запам'ятовує найкраще. Значить, останні його слова мають сильний вплив. У зв'язку з цим рекомендується записувати і заучувати напам'ять кілька останніх речень або хоча б заключне.

Досвідчені ділові люди зазвичай заздалегідь обмірковують два або три варіанти заключних пропозицій, щоб потім у залежності від ходу бесіди вирішити, які з них – більш м'які або більш жорсткі за формою - вимовити.

Дуже важливо відокремити завершення від її основної частини, наприклад, за допомогою таких виразів: «Давайте підведемо підсумки», «Отже, ми підійшли до кінця нашої бесіди».

Розглянемо тепер тактичні прийоми, які сприяють проясненню обстановки при завершенні бесіди.

Якщо ви помітили, що співрозмовник морщить лоб у пошуках відповідного зауваження, потрібно спробувати дізнатися у нього, з чим він не згоден, розумно застосувавши техніку питань. Приклад: «Чи відповідає це вашим уявленням ... Якщо ні, то чому?». Таким чином, ви дізнаєтеся справжню причину опору вашого співрозмовника.

У всіх випадках у кінці бесіди слід уникати альтернативних рішень.

Переходити до прийняття рішення можна тільки тоді, коли ви досягнете повної домовленості з вашим співрозмовником.

Завжди слід бути готовим до слова «ні». Якщо співрозмовник сказав «ні», бесіду закінчувати не можна. У вас повинні бути підготовлені варіанти, які дозволять продовжити бесіду і подолати це «ні».

Завжди потрібно залишати в запасі один сильний аргумент, що підтверджує вашу тезу, на той випадок, якщо співрозмовник у момент прийняття рішення почне коливатися. Досвідчені ділові люди ніколи не допускають несподіванки наприкінці ділової бесіди. У них завжди в запасі є відмінний аргумент, за допомогою якого вони можуть успішно її завершити. Наприклад: «Так, я забув додати: у разі невдачі ми всі витрати беремо на себе».

Іноколи співрозмовники в кінці бесіди наводять сильні доводи, але забувають попередньо підготувати висновки з основних положень. У результаті нечітко завершення бесіди різко знижує враження від усього того, що було переконливо висловлене раніше. Тому на підведення підсумків у кінці бесіди слід звертати серйозну увагу.

Завершення бесіди не можна зводити тільки до простого повторення найбільш важливих її положень. Основні ідеї повинні бути сформульовані дуже чітко і коротко. Ви повинні надати спільний висновок легко засвоюваною формою, тобто зробити кілька логічних тверджень, повних змісту і значення. Усім присутнім повинна бути ясна і зрозуміла кожна деталь узагальнюючого висновку, не повинно бути місця зайвим словами і розпливчастим формулюванням. В узагальнюючому висновку повинна переважати одна основна думка, викладена найчастіше у вигляді декількох положень, які послідовно виражають її в максимально стислій формі.

У письмовому вигляді «Висновок» складається з рубрик, кожна з яких представляє собою самостійний смисловий блок, хоча в цілому вони логічно взаємопов'язані і являють собою єдність, яка в сукупності характеризує підсумки проведеної бесіди. Висновок складається на основі письмового запису всієї бесіди. Цей запис – надзвичайно важливий

документ, в якому обов'язково дотримуються всі необхідні формальності і зазначаються:

- прізвища, імена та по батькові присутніх, їх посади (рівень, ранг, постійне місце роботи);

- тривалість розмови;

- з чиєї ініціативи вона відбулася.

Якщо автор запису бесіди проводив його сам, то він оформляє цей запис від свого власного імені, але при цьому випадає займенник «я», тобто використовує безособові пропозиції. Партнер іменується у третій особі, але займенник «він» не використовується. Вживаються слова «співрозмовник», «партнер», ім'я власне. Якщо бесіду вів керівник, а запис бесіди робилися іншим, то керівник делегації називається ім'ям власним.

Запис бесіди повинен бути лаконічним, але обов'язково має фіксуватися мета бесіди, обговорювані питання, позиції сторін, висловлені міркування, заперечення та досягнуті домовленості. Протокольні моменти зустрічі в записі випадають. Якщо під час бесіди відбувся обмін матеріалами або документами, то ця обставина має бути в записі обов'язково відображена. Відображаються також факти отримання або вручення пам'ятних подарунків.

Досягнувши мети, попрощайтеся з співрозмовником. Як тільки буде прийнято рішення, подякуйте йому, привітайте з розумним рішенням, скажіть, що він буде задоволений своїм вибором, і ретируйтесь.

Створення комітетів

Для вирішення трудових конфліктів певну роль може зіграти створення спеціальних комітетів (комісій). **Комітет** — це є група усередині організації, якій делеговані повноваження для виконання якого-небудь завдання чи комплексу завдань. Іноді комітети називають радами, цільовими групами, комісіями чи командами. Але в усіх випадках тут передбачається групове прийняття рішень й здійснення дій, що відрізняє комітет від інших організаційних структур. Існують два основних **типи комітетів**: спеціальний та постійний.

- **Спеціальний комітет** — тимчасова група, сформована для досягнення певної мети.

- **Постійний комітет** — перманентно діюча група усередині організації, що має конкретну мету. Найчастіше постійні комітети використовуються для надання організації консультацій з питань особливої важливості.

Керівництво делегує повноваження комітету в такий спосіб, як і особі. Поруч з окремими особами, так само й комітети мають звітувати про виконання доручених їм завдань перед тим, хто делегував їм повноваження. Проте, оскільки комітет — це група, персональна звітність

тут ослаблена.

Комітети мають **або лінійні, або штабні повноваження**.

Як й інші інструменти керування, комітет буде ефективним тільки тоді, коли всі чи велика частина чинників даної ситуації диктують вибір саме цього інструменту. Більшість теоретиків радять використовувати таку форму управління, коли група може виконати цю роботу краще, ніж один керівник, чи коли організація, передаючи всю владу в руки однієї людини, наражає себе на ризик. Нижче наведено **приклад ситуацій, коли керуванню за допомогою комітетів може бути віддано перевагу**.

– Коли проблема вимагає великого досвіду в якійсь певній сфері, можна використовувати такий інструмент, як комітет для надання особі, відповідальній за дане питання (тобто, його вирішення), консультативної допомоги для прийняття рішення. У нинішніх складних та мінливих умовах навряд чи можна очікувати, що головний керівник великого підприємства володітиме інформацією про всі чинники, що впливають на організацію.

– Коли запропоноване рішення виявиться досить непопулярним в організації, використання комітету для прийняття рішення може сприяти послабленню невдоволення діями конкретних відповідальних осіб.

– Коли колективне прийняття рішення піднімає дух організації, комітет може залучити підлеглих до участі в процесі вироблення рішень.

– Коли є необхідність координувати роботу різних підрозділів організації, комітет може стати форумом для висловлення точок зору керівників та допомогти їм зрозуміти своє місце у загальній справі.

– Коли небажано зосереджувати всю владу в руках однієї людини, комітет може розподілити повноваження між декількома особами. Це допоможе організації уникнути помилок з найважливіших питань та послабити тиск на вище керівництво.

Нижче наводяться **характерні помилки відносно такої форми керування, як комітет**:

– **Відсутність чіткого визначення прав та обов'язків комітету.** Перед тим як утворити комітет, керівництво повинне точно вирішити, з якою метою він створюється: для визначення проблеми, для вироблення й оцінки альтернативних рішень, для рекомендування відповідного курсу чи для вироблення й виконання рішення.

– **Неправильно визначений кількісний склад комітету.** Оптимальна чисельність — від 5 до 10 осіб. Якщо в комітеті буде менше 5 осіб, цього може виявитися недостатньо для отримання вигоди з розходження думок, а комітет, що складається більше ніж з 10 чоловік, обмежує участь колегіально в обговоренні питання.

– **Втрати часу.** Час — ресурс, що дорого коштує, і комітети, які витрачають його на тривіальні питання, можливо, не так вже й потрібні.

– Уповільнене прийняття й виконання рішень. Жодна група не

спроможна діяти так само швидко й рішуче, як компетентна особистість, і це загальноновизнано.

– Компроміс породжує посередність. Яке би питання не обговорювалося в групі, голосування рідко буває одностайним. Якщо розбіжність у думках є дуже великою, то **компромісне рішення, що влаштовує всіх, характеризуватиметься найменшим коефіцієнтом згоди в групі.**

– **Надмірні витрати.** Якщо рішення приймаються групою, витрати на її роботу набагато перевершують витрати на прийняття рішень однією особою. Тому перед тим як передавати питання на розгляд комітету, вище керівництво має підрахувати, скільки це коштуватиме.

– **Одностайність.** Таке явище як конформізм може перешкодити комітету критично проаналізувати всі альтернативні пропозиції.

ТЕЛЕФОННА РОЗМОВА

Телефонна розмова – це "візитна картка" підприємця. За деякими, що здаються на перший погляд дріб'язком, можна досить точно оцінити рівень культури вашого абонента. Тому необхідно знати правила спілкування по телефону і заздалегідь побудувати план розмови.

Універсальні прийоми побудови телефонної розмови:

- Обов'язкове вітання.
- Представлення.
- Основна мета дзвінка, викладається лаконічно в 3-5 фразах, при цьому необхідно підкреслити точки зіткнення інтересів.
- Закінчення розмови, повторення основної думки, прохання, ідеї.
- Прощання, сказати щось приємне, подякувати за розмову.
- Необхідно ж відзначити, що при ділових телефонних розмовах треба мати під рукою: ручки, щотижневик, потрібні добірки документів, тому що постійні прохання "почекати хвилинку" створюють негативні емоції у вашого абонента. Телефонну розмову треба вести в доброзичливому тоні, говорити виразно, послідовно, короткими фразами.

Правила спілкування по телефону:

- Ділові розмови ведуться по службовому телефону, якщо необхідно переговорити по домашньому телефону, то треба вибачитися і коротко викласти суть справи, домовитися про зустріч.
- Дзвонити з 9.00 до 22.00.
- При дзвінку незнайомим людям треба пояснити хто дав їхній телефон.
- Передзвонює той, хто дзвонив.

– Відповідно до етикету абонент, якому дзвонять, може себе не називати.

– Якщо потрібної людини немає на місці, то третя людина запитує, що йому передати.

Телефон може відніматися дуже багато часу. **Як вписати телефонну розмову в робочий день?** Буде краще, якщо ти наперед відгородишся від непотрібних дзвінків або відсунеш їх на інший, більш зручний для тебе час:

– Проінформуй всіх, з ким ти говориш по телефону (підлеглих, колег, клієнтів, друзів, родичів) про те, коли тобі не дзвонити.

– Признач за можливістю час для щоденних активних (витікаючих від тебе) телефонних переговорів.

– Повідом своїм абонентам час, коли тобі краще всього дзвонити.

– Уникай у кінці розмови фраз типу: «Подзвоніть мені як-небудь!», якщо бажаєш, щоб людина подзвонила ще раз.

– Не примушуй чекати людей, які розраховують отримати від тебе звістку, а дзвони в точно призначений тобою час, перш ніж вони подзвонять тобі і нагадають.

– Нехай всі вхідні телефонні дзвінки йдуть через твого секретаря або через автовідповідача.

У багатьох людей є емоційне упередження проти автовідповідача. Він «глушить» всі дзвінки без розбору. Проте його переваги в порівнянні з повним відключенням телефону полягають в тому, що після завершення всіх справ можна прослуховувати повідомлення абонентів і подзвонити їм. Якщо у тебе немає секретаря або автовідповідача, ти зможеш захиститися від непотрібних дзвінків за допомогою таких коротких і точних фраз, як: «Я передзвоню вам пізніше» або «Будь ласка, передзвоніть мені о 16 годин».

У виняткових випадках, коли прориваються важливі дзвінки, або під час телефонної «години прийому», ти повинен зразу ж на початку розмови з'ясувати:

– Хто твій абонент, з якої фірми, яка у нього посада, які питання вирішує.

– Чого він хоче.

– Наскільки терміново і важливо його справа (термін виконання).

– Коли ти зможеш подзвонити йому (після того, як виконаєш його прохання або пропозицію).

– По якому номеру ти можеш додзвонитися до нього (при першому контакті: адреса, номер телефону або телексу, точне написання прізвища).

– І, звичайно, потрібно записати всі відповіді на ці питання.

Зворотний дзвінок

Третій метод раціональної роботи з телефоном (після відгородження і розмови без відкладання) – зворотний (у відповідь) дзвінок.

Чому привід для дзвінка до тебе повинен автоматично вважатися більш важливим, ніж твоя справа, яку ти перериваєш, знімаючи трубку? Один із західних менеджерів так говорив із цього приводу: «Ніхто не розраховує на те, що лікар або хірург перерве прийом або операцію і підійде до телефону. Ніхто не попросить до телефону адвоката під час службового розгляду або професора під час лекції. Чому ж можна чекати від ділової людини, що він «завжди готовий», коли дзвонить телефон?».

«Телефонний блок»

Метод зворотних дзвінків штовхає до ще одного методу – «телефонний блок»:

– Вибери один-два тимчасових проміжки, наприклад, ближче до полудня або до вечора, коли ти зможеш вести всі свої телефонні розмови послідовно (всі разом) або серіями, заздалегідь підготувавшись до однорідної роботи.

– І не заважатимуть вхідні дзвінки. Якщо ти наперед визначиш мету розмови, то відразу зможеш почати обговорення важливих речей. Ти не витрачаєш час на поспішний пошук під час розмови необхідних документів, оскільки все вже приведене в порядок.

– Але стеж за тим, щоб «телефонні блоки» були не дуже тривалими (приблизно 30 хвилин), інакше телефон буде постійно зайнятий і ті що дзвонять тобі втратять терпіння.

Телефон і щоденник часу

Для прискорення підготовки одного або декількох телефонних розмов можна використовувати план дня. Позначай у ньому питання для з'ясування по телефону, а також, при необхідності, їх результати:

- Розмова.
- Партнер.
- Тема, мотив.
- Номер телефону.
- Пріоритетність.
- Контроль за виконанням.

Коли краще не дзвонити?

1. «Дрібні телефонні дзвінки» роби в той час, коли вони не можуть порушити хід роботи.
2. Використовуй для цього «незарєєстровані проміжки» часу, паузи між справами і нарадами.
3. Не користуйся телефоном у робочий час пік.

4. Сприятливий для дзвінків час – з 8.00 до 9.30, з 13.30 до 14.00, після 16.30.
5. Перед кожним дзвінком відповісти собі на три питання:
 - чи є однозначна потреба говорити?
 - чи обов'язково знати відповідь партнера?
 - а чи не можна побачити партнера (абонента) без дзвінка?
6. Попередні міркування, які не приводять до телефонної розмови, цінніші, ніж телефонний дзвінок без мети або результату.

Яка моя мета?

Набирай номер абонента тільки тоді, коли буде ясна мета розмови:

– Чи хочу я просто підтримати контакт і обмінятися думкою з колегою?

– Чи хочу я дещо пригадати або встановити новий зв'язок?

– Чи хочу я отримати інформацію або передати її?

– Чи хочу я поділитися ідеєю і попросити оцінити її?

– Чи хочу я переконати іншого в своїх намірах і ближче познайомити з своїми проектами?

– З'ясуй найкращий час для дзвінка, щоб не відривати партнера від справи. Встанови цей час у кінці телефонної розмови або при особистій зустрічі

– Попереджай про свій дзвінок завчасно. Багато хто з твоїх партнерів чекатиме твого дзвінка, якщо ти наперед вкажеш (за допомогою листа, телекса, секретаря) точний час. Ти заощадиш їх, свій час і прискориш рішення проблеми.

– Готуйся до своїх дзвінків по-діловому і змістовно.

– Настройся на партнера і концентруйся на веденні розмови.

Телефонна розмова

10 порад при веденні телефонної розмови

Чітко вимовляй слова, не затуляй мікрофон, повторно називай своє ім'я – ці та інші правила широко відомі. Але плюс до них треба:

– Бути стислим.

– Зводь фразу до мінімуму. Початок розмови визначає його хід і завершення.

– «Добривдень, пан Х., як ваші справи ?», – це не що інше, як запрошення до довгої розмови про сім'ю, відпустку, хобі і поточні події, аж до погоди.

– «Добривдень, пан Х.! Мені потрібно швидко отримати деякі відомості, якщо у Вас є для мене хвилина часу», – подібні фрази у жодному випадку не є неввічливими, але гарантують коротку телефонну розмову.

– Якщо перший контакт має за мету розмови особливе значення, можеш стисло нагадати про сумісні справи. Незнайомцю доречно стисло представитися.

– Спочатку повідом, «про що йдеться», і тільки тоді поясни причини і подробиці.

– Не переривай розмову із тієї причини, що по іншому апарату надходить важливий дзвінок. У разі потреби запитай, чи можна перерватися, і завір у тому, що ти передзвониш через 10 хвилин.

– Уникай «паралельних розмов» з оточуючими тебе людьми.

– Висловлюйся чітко і питай згоду свого абонента, якщо хочеш записати розмову на плівку або підключити паралельний апарат.

– В кінці тривалої розмови стисло підведи підсумки і перерахуй заходи, які треба прийняти (хто саме, коли і що повинен зробити).

– При необхідності попроси або пообіцяй коротке письмове підтвердження телефонних переговорів. Це – копія записів розмови з підписом.

– Під час розмови запиши такі важливі подробиці, як імена, цифри і основну інформацію, з якою потім можуть ознайомитися і яку можуть зрозуміти твої підлеглі або колеги.

– Стеж, особливо при міжміських розмовах, за тривалістю – вартістю твоєї розмови (використовуй для цієї мети секундомір, хронографію, пісочний годинник, електронний лічильник).

– Завершуй розмову, як тільки досягнута його мета!

ПРЕЗЕНТАЦІЯ

Презентація (від панцира. Praesentatio) – суспільне подання чого-небудь нового, що недавно з'явилося, створеного, наприклад: книги, журналу, кінофільму, телепрограми, організації.

Оскільки існує багато видів презентацій, їхні цілі можуть бути самими різними. **Основною метою** є створення необхідної думки в аудиторії про фірму, марку товару, проекту й т.п.

Від того, як підготовлена презентація, може залежати успіх комерційного проекту, можливі контракти й в остаточному підсумку, прибуток.

Кроки з підготовки презентації наступні:

– Аналіз складу, мети, характеру й стану аудиторії.

– Планування й розвиток вступу, основної частини й висновку для довгої формальної презентації.

– Вибір, розробка варіантів використання демонстраційно-наочних матеріалів.

ДІЛОВА НАРАДА

Ділова нарада — це поширена форма управління для вироблення оптимальних рішень, що дозволяє використовувати колективний розум і знання для вирішення складних актуальних проблем, організувати обмін інформацією, думками й накопиченим досвідом між окремими працівниками, структурними підрозділами підприємства.

На ділових нарадах вирішуються такі питання:

- **Розвиток**, зміцнення політики підприємства і втілення її в життя.
- **Інтеграція** заходів усіх відділів і служб з урахуванням загальних цілей організації.
- **Виявлення та розрахунок** колективних результатів.
- **Колективне вирішення** проблем з урахуванням навчального ефекту.

Виділяють наступні основні задачі ділових нарад:

– З'ясувати, проаналізувати стан справи (як виконується намічене, що відбувається в колективі ...); обмінятися інформацією з обговорюваних питань, скоординувати зусилля і зробити організаційні висновки. Цим задачам відповідає інформаційний тип зборів.

– Проінформувати колектив про пошуки в рішенні проблем, про новий досвід і можливості його впровадження, переконати співробітників у правильності проведеної господарської політики. Для рішення цих задач призначені роз'яснювальні збори чи збори-інструктаж.

– Знайти колективне рішення проблеми, зібрати ідеї. Це тип зборів – проблемні чи «мозкова атака».

– Відібрати і прийняти конструктивні рішення. Це задача зборів – прийняття рішення.

– Дати учасникам необхідні знання, підвищити їхню кваліфікацію. Цей тип називається конференція чи навчальні збори.

Якщо керівник зацікавлений у постійних контактах з колективом, він організовує регулярні наради. За частотою проведення збори можуть бути також разовими і періодичними.

Види ділових нарад

Для більш точного й повного розуміння необхідності проведення ділових нарад, визначення їх цілеспрямованості, потрібно визначити класифікаційні ознаки та види нарад.

По своїй загальній цільовій спрямованості наради можуть бути інструктивними, оперативними та проблемними:

– **Інструктивні** (інформаційні) наради направлені на доведення до його учасників будь-якої інформації, постановку і спільне уточнення виникають з приводу цієї інформації задач, наприклад, визначення строків та рамкових умов розробки програми будь-яких заходів. Якщо дозволяє час, інформацію краще надати в письмовому вигляді, так як на її освоєння затрачається менше часу. Крім того, прочитана інформація засвоюється краще, ніж сприйнята на слух.

– **Оперативна** нарада присвячена з'ясуванню поточного стану справ в організації, короткому обміну думками по суті питань, що виникають під час виробничого процесу. Крім того, вона може бути спрямована на вироблення спільної тактики дій різних ланок організаційної структури у зв'язку з поточними виробничими завданнями.

– **Проблемна** нарада є найбільш складним його видом. Проблемні наради – це наради, спрямовані на пошук оптимальних рішень, винесення на обговорення господарських проблем, розгляд перспективних питань розвитку, обговорення інноваційних проєктів. У процесі такої наради виробляється колективне рішення з комплексних питань, що зачіпають зміну функціональних завдань ланок структури або їх пристосування до нових напрямків діяльності організації. Проблемну нараду присвячено, як правило, формуванню спільної програми, що має елементи стратегії і тривалі терміни реалізації.

Ділові наради являють собою особливий вид організації праці, що діє в дуже короткі терміни і має певну цілеспрямованість. Наради класифікують за такими основними ознаками.

За масштабами залучення учасників на:

- міжнародні;
- республіканські;
- галузеві;
- регіональні;
- обласні;
- міські;
- районні;
- внутрішні (в організації чи в її окремих підрозділах).

За місцем проведення щодо організації, яка влаштовує:

- місцеві;
- виїзні.

За періодичністю (частотою) проведення:

- разові;
- регулярні;
- періодичні.

За кількістю учасників:

- вузький склад (до п'яти осіб);
- розширені (до двадцяти чоловік);
- представницькі (понад двадцяти чоловік).

За ступенем стабільності складу учасників наради:

- з фіксованим складом;
- з запрошуваними за списком, складеним для кожної наради;
- комбіновані.

За приналежністю:

- партійні (та інших громадських організацій);
- адміністративні;
- наукові та науково-технічні;
- об'єднані.

За призначенням наради діляться на:

- наради, на яких приймаються рішення;
- наради, що роз'яснюють і уточнюють завдання з реалізації раніше прийнятих рішень;
- наради, що підводять підсумки виконання рішень і оцінку результатів; оперативні наради.

Технологія організації та проведення ділових нарад

Для досягнення цілей наради необхідно досконально підготувати й чітко організувати їх проведення з урахуванням сукупності обов'язкових елементів.

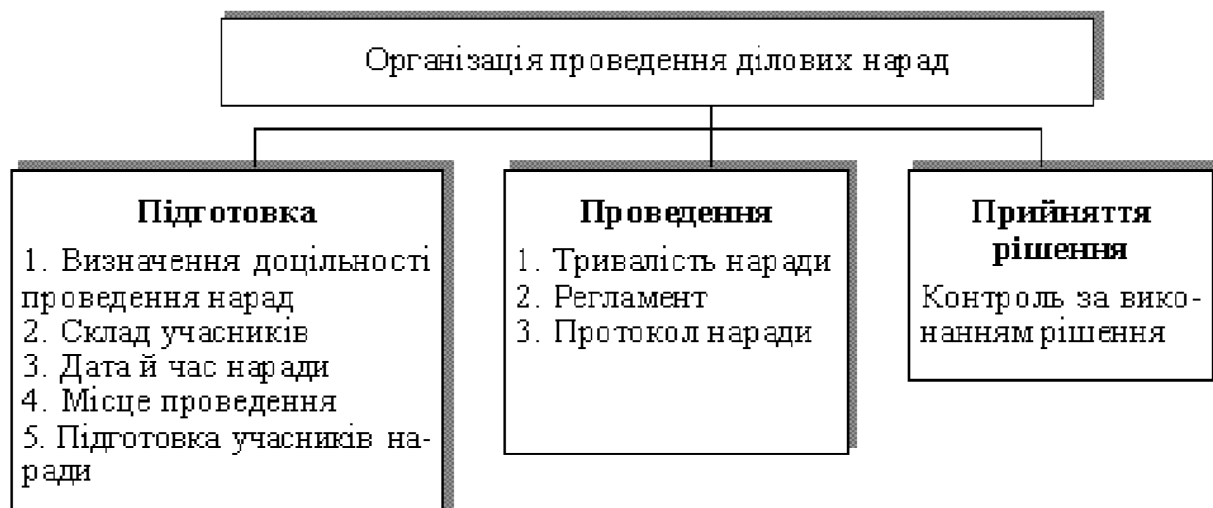


Рис. 1. Технологія організації та проведення ділових нарад

Підготовка наради

Підготовка наради починається з визначення необхідності й доцільності проведення ділової наради. Під час обґрунтування необхідності наради менеджер повинен сформулювати завдання, що вимагають оптимального та своєчасного вирішення. Нарада має сенс, якщо є необхідність в обміні інформацією; виявленні думок і альтернатив; аналізі складних (нестандартних) ситуацій; ухваленні рішення щодо комплексних питань. Менеджер повинен проаналізувати всі альтернативи проведення наради: рішення вищого керівника; можливість вирішення питання по телефону; селекторну нараду; можливість об'єднання з іншими (плановими) нарадами. І якщо після цього менеджер переконається в корисності наради, її можна проводити. В іншому випадку від наради необхідно відмовитися.

Після того, як прийнято рішення про необхідність проведення наради, визначають порядок денний і склад її учасників.

Під час підготовки порядку денного необхідно визначити:

- **тему** відповідної наради та зміст обговорюваних проблем;
- **умови**, які повинен задовольняти кінцевий результат наради, для визначення мети наради;
- **хто і яку підготовчу роботу повинен проводити** (доцільно створити робочу групу для формування порядку денного, проведення попередніх нарад у підрозділах).

Основні помилки, яких припускаються під час формування порядку денного:

- відсутність головної теми наради (не дозволяє забезпечити їх точне розмежування та відповідне аналітичне забезпечення);
- учасникам попередньо не роз'яснено суть обговорюваної проблеми;
- включення до порядку денного питань, різних за обсягом і змістом, у результаті чого нарада перетворюється на обговорення чи навіть на лайку між окремими її учасниками; збільшується кількість учасників, поставлених у позицію пасивних слухачів;
- відступ від порядку денного, розгляд побічних тем, що виникли стихійно, чи якої-небудь «вічної» проблеми (наприклад, питання постачання і т. п.).

Помилки, яких найчастіше припускаються під час визначення тривалості наради:

- не регламентується тривалість наради;
- не дотримується встановлена тривалість наради;
- наради плануються занадто довгими;
- не робляться перерви;
- не обмежується час на доповіді й виступи;
- невміння коротко та ясно викладати свої думки.

Як правило, **місцем проведення** значної частини (більше ніж 70%) ділових нарад є кабінет керівника організації. Однак засідання краще скликати в спеціально обладнаних для цієї мети приміщеннях. В основному запрошені на нараду сідають за стіл, що має прямокутну форму. Це вкрай незручно і керівникові, і учасникам наради. Відома інша, більш зручна форма столу — трапецієподібна.

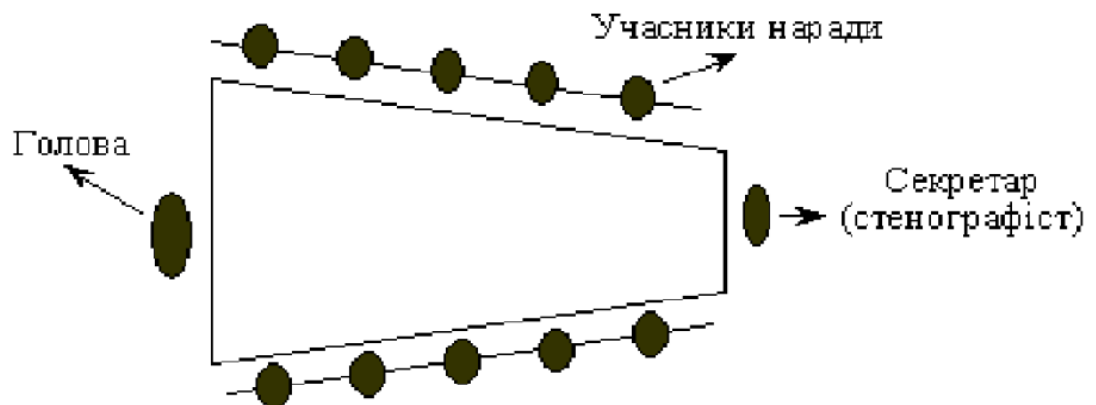


Рис. 2. Схема розміщення учасників наради

За таким столом ніхто нікому не заважає, кожен учасник добре бачить усіх інших, а голова й секретар-стенографіст добре бачить кожного учасника ділової наради.

Приміщення повинне мати гарну звукоізоляцію, нормальну температуру й відносну вологість повітря, зручні для роботи меблі, вентиляцію і т. ін.

Помилки, яких часто припускаються під час визначення місця проведення наради:

- занадто багато нарад проводиться в кабінеті начальника;
- у процесі наради ведуться телефонні переговори і навіть приймаються відвідувачі;
- приміщення для наради не обладнане відповідним чином і погано освітлене.

Підготовка учасників наради — останній етап підготовчої роботи в процедурі організації ділових нарад, коли передбачається попереднє ознайомлення всіх учасників із порядком денним, необхідними матеріалами. Кожний повинен знати заздалегідь тематику й завдання наради.

Проведення наради

Кожен керівник повинен правильно визначити процедуру проведення наради залежно від поставленої мети. Але навіть коли її вдало сформульовано, завжди існує прихований рівень цілей, про які, як правило, не говорять, але з якими необхідно рахуватися.

Наприклад: якщо в нараді беруть участь представники відділів, інтереси кожного з них і стають прихованими цілями. Відділ реалізації проти всього, що може негативно вплинути на його діяльність із продажу продукції. Виробничий відділ прагне не допустити, щоб у відділу реалізації після наради з'явилася велика можливість диктувати йому виробничі графіки та плани тощо. Таким чином, кожен відділ вважає основним завданням збереження чи навіть збільшення своїх «завоювань»: прав, привілеїв і влади.

Приховані мотиви спонукають учасників наради до обструкціоністської тактики. Вони можуть намагатися із самого початку внести плутанину у визначення цілей наради. Інший надійний спосіб заблокувати дискусію — підняти нові, складні за своїм характером побічні питання, причому робити це повсякчас, коли нарада підходить до чіткого формулювання цілей. Ще одна руйнівна сила — вимога подібних пояснень від промовця, який із метою простоти викладу говорить узагальнено. Така тактика надає проблемі настільки складного й нерозв'язного характеру, що відразу надходить пропозиція про додаткове обговорення, а цього достатньо, щоб відкласти її в довгу шухляду.

Оптимальна тривалість спільної розумової діяльності великої кількості людей складає всього 40—45 хвилин. Через 40—60 хвилин після початку наради в його учасників послаблюється увага: починається галас, зайві рухи, розмови. Якщо й далі продовжувати нараду без перерви, то в більшості учасників настає втома. Після 30—40-хвилинної перерви в присутніх поліпшується самопочуття, відновлюється їхній нормальний стан, і обговорення проблем можна продовжити.

Після 90 хвилин роботи увага й інтерес до обговорюваних проблем зникають. Даний етап наради фахівці називають періодом негативної активності. У цей момент людина стає некерованою, до усього ставиться знервовано й недовірливо. Рішення, прийняті в такий час, зазвичай відрізняються екстремізмом. Якщо ж нарада продовжується без перерви 2 години, то більше 90% її учасників згодні на будь-яке рішення, аби тільки все швидше закінчилося.

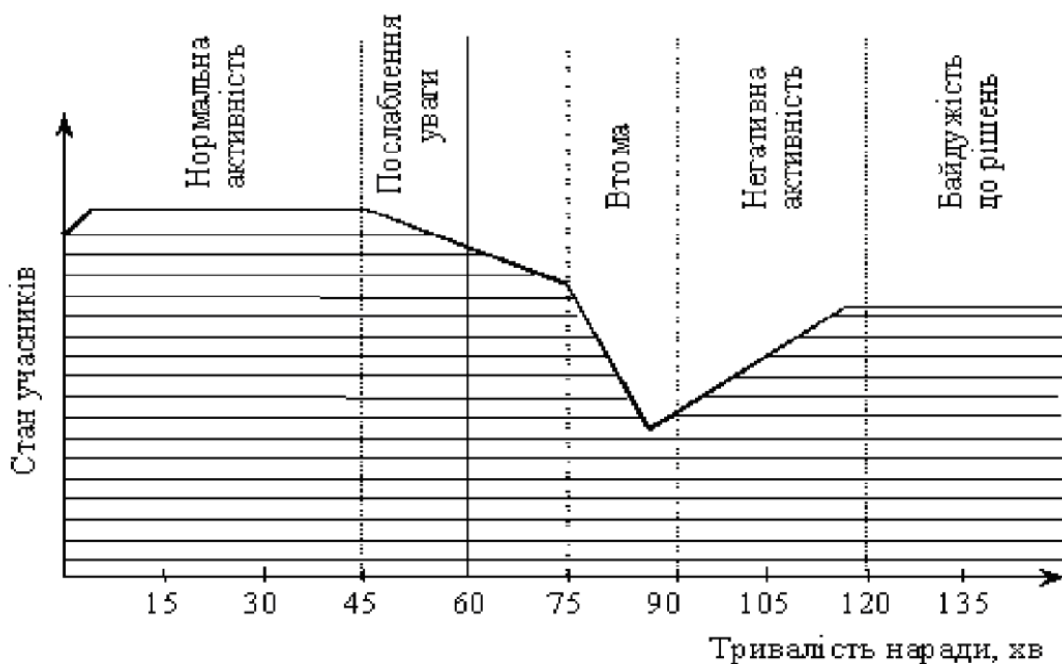


Рис. 3. Залежність стану учасників наради від її тривалості

Таким чином, оптимальна тривалість наради — не більше 1 години. Якщо обставини вимагають більш тривалої роботи, то після 40 хвилин засідання необхідно оголошувати 10—15-хвилинну перерву.

Усі знають, що таке регламент, але не всі його дотримуються. Якщо до початку наради її регламент не встановлено, то виникають передумови для неділової обстановки проведення наради. Особлива роль у дотриманні регламенту належить голові зборів. Однак виявляти повагу до регламенту повинен кожен учасник наради незалежно від посади, яку він обіймає.

Підведення підсумків і ухвалення рішення

Завершальний етап організації та проведення наради — це ухвалення рішення й узгодження умов його реалізації. Рішення на нараді приймається всіма разом і кожним окремо. Від того, наскільки учасникові наради вдалося включити свої ідеї й коментарі в загальне рішення, залежить його ефективність.

У формулюванні рішення пояснюється: ким і в які терміни необхідно виконувати певний обсяг робіт. Визначається, у якій формі буде підведено підсумки (розсилання протоколу чи його частини (виписки з протоколу)), приймається рішення про широту інформування (весь колектив чи його частину).

Рішення можуть прийматися двома шляхами:

- **Спеціально обрана комісія** з підготовки рішення заздалегідь складає його проект. Проект зачитується. Учасники наради вносять свої корективи та приймають його за результатами голосування;
- **Голова зборів** підводить підсумки обговорення та формулює рішення.

Закінчуючи збори головуючий може закликати усіх до виконання тих планів, програм, до досягнення тих цілей, до яких прийшли в підсумку; коротко резюмувати хід обговорення; похвалити найбільш вдалі ідеї, ділові виступи; подякувати усіх за продуктивну роботу.

Англійський дослідник наради Елан Баркер справедливо думає, що постійний аналіз проведених колективних обговорень веде до одержання прибутку. Оцінка повинна бути об'єктивною, формулюватися всією групою на окремій зустрічі, поза рамками зборів.

Можна запропонувати учасникам заповнити **анкету**, використовуючи для відповідей так звану ковзку шкалу:

1. Чи була необхідна нарада?
2. Чи ясна її мета?
3. Чи відповідала вона меті?
4. Чи згодні ви, що тривалість і час проведення були зручні?
5. Чи задовольнило вас приміщення?
6. Чи вчасно ви одержали порядок денний, документи?
7. Чи всі пункти порядку денного були викладені?
8. Чи володіли присутні відповідною компетенцією?
9. Чи здійснював голова належний контроль?
10. Чи задоволені ви процедурою прийняття рішень?

Аналіз зборів можна провести більш ефективно, якщо залучити незалежного експерта. У нього буде можливість сторонньої оцінки того, що йде добре, а що необхідно змінити.

Менеджер – початківець може **аналізувати колективне спілкування самостійно за схемою:**

1. Який тип наради в залежності від мети?
2. Чи вдало сформульована тема і підтеми (порядок денний)?
3. Коли запланований розгляд найбільш складних питань?
4. Чи доречні місце, час проведення, кількість і склад учасників?
5. Про що говорить ведучий у вступному слові?
6. Який регламент прийнятий?
7. Які організуючі мовні дії ведучого в ході діалогу?
8. Чи всі присутні беруть участь в обговоренні?
9. Які рішення прийнято?
10. Як організатор закінчив нараду?
11. Чи оформлений протокол?

Протокол наради

Протокол наради – це первинний офіційний документ, на підставі якого керівник має право вимагати від працівників виконання доручених ним завдань. Секретар фіксує в протоколі найбільш важливі моменти: основні положення, висловлені ораторами, досягнення мети наради, прийняті рішення, їх виконавців і терміни виконання.

Виділяють наступні частини цього документа:

- Найменування.
- Дата.
- Перелік присутніх.
- Порядок денний.
- Слухали.
- Ухвалили.
- Підпис (голови, секретаря).

ПЕРЕГОВОРИ

Переговори – невід’ємна частина нашого повсякденного життя. Ведення переговорів супроводжує будь-яку спільну діяльність. Метою переговорів звичайно є досягнення домовленості про участь сторін у діяльності, результати якої будуть використані для обопільної вигоди. Ділові переговори ведуться в рамках сфери ведення бізнесу учасників і мають більш вузьке завдання – досягти домовленості про взаємовигідний обмін ресурсів, спільного інвестування ресурсів, розподілу прибутку, отриманого від спільної діяльності.

У ділових переговорах часто сторони мають прямо протилежні цілі, у цьому випадку завданням кожного зі співрозмовників є завершення переговорів домовленістю, що служить його інтересам. Проявляти твердість у головному, будучи гнучким, обговорюючи другорядні питання, – мабуть, основне завдання переговорів. Поступитися в малозначимому й наполягти на основному, піти на компроміс в одному питанні в обмін на поступку в іншому: дуже схоже на гру в шахи, так адже переговори і є гра, в якій перемагає найбільш підготовлений і митецький.

Мистецтво ведення ділових переговорів полягає в тому, щоб показати своєму візаві шлях до рішення його завдання через здійснення дій, вигідних Вам. Ефект переговорів залежить від того, як учасники готуються до них, чи знають якими принципами необхідно керуватись на окремих їх стадіях, чи вміють контролювати свою поведінку під час розмови, чи вміють перетворити розмову на плідний діалог, чи враховують особливості психології партнера та регіон переговорів. І, насамперед, зацікавлені сторони повинні знати діалектизми та мовні нюанси партнерів.

Підготовка і порядок ведення переговорів

Усякі переговори вимагають ретельної підготовки: чим інтенсивніше вони ведуться (з використання аналізів, розрахунків економічного ефекту, висновків і т.д.), тим більші шанси на успіх. Зворотна ж картина спостерігається в тому випадку, коли при веденні переговорів належною мірою не враховуються різні об’єктивні і психологічні аспекти.

Підготовка переговорів містить:

- **аналіз проблеми** (визначення предмета переговорів, інформація про партнера, наявність альтернатив, ваші інтереси й інтереси партнера);
- **планування переговорів** (вироблення переговорної концепції, визначення цілей, завдань, стратегії переговорів, економічні розрахунки, основні позиції, можливі варіанти, підготовка необхідної технічної і довідкової документації);
- **планування організаційних моментів;**
- **перші контакти з партнером.**

Ведення переговорів

Переговори призначені в основному, для того щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій за рішенням поставленої на обговорення проблеми) “виторговувати” імпозантну інтересам обох сторін домовленість і досягти результатів, які б улаштували всіх учасників переговорів.

Переговори проводяться:

- при певних обставинах (наприклад, розбіжність інтересів);
- з певною метою (наприклад, укладання угоди);
- за певними важливими питаннями (політичного, економічного, соціального чи культурного характеру).

Не можна запропонувати точну модель проведення будь-яких конкретних переговорів, якщо не враховувати, звичайно, вкрай узагальнені **схеми:**

- вітання і введення в проблематику;
- характеристика проблеми і пропозиції про хід переговорів;
- викладення позиції (докладно);
- ведення діалогу;
- вирішення проблеми;
- завершення.

Найчастіше вдається досягти домовленості лише після всебічного обговорення проблеми; у ході всяких переговорів виявляються різні інтереси, і партнери пропускають їх через призму власних потреб. Важливу роль відіграє і те, з якими перевагами (чи негативними моментами) зв'язане для партнерів укладення тієї чи іншої угоди, особливо при оцінці нових, висунутих лише в процесі переговорів, варіантів вирішення.

Недоліки при веденні переговорів

– **Партнер може розпочати переговори не обміркувавши попередньо в достатньому ступені:** їх необхідність і ціль, складності і можливі наслідки. У цьому випадку за ним лише “відповідний хід”, тобто він буде реагувати, а не діяти (не від нього буде виходити ініціатива).

– **«Відсутність програм».** У партнера немає чіткого плану дій у межах максимальних і мінімальних вимог. Легше вести переговори маючи в голові (чи на папері) різні варіанти дій. Звичайно (поза переговорами) для здійснення необхідних рішень досить розпорядження.

– Партнер настільки виділяє власні інтереси, що представники іншої сторони не бачать для себе ніяких переваг. Подібна **розбіжність інтересів, найчастіше викликана вузько егоїстичними відомчими розуміннями,**

блокує співрозмовника, відбиваючи в нього бажання вести переговори взагалі.

– **Партнер не має чіткого уявлення про** власні конкретні пропозиції й аргументи детальних вимог і критерій оцінки предмета переговорів позиції й очікуваної реакції протилежної сторони. Ефективність переговорів знижується через недостатню їх підготовку.

– **«Комунікативні замірки».** Неправильне поведіння одного з партнерів негативно позначається на атмосфері переговорів, заважає досягненню їхньої мети. Партнер розучився слухати (чи ніколи не володів цим мистецтвом). А це є умовою ефективності всяких переговорів. Монолог – типове заняття для пустомелі!

– Учасник переговорів у відповідь на висловлення партнера: **поводиться не по-діловому**, а зайво емоційно нестримано; не аргументує, а норовливо відстоює свою позицію; не наводить нові факти, не висуває нові пропозиції, а викладає відомі позиції.

– Учасник переговорів **не керується загальними інтересами спільної відповідальності за загальну справу**, не виділяє цей аспект.

– **Недооцінюється значення психологічних моментів** (наприклад, готовності учасників переговорів піти на зустріч партнеру). У багатьох керівників ці здібності розвитку недостатньо.

– Успіх переговорів не в останню чергу залежить від **принципового ставлення співрозмовників до переговорів взагалі і від їхньої поведінки в конкретній ситуації**.

Стратегічні підходи до проведення переговорів:

- **Жорсткий підхід** — обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи певні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися на змагання волі, і тоді досягти згоди буде важко.

- **М'який підхід** — кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягнення хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони можуть прийти до незрозумілих і нерозумних угод.

- **Принциповий підхід** — альтернативний до наведених вище. Він орієнтований на ефективне досягнення результату.

Про кожний метод можна зробити досить правильний висновок за допомогою двох **критеріїв**:

– Переговори повинні призвести до такої угоди, яка максимально задовольняла б інтереси кожної сторони, **справедливо регулювала суперечності**, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства.

– Переговори мають бути **ефективними**, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із проханням не поступатися своїми позиціями.

Тактика і принципи переговорів:

Готуючись до зустрічі з партнером, необхідно засвоїти і тактичні прийоми, які можна застосувати під час переговорів.

Найчастіше використовується прийом "ухилення від боротьби". Він застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не бажають давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

Прийом полягає в тому, що партнера просять відкласти розгляд питання, перенести його на інше засідання тощо. При цьому своє прохання треба переконливо аргументувати.

Близький до першого прийом "затягування", або "вичікування". Цей прийом використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію.

Більш складний тактовний прийом "пакування". Суть його в тому, що для обговорення пропонується декілька питань чи пропозицій. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й інші.

Близький до попереднього прийом "завищення вимог". Він полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступка, і вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому ці пункти містять пропозиції, явно не прийнятні для партнера.

Схожим до нього є прийом "розміщення хибних акцентів у власній позиції". Він полягає в тому, щоб продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, що насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб, знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

Ще один тактичний прийом — "висування вимог в останню хвилину". Суть його в тому, що наприкінці переговорів, коли залишається лише підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча буває, що підписання контракту з цієї причини може зіпсуватися.

Тому під час проведення переговорів необхідно визначити основні аспекти цього процесу.

Поводження при веденні переговорів:

Якщо ми хочемо щоб переговори пройшли конструктивно і з користю для обох сторін треба наполегливо досягати наміченої мети переконливо аргументувати свої пропозиції, але не будьте занадто вперті і глухі до думки партнера: на переговорах, як відомо наказів не віддають. Гідно представляти свої інтереси вносити пропозиції за рішенням обговорюваної на переговорах проблеми. Прагнучи досягти таких угод, які б відповідали інтересам не тільки вашої служби, але і суспільства в цілому.

Треба пам'ятати, що суб'єктивними найважливішими **умовами успішного ведення переговорів є:**

- політична компетентність і свідомість;
- реалістичний підхід і зацікавленість у діловому спілкуванні;
- сила уяви і дарунок комбінування.

Було б ілюзією думати, що співрозмовника можна перехитрити за допомогою різних умов і трюків чи насильно змусити його піти на надмірні поступки. На будь-яких переговорах не обійтися без терплячої цілеспрямованої аргументації.

Не варто робити на переговорах:

- **використовувати тимчасовий фактор для тиску на співрозмовника;**
- «тиснути» на співрозмовника **термінами;**
- **домагатися для себе переваг шляхом імітації “непорозуміння”**, обдурювання, лестоців і т.д.

Щоб переговори розвивалися успішно, необхідно відразу ж після їх початку постаратися знайти загальну з партнером позицію. На початку переговорів торкніться безперечних аспектів, які не мають розбіжностей з обговорюваним предметом. Після цієї фрази переходьте до обговорення таких пунктів, домовитися по яких можна відносно легко. І тільки після цього зупиніться на найважливіших питаннях повістки переговорів потребуючих докладного обговорення. Із самого початку серйозно сприймайте висловлювані партнером думки по переговорах, обґрунтуванням проблеми, вимогам, застереженням побажанням і т.д.

Щоб не заважати розвитку переговорів не акцентуйте увагу на розбіжність у поглядах, якщо вони не принципові. Треба говорити спокійно і контролювати свою мову; коли ви знайомите партнера з відповідною проблемою, характеризувати причини її виникнення і можливі наслідки, а також нез'ясовані пункти переговорів. Узагальнюючи сказане, варто виділити, що поведження повинне відповідати виникаючим на переговорах ситуаціям. Вони оцінюються через візуальний контакт зі співрозмовником: учасники переговорів повинні говорити переконливо, але не нав'язливо.

Методи ведення переговорів:

Варіаційний метод. При підготовці до складних переговорів треба з'ясувати наступні питання:

- у чому полягає ідеальне рішення поставленої проблеми в комплексі?
- від яких аспектів ідеального рішення можна відмовитися?
- у чому варто бачити оптимальне вирішення проблеми при диференціальному підході до очікуваних наслідків, складнощів, перешкод?
- які аргументи необхідні, для того щоб належним чином відреагувати на очікуване припущення партнера, обумовлене розбіжністю інтересів і їхнім однобічним здійсненням?
- які екстремальні пропозиції партнера варто обов'язково відхилити і за допомогою, яких аргументів?

Такі міркування виходять за рамки чисто альтернативного розгляду предмета переговорів. Вони вимагають огляду всього предмета діяльності, жвавості мислення і реалістичних оцінок.

Метод інтеграції. Призначений для того, щоб переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням суспільних взаємозв'язків і потреб розвитку кооперації, що впливають звідси. Застосування цього методу не гарантує досягнення угоди в деталях; користуватися ним слід у тих випадках, коли наприклад, партнер ігнорує суспільні взаємозв'язки і підходить до здійснення своїх інтересів з вузьковідомчих позицій.

Компромісний метод. Учасники переговорів повинні виявляти готовність до компромісів: у випадку розбіжності інтересів партнера варто домагатися угоди поетапно додержуючись наступного принципу: схильтеся поступово, але не падайте відразу! При компромісному рішенні згода досягається за рахунок того, що партнери – після невдалої спроби домовитися між собою з урахуванням нових розумінь частково відходять від своїх вимог. Вони від чогось відмовляються, висувають нові вимоги.

Будь-які переговори будуть плідними лише за умов уважного сприймання співрозмовниками точки зору й доводів партнера, висловлених по суті, із відповідною тактовою реакцією щодо отриманої інформації.

Незалежно від того, були переговори успішними чи безрезультатними, їхні підсумки повинні бути обговорені.

Підкреслимо, що найважливішими передумовами успішного проведення переговорів є гарна підготовка, концентрація на предметі орієнтованому на рішення проблеми, мислення, прагнення виробити загальну позицію, облік особистісних якостей партнера, реалізм дотримання інтересів, гнучкість і т.д.

Колективні переговори та укладення колективного договору, угоди

Укладенню колективного договору, угоди передують колективні переговори, які можуть розпочатися за пропозицією будь-якої з двох сторін не раніше ніж за 3 місяці до закінчення терміну дії колективного договору. Інша сторона протягом сім днів зобов'язана почати переговори. Процедура ведення колективних переговорів, механізм вирішення розбіжностей, що виникають у ході переговорів, регламентуються статтями 10, 11 Закону України "Про колективні договори і угоди". Право на ведення колективних переговорів уперше закріплено Законом від 1 липня 1993 р. і відповідно до норм Міжнародної Організації Праці (Конвенція МОП № 154 про сприяння колективним переговорам, рат. 1981 р.).

Закон передбачає примирні процедури для урегулювання розбіжностей: складання протоколу розбіжностей, створення примирної комісії, право звернення до посередника за вибором сторін. У разі недосягнення угоди і після таких заходів, допускається організація і проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України. Для підтримки своїх вимог профспілки можуть провести у встановленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Для сприяння врегулюванню колективних трудових суперечок (конфліктів) створено спеціальний орган – **Національну службу посередництва і примирення**, яка вивчає висунуті працівниками вимоги і здійснює оцінку їх обґрунтування, консулює сторони, сприяє встановленню контактів між сторонами, звертається до суду із заявою про вирішення трудового спору.

Проект колективного договору обговорюється в трудовому колективі й виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу. У випадку, якщо збори (конференція) трудового колективу відхиляють проект колективного договору або окремі його положення, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект загалом виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше ніж через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлене зборами (конференцією) трудового колективу. Угода (Генеральна, галузева, регіональна) підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше ніж через 10 днів після завершення колективних переговорів.

Колективний договір, угода набирають чинності з дня підписання їх представниками сторін або з дня, вказаного в колективному договорі, угоді. Після закінчення терміну дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть діючий,

якщо інше не передбачене договором. У ст. 9 Закону не вказується термін на який укладається колективний договір. Цей термін визначається угодою сторін. На практиці колективні договори укладаються терміном на 1-3 роки.

Внесення змін і доповнень до колективного договору, угоди протягом строку їх дії можливе тільки за взаємною згодою сторін у порядку, визначеному колективним договором, угодою.

Контроль за виконанням колективного договору, угоди здійснюється сторонами, що їх уклали, чи уповноваженими ними представниками. Сторони, що підписали колективний договір, угоду, щорічно звітують про їх виконання.

ДИСКУСІЯ

Форми проведення дискусій. Культура мовлення під час дискусії. Наше життя так чи інакше містить різні форми прояву суперечок та дискусій. Особливе значення мають професійні дискусії, які мають призводити до вирішення певних професійних питань і т.п. У зв'язку з цим виникає питання правильного ведення дискусій. Це в першу чергу стосується психології ведення дискусії, логічної та мовної культури дискусій.

Основні правила дискусії

- Всі відкрито висловлюють свої думки.
- Всі точки зору повинні поважатися.
- Слухайте інших не перебиваючи.
- Не говоріть занадто довго та занадто часто.
- Водночас говорить лише одна особа.
- Дотримуйтесь позитивних ідей та стосунків.
- Не критикуйте себе та інших.
- Незгоди й конфлікти відносно ідей не повинні бути направлені на конкретну особу.
- Дуже важливо, щоб всі погодились з кожним пунктом правил, “ратифікували” їх. Це дозволить далі посилатися на ці правила як на “закон поведінки” під час дискусій.
- Зауваження щодо порушень не повинні бути брутальними або образливими. Можуть бути застосовані будь-які форми.
- Перелік правил не є сталим і непорушним. Учасники можуть змінювати та доповнювати його. Але важливо написати його разом. Це спочатку створить атмосферу спільних зусиль, а не накинутах настанов.

Форми організації дискусії

"Дерево рішень" (метод усіх можливих варіантів)

Ця методика застосовується при аналізі ситуацій і допомагає досягнути повного розуміння причин, які призвели до прийняття того чи іншого важливого рішення в минулому. Учасники дискусії розуміють механізм прийняття складних рішень, а ведучий з великою точністю заносить у колонки переваги і недоліки кожного з них. В ході обговорення учасники дискусії заповнюють таблицю.

Проблема	Варіант	Переваги	Недоліки

Методика проведення обговорення

- Ведучий (головуючий) ставить задачу для обговорення.
- Учасникам надається основна інформація про проблему, історичні факти, дати, події тощо (це може бути частиною домашнього завдання).
- Ведучий (головуючий) ділить колектив на групи по 4-6 чоловік. Кожній групі роздаються таблиці та яскраві фломастери. Визначається час на виконання завдання (10-15 хв).
- Учасники дискусії заповнюють таблицю й приймають рішення за проблемою.
- Представники кожної групи розповідають про результати. Викладач може порівняти отримані результати, відповісти на питання учасниками дискусії.

Дискусія в стилі телевізійного ток-шоу

Ця форма дискусії сполучає в собі переваги лекції і дискусії в групі. Група з 3-5 чоловік веде дискусію на раніше обрану тему в присутності аудиторії. Глядачі вступають в обговорення пізніше: вони висловлюють свою думку або задають питання учасникам бесіди.

Ток-шоу дає можливість чітко виразити різні точки зору за заданою темою, але для цього основні учасники обговорення повинні бути добре підготовлені. У всіх рівні умови – 3-5 хвилин. Ведучий повинен слідкувати, щоб учасники не відхилялись від заданої теми. Ток-шоу добре проводити спареними уроками (1,5 год).

Методика проведення дискусії:

- Ведучий визначає тему, запрошує основних учасників, виробляє основні правила проведення дискусії, регламент виступів.

- Учасників дискусії потрібно розсадити так, щоб “глядачі” були навколо стола основних діючих осіб.
- Ведучий починає дискусію: представляє основних учасників і об'являє тему.
- Першими виступають основні учасники (20 хв), після чого ведучий запрошує “глядачів” прийняти участь у обговоренні.
- По закінченні дискусії ведучий підводить підсумки, дає короткий аналіз висловлювань основних учасників.

Дискусія «Мозковий штурм»

“Мозковий штурм” – це ефективний метод колективного обговорення, пошук рішення, в якому здійснюються шляхом вільного висловлювання думки всіх учасників. Принцип “мозкового штурму” простий. Ви збираєте групу учасники дискусії, ставите їм задачу і просите всіх учасників висловити свої думки з приводу рішення цієї задачі: ніхто не має права висловити на цьому етапі свої думки про ідеї інших або давати їм оцінку.

Всі декілька хвилин можна отримати велику кількість ідей, які служитимуть основою для вироблення найбільш розумного рішення. “Мозковий штурм” можна вважати вдалим, якщо висловлені під час I етапу 5 або 6 ідей служитимуть основою для рішення проблеми.

Методика проведення «мозкового штурму»

Ведучий ставить перед учасниками “мозкового штурму” задачу і розповідає про його правила:

- мета “штурму” – запропонувати найбільшу кількість варіантів рішення задачі;
- примусьте працювати своєю увагою; не відкидайте ніяку ідею лише тому, що вона суперечить загальноприйнятій думці;
- розвивайте ідеї інших учасників;
- не намагайтеся дати оцінку запропонованим ідеям – цим ви займетесь трохи пізніше;
- ведучий призначає секретаря, який буде записувати всі ідеї, що виникають, слідкувати за тим, щоб не порушувались правила, при необхідності втручатися. Перший етап триває до тих пір, доки з'являються нові ідеї;
- ведучий об'являє коротку перерву, щоб учасники налаштувались на критичний лад мислення. Починається II етап. Тепер учасники “мозкового штурму” згруповують і розвивають ідеї, висловлені в ході I етапу (список ідей можна надрукувати і роздати або вивісити на дошці). Проаналізувати і вибрати ті ідеї, які можуть допомогти знайти відповіді на поставлені питання, учасники приходять до рішення;

– ведучий підводить підсумок дискусії. Якщо “мозковий штурм” не приніс потрібного результату, слід обговорити причини невдачі.

ДЕБАТИ

Мета учасника – переконати інших у тому, що його підхід до рішення, проблеми правильний.

Проведення дебатів є ефективним засобом навчання учасників дискусії вмінню зрозуміло й логічно сформулювати свою позицію, віднаходити переконливі факти й доводи в свою підтримку.

Методика проведення дебатів

– Тему необхідно сформулювати у вигляді резолюцій.

– Розподіл ролей. Розподілити учасників дискусії на 2 групи: в підтримку резолюції і ту, що виступає проти. Нагадати учасникам порядок проведення дебатів. Вибрати голову і його помічника, який буде слідкувати за регламентом.

– Підготовка учасників заняття. Учасники дискусії повинні підготувати “конструктивні аргументи” (які ґрунтуються на 3-5 положеннях, логічно викладені й підкріплені фактами). Вони повинні спробувати уявити, якими будуть доводи супротивника, і підготуватися спростувати ці доводи.

– Учасникам треба пояснити користь від участі в дебатах: набуття навичок знаходити переконливі докази для супротивника, що не поділяє ваші переконання; вміння розуміти і поважати право інших на особисті переконання.

– Проведення дебатів. Голова і учасники дебатів займають місця перед присутніми (праворуч від голови – група “за резолюцію”, ліворуч – “проти”).

I етап

– Голова формулює проблему і зачитує резолюцію, встановлює регламент.

– Голова надає слово першому виступаючому від групи, що підтримує резолюцію, і просить викласти конструктивні аргументи (помічник голови повинен попередити виступаючого про закінчення часу).

– Голова надає слово першому виступаючому від групи “проти резолюції”.

– Голова надає слово другому і так до тих пір, поки не виступлять усі учасники дебатів.

II етап

На цьому етапі кожному учаснику надається можливість спростувати доводи супротивника і відповісти на їх критику. Полеміку завжди починають представники групи, що виступає “проти резолюції”. Процедура її проведення аналогічна процедурі проведення I етапу. Учасники дискусії на цьому етапі викладають причини, за якими вони займають ту чи іншу позицію з визначення до резолюції. Ведучий (головуючий) може записати на дошці ці причини. Учасники дискусії можуть відповісти на питання, що стосуються причин, але не доводити свою правоту.

Всі повинні вказати на ті аргументи, які не дивлячись на те, що не відповідають їх поглядам, примусили задуматися або звучали особливо переконливо

В кінці дебатів учасники дискусії повинні оцінити наслідки реалізації позиції супротивника. При цьому, можливо, треба буде оцінити діючий закон або політику, що проводиться.

Культура мовлення під час ведення дискусій

Важливе місце після логіки та організації дискусії має культура мовлення. Адже не так вже й багато людей у ході суперечки вміють дотримуватися елементарної культури мовлення. Це в першу чергу стосується використання необразливих, дипломатичних формулювань і т.п., це стосується вмінню висловлювати лаконічно свою думку, не припускати двохзначного трактування своїх висловлювань і позицій.

Важливе місце також слід приділити часу виступів сторін, які ведуть дискусію. Не можна, щоб одна сторона мала більше часу для виступів. Не можна, щоб хтось зі сторін переходив на силові методи ведення дискусії. Сила голосу – це ще не вирішення проблеми, це не наближення до найкращого розв’язання суперечки.

Не можна у жодному разі під час дискусій використовувати недозволені методи ведення суперечок: ображати один одного, натякати на якісь певні негативні сторони один одного, не маючи конкретних доказів чи відносячи до суперечки речі, які не мають логічного відношення до розглядуваних питань.

III. КОНФЛІКТНІ ПРАВИЛА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ

Більшість дослідників схильні вважати, що існування суспільства без конфліктів неможливе, оскільки конфлікт є невід'ємною частиною буття людей, джерелом змін, що відбуваються в суспільстві. Люди, щоб подолати розбіжності вступають, у відкриту конфліктну взаємодію, в процесі якої вони одержують можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення – саме в цьому і полягає важливе позитивне значення конфлікту.

Існують різні визначення конфлікту, і всі вони підкреслюють наявність суперечності, яка приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей. Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди між двома або більше сторонами – особами або групами. Відсутність згоди обумовлена наявністю різних думок, поглядів, ідей, точок зору і т.д. Проте, воно, не завжди виражається у формі явного зіткнення, конфлікту. Це відбувається тільки коли існуючі суперечності, розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставленої мети.

Серед теорій конфлікту широко відомі такі:

- теорія конфліктної моделі суспільства (Ральф Дарендорф);
- теорія позитивно-функціонального конфлікту (Льюїс Козер);
- загальна теорія конфлікту (Кеннет Еварт Боулдинг).

Функції конфліктів

Серед позитивних функцій конфлікту виділяють:

- розрядку психологічної напруженості;
- комунікативно-зв'язкову;
- консолідуючу роль.

Класифікація конфліктів

Відомо досить багато класифікацій конфліктів, що базуються на різних критеріях.

Конфлікти можуть відбуватися усередині нас і між нами. За цим критерієм виділяють внутрішні особові, міжособові, між особою і групою і міжгрупові конфлікти.

Внутрішні особові конфлікти – учасниками конфлікту є не люди, а різні психологічні чинники внутрішнього світу особи. Можливі три типи таких конфліктів:

- Перший тип внутрішнього особового конфлікту – це ситуація Буріданова осла, вмираючого з голоду між двома стогами сіна. Людина

повинна вибрати одну з двох привабливих можливостей (знаходиться між двома позитивними валентностями). Валентність – це здатність об'єкта притягати або відштовхувати. Сам по собі об'єкт не є ні привабливим, ні відштовхуючим. Позитивне або негативне значення додає йому людина.

– Другий тип конфліктної ситуації складається, коли людина виявляється між двома приблизно рівними по значущості неприємними можливостями (негативними валентностями).

– Людина стикається з об'єктом, що має як негативну, так і позитивну валентність, як мовиться "і хочеться і колеться". Сили притягання і відштовхування діють в одному і тому ж напрямку, виходять від одного об'єкта. Основою конфлікту може бути, наприклад, те, що приваблива мета містить і негативні сторони: високооплачувана, але шкідлива для здоров'я робота та ін. Нерідкі випадки коли бажані винагороди неминуче супроводяться рівними втратами.

Нерозв'язані внутрішньоособові конфлікти викликають фрустрацію і відчуття тривоги, перешкоджають особовому зростанню, роблять людину більш уразливою. Нерідко внутрішньоособові конфлікти вільно або мимовільно провокуються іншими людьми особливо при відносинах залежності і домінуванні егоїстичних мотивів у учасників взаємодії. На жаль, аналіз педагогічних ситуацій дає тому немало прикладів.

Міжособовий конфлікт. Це найпоширеніший тип конфлікту. Багато хто вважає, що основними причинами цих конфліктів є необґрунтовані домагання або неуживливий характер учасників ситуації. Проте більш глибокий аналіз показує, що в основі таких конфліктів, як правило, лежать об'єктивні причини.

– **Конфлікт між особою і групою.** Як відомо, неформальні групи встановлюють свої норми поведінки, спілкування. Кожний член такої групи повинен їх дотримуватись. Відступ від прийнятих норм група розцінює як негативне явище, виникає конфлікт між особою і групою.

– **Міжгруповий конфлікт.** Навчальний заклад, як і будь-яка інша організація, складається з безлічі формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти. Наприклад, між керівництвом і виконавцями, між співробітниками різних підрозділів, між неформальними групами усередині підрозділів, між адміністрацією і профспілкою.

Конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Якщо вони сприяють ухваленню обґрунтованих рішень і розвитку взаємостосунків, то їх називають функціональними (конструктивними). Конфлікти, що заважають ефективній взаємодії і ухваленню рішень, називають дисфункціональними (деструктивними). Підкреслимо ще раз – треба не знищити всі умови для виникнення конфліктів, а навчитися правильно ними управляти. Щоб направити конфлікти в конструктивне русло, необхідно уміти їх аналізувати, розуміти їх причини і можливі наслідки.

Відповідно до класифікації Л. Коузера конфлікти можуть бути реалістичними (предметними) і нереалістичними (безпредметними):

– **Реалістичні конфлікти** викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, з точки зору однієї або обох сторін, розподілом між ними яких-небудь переваг і направлені на досягнення конкретного результату – наприклад, конфлікт між студентом і викладачем через екзаменаційну оцінку.

– **Нереалістичні конфлікти** мають за свою мету відкритий вираз негативних емоцій, образ нагромадженої ворожнечі, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення якого-небудь реального результату а самоціллю. Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні. Їх набагато складніше врегулювати, додати їм конструктивний характер. Надійний спосіб профілактики подібних конфліктів – створення сприятливої психологічної атмосфери, оволодіння прийомами саморегуляції емоційних станів у спілкуванні.

Суб'єкти конфліктних відносин

Слід розрізняти поняття **учасника та суб'єкта конфлікту**:

– **Учасником конфлікту** може бути будь-яка людина, організація або група осіб, які приймають участь у конфлікті, але не розуміють цілей конфліктного протиріччя. Учасником може бути стороння особа, що випадково опинилась у зоні конфлікту і не має свого інтересу.

– **Суб'єктом ж конфлікту** є окрема людина або група, здатна створювати конфліктну ситуацію, тобто відносно самостійно впливати на перебіг конфлікту у відповідності зі своїми інтересами, чинити вплив на поведінку та положення інших, викликати ті чи інші зміни у суспільних відносинах.

Причини конфліктів

Можна виділити декілька **основних причин конфліктів** між учасниками взаємодії: розподіл ресурсів, взаємозалежність, відмінності в цінностях, відмінності в цілях, відмінності в способах досягнення цілей, незадовільні комунікації, відмінності в психологічних особливостях, управління конфліктами.

Існування перерахованих джерел або причин конфліктів збільшує вірогідність їх виникнення, проте, навіть при нагоді виникнення конфлікту сторони можуть не схотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди участі в конфлікті не коштують витрат. Вступивши ж в конфлікт, кожна сторона, як правило, робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Тут необхідно управляти конфліктом. У залежності від того, наскільки

ефективним буде управління, наслідки конфлікту стануть **функціональними або дисфункціональними.**

При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відігравати позитивну роль:

- Проблема розв'язується таким шляхом, який влаштовує всі сторони, і в результаті люди відчувають себе причетними до вирішення важливої для них проблеми.
- Спільно ухвалене рішення швидше і краще перетворюється в життя.
- Сторони набувають досвід співпраці при вирішенні спірних питань і можуть використовувати його в майбутньому.
- Ефективне вирішення конфліктів між керівництвом і підлеглими, викладачами і студентами руйнує так званий "синдром покірності" – страх відкрито виказувати свою думку, відмінну від думки "старших".
- Поліпшуються відносини між людьми.
- Люди перестають розглядати наявність розбіжностей як "зло", що завжди призводить до поганих наслідків.

Основні дисфункціональні 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 негативну.
- Згортання або повне припинення взаємодії з іншою стороною, перешкоджаюче досягненню загальної мети.
- Переконавання, що "перемога" в конфлікті важливіша, ніж вирішення реальної проблеми.
- Відчуття образи, незадоволеності, поганий настрій, зниження мотивації навчальної діяльності (у студентів).

Розрізняють організаційні (адміністративні) і міжособові **способи управління конфліктами.**

До організаційних методів належать:

- чітке формулювання вимог;
- використання координуючих механізмів;
- встановлення спільних цілей, формування спільних цінностей;
- встановлення чітких, об'єктивних критеріїв оцінки результатів праці, що знижують вірогідність виникнення відчуття несправедливості, образи. Розробка системи заохочень, що виключає зіткнення інтересів окремих співробітників і підрозділів.

Міжособові способи поведінки в конфліктних ситуаціях:

– **Ухилення.** Людина, що дотримується цієї стратегії, прагне уникнути конфлікту. Ця стратегія може бути доречною, якщо предмет розбіжностей не представляє для людини великої цінності, якщо ситуація може вирішитись сама собою (це рідкісно, але все таки буває), якщо зараз немає умов для ефективного вирішення конфлікту, але через деякий час вони з'являться.

– **Згладжування.** Цей стиль ґрунтується на тезах не "варто розгойдувати човен", "Давайте жити дружно". "Згладжувач" прагне не випустити назвні ознаки конфлікту, конфронтації, закликаючи до солідарності. При цьому часто забувається проблема, що лежить в основі конфлікту. В результаті може тимчасово наступити спокій. Негативні емоції не проявляються, але вони накопичуються. Рано чи пізно залишена без уваги проблема і негативні емоції, що накопичилися, призведуть до вибуху, наслідки якого виявляться дисфункціональними.

– **Примушення.** Той, хто дотримується цієї стратегії, намагається примусити прийняти свою точку зору за будь-яких обставин; його не цікавить думка інших. Даний стиль пов'язаний з агресивною поведінкою, для впливу на інших людей тут використовується влада, заснована на примушенні, і традиційна влада. Цей стиль може стати ефективним, якщо він використовується в ситуації, що загрожує існуванню організації або перешкоджає досягненню нею своїх цілей. Керівник відстоює інтереси справи, інтереси організації, і деколи він просто зобов'язаний бути наполегливим. Головний недолік використання керівником цієї стратегії – придушення ініціативи підлеглих і можливість повторних спалахів конфлікту.

– **Компроміс.** Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але певною мірою. Здатність до компромісу в управлінських ситуаціях високо цінується, оскільки зменшує недоброзичливість і дозволяє відносно швидко вирішити конфлікт. Але через деякий час можуть виявитися і дисфункціональні наслідки компромісного рішення, наприклад, незадоволеність "половинчастими рішеннями". Крім того, конфлікт у деякій видозміненій формі може виникнути знову, оскільки залишилася невирішеною проблема, що породила його.

– **Вирішення проблеми (співпраця).** Цей стиль ґрунтується на переконаності учасників конфлікту в тому, що розбіжність у поглядах – це неминучий результат того, що у розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. При цій стратегії учасники визнають право один одного на власну думку і готові зрозуміти один одного, що дає їм можливість проаналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співпрацю не прагне досягти своїх цілей за рахунок інших, а шукає вирішення проблеми.

Правила вирішення конфлікту:

– **Виявити предмет і джерело** конфлікту. Часто буває підміна предмета в процесі конфлікту.

– **Не розширювати предмет конфлікту**, скорочувати число претензій, особливо емоційного характеру. Не можна відразу розібратись у всіх проблемах відносин – треба з'ясувати головну, яка є стрижнем конфлікту: взаємна неприязнь, ділове суперництво або просто заздрість.

– **Треба знати, як розвивається конфлікт**. Він проходить три стадії: виникнення напруженості у відносинах – передвісник конфлікту; взаємна неприязнь виходить назовні, починаються сутички, припиняються особисті відносини; вирішення конфлікту.

– **Необхідне уважне відношення до обох конфлікуючих сторін** – "ініціатора" і "звинувачуваного". Треба з'ясувати, чого добивається ініціатор конфлікту – його цілі: ділові, самоствердження, амбіції, прагнення принизити іншу людину і т.д. Ініціатор конфлікту повинен запропонувати позитивне вирішення, а не тільки покаральне.

– **Потрібна правильна оцінка обох сторін**. Треба знати психологічні механізми оцінки (про що написано вище). В конфлікті не повинно бути переможців, щоб конфлікт не розвинувся далі.

– **Не можна переоцінювати досягнення одних і недооцінювати досягнення інших**. Не можна одних весь час захочувати, інших карати, а третіх просто не помічати.

– **Треба пам'ятати, що кожна людина – індивідуальність**, і вміти прийняти точку зору іншого, а не розцінювати все "зі своєї дзвіниці".

– Чим ближче відносини, тим складніше в конфліктній ситуації. Особливо це виявляється в групі. **Не заводьте суто особистих стосунків у колективі, яким керуєте.**

– **Не намагайтеся повністю переробляти, перевиховувати іншого, це невдячне заняття**. Краще займіться самовихованням і психологічним аналізом своєї поведінки.

– **Необхідно накопичувати «багаж» позитивних знань про іншу людину**, а не посилювати негативну домінанту, весь час її підживлюючи спогадами про негативні якості і вчинки.

– **В соціальній групі необхідно стежити за проходженням інформації за можливістю без спотворення**. Народження чуток завжди бентежить людей і викликає непотрібні зіткнення. Якщо до людини є претензії, краще всього віч-на-віч спокійно з ним поговорити і все з'ясувати, перш ніж виносити на розсуд загалу. Найпозитивніше відношення людей – до публічної похвали, саме негативне – до публічного осуду.

– **Треба дуже уважно стежити за тоном і формою розмови з людиною**, прагнути уникати категоричного тону і різкої форми, вміти викликати до себе прихильність людей.

– **Особливу увагу треба проявляти до конфліктних осіб.** В кожному колективі такі є, але потрібно не давати розцвісти їх злому началу.

Типи конфліктних осіб:

– **Демонстративний** – частіше всього це холерики і сангвініки, яким властива бурхлива діяльність у найрізноманітніших напрямках, для них конфлікт, як для риби вода, це життя, середовище існування. Вони люблять весь час бути на виду мають завищену самооцінку.

– **Ригідний** – люди цього типу не вміють перебудовуватись, тобто враховувати в своїй поведінці зміни ситуації та обставин, брати до уваги думки і точки зору оточуючих. Вони честолюбні, проявляють хворобливу образливість, підозрілість.

– **Педант** – особа "надточного типу", яка завжди пунктуальна, прискіплива, занудна, хоча і старанна, відштовхує людей від себе.

– **Безконфліктний** – особа, що свідомо уникає конфлікту, перекладаючи відповідальність в ухваленні рішення на інших (керівник на свого заступника), безпринципна. Тим часом конфлікт наростає, як сніжний ком, і звалюється на таку особу. Особливо це болісно і має негативні наслідки, якщо такий тип особи у керівника.

Стратегія вирішення конфлікту залежить від суб'єктивного визначення ситуації. Конфлікт може сприйматись як підстава для вирішення протиріччя і в цьому випадку ведеться пошук конструктивної поведінки, направленої на вирішення конфлікту. Якщо ж конфлікт сприймається та оцінюється як загроза тоді людина веде пошук зняття емоційної напруженості, що виникає при конфлікті за типом психологічного захисту.

IV. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ

Слово „етикет” – французького походження. „Etiquette” у перекладі означає ярлик, етикетка й церемоніал, тобто порядок проведення певної церемонії. У російську мову це слово ввійшло в XVIII сторіччі, коли складався придворний побут абсолютної монархії, установлювалися широкі політичні й культурні зв'язки Росії з іншими державами.

Термін "етикет" означає форму, манеру поведіння, правила чемності й ввічливості, прийняті в тому або іншому суспільстві.

Норми етикету носять єднальний характер, вони як би припускають угоду про те, що вважати прийнятним у поведінці людей, а що – не

прийнятним. У зв'язку із цим спостерігається надзвичайна строкатість правил етикету в різних народів, обумовлена особливими умовами їх історичного розвитку.

Етикет є **форма суспільного контролю** за поведінням кожної людини, і порушення етикету викликає ті або інші санкції. Вони можуть бути різними: починаючи від осудливого здивування й закінчуючи штрафом за порушення громадського порядку.

Практичне значення етикету полягає в тому, що він дає можливість людям без особливих зусиль використати вже готові форми загальноприйнятої ввічливості для спілкування з різними групами людей і на різних рівнях.

Основи етикету досить прості. Це: культура мови, що припускає не тільки її граматичну й стилістичну правильність, але відсутність вульгарних слів, нецензурних виразів, слів-паразитів й елементарна ввічливість, що припускає вміння здороватися, прощатися, говорити "будь ласка", "будьте ласкаві", "будьте люб'язні", "вибачите", дякувати за допомогу, послугу, бажати спокійної ночі, доброго ранку, гарного апетиту, здоров'я й ін.

Сформовані норми моральності є результатом тривалого за часом процесу становлення взаємин між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні відносини, тому що не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.

Сучасний етикет успадковує звичаї практично всіх народів від сивої давнини до наших днів. **У своїй основі ці правила поведінки є загальними, оскільки вони дотримуються представниками не тільки якогось даного суспільства, але і представниками всіляких соціально-політичних систем, що існують у сучасному світі.** Народи кожної країни вносять в етикет свої виправлення і доповнення, обумовлені суспільним ладом країни, специфікою її історичної будови, національними традиціями і звичаями.

За мірою змін умов життя людства, росту утворень і культури одні правила поведінки змінюються іншими. Те, що раніше вважалося непристойним, стає загальноприйнятим, і навпаки. **Але вимоги етикету не є абсолютними: дотримання їх залежить від місця, часу й обставин.** Поводження, неприпустиме в одному місці і за одних обставин, може бути доречним в іншому місці і за інших обставин.

Сучасний етикет регламентує поведження людей у побуті, на службі, у громадських місцях і на вулиці, у гостях і на різного роду офіційних.

Етикет знайомства

Правила хорошого тону не рекомендують знайомитися зі сторонніми людьми: на вулиці; у транспорті; у ресторані, театрі, музеї та інших громадських місцях.

За правилами пристойності, як і за життєвими нормами, для знайомства з ким-небудь необхідний посередник в особі спільного знайомого. До нього потрібно звернутися для того, щоб вас представили тому, з ким ви хочете познайомитись.

Коли ви будете представлені (це стосується і чоловіків, і жінок), то з реакції нового знайомого ви зможете зрозуміти, чи хоче він продовжувати знайомство. І якщо ви бачите його холодність, не слід наполягати на продовженні відносин.

Основні правила:

- зі словами «Дозвольте представити вам...», «Дозвольте познайомити вас ...» чоловіка представляють жінці;
- молодших за віком представляють старшим;
- гостей, що приходять пізніше, тим, хто прийшов раніше;
- якщо гості приходять один за іншим, а ви не встигаєте знайомити їх один з одним, цей обов'язок може взяти на себе ваш родич або хороший друг;
- провівши гостя в кімнату, всім, що знаходяться там, називають його ім'я, після чого цьому гостю називають імена решти;
- якщо гостей небагато, можна познайомити всіх окремо;
- знайомлячись, чоловіки встають;
- жінки можуть залишитися сидіти, за винятком тих випадків, коли увійшов гість набагато старший за них або займає високе становище;
- якщо знайомляться дві жінки різного віку, правильно, звертаючись до жінки старшої, сказати: «Дозвольте вам представити...» – і вимовити ім'я і прізвище особи більш молодшої, після чого назвати жінку старшого віку.

Іншими словами, **вік та авторитет мають у даному випадку безперечну перевагу.**

Тим же принципом підкресленої поваги визначається **норма знайомства, при якій зазвичай чоловіка представляють жінці, співробітника – керівнику.** Якщо треба познайомити ровесників або людей, рівних за положенням, **краще представити першим більш близьку собі людину.**

Якщо до вже зібравшогося товариства приєднується нова людина, голосно вимовляєте його прізвище; інші, подаючи йому руку, самі називають свою. Ви їдете в громадському транспорті з товаришем, і на одній із зупинок у вагон входить ваш знайомий? Чи неодмінно знайомити своїх супутників? Якщо з увійшовшим ви обмінюєтеся тільки кількома словами, то його можна не знайомити з товаришем, але не забудьте це зробити у випадку, якщо розмова стане загальною. Хтось із членів вашої сім'ї заходить до вас на роботу. Представляти його співробітникам? Не обов'язково, якщо у вас з ними чисто службові стосунки.

На роботі. Нового співробітника представляє колективу керівник. Старі співробітники вводять новачка в курс справи і ведуть себе так, щоб останній вже через кілька днів відчув себе на новому місці затишно. У складні особисті стосунки між деякими співробітниками, а також у взаємні образи новоприбулого присвячувати не слід. **Форма звернення один до одного серед членів одного колективу залежить від ступеня їх дружніх симпатій і сформованих традицій. Але в будь-якому випадку неприпустимо звертатися до товариша тільки за прізвищем.**

Життя в будинку відпочинку відрізняється трохи спрощеними формами знайомства. Зі слів «Дозвольте подивитися вашу книгу» може початися близьке спілкування. У такій обстановці доцільніше за все самим представитися сусідам по кімнаті і по столу. Загальному знайомству і створення хорошої атмосфери сприяє проведення «вечорів знайомства», які прийняті в деяких будинках відпочинку. Серед ровесників-молодих людей і дівчат цілком припустимо при знайомстві називати тільки імена. Як поводитися далі, після вистави? Якщо особа, що знайомить нас, вже виголосила наше прізвище, то повторювати його, подаючи руку, не слід.

Першим подає руку людина, якій представили іншого, тобто жінка простягає руку чоловікові, старший – молодшому, керівник – підлеглому. Особа, яку представили, терпляче чекає, готова простягнути руку, але не поспішає це зробити.

Коли представляють чоловіка – він обов'язково встає. Жінка робить це лише у випадку, якщо її знайомлять з жінкою багато старше або з чоловіком поважного віку й положення. **Дівчата до вісімнадцяти років, знайомлячись з дорослими, завжди встають.** Господиня будинку встає завжди назустріч гостю незалежно від його статі і віку. Якщо один із запрошених приходить із запізненням, коли всі вже сидять за столом, господареві слід представити його всім відразу і посадити на вільне місце. Спізнілий може потім сам познайомитися з найближчими сусідами по столу. Коли трапляється зустріти на вулиці знайомого, що йде в товаристві жінки, яку ви не знаєте, потрібно поклонитися і залишити знайомому право вирішувати, що зробити перш – привітатися з вами або представити вас жінці. А як бути, якщо виникла необхідність бути представленим, а в

товаристві не виявиться поруч нікого, хто міг би вам у цьому допомогти? Слід просто подати руку і назвати своє прізвище – чітко і виразно. Раз вже мова зайшла про прізвища, слід зазначити, що хороша пам'ять на прізвища часто виручає в житті. Людина, прізвище якого ми швидко згадуємо через багато років, відчуває себе задоволеною. Проте нерідко зустрічаються люди, в яких чужі прізвища вперто вилітають з пам'яті.

Етикет привітання

Коли зустрічаються знайомі люди на вулиці або співробітники в приміщенні однієї установи чи підприємства, коли відвідувачі входять до керівників, досить чемно і коректно обмежитися вітанням "Добрий ранок", "Здрастуйте" і т. п., при цьому зробити легкий уклін головою, злегка посміхнутися.

Коли на вулиці зустрічаються дві пари, спочатку вітаються жінка з жінкою, потім жінки з чоловіками і тільки потім чоловік з чоловіком. Незнайомих людей можна зупинити на вулиці виключно заради короткої інформації. Попередньо слід вибачитися за занепокоєння, а отримавши відповідь – подякувати. Чоловікові, що йде по вулиці в товаристві жінки, не годиться залишати її одну для того, щоб самому підійти до знайомого. Якщо це абсолютно необхідно, слід представити його супутниці. Сидячи за столиком в кафе, ресторані, вітаємо знайомих тільки кивком голови. Чоловік, кланяючись жінці, трохи підводиться зі стільця. Встає зовсім тільки у випадку, якщо жінка підходить до нього. Чоловік повинен розглядати як знак особливої поваги до нього, якщо жінка першою привітала його. Вітаючи жінку на вулиці, чоловік знімає капелюх і рукавичку. Коли він вітає будь-кого на відстані, то робить легкий уклін і торкається рукою до капелюха, злегка його підводить. Якщо сидить, то встає і після цього вітає. Головний убір – зимову шапку, лижну шапочку, кепку або берет чіпати не треба. Чоловік обмежується легким уклоном, якщо вітає на відстані, і знімає рукавичку, якщо обмінюється рукостисканням. У всіх випадках, вітаючись, чоловік повинен зняти рукавичку з правої руки, для жінок це не обов'язково. Якщо жінка все-таки знімає рукавичку – це знак особливої поваги. За відношенням до жінок і чоловіків похилого віку це має бути нормою. У будь-якому випадку у момент вітання в роті не повинно бути сигарети і не можна тримати руку в кишені. Жінці на знак вітання ніколи не цілують руку на вулиці, це роблять тільки в приміщенні. У нас прийнято цілувати руку лише заміжній жінці. Цілуючи руку жінці, не слід піднімати її дуже високо, старайтеся самі нахилитися.

Люди вітають один одного, дотримуючись наступних правил:

- Чоловік вітає жінку.
- Молодший за віком – старшого.

– Молодша за віком жінка – старшу і чоловіка, який набагато старший за неї.

– Молодший за посадою працівник – старшого, член делегації – керівника (своєю або іноземною).

При рукостисканні не потрібно занадто міцно жати руку вітаючи особу. Це правило особливо треба пам'ятати чоловікам, коли вони потискають руку жінкам. Рукостискання не завжди обов'язкові. Ініціатором рукостискання майже завжди повинна бути жінка. Але в деяких випадках жінки, а також чоловіки першими не протягують руку особам набагато старшим за себе за віком і вище за службовим положенням.

Є загальне правило при рукостисканні:

- старший є ініціатором рукостискання;
- жінка подає руку чоловікові;
- заміжня жінка – незаміжній;
- молоді люди не повинні поспішати першими потиснути руку старшому або заміжнім жінкам.

Етикет прощання

Середня тривалість перебування в гостях дозволена етикетом становить 2-2,5 години, коли запрошують до сніданку, обіду або на чашечку кави, і 3-4 години – для вечері. У будь-якому випадку, йти після вечері слід не пізніше 24 годин. **Час відходу з ділових прийомів**, що проходять стоячи, – «Коктейль», «А-ля фуршет», визначено в запрошенні. З прийомів, які проводяться з розсадженням за столом, – «Сніданок», «Обід», «Вечеря», «Обід-буфет» – прийнято йти через 30-40 хвилин після кави.

Йдучи з гостей, слід поведінкою і словами виразити своє небажання залишати дружній будинок. При цьому обов'язково подякувати за надану запрошенням на прийом честь. Якщо після цих слів ввічливі господар або господиня запропонують вам затриматися ще ненадовго, ви можете це зробити, а можете відхилити пропозицію без пояснення причин. Гість, що вирішив піти відносно рано, вибачається перед групою людей, в якій він знаходиться в даний момент, не оголошуючи про свій намір піти, і, підійшовши до господині або господаря, або обох, говорить слова прощання. Господиня може провести його до дверей вітальні. А якщо йде дама, господиня, провівши її до дверей, повинна попросити, щоб хто-небудь з чоловіків посадив її в машину або таксі. Гість, що минає раніше почесного гостя, вибачається перед господинею і за можливістю говорить слова прощання почесному гостю і господареві будинку.

Відхід з ділових прийомів з розсадженням за столом («Сніданок», «Обід», «Вечеря») проходить з дотриманням тих самих правил, що і вихід

з гостей. **З ділових прийомів першими їде керівництво представництв, фірм і т. д., а за ними у порядку старшинства інші співробітники цих організацій.**

Письмове вираження подяки після будь-якого прийому вважається обов'язковим проявом ввічливості. Листи подяки або записки пишуть не пізніше, ніж через 2-3 дні після відвідин прийому. У більшості країн світу гості висловлюють свою подяку господареві і господині в той момент, коли вони покидають будинок. Проявити чемність можна і в усній формі, зателефонувавши на наступний день або через 2-3 дні і дуже коротко знову подякувати господарям. **Якщо прийом був дуже численний, то коротка вдячна записка більш доречно, ніж телефонний дзвінок.**

Службовий етикет і його правила

Службовий етикет — це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей на виробництві, у будь-якій організації. Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих процесом виробництва.

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 зажди пропустить жінку поперед себе, притримає перед нею двері. Якщо вони в рівних умовах, чоловік не сідатиме, якщо 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 встановленому місці, а не в кабінеті, де знаходяться колеги, а тим більше клієнти.

Інтелігентна людина, помітивши помилку, якої припустився інший працівник, вкаже на неї тактовно та 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.

Норми поведінки керівника

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. **Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі.**

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 вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами.

Керівник не повинен проявляти 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 це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно це мусить 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 та людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник вміє 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, підтримають його у важкій ситуації.

Якості і риси керівника

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління. Якості особистості керівника — найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від боязні несподіваного контролю вищих управлінських структур.

До узагальненого портрета керівника належать:

- **біографічні характеристики;**
- **вікові особливості;**
- **психологічні властивості особистості.**

Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну і соціально-економічну чи юридичну освіту.

Знання **вікових особливостей** керівника дає змогу науково обґрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів, пред'являти їм об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їх діяльності. Так, середній вік президентів великих японських компаній становить 63,5 роки, американських — 59 років. Оптимальний вік вступу на посаду керівника від 30 до 50 років і більше у Японії. Вітчизняні й зарубіжні вчені вживають таке поняття, як “**психологічний вік людини**”, характеризуючи його не лише як природну, а значною мірою як соціально детерміновану властивість індивіда.

Організаторські якості є наслідком вияву певних **психологічних властивостей особистості**, до найважливіших з яких належать:

1. Психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо).
2. Здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх.
3. Критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих).
4. Психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей).

5. Вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації).

6. Схильність до організаторської діяльності.

7. Комунікабельність керівника (лат. *communico* — з'єдную, повідомляю) — риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості. Керівники з розвинутими комунікативними якостями мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання особливостей груп, їхніх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості активності, ділової чарівності, намагання домінувати чи співпрацювати у процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

Структура особистості здібного організатора (загальні якості та специфічні властивості):

1. Психологічна вибірковість — здатність співпереживати, виявляти високу чутливість і сприйнятливність в описі та демонструванні психологічних об'єктів; оперативно й адекватно характеризувати психологічні особливості людей; виявляти вибіркиму психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, у розв'язанні управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних; глибоку переконаність у силах, здібностях та можливостях групи людей; подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, міркувати “з її погляду”, приймати рішення, ставлячи собі запитання “А як би вчинив я, будучи на її місці?”.

2. Практично-психологічний розум — здатність: розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань у розв'язанні проблем “справи — люди”, “люди — справи”; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності; викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; враховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності; навчатися при формуванні організаторських знань, навичок, умінь щодо пристосування психологічних особливостей людей до вимог діяльності; розв'язувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей (це є результатом вибіркової пам'яті та здатності розуму керівника, а також виявом його практичності й реалістичності).

3. Психологічний такт. Особливістю цього феномену є почуття міри у відносинах і взаємодії з людьми, відсутність якого долає межі, за якими руйнуються оптимальні відносини керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою мовної адаптації до різних людей, відсутності “мовленнєвого шаблону”, комунікативної винахідливості під час першого знайомства тощо; індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їх усталених індивідуально-психологічних особливостей; розвитку почуття ситуації; врахування зовнішніх обставин, які впливають на взаємини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей; простоти, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у стосунках з людьми; почуття справедливості, вияву об'єктивності у ставленні до підлеглих та колег, здатності засвідчити й довести цю об'єктивність.

4. Суспільна енергійність — це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовленнєвою функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликком, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо. Суспільну енергійність характеризують такі показники:

- здатність впливати на людей своїм ставленням до них, а також до справ, подій;
- логічна переконливість впливу словом та ділом, уміння реалізувати логічну послідовність у мовленнєвій та практично-діяльній формах;
- практично-діяльна форма впливу, яка виявляється у здатності організатора продемонструвати зразок виконання справи, яку він доручає іншим, тобто здатність впливати особистим прикладом;
- впевненість у своїх силах, віра в здійсненність справи, оптимізм, бадьорість духу;
- здатність оптимально обрати момент вирішального впливу, сміливість, наполегливість у важкій ситуації, здатність до ризику.

5. Вимогливість як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей. Виражається в таких показниках:

- сміливість пред'явлення вимог;
- постійність, усталеність, неепізодичність вимог;
- гнучкість пред'явлення вимог з урахуванням конкретної ситуації;
- самостійність, невимушеність вимог;
- категоричність вимог;

- різноманітність форм вияву вимог, особливо здатність подати їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей та стану людей.

6. Критичність як здатність аналітично ставитися до дійсності, конкретних справ виявляється в таких аспектах:

- критична спостережливість (уміння побачити та виокремити недоліки);
- самостійність (посилання на власні оцінні спостереження) критичності;
- мобільність критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота та сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина та істотність критичних зауважень по суті;
- постійність, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки стану справ та про дії людей (без прискіпливості та в'їдливості);
- доброзичливість критичності.

7. Схильність до організаторської (управлінської) діяльності. Її засвідчують такі показники:

- спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність;
- перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах;
- потреба в організаторській діяльності, усталене, безкорисливе прагнення та готовність до неї;
- природність входження в організаторську діяльність, що відбувається немовби “само собою”, ніби інакше й бути не могло;
- невтомність в організаторській роботі;
- емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання;
- незадоволеність, нудьга без організаторської діяльності;
- здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не вимагають.

Охарактеризовані вище властивості становлять єдність, порушення якої ускладнює, а то й унеможливує оволодіння навичками управлінської діяльності, а також реалізацію їх на практиці.

Типологізація загальних та спеціальних властивостей і якостей керівників є умовною, а якості й властивості поліфункціональні, що вимагає від керівника вияву відразу кількох якостей за домінування однієї з них. Для того щоб особистість могла реалізувати себе як ефективний керівник, постійно розвиватися, зберігаючи при цьому оптимальне “професійне самопочуття”, вона повинна бути наділена мінімумом для управлінської діяльності якостей, постійно збагачувати їх.

З метою з'ясування професійного потенціалу і придатності особистості до управлінської діяльності використовують такі методи:

- вивчення та аналіз професійної діяльності кандидата на управлінську діяльність у минулому (результати роботи на схожій посаді, здатність долати перешкоди, спрацьовуватися з колегами і пристосовуватися до нових умов);
- аналіз анкети кандидата та заяви про прийом на роботу;
- співбесіда кандидата на різних рівнях управлінської структури.

В оцінюванні та розстановці керівних кадрів, фахівців найбільш значущими є такі риси особистості:

- Навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію).
- Орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику).
- Соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки).
- Практичний інтелект (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання).
- Здатність до складної праці (стійкість проти стресу, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу).
- Соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів).
- Лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Слід також оцінювати показники ефективності управлінської діяльності керівника:

- бачення в кожному, з ким він спілкується, особистості, ставлення до неї як до найбільшої цінності, визнання недоторканності її достоїнства;
- віра в можливості особистості, доброзичливість, визнання індивідуальності особистості;
- щире бажання допомогти тому, з ким контактує керівник;
- об'єктивне оцінювання керівником особистісно-ділових якостей і діяльності людей; відкритість у спілкуванні, самоаналіз і самокритичність;
- досконале володіння різноманітними психотехнологіями і прийомами взаємодії, оптимістична манера спілкування;

– своєчасне подолання труднощів, психологічних бар'єрів у спілкуванні;

– уміння вислухати, володіння емпатією (здатністю вловлювати настрій людей, визначати їхні очікування, установки, тривогу, співпереживати).

Необхідність діяти за організаційної багатоманітності, невизначеності, взаємозв'язку соціально-економічних явищ, постійного оновлення продукції, технологій, каналів взаємодії, стратегічного і тактичного мислення, потребує від керівників уміння інтегрувати різні аспекти діяльності, гнучкості, розуміння співробітників, здатності бути лідером групи й ефективно працювати у її складі, бачення ключових чинників ефективності різних типів організацій і стратегій управління.

Яким би компетентним, досвідченим не був керівник, він не має права зупинятися у своєму розвитку, оскільки це буде наслідком не лише його неадекватності діловій ситуації, а й зниження конкурентоспроможності організації.

Етикет у взаємовідносинах з клієнтами

Однією зі сторін службової етики є взаємовідносини установи з клієнтами.

Правила етикету обов'язково закладаються в тій установі, яка хоче мати ділові відносини з іншими організаціями, залучити їх до ефективного співробітництва і, врешті-решт, мати від цього прибутки. Етика та етикет службових взаємовідносин зобов'язують працівників бути однаково ввічливими та уважними до будь-якого клієнта, щиро готуватися 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 "ІВМ" будь-який керівник щонайменше 25% свого робочого часу відводить зустрічам з клієнтами, а ділові обов'язки деяких працівників в основному передбачають роботу з клієнтами. Тому етиці та 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 та неприязнь, а це може призвести до втрати вигідного замовлення. Майже 85% проблем, про які повідомляється по телефону, співробітники "ІВМ" 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 "ІВМ" по 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 та 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 та 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"

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 строк. 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 проявляється повага людини до інших і до себе, а це також сприяє встановленню довготривалих взаємовідносин з діловими партнерами.

Правила етикету залежать від певних сторін моральної культури особистості. Вони значною мірою відображають 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 відносинах з людьми);
- **коректність** (уміння поводитися, не принижуючи гідність інших);
- **вихованість** (уміння поводитись пристойно будь-де).

Той, хто не сприйняв етичних норм і правил етикету, не засвоїв техніку 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.

При універсальному характері етикету є певні особливості його прояву в сім'ї, в громадських місцях, на роботі.

Інтер'єр робочого приміщення

Інтер'єр робочого приміщення є важливою складовою частиною ділового етикету. Пам'ятайте, що ваш кабінет завжди як на долоні, так само як і ваша манера поведінки в ньому, а саме: чи встаете ви, вітаючись із відвідувачами, як розмовляєте зі своїм секретарем або підлеглими (користуетесь селектором, підходите до людини або звертаєтесь сидячи).

Інтер'єр кабінету визначає, який ви працівник і чим ви займаєтесь, тому потрібно намагатися, щоб ваш кабінет справляв щонайкраще враження, щоб його атмосфера сприяла вашій службовій кар'єрі, а не гальмувала її. З цього випливає, що ваш кабінет повинен відповідати нормам вашої установи, а також вашому становищу.

Подбайте про правильне освітлення вашого робочого приміщення. Штучне світло повинне бути досить яскравим, щоб ви мали змогу працювати, але не настільки, щоб екран комп'ютера й папір переливались, а у відвідувачів починала боліти голова. Сонячне світло також потрібно приглушувати в певні години, щоб воно не сліпило очі та не перегрівало приміщення.

Необхідно враховувати деякі моменти, що стосуються забарвлення стін у робочому приміщенні; якщо стіни світлі, то приміщення здається просторнішим, якщо темні – то ніби зменшується в розмірах. Пропонуються пастельні кольори.

Особливе значення має положення письмового столу. Здавна вважалося, що стіл повинен бути орієнтований на одну зі сторін світла. Древні вірили, що, всідаючись особою до півночі, ви набудовуєтеся на успіх у справах. Сидячи особою на південь, ви відчуваєте себе вільно і схильні до ризику. Якщо ж стіл розташований так, що ви звернені особою на схід, це гарний провісник того, що ви будете динамічні і винахідливі. Ну а розташування столу в західному напрямку переповнить вас новими творчими ідеями. Сидячий до дверей спиною відчуває себе непевно, підсвідомо відчуваючи можливість «одержати удар у спину». Робоче місце не варто розташовувати біля вікна (упригол присувати стіл до підвіконня): так людина виявляється в несприятливих для зору умовах. Тому краще стіл розгорнути торцем до вікна так, щоб світло падало з лівої сторони. Взагалі питання освітлення в кабінеті є дуже важливим. Грамотно організувати

своє робоче місце – задача непроста, але дуже важлива. При правильному освітленні ви зможете працювати довше, не утомлюючись, і не будете ризикувати зіпсувати собі зір. Треба враховувати, що умови освітленості вночі повинні максимально відповідати денним. Якщо ви займаєтесь малюванням, подбайте про освітлювальний прилад достатньої яскравості, що буде передавати кольори без перекручувань. Тут потрібні м'які півтони і тіні без відблисків. Для цих цілей прекрасно підходить біле світло.

При роботі на комп'ютері вкрай небажані відблиски. Установіть два настінних світильники, щоб забезпечити непряме освітлення, а поруч на столі поставте настільну лампу. Вона буде освітлювати робоче місце без відображень, що сильно дратують і стомлюють очі. До того ж не буде різкого контрасту між освітленням столу і всієї кімнати – це теж сильно стомлює. У кабінетах зручна настільна лампа, що здатна гнучко змінювати своє положення.

Колір меблів також відіграє функціональну роль: вибирайте м'які, нейтральні тони – березу, бук, платан, сосну, волоський горіх. Вони заспокоюють і добре впливають на працездатність людини.

Робоче місце може стати майже невидимим, якщо воно буде зроблене зі скла. Тим, хто надає перевагу сучасним технологічним інтер'єрам, цінує в житті достаток вільного простору і повітря, такий мобільний «кабінет-міраж» повинен сподобатися.

Якщо ви вирішили прикрасити ваш кабінет картиною, то поміркуйте, наскільки вона поєднується із загальною кольоровою гамою. Обираючи репродукцію, дбайте про імідж, який хочете створити, бо латаття Моне створює один настрій, а мати з дитиною – з малюнка Пікассо – зовсім інший образ. Ви повинні вибирати твори мистецтва залежно від типу вашої організації.

За можливістю не користуйтеся телефоном із мікрофоном. Цим самим ви, по-перше, заважаєте людям, які працюють поряд, а, по-друге, всі будуть чути те, що говорить ваш співрозмовник, а це вже порушення права на конфіденційність.

Спробуйте глянути на своє робоче місце очима сторонньої людини, а потім дайте відповідь на питання: чи мав би я бажання зайти до людини, яка працює в такому кабінеті, а якщо так, то що б цей кабінет розповів мені про свого господаря. Ви повинні пересвідчитися, що кожен предмет вашого кабінету вибраний так, щоб підкреслити ваш образ. Телефонні номери й документи, які доручили особисто вам, зберігайте так, щоб їх не міг випадково прочитати ваш співробітник або відвідувач.

Імідж ділової людини

Імідж — один із головних елементів, що визначає успішність ділової людини. У перекладі з англійської image означає «образ». Замислюючись над тим, у якому світлі ви хотіли б предстати перед людьми, які вас оточують, оцінюйте не тільки свою зовнішність, яку часто-густо помилково ототожнюють з іміджем, а й манери, вчинки, врешті-решт мислення. Від сприйняття колегами, друзями, просто людьми, з якими ви маєте справу щодня, вашого іміджу залежить успішність насамперед професійних починань.

Специфіка підприємницької діяльності висуває **дуже серйозні вимоги до зовнішнього вигляду** її учасників. Зовнішній вигляд ділової людини – це перший крок до успіху, оскільки для потенційного партнера його костюм є кодом, що свідчить про ступінь надійності і респектабельності.

Охайний, зі смаком одягнений, підтягнутий – такий зовнішній вигляд ділової людини, доброзичливо сприйманої оточуючими партнерами і клієнтами. І справа тут не в якійсь вишуканості смаку, а в тому, що зовнішність такої людини свідчить про його повагу до людей.

Як і у всякої професійної групи людей, у підприємців склався певний стереотип щодо одягу. Відвідавши будь-який міжнародний ярмарок чи виставку, можна помітити, що більшість стендистів виявляють дивовижну схожість поглядів у виборі кольору краватки, сорочки або костюма.

В даний час багато підприємців рахуються з порадами модельєрів. Основоположними принципами при складанні гардероба, на їхню думку, повинна стати універсальність одягу. Якщо в гардеробі є багато речей, якими рідко користуються, значить, гардероб складений неправильно.

Як не дивно, сучасний діловий світ консервативний в питаннях моди. У робочий час прийнято носити більш світлі костюми, ніж на прийомах, причому тони костюмів у літній час повинен бути світлішим, ніж у зимовий час. Костюми яскравих тонів, як правило, у робочий час не носять.

Сорочку вибирають теж світлих тонів, часто білого кольору. Важливий і колір краватки. Існує правило, що краватка повинна бути одного тону з сорочкою і костюмом, але світлішою або темнішою, або костюм і краватка повинні бути контрастних тонів.

В даний час перевага віддається краваткам не надто яскравих забарвлень, а також краваткам без узору і малюнка, хоча всього кілька років тому "фірмачі" майже поголовно носили краватки червоних тонів до традиційно темно-синіх костюмів. Правда, це було характерно для більш молодих менеджерів, які прагнули виглядати модно та елегантно.

Варто також поцікавитися, яка форма краватки нині в моді. Якщо модні вузькі краватки, то занадто широкий, звичайно ж, буде кидатися в очі.

У діловій обстановці не рекомендується носити сорочки з короткими рукавами, оскільки вважається елегантним, щоб манжети сорочки були видні з-під рукавів піджака (приблизно на два сантиметри). Хоча, зрозуміло, в дуже жарку погоду ви будете природно виглядати у сорочці з короткими рукавами, ніж у костюмі, постійно витираючи піт з лица.

У відрядженні менеджер часто не знає, де і як він проведе день, чи встигне чи ні повернутися в готель і переодягнутися відповідно нагоди. Тому темно-синій або темно-сірий костюм найбільш поширений тип для кожного випадку.

Що стосується взуття, то бажано носити взуття чорного кольору. Влітку до світлого костюма взуття чорного кольору не обов'язкове, але в будь-якому випадку не сандалії. Якщо є можливість, то колір взуття підбирається під колірну гамму костюма.

Шкарпетки краще мати не дуже яскраві і помітні, краще сірі чи темні, а до бежево-коричневого костюма – коричневі. Слід також мати на увазі, що шкарпетки і краватка по своєму забарвленню повинні гармоніювати.

Головний убір і рукавички чоловіки зараз носять переважно до плаща або пальто для захисту від холоду. І все ж капелюх теж повинен відповідати верхньому одязі.

Капелюхи навесні і влітку носять більш світлі, восени і взимку – темні. Не рекомендується носити велюрові капелюхи, а також чорні капелюхи до пальта і костюма не чорного кольору.

Наші бізнесмени, а також учасники міжнародних виставок і ярмарків повинні розбиратися в подібного роду правилах, так як перебуваючи за кордоном, вони з ввічливості повинні пристосовуватися до діючого там відносно костюма регламенту.

Разом з тим не потрібно намагатися подавляти партнерів багатством свого вигляду, що свідчить про вашу потужну кредитоспроможність. У більшості промислово розвинених країн важкі золоті персні, ланцюжки та браслети, впадаючий в очі годинник або зайва строкатість краватки можуть тільки зародити сумніви у вашій серйозності.

Особливо потрібно зупинитися на **іміджі ділової жінки**. Найбільш підходящий одяг для роботи – діловий костюм: спідниця з піджаком, блузкою, жакетом. Плаття припустимі в жарку погоду. Одяг не повинний бути занадто облягаючим. Зачіска строга, елегантна, прикрас повинно бути якнайменше, але дорогих. Не слід зловживати косметикою.

V. 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 слабких 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. Оскільки людина є мірою всіх речей, вона є найвищою цінністю й головним багатством суспільства. Розвиток цього спрямування в етиці та психології сприяв становленню гуманістичної етики та психології.

Гуманістична етика — напрямок у філософії, що поширився у США з 20-х років XX століття (І. Файт, К. Гарпет, І. Левін та ін.). Автори цієї теорії тісно пов'язують моральність з психологією окремої особистості, певною мірою виокремлюючись від загальних принципів моралі. У сучасній інтерпретації ідеї гуманістичної етики обґрунтували Ж.-П. Сартр і 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".

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. 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 — напрямок у психології, представники якого визнають головним предметом цієї науки особистість як унікальну цілісну систему, для якої характерною є відкрита можливість самоактуалізації та самореалізації. Цей напрямок зародився в 50—60-ті роки в Каліфорнії (США). Назву йому дав А. Маслоу, а значний внесок у його розвиток зробив К. Роджерс. 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 та 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 та психології — це не егоїзм, а любов до себе, не відкидання індивідуальності, а ствердження людської самостійності. Щоб бути впевненою у своїх цінностях, особистість має знати й розуміти себе, свою здатність до добра та самовіддачі. Автори дотримуються положень гуманістичної етики та психології в сучасному її розумінні.

Отже можна зробити наступні висновки:

– Спілкування є важливою формою людського буття, умовою життєдіяльності людей, способом їх об'єднання.

– Культура спілкування охоплює етичну та 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 та гуманістична психологія.

– Гуманістична етика та гуманістична психологія орієнтують на те, що людина є мірою всіх речей.

– Для успішного спілкування треба створювати умови, які сприяли б самоактуалізації та самореалізації співрозмовників, їхній продуктивній співпраці.