

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ  
Дніпропетровський регіональний інститут  
державного управління

Є. І. Бородін, К. В. Комарова,  
Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

Навчальний посібник

Дніпро  
ГРАНІ  
2019

**УДК 351.823.1:353**

**С 69**

*Рекомендовано до друку Вченою радою*

*Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентіві України  
(протокол 07/227 від 30 вересня 2019 р.)*

***Рецензенти:***

*С. М. Серьогін*, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України, директор Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України;

*Л. Л. Прокопенко*, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та європейської інтеграції Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України;

*І. Г. Сурай*, доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, доцент, професор кафедри парламентаризму Національної академії державного управління при Президентіві України.

Соціально-психологічні основи ділового спілкування : навч. посіб./  
С 69 Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро :  
ГРАНІ, 2019. – 184 с

**ISBN 978-617-7351-49-7**

У навчальному посібнику узагальнено та систематизовано матеріал із основ загальної та соціальної психології, етики ділового спілкування. Навчальний посібник дасть змогу ознайомитися з теорією, методологією та мистецтвом ділового спілкування, оволодіти навичками здійснювати ефективні комунікації на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях.

**УДК 351.823.1:353**

© Бородін Є. І., Комарова К. В.,  
Липовська Н.А., Тарасенко Т.М., 2019

© ДРІДУ НАДУ, 2019

© ГРАНІ, 2019

ISBN 978-617-7351-49-7

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
<b>РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА</b>	7
1.1. Сутність і завдання дисципліни	7
1.2. Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії	9
1.3. Структура спілкування та його функції	10
1.4. Культура ділового спілкування	14
Питання для самоконтролю знань	16
<b>РОЗДІЛ 2. КУЛЬТУРА МОВЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ</b>	17
2.1. Особливості усного мовлення	17
2.2. Помилки, яких необхідно уникати	19
2.3. Доречність мовлення	20
2.4. Виразність мовлення	21
Питання для самоконтролю знань	24
<b>РОЗДІЛ 3. ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ У КОНТЕКСТІ ЕТИКИ І КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ</b>	25
3.1. Спільна діяльність і вплив на неї етичних норм	25
3.2. Мораль і особистісний вплив	26
3.3. Взаєморозуміння та його рівні	27
3.4. Бар'єри на шляху взаєморозуміння	28
Питання для самоконтролю знань	30
<b>РОЗДІЛ 4. СПОСОБИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ</b>	31
4.1. Способи впливу на людей під час спілкування	31
4.2. Маніпулювання й актуалізація	34
4.3. Моделі спілкування	36
4.4. Стили спілкування	37
4.5. Стратегії й тактики спілкування	38
Питання для самоконтролю знань	40
<b>РОЗДІЛ 5. ОСНОВНІ НАВИЧКИ СПІЛКУВАННЯ</b>	41
5.1. Визначення бажаних результатів	41
5.2. Сенсорна гострота	42
5.3. Гнучкість	42
5.4. Рапорт	43
5.5. Манера спілкування, типи взаємодії з людьми	44
5.6. Орієнтування в ситуаціях й людях. Типи поведінки людей у спілкуванні	46
Питання для самоконтролю знань	50
<b>РОЗДІЛ 6. ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛЮДИНИ ТА ЇХ ПРОЯВ В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ</b>	51
6.1. Основні наукові концепції сучасної соціології та психології ділового спілкування	51
6.2. Психічна структура особистості	55
6.3. Психологічні типи особистості	58
Питання для самоконтролю знань	60
<b>РОЗДІЛ 7. СПРИЙНЯТТЯ ЯК КОГНІТИВНИЙ ПРОЦЕС</b>	61
7.1. Основні характеристики процесу сприйняття (перцепції)	61

7.2. Ефекти соціальної перцепції .....	63
Питання для самоконтролю знань .....	65
<b>РОЗДІЛ 8. ВЗАЄМОДІЯ ЯК ФОРМА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ</b> .....	66
8.1. Наукові концепції міжособистісної взаємодії .....	66
8.2. Взаємодія в процесі міжособистісного спілкування .....	68
8.3. Ділова взаємодія у робочій групі .....	71
Питання для самоконтролю знань .....	73
<b>РОЗДІЛ 9. УМІННЯ СЛУХАТИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ</b> .....	74
9.1. Уміння слухати та його значення .....	74
9.2. «Нерефлексивне слухання» та його технічні прийоми .....	76
9.3. «Рефлексивне слухання» та його технічні прийоми .....	77
9.4. Установка як техніка слухання .....	79
Питання для самоконтролю знань .....	80
<b>РОЗДІЛ 10. ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ В ПРОЦЕСІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ</b> .....	81
10.1. Сутність поняття «вербальне спілкування» .....	81
10.2. Прийоми «Ви-підхід», «Я-твердження» .....	82
10.3. Класифікація питань, правила постановки питань, технології використання питань .....	83
10.4. Основні види і правила формулювання відповідей .....	87
Питання для самоконтролю знань .....	88
<b>РОЗДІЛ 11. НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ</b> .....	89
11.1. Значення мови невербального спілкування для ділових контактів .....	89
11.2. Міміка. Правила візуального контакту .....	90
11.3. Пози і жести .....	93
11.4. Міжособистісний простір .....	95
11.5. Інтонація і тембр голосу .....	96
11.6. Як «читати» партнера по діловій розмові .....	98
Питання для самоконтролю знань .....	100
<b>РОЗДІЛ 12. ПРОЦЕС ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ</b> .....	101
12.1. Загальні особливості процесу ділового спілкування .....	101
12.2. Підготовчий етап ділового спілкування .....	102
12.3. Виконавчий етап ділового спілкування .....	106
12.4. Підсумковий етап ділового спілкування .....	109
12.5. Особливості організаційних комунікацій .....	110
12.6. Управління організаційними комунікаціями .....	115
Питання для самоконтролю знань .....	116
<b>РОЗДІЛ 13. ВИДИ ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ</b> .....	117
13.1. Організація і проведення ділових контактів: ділова бесіда, співбесіда, телефонні переговори .....	117
13.2. Організація і проведення ділових нарад .....	123
13.3. Організація і проведення ділових прийомів .....	126
13.4. Техніка ведення ділових переговорів .....	129
13.5. Організація і проведення конференцій, презентацій .....	133
Питання до самоконтролю знань .....	135
<b>РОЗДІЛ 14. БАР'ЄРИ У СПІЛКУВАННІ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ</b> .....	136
14.1. Бар'єри взаємодії .....	136

14.2. Вплив типів особистості на взаємини між партнерами .....	138
14.3. Бар'єри сприйняття і розуміння .....	139
14.4. Комунікативні бар'єри .....	141
14.5. Подолання бар'єрів у спілкуванні .....	145
Питання до самоконтролю знань .....	145
<b>РОЗДІЛ 15. КОНФЛІКТИ В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ</b> .....	146
15.1. Конфлікти в діловому спілкуванні .....	146
15.2. Шляхи та способи врегулювання конфліктів .....	150
15.3. Конфлікт взаємодії як джерело стресу .....	152
Питання до самоконтролю знань .....	154
<b>РОЗДІЛ 16. ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ</b> .....	155
16.1. Професійна етика ділового спілкування .....	155
16.2. Етикет ділового спілкування .....	157
16.3. Національні особливості ділового етикету та спілкування .....	161
16.4. Імідж як умова ділового успіху .....	161
16.5. Соціальна відповідальність .....	166
16.6. Ділова атрибутика .....	171
Питання до самоконтролю знань .....	175
<b>РОЗДІЛ 17. УМІННЯ ПОВОДИТИСЯ У ТИПОВИХ СИТУАЦІЯХ СПІЛКУВАННЯ</b> .....	176
17.1. Рівні спілкування .....	176
17.2. Типові ситуації спілкування .....	177
17.3. Маніпуляція і захист від неї .....	178
Питання до самоконтролю знань .....	180
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	181

---

## ПЕРЕДМОВА

Ділове спілкування належить до основних управлінських процедур поряд з плануванням, організацією, керівництвом, контролем та прийняттям рішень. Інтерес до проблем спілкування пов'язаний з тим, що в сучасному динамічному світі високо цінується вміння встановлювати контакти з людьми та підтримувати з ними ділові відносини. Саме тому діловому спілкуванню приділяється велика увага як у теорії, так й у практиці управління. Важливим аспектом професійної компетентності керівника є рівень знань психологічних аспектів спілкування та умінь використовувати набуті знання. Цей курс присвячений питанням соціально-психологічних основ ділового спілкування.

*Метою дисципліни* є формування культури ділового спілкування, компетенцій для здійснення професійної діяльності з урахуванням психологічних основ ділового спілкування, етичних норм і правил ділового етикету.

*Завдання дисципліни* полягають у формуванні вмінь використання соціально-психологічних засобів спілкування, вільному володінні теоретичними знаннями з питань соціально-психологічних основ ділового спілкування, інструментарієм, методикою розробки соціально-психологічної діагностики організації та набуття практичних вмінь та навичок щодо використання психологічних методів ділового спілкування.

У результаті засвоєння дисципліни «Соціально-психологічні основи ділового спілкування» студенти повинні *знати*: основні категорії і поняття наукової психології та етики, теоретичні основи та принципи ділового спілкування, психологічні характеристики особистості та особливості їх прояву в процесі ділового спілкування, причини виникнення і види конфліктів в процесі спілкування, методи управління конфліктами і шляхи їх вирішення, структуру і принципи ділової комунікації, сутність та основні принципи етики в процесі ділового спілкування; *вміти*: використовувати знання соціально-психологічних основ ділового спілкування у своїй діяльності; будувати міжособистісні відносини на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях; володіти прийомами та методами вербальної та невербальної комунікаціями; обирати стратегію поведінки у конфліктних ситуаціях; розвивати стійкість до стресів; впроваджувати етичні норми і правила ділового етикету в повсякденну практику ділового спілкування.

---

## РОЗДІЛ 1

### СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ ЯК НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

#### План вивчення теми

- 1.1. Сутність і завдання дисципліни.
- 1.2. Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії.
- 1.3. Структура спілкування та його функції.
- 1.4. Культура ділового спілкування.

#### 1.1. Сутність і завдання дисципліни

Об'єкт дисципліни – ділове спілкування, її предмет – його соціальні та психологічні аспекти. Соціально-психологічні аспекти ділового спілкування – це нова навчальна дисципліна, становленню й розвитку якої сприяли різні галузі науки (етика, психологія, філософія, соціологія) та практики (управління, менеджмент та ін.). Проте найсуттєвіший вплив на неї, звичайно, справили етика і психологія – науки, що займаються людинознавством і вивчають одну й ту саму природу людської поведінки (але під різними кутами зору), і чинники, що впливають на життєдіяльність людей та їхню взаємодію.

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

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

Цариною людської моральності один із сучасних українських етиків В. Малахов вважає спілкування. Він наголошує, що людська моральність реально виявляється не у свідомості й навіть не в діяльності людини, а саме в її спілкуванні з іншими. Оскільки у повноцінному спілкуванні людина постає саме як суб'єкт, то завжди актуальною є проблема морального самовизначення партнерів один щодо одного. Залежно від цього вибору й

---

найжаданішою розкішшю (А. де Сент-Екзюпері) і справжнім пеклом (Ж.-П. Сартр).

Моральна свідомість, що лежить в основі такого спілкування, є відображенням моральної практики й моральних взаємин. Вона випливає із сукупності певних норм, моральних принципів, мотивів і ціннісних орієнтацій. Під останніми найчастіше розуміють суб'єктивну значущість певних явищ реальності для конкретної людини й суспільства.

**Психологія** – наука про закономірності розвитку та функціонування психіки. Під останньою традиційно розуміють суб'єктивний образ об'єктивного світу. Нині вітчизняні психологи уточнюють це поняття, доповнюючи його: «Психологія – це наука про людину як суб'єкт психіки, психічної діяльності, що включає психічну діяльність самого суб'єкта».

Закономірності взаємодії й діяльності людей, які об'єднані в групи, та психологічні особливості самих цих груп вивчає така галузь психологічної науки як соціальна психологія. Оскільки і етика, і психологія вивчають поведінку людей у взаємодії, у процесі їхньої спільної діяльності, то можна сказати, що культура ділового спілкування – дисципліна, що виникла на стику етики й психології. З огляду на це вона використовує основні категорії й поняття такої загалом філософської науки як етика і деяких важливих галузей психології.

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

Завдання курсу «Соціально-психологічні основи ділового спілкування» – допомогти студентам:

- здобути знання про етичні, психологічні, соціо-психолінгвістичні основи ділового спілкування, його норми й правила, шляхи їх застосування, особливості етикету в різних умовах трудової діяльності;

- навчитись аналізувати конкретні мовленнєві ситуації, розпізнаючи типи людей, рівень їхньої моральності та інші індивідуальні особливості, що проявляються під час ділового спілкування;

- оволодіти системою способів і засобів ділового спілкування, його стратегіями, навчитись їх обирати відповідно до психологічних і соціокультурних особливостей співрозмовників, до норм і правил гуманістичної етики;

- навчитись гнучко застосовувати обрані способи й засоби у процесі спілкування із співвітчизниками та іноземними партнерами під час індивідуальної бесіди й колективного обговорення проблем, у виступах перед різними аудиторіями, на переговорах, при вирішенні конфліктів та ін.;

- накреслити шляхи формування культури спілкування, становлення та самовдосконалення індивідуального стилю спілкування спеціалістів відповідно до етичних та психологічних норм і правил.



---

## 1.2. Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії

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

Інтерес до спілкування виявляють представники різних наук, бо воно є багатовимірним, багаторівневим феноменом. Дослідження проблем спілкування в загальнофілософському плані є методологічною основою, на якій базуються вивчення цього феномена в інших наукових дисциплінах, наприклад в етиці, психології, соціології, медицині, педагогіці.

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

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

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

Отже, спілкування – це міжособистісна і міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одне одного й обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо). Інакше кажучи, **спілкування** – це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження

---

взаємин і досягнення загального результату. Зауважимо, що в англійській мові немає слова «спілкування», є лише слово *communication*, яке тлумачать набагато ширше, ніж «комунікація» в нашій літературі.

Люди, як правило, починають спілкуватися з якогось приводу. При цьому їхні дії спрямовані на предмет спілкування, який визначає його сутність, дає змогу визначити спрямованість спілкування. Існує, наприклад, спілкування інтимне, професійне, ділове та ін.

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

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

### **1.3. Структура спілкування та його функції**

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини у спілкуванні зумовлена суспільним способом її буття та необхідністю взаємодії у процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і в першу чергу трудова, не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та не буде існувати взаєморозуміння.

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує, вирішує питання, проблеми. Якщо взяти сферу моральності, то спілкування є цариною моральності. Без спілкування неможливе існування людини і людського суспільства.

Спілкування – це зв'язок між людьми, під час якого виникає психічний контакт, який проявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, співчутті, взаєморозумінні. Спілкування є процесом виховання і самовиховання, в якому люди впливають одне на одного без дидактики і моралізування. Тому такими важливими є моральний зміст і культурні форми спілкування як форми

---

творчості, яка допомагає виявити і розкрити кращі якості особистості. Воно вибудовується на повазі до гідності іншої людини, дотриманні сформованих людством норм моралі, звичаїв тощо.

Найзмістовнішим, емним і виразним засобом людського спілкування є слово, мова. Уміння говорити і слухати, вести бесіду – важлива умова взаєморозуміння, перевірки істинності чи помилковості своїх думок, уявлень. Однак і «мова тіла» (погляд, жест, поза, особливості поведінки при розмові) може виявляти ставлення до людини, характеризувати культуру співрозмовника.

При спілкуванні завжди відбувається обмін інформацією – комунікація. Однак спілкування і комунікація не тотожні за своїм змістом.

Комунікація – смисловий та індивідуально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією у різноманітних процесах соціальної взаємодії.

Зіставлення обох понять дає підстави для висновків, що «спілкування» є загальним за своїм змістом, а «комунікація» – конкретним, яке позначає лише один із його типів (соціальну взаємодію).

Комунікація буває *вербальною* (словесною) і *невербальною*, тобто безсловесною. Зміст комунікації може бути різноманітним, але це завжди повідомлення, яке повинно забезпечити досягнення певної мети. Спілкування передбачає не просто обмін інформацією, а й обмін знаннями, враженнями, почуттями та емоціями. З одного боку, вони швидкоплинні, з іншого – стійко позиціонують індивіда щодо інших людей і предметів. Здатність відчувати людина набуває тільки у спілкуванні.

Почуття, які супроводжують процес спілкування, надають йому відтінку задоволення чи незадоволення, полегшують чи ускладнюють його. У стандартній комунікативній ситуації почуття майже не виявляються.

Ділова взаємодія підкоряється рішенням конкретних завдань (виробничих, наукових, комерційних і т. ін.), які стоять перед організацією, що накладає певні рамки на поведінку людей.

**Ділове спілкування** – це спілкування з якоїсь справи (діла). На думку деяких вчених, спілкування можна вважати діловим, якщо його основним змістом є соціально значуща спільна діяльність. Інші вчені вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні для цього повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми.

**Спілкування** – це зв'язок між людьми, під час якого виникає психічний контакт, який проявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, співчутті, взаєморозумінні.

**Комунікація** – смисловий та індивідуально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією у різноманітних процесах соціальної взаємодії.

**Ділове спілкування** – це спілкування з якоїсь справи (діла).

Ділове спілкування у процесі управлінської діяльності виконує *комунікативну* (обмін інформацією), *інтерактивну* (обмін діями), *перцептивну* (взаємсприйняття і встановлення взаєморозуміння між партнерами по спілкуванню) *функції*, їх реалізація є передумовою ефективності ділового спілкування.

**Структура** (лат. *structura* – розташування, порядок) **спілкування** – порядок стійких зв'язків між його елементами, котрі забезпечують цілісність цього феномену, тотожність самому собі у процесі зовнішніх і внутрішніх змін.

У структурі любого акту спілкування, зокрема й ділового спілкування, традиційно прийнято виділяти перцептивну, комунікативну та інтерактивну складові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Структура спілкування (за Андрєвою Г.М.)

Складові	Зміст
<b>Перцептивна</b>	<p>Передбачає сприймання людьми один одного. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо.</p> <p>Перцептивні навички виявляються в уміннях визначати контекст зустрічі; розуміти настрій партнера по його вербальній та невербальній поведінці; враховувати «психологічні ефекти» сприйняття при аналізі комунікативної сторони.</p>
<b>Комунікативна</b>	<p>Передбачає використання засобів спілкування, які підрозділяються на вербальні та невербальні.</p> <p>Охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточняється, розвивається.</p>
<b>Інтерактивна</b>	<p>Передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети.</p>

Процес спілкування складається з певних рівнів, різні вчені виділяють різну їх кількість, але основним моментом при цьому є зміст і мета кожного рівня спілкування. Є. Головаха і Н. Паніна у спілкуванні виділяють три рівні:

– **ритуальний, або соціально-рольовий рівень**; метою спілкування на цьому рівні є виконання очікуваної від людини ролі, демонстрація знання норм соціального середовища. Спілкування при цьому носить, як правило, анонімний

---

характер, незалежно від того, чи відбувається воно між незнайомими, чи знайомими або близькими людьми;

– **діловий, або маніпулятивний, рівень;** метою такого спілкування є організація спільної діяльності, пошук способів підвищення ефективності співпраці. Партнери при цьому оцінюються не як унікальні, неповторні особистості, а з точки зору того, наскільки добре вони можуть виконувати поставлені перед ними задачі, тобто оцінюються їх функціональні якості;

– **інтимно-особистісний рівень;** мета – задоволення потреби в розумінні, співчутті. Для спілкування на цьому рівні характерні психологічна близькість, емпатія, довіра.

За іншою класифікацією (Б. Ломов) виокремлено *макрорівень* (людина спілкується з іншими людьми відповідно до традицій, звичаїв, суспільних відносин), *мезорівень* (спілкування відбувається в межах конкретної теми), *мікрорівень* (акт контакту: питання – відповідь тощо).

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі і з приводу певного виду діяльності, яка пов'язана з виробництвом якого-небудь продукту або ділового ефекту. При цьому сторони ділового спілкування виступають у формальних (офіційних) статусах, які визначають необхідні норми і стандарти (у тому числі і етичні) поведінки людей.

*Характеристиками ділового спілкування* є: співрозмовники є особистостями значущими один для одного; вони взаємодіють з приводу конкретної справи; основним завданням ділового спілкування є продуктивна співпраця.

Специфічною ознакою ділового спілкування є його регламентованість, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, які визначаються національними і культурними традиціями, професійними етичними принципами.

До основних правил ефективного спілкування слід віднести:

**Перше правило:** розмовляйте на мові партнера. Мова повідомлення повинна бути зрозуміла усім суб'єктам спілкування.

**Друге правило:** підкреслюйте значущість партнера, виявляйте повагу до нього.

**Третє правило:** підкреслюйте спільність. Ефективний вид цієї техніки спілкування – підкреслювання професійної спільності. Протилежна поведінка, неефективна – це підкреслювання відмінностей, коли акцент ставиться на розбіжностях.

**Четверте правило:** виявляйте інтерес до проблем партнера.

Зовнішні сигнали ми отримуємо різними каналами. Є люди, котрі сприймають зовнішній світ через зір, тобто через візуальний канал зв'язку. Є такі, хто отримує інформацію переважно через слух, або аудіальний канал. Третя група всі відомості отримує через дотик, відчуття, або кінестетичний канал. У мові представників цих груп обов'язково будуть слова, які вкажуть вам, як ваш співбесідник сприймає навколишній світ і, відповідно, як краще знайти з ним спільну мову.

Великим резервом взаєморозуміння є уміння визначати, яким із способів співрозмовник сприймає інформацію або обмінюється нею – *візуально* (за допомогою зору), *аудіально* (за допомогою слуху), *кінстетично* (через дотик та ін. відчуття), про що свідчать ознаки, які проявляються і у жестах, і у диханні, і у положенні очей, і у *мовному* контексті (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Особливості сприйняття інформації співрозмовника

Ознаки, які характерні для основних способів сприйняття інформації	Способи сприйняття		
	Візуальний	Аудіальний	Кінстетичний
<b>Жести:</b>			
а) вище пліч	+		
б) на рівні грудей		+	
в) нижче грудей			+
<b>Дихання:</b>			
а) верхнє (ключичне)	+		
б) середнє (міжреберне)		+	
в) нижнє (діафрагмальне)			+
<b>Голос</b> (тон, темп)			
а) високий	+		
б) середній		+	
в) низький			+
<b>Ключові слова</b>			
а) бачити, уявляти	+		
б) слухати, говорити		+	
в) відчувати, почувати			+

### 1.4. Культура ділового спілкування

**Культура мовлення** – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування, становить мовленнєвий етикет. Водночас етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, їхню поведінку в громадських місцях, манери та

---

стиль одягу. У словниках *етикет* ототожнюється з культурою поведінки. Слово «етикет» (як порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексики за часів правління французького короля Людовіка XIV.

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

**Культура спілкування** у вузькому розумінні слова – це сума набутих людиною знань і вмінь та навичок спілкування, які створені й прийняті в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку (відповідно до конкретних мовленнєвих ситуацій і ролей).

Чи достатньо лише знань і вмінь, щоб одна людина зрозуміла іншу і щоб спілкування стало успішним? Багато в чому культура спілкування залежить від особистості, її якостей. Для того щоб контакт був справді глибоким, особистість, окрім знань про спілкування, певних навичок і вмінь, повинна мати ще й відповідну комунікативну установку на спілкування. Причому установку не просто на встановлення контакту, а на людину як загальнолюдську цінність. Тоді цей контакт стане олюдненим і спілкування відбуватиметься на високому рівні.

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

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

Схематично *культуру спілкування* в широкому розумінні можна зобразити так:  $KC = KU + Z + B$ , де  $KU$  – моральні та комунікативні установки;  $Z$  – знання з етики та психології;  $B$  – вміння застосовувати ці знання на практиці.

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

Пристосуватися до оточення, в якому доводиться працювати, не завжди легко. Коли людина відчуває себе некомфортно, продуктивність її праці набагато знижується. Якщо це розуміють керівники підприємства, де вона працює, то вони допоможуть їй швидше пристосуватися до нового

---

оточення. Деякі західні компанії, добре розуміючи необхідність адаптації нової людини, створюють спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати високий імідж корпорації. У деяких зарубіжних фірмах навіть створено спеціальну службу людських стосунків.

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

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Розкрийте соціально-психологічні аспекти ділового спілкування.
2. Назвіть предмет вивчення етики та психології.
3. Сформулюйте основні завдання курсу «Соціально-психологічні основи ділового спілкування».
4. Розкрийте різницю понять «мораль» і «моральність».
5. Дайте визначення поняття «спілкування» та розкрийте зміст ділового спілкування.
6. Назвіть складові структури спілкування.
7. Розкрийте функції спілкування.
8. У чому відмінність понять спілкування та комунікація?
9. Розкрийте основні правила ефективного спілкування.
10. Які особливості сприйняття інформації Ви знаєте?
11. Назвіть складові культури спілкування.
12. Як можна визначити ведучий канал сприйняття інформації співрозмовника (візуальний, аудіальний, кінестетичний).



---

## РОЗДІЛ 2

### КУЛЬТУРА МОВЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

#### План вивчення теми

- 2.1. Особливості усного мовлення.
- 2.2. Помилки, яких необхідно уникати.
- 2.3. Доречність мовлення.
- 2.4. Виразність мовлення.

#### 2.1. Особливості усного мовлення

Мовлення – це «практичне використання мови» (А. Михневич). **Культура мовлення** – це мистецтво володіння словом і мовою. Мову часто називають інструментом спілкування. Мовлення ж можна порівняти з грою на інструменті. Скільки людей, стільки і виконавців. Адже саме мовлення – один із найважливіших чинників, за яким сприймається і оцінюється людина. Справа не тільки у враженні, яке спричиняє мовлення. Слова – оболонка думок. Якщо слова дібрані невдало, найцінніші думки так і залишаться у їх власника...

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

*Культура мовлення передбачає:*

– знання норм літературної мови;  
– уміння добирати точні й доречні в конкретній мовній ситуації слова і вирази;

– виразність мовлення, яке досягається використанням мовних засобів (синонімів, тропів, фігур, фразеологізмів) і засобів позамовних (невербальних): жестів, міміки, інтонації, темпу, тембру, пауз, гучності.

Усне мовлення відрізняється від писемного коротшими реченнями, простотою побудови фраз, вживанням розмовної лексики, деяким відступом від граматичних і стилістичних норм, вживанням вигуків. Для усного мовлення, орієнтованого на слухача, характерні питальні речення, звертання, діалогізація мовлення, вставні слова, використання особових займенників і дієслів у наказовому способі («Ми бачимо, що...», «Як ви знаєте...», «Подумаємо...», «Пригадайте...»). І звичайно, усне мовлення супроводжують позамовні засоби: інтонація, жести, міміка, пантоміміка, що доповнюють, а іноді навіть заміняють значення окремих слів чи роблять їх виразнішими.

Щоб виховати в собі відчуття норми, потрібно стежити за тим, як її дотримують авторитетні в цьому відношенні люди: лінгвісти, письменники,

дипломати, диктори; уважно і вимогливо стежити за власним мовленням; частіше заглядати до словників і довідників.

Найголовнішими ознаками культури мовлення є змістовність, послідовність, правильність, точність, багатство, доречність, виразність. Творячи висловлювання, люди враховують також логічність, ясність, емоційність мовлення. Усі ці ознаки підпорядковують найголовнішій – правильності. Це основна комунікативна якість мовлення.

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

Правильне мовлення передбачає користування усіма мовними правилами, уміння будувати висловлювання, що відповідає типу і стилю висловлювання. Отже, щоб говорити правильно, треба добре знати усі розділи української мови та її діючі норми (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Основні ознаки культури мовлення

Ознака	Характеристика
Змістовність	Продумати текст й основну думку висловлювання; розкрити їх повно: матеріал підпорядкувати темі й основній думці; говорити й писати лише те, що добре відомо; не говорити й не писати зайвого; добирати матеріал, якого не вистачає
Правильність і чистота	Дотримувати норм літературної мови; в усному висловлюванні – орфоепічних, лексичних, фразеологічних, словотворчих, граматичних, стилістичних; у писемному – лексичних, фразеологічних, словотворчих, граматичних, стилістичних, орфографічних і пунктуаційних
Точність	Добирати слова і будувати речення так, щоб найточніше передати зміст висловлювання; прагнути, щоб зміст сказаного або написаного був переданий точно, зрозуміло
Логічність і послідовність	Говорити й писати послідовно, виділяючи мікротеми і встановлюючи зв'язок між ними; забезпечувати смислові зв'язки між словами і реченнями в тексті; скласти план (простий чи складний) висловлювання, систематизувати дібраний матеріал, виділити «дане» і «нове» у висловлюванні; уникати логічних помилок
Багатство (різноманітність)	Використовувати різноманітні мовні засоби (слова, словосполучення, речення), уникати невиправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень
Доречність (доцільність)	Ураховувати, кому адресовано висловлювання, як воно буде сприйняте, за яких обставин відбувається спілкування
Виразність і образність	Добирати слова і будувати речення так, щоб якнайкраще, найточніше передати думку, бути оригінальним у висловлюванні і впливати на співрозмовника (адресата мовлення)

## 2.2. Помилки, яких необхідно уникати

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

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

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

*Неправильний вибір слова.* Розрізнення значень слова (лексичні помилки). Причиною таких помилок є:

- а) із недбалим ставленням до слова: «На протязі учбового семестру», «Склали план міроприємств»;
- б) із вживанням зайвих слів: «вільна вакансія», «моя автобіографія»;
- в) зі змішуванням паронімів (близьких за звучанням слів): «зрівняємо наші результати» (замість «порівняємо»); «у нього неабиякий талант» (замість «талант»); співак – співець, громадський – громадянський тощо;
- г) з нерозумінням значення слова: відносини – взаємини – стосунки – відношення – ставлення; вірно – правильно.

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

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

Д. Паркінсон у книзі «Люди зроблять так, як захочети ви» пише: «Напевно, можна приховати своє походження, освіту, але більшості людей це не вдається – їх видає вимова».

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

---

але платити за проїзд, повідомити директору (а не директора) тощо.

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

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

*Неправильна побудова речень.*

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

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

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

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

Неправильне використання дієприслівникового звороту. Згідно з правилом, дія, що позначається дієприслівником, повинна стосуватися підмета. Порівняємо: «Проводячи розслідування, виявилася необхідність додаткових матеріалів» (слід сказати: *Проводячи розслідування, ми виявили... або Під час проведення розслідування виявилось....*).

### 2.3. Доречність мовлення

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

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

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

---

функції мови: спілкування, повідомлення, вплив.

Як відомо, виконання цих функцій зумовило те, що в мовленні історично склалися так звані функціональні стилі. Кожен стиль вирізняє певна система мовленнєвих засобів: лексики, побудови речень, використання художніх засобів мови тощо. Виділяються такі стилі: *розмовний* (функція спілкування), *науковий і офіційно-діловий* (функція повідомлення), *публіцистичний і літературно-художній* (функція впливу). Звичайно, ці стилі існують не ізольовано один від одного.

Виступ оратора перед аудиторією – різновид усного мовлення, і він повинен бути витриманий у розмовному стилі. При підготовці до виступу оратор звертається до джерел і, залежно від теми виступу, читає наукову і художню літературу, ділові звіти або (й) публіцистику. Але мова цих джерел – наукова, літературно-художня, офіційно-ділова або публіцистична – побудована за законами писемного мовлення.

«Стиль – це засіб використання мови, заснований на виборі з багатства мовних запасів тих засобів, які найкращим чином забезпечують спілкування між людьми в даних умовах». Індивідуальний стиль оратора залежить не тільки від того, наскільки він здатний використовувати мовні можливості. Неповторність стилю визначається особливостями темпераменту, характеру, властивостей нервової системи, типом мислення. Ораторський стиль виявляється в манері викладу і поведінці оратора, виборі ним засобів мовленнєвої виразності або відсутності їх, способах побудови мовлення і спілкування з аудиторією. Виступ оратора раціонального типу буде зовсім іншим за стилем, ніж оратора емоційного. Вибір доречного стилю мовлення можна порівняти з вибором костюма для якогось заходу. Те, що виглядає природно в одному випадку, буде безглуздом в іншому.

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

## 2.4. Виразність мовлення

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

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

---

подібний до сліпого, який веде іншого сліпого» (Д. Карнегі).

Прикрашають мовлення, дають естетичне задоволення, будять відчуття слухачів *тропи* – засоби мовленнєвої виразності мови. Троп – це слово використане в переносному значенні. В основі усіх тропів лежить порівняння, образ. Нагадаємо найпоширеніші тропи. *Епітет* – це образне визначення, що передає ставлення мовця до предмета: «На галявині перед будинком носилася божевільна *газонокосарка*» (Ф. Саган).

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

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

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

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

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

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

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

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

*Звертання* – підкреслене звернення до аудиторії з метою привернути увагу слухачів. Порівняймо: «Панове!», «Шановні колеги!», «Дорогі друзі!».

*Риторичне запитання*. Це запитання, яке не припускає прямої відповіді. Висловлюючи твердження в питальній формі, мовець привертає увагу слухачів до проблеми. «Чи знайдемо ми зухвалість заявити, що ми не відповідаємо за виразки сьогоdnішнього світу!?» (А. Солженіцин). У промові Демосфена проти Есхіна в знаменитій суперечці «Про золотий вінок» звернення і

---

риторичне запитання дозволили Демосфену повернути перебіг полеміки: «Есхіне! Якщо ти один передбачав майбутнє, чому ж не відкрив його?».

*Інверсія* – розташування слів в особливому порядку, що порушує звичайний, прямий порядок слів, для посилення виразності мовлення: «Легко вірити в Бога, а в людину повірити ви пробували?» (з виступу).

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

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

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

*Період* як риторична фігура – побудова речення з двох частин: перша є паралельними синтаксичними конструкціями, що підводять до певного висновку, друга – висновок. Використання періоду дозволяє зробити особливо значущою думку, що міститься у висновку. «Коли людській душі наносяться рани, коли людина врешті-решт досягає вже в юності певного рівня цинізму, коли вона перестає підходити до особистості, як до святої, коли вона вже не знає ніяких меж, шляхів, ідеалів, коли вона зі всього знущається, вона є духовною руїною, етичним трупом, - це дуже страшно» (з лекції-проповіді О. Мєня).

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

---

### Питання для самоконтролю знань

1. Розкрийте сутність поняття «культура мовлення».
2. Назвіть основні складові культури мовлення.
3. Дайте характеристику основних ознак культури мовлення.
4. Якими якостями мовлення ви володієте?
5. Назвіть найтипівіші помилки культури мовлення.
6. Розкрийте основні стилі мовлення та їх функції.
7. Назвіть засоби забезпечення виразності мовлення.
8. Розкрийте значення тропів у забезпеченні мовленнєвої виразності мови.
9. Наведіть приклад застосування метафори для підвищення мовленнєвої виразності мови.
10. Наведіть приклад застосування епітету для підвищення мовленнєвої виразності мови.
11. Наведіть приклад застосування гіперболи для підвищення мовленнєвої виразності мови.



---

## РОЗДІЛ 3

### ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ У КОНТЕКСТІ ЕТИКИ І КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 3.1. Спільна діяльність і вплив на неї етичних норм і правил
- 3.2. Мораль і особистісний вплив
- 3.3. Взаєморозуміння та його рівні
- 3.4. Бар'єри на шляху до взаєморозуміння

#### 3.1. Спільна діяльність і вплив на неї етичних норм і правил

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

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

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

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

---

спільної діяльності лідера з усією групою.

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

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

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

### **3.2. Мораль і особистісний вплив**

У психології *вплив* – це процес і результат зміни індивідом поведінки іншої людини (її установок, уявлень, думок, оцінок тощо) під час взаємодії з нею. Які якості, вміння допомагають підвищити особистісний вплив? Це, безумовно, компетентність, доброзичливість, енергія, цілеспрямованість, ентузіазм, уміння володіти собою, користуватися різними способами й засобами спілкування. Це, безумовно, й ті моральні норми та правила, які засвоїла особистість: чесність у спілкуванні, справедливість, доброзичливість, щирість тощо (тобто йдеться про моральність людини). Відомо, що нерідко люди в ділових стосунках віддають перевагу моральним чеснотам над професійними якостями. Тому часто більший особистісний вплив на інших має той керівник або навіть спеціаліст, для якого моральні норми поведінки є обов'язковими. Загалом, за даними психологів, найефективнішим у спілкуванні буде керівник, який водночас є і компетентним спеціалістом, і моральною людиною.

---

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

Тим, хто прагне до високої культури спілкування, бажано знати, яка інформація підсилює вплив на інших людей, а яка, навпаки, зменшує його. Так, не бажано казати «я – маленька людина», «у мене не виходить», «у мене мало досвіду», «я не хочу забирати у вас часу» і т. ін. Краще сказати: «я – ще молодий спеціаліст», «мені слід детальніше розібратися в цьому», «я лише розпочав роботу», «мені хотілося б з вами обговорити це питання» тощо. У бесіді бажано замінювати фрази на зразок «я повинен» на фрази «я хочу», «я обираю». У першому випадку людина діє, почувавши себе підневільною.

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

### 3.3. Взаєморозуміння та його рівні

Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів. Виокремлюють три рівні взаєморозуміння: *згоду*, *розуміння* та *співпереживання*.

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

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

---

високих моральних якостей людини та її культури спілкування.

**Співпереживання** передбачає здатність урахувати стан співрозмовника. Той, хто перебуває у збудженому стані, має заспокоїтись, а той, хто перебуває у пригніченому стані, – активізуватися. Стан людини можна визначити за мімікою, жестами, позою, які дають змогу не лише побачити ставлення людини до співрозмовника, а й до інформації, яку він часом намагається приховати. К. Станіславський писав, що зрозуміти – означає відчувати. Щоб досягти взаєморозуміння, кожен має продумати, що він хоче сказати іншому, знайти слова, які б донесли його думку, і розшифрувати інформацію (словесну і несловесну), яку свідомо і несвідомо передав йому інший.

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

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

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

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

### 3.4. Бар'єри на шляху до взаєморозуміння

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

---

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

Якщо людині не дати чіткої й повної інформації, то її дії навряд чи будуть такими, як ми того хочемо. Крім того, люди, передаючи інформацію, можуть не лише її втрачати і спотворювати, а й підмінювати іншою інформацією. Лише якщо двоє людей, які спілкуються, вкладають у слова одне й те ж значення, вони зможуть порозумітися. Тому бажано з'ясувати «що є що».

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

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

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

Як правило, люди реагують не на те, що відбувається, а на те, що вони сприйняли. Тому особливості сприймання інформації можуть стати бар'єрами на шляху до взаєморозуміння. Відомо, що люди сприймають інформацію вибірково, залежно від власних потреб, інтересів, емоційного стану і характеру ситуації.

Процес розуміння залежить також від моральних і психологічних настанов особистості щодо певних ідей або щодо того, хто їх передає. Якщо

---

ці настанови позитивні, то процес сприймання відбувається успішно, інакше з'являються знову ж такі бар'єри. Подолати їх можна, лише поступово змінюючи настанови.

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

Підвести людей, які прагнуть до взаєморозуміння, може й пам'ять. Ніхто з нас не може бути впевнений у тому, що він завжди зберегає в пам'яті й може відтворити всю інформацію, що надійшла до нього. Тому слід, зокрема в ділових стосунках, записувати найважливішу інформацію, а то й підписувати документи, де зазначати основні положення й рішення, висловлені думки.

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

Бар'єрів на шляху до взаєморозуміння між людьми багато, їх треба вчасно розпізнавати, попереджати і долати. Наука й практика пропонують певні способи і засоби, які сприятимуть успіху у взаєморозумінні та взаємодії.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Розкрийте роль спільної діяльності суб'єкта з групою у забезпеченні ефективності взаємодії та культури спілкування.
2. Поясніть важливість лідера у забезпеченні результативного спілкування як основи для спільної діяльності команди.
3. Назвіть якості, які дозволяють здійснювати особистісний вплив.
4. Сформулюйте Ваше бачення щодо переваг моральних та професійних якостей у забезпеченні психологічного впливу.
5. Поясніть значення компетентного використання людиною різних видів психологічного впливу в діловому спілкуванні.
6. Розкрийте згоду, розуміння та співпереживання у забезпеченні взаєморозуміння.
7. Обґрунтуйте значення взаєморозуміння для ділових взаємовідносин.

---

## РОЗДІЛ 4

### СПОСОБИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 4.1. Способи впливу на людей під час спілкування.
- 4.2. Маніпулювання й актуалізація.
- 4.3. Моделі спілкування.
- 4.4. Стили спілкування.
- 4.5. Стратегії і тактики спілкування.

#### 4.1. Способи впливу на людей під час спілкування

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

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

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

Переконання не дасть належного результату, якщо його підмінено моралізуванням. Тому краще не вживати таких слів, як «мусиш»,

---

«зобов'язаний», «як не соромно» та ін. Така форма сприймається як формальна і до неї ставляться іронічно, а то й з презирством.

Переконувати словом – це велике мистецтво, що потребує знань психології людей, законів етики й логіки. Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтувати свою позицію й переводити мислення в мовлення.

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

**Навіювання** – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприймання висловлених думок і волі. Навіювання посідає дуже важливе місце в нашому житті, воно є механізмом, який дає змогу вплинути на несвідоме: настанови, емоційні реакції, очікування тощо. Під час навіювання не досягається згода, а лише забезпечується прийняття інформації, що містить готовий висновок. Використовуючи інформацію, людина, на яку впливають, має сама дійти необхідного висновку. Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну. Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані.

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

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним і неетичним; за засобами впливу – прямим і непрямим. При прямому навіюванні сугестор закликає до певної дії. Вона передається як наказ, вказівка, розпорядження і заборона. При непрямому навіюванні сугестор не говорить прямо про свою мету, проте виказує своє ставлення до предмета. Непряме навіювання розраховане на некритичне сприймання інформації, але для цього використовуються не наказові, а оповідні форми. Мета досягається за рахунок того, що викликаються сильні емоційні реакції. Основними формами навіювання є натяк, схвалення, засудження (наприклад: «Наші сусіди вже закінчили роботу зранку» або «У нас механік ніколи не перевіряє верстати»).

Одним із видів навіювання є *самонавіювання*. Це свідоме



---

саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку. Згідно з методикою самонавіювання, по-перше, треба виявити недолік, якого людина хоче позбутися, а по-друге – розробити формулу самонавіювання. Формули мають спрямовуватись на себе. Створювати їх слід від імені першої особи. Вони повинні бути не дуже розгорнутими, стверджуючими і складатись із дієслів, що мають найвпливовішу силу (наприклад: «Я буду дотримуватись цього плану», «Я прокинусь о 7 годині», «Я закінчу розпочату роботу сьогодні»).

**Психічне зараження** – спосіб психологічного впливу, що відомий з давніх часів. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних стосунках, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво проявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (це спостерігається під час релігійного екстазу, паніки тощо). При психічному зараженні процес передавання емоційного стану відбувається від одного індивіда до іншого на несвідомому рівні. Унаслідок такого впливу індивід швидко переймається психічним станом інших людей.

Найбільшому психічному зараженню піддаються люди в натовпі. Це може бути сукупність індивідів, які утворюють численну аморфну групу, члени якої водночас взаємопов'язані якимось спільним і на певний час постійним інтересом. Вони стають некритичними, імпульсивними. Почуття відповідальності, яке звичайно стримує окремих індивідів, у натовпі зникає. Люди починають мислити образами й готові діяти під впливом гасел, закликів визнаних ними лідерів.

Психічне зараження може відігравати не лише деструктивну, а й позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіазмом спостерігається у професійній діяльності. Наприклад, під час педагогічного спілкування відбувається взаємозараження педагога і студентів, а це стимулює їхнє творче самопочуття. Воно виникає на основі співчуття, співпереживання, ініціатором якого виступає педагог. Своїми емоціями, інтересом до проблеми він заражає тих, кого хоче повести за собою. Вони, його вихованці, у свою чергу, стимулюють думку педагога, передають йому свою емоційну захопленість.

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

На практиці навіювання, переконання, психічне зараження, наслідування рідко вживаються в чистому вигляді. Найчастіше вони доповнюють одне одного, функціонують у системі. Наприклад, перед однією з фірм, що працювала в умовах жорсткої конкуренції, постала потреба реконструювати виробництво і запровадити нову технологію. Керівник фірми (досвідчений менеджер), залучаючи до роботи кращих спеціалістів,

---

використовував різні прийоми спілкування і постановки перед ними завдання. Одному зі спеціалістів керівник навів як приклад для наслідування факти про ставлення до інновацій та діяльність спеціалістів у конкуруючих фірмах. Другому сказав, що доручає саме йому цю справу, бо знає, що він працює самовіддано і має цікаві пропозиції. Третьому показав, як плідно працюють інші й що вже зроблено в цьому напрямі. Потім керівник зібрав усіх разом і сказав, що за умови оперативного і якісного виконання ними завдання (кожним своєї частини) фірма зможе своєчасно виконати реконструкцію, запровадити нову технологію і стане конкурентоспроможною. Працівники ж від цього матимуть моральне й матеріальне задоволення. Усі використані при цьому психологічні прийоми – навіювання, наслідування, психічне зараження – допомогли менеджеру спрямувати творчу енергію спеціалістів в інтересах справи і досягти своєї мети.

Описані способи впливу на людей деякі автори називають механізмами. До таких механізмів належить і відоме маніпулювання людьми та актуалізація, яку йому протиставляють.

#### 4.2. Маніпулювання й актуалізація

**Маніпулятор** – це частина нашої особистості, яка свідомо (тоді це цинізм) або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети. Найчастіше вміння маніпулювати іншими використовується в корисливих цілях. Багатьом добре відома така ситуація: студент під час іспиту раптом, неначе захопившись, звертається до викладача: «Петре Васильовичу, це питання завжди було для мене загадкою. Виходить, що...», тобто ставить перед викладачем запитання, на яке мусить відповісти сам. Викладач любить свій предмет і цінує вияв захоплення ним з боку студента, тому починає ґрунтовно аналізувати проблему. Студент досяг своєї мети: використавши механізм маніпулювання, змусив замість себе відповідати викладача.

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

Маніпулювання насправді займає в житті кожної людини більше місця, ніж ми уявляємо. Кожна людина майже щодня буває маніпулятором або

---

тим, на кого впливають. Наприклад, продавець маніпулює покупцем, щоб вигідно продати свій товар. Батько дітям дає винагороду за добрі оцінки. Депутат обіцяє виборцям вирішити всі їхні проблеми, а після обрання про це забуває. Загалом маніпуляції негативно позначаються на розвитку особистості, навіть на здоров'ї людини, знижують рівень моральної й психологічної культури її спілкування з іншими. Маніпуляторам можна і треба протиставити інші дії, наприклад, механізм актуалізації.

**Актуалізатор** – це людина, яка прислуховується до інших і враховує їхні інтереси, прагне до самореалізації своєї самотності та унікальності. Він чесний у своїх думках і діях. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти свій власний шлях до розвитку. На жаль, актуалізатори навіть серед керівників трапляються не дуже часто.

**Маніпуляція** (франц. Manipulation, лат. manipulus – «жменя») – рух руки або рук, пов'язаний із виконанням певного завдання; махінації, шахрайські витівки, наприклад, маніпуляції з цінними паперами.

Якщо проаналізувати авторитетні вітчизняні та зарубіжні дослідження, то можна вирізнити провідні ознаки маніпуляції.

Основні ознаки маніпуляції:

По-перше, це різновид духовного, психологічного впливу (а не фізичне насильство чи загроза насильства). Метою дій маніпулятора є психічні структури людської особистості.

По-друге, маніпуляція – це прихований вплив, факт якого має залишитися непоміченим об'єктом маніпуляції.

По-третє, маніпуляція – це вплив, який вимагає значної майстерності й знань. Зустрічаються, звичайно, талановиті самоуки з могутньою інтуїцією, здатні на маніпуляцію свідомістю за допомогою доморослих засобів, але сфера їхнього впливу незначна. Вона обмежена особистим оточенням – сім'єю, групою, роботою.

Віктор Шейнов виділяє цілу низку маніпуляції:

*Маніпуляція «Уявний хворий»* дуже добре відома всім. Кожен із нас хоча б раз у житті використовував її, коли не хотів чогось робити чи кудись іти, пояснюючи це тим, що хворий.

*Маніпуляція «Якби не було тебе»* спрямована на те, щоб викликати у партнера зі спілкування почуття провини. А ключовим, наприклад, може бути вислів «Якби не було тебе, я б досяг у своїй кар'єрі значних успіхів».

*Маніпуляцію «Не з вашими можливостями»* найчастіше використовують продавці, коли покупець має досить скромний вигляд і хоче лише подивитися дорогий товар, чи коли викладач хоче заохотити студентів виконати складне завдання.

*Маніпуляції «Що, злякався?» та «Що, не подужаєш це зробити?»* спрямовані на те, щоб примусити суб'єкта спілкування погодитися на пропозицію маніпулятора, натякнувши йому на психокомплекс страху.

---

Співрозмовник по миттєво захотів би довести протилежне й потрапляв на «гачок» маніпулятора.

*Маніпуляція «Домашній мудрець»* постійно всіх повчає, як треба жити, щоб бути успішним. Він постійно дає поради всім домашнім мешканцям, як правило, після того, коли людина вже потрапила в халепу.

*Маніпуляція «Мавпа на шії»* намагається скинути свої обов'язки (домашні, професійні) на іншу людину під будь-яким приводом.

*Маніпуляція «Мене роздирають на шматки»* передбачає, що, наприклад, співробітник бере на себе багато доручень. Коли від нього вимагають результатів, він скаржиться на перевантаження, що на нього покладено безліч завдань. Інколи люди щиро вважають, що віддаються роботі.

*Маніпуляція «Казанська сирота»* - маніпулятор намагається триматися якомога далі від керівництва, що дає можливість йому констатувати, що ним ніхто не керував, йому ніхто не допомагав, ніхто його не слухав, тому роботу не виконано, а він не винен.

*Маніпуляція «Дитина на роботі»* розігрується тоді, коли співробітник прикидається безпорадним, щоб не виконувати свої професійні обов'язки. Е. Шостром у своїй книзі «Анти-Карнегі» визначає чотири типи маніпулятивних систем:

1. *Активний маніпулятор* прагне впливати на інших людей, використовуючи активні методи (накази, погрози, переконання, навіювання тощо) та техніки (очікування й обов'язки).

2. *Пасивний маніпулятор* грає роль безпорадної людини, яка потребує допомоги й опіки, чим підштовхує інших людей до активних дій.

3. *Люди-суперники* – життєве кредо, якої передбачає активні, а іноді й агресивні дії, щоб вижити, утриматися на своїй посаді або, навпаки, піднятися службовими сходами.

4. *Байдужий маніпулятор* демонструє своє байдуже ставлення до того, що відбувається на роботі, відмовляється від пропозицій, допомоги, чим привертає увагу до своїх родинних проблем, отримуючи чимало пропозицій тощо.

### 4.3. Моделі спілкування

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

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

---

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

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

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

Крім цих чотирьох моделей спілкування, які свідчать про занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності, є ще один тип, який має назву *врівноваженого*. Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. До інших вона ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людської гідності. Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід зі складного становища і можуть об'єднати інших для спільної діяльності. Це – цілісні особистості. Вони прямо передають свої думки, відкрито виражають почуття, здатні до особистісного зростання, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почуваються добре і невимушено. Врівноважені люди мають високий рівень моральної й психологічної культури спілкування і потенційні можливості для її підвищення.

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

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

#### 4.4. Стилі спілкування

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

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

---

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

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

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

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

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

#### 4.5. Стратегії й тактики спілкування

Існують різні концепції, що описують способи, моделі й стилі спілкування. Об'єднати розмаїття термінів і відповідних їм феноменів можна, увівши поняття «стратегія й тактика спілкування». Це дасть змогу описати процес інтегровано і сприятиме систематизації інформації.

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

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

---

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

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

Виділяють такі види стратегій спілкування:

- гуманістично-діалогічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- гуманістично-монологічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- гуманістично-діалогічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- гуманістично-монологічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- маніпулятивно-діалогічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- маніпулятивно-діалогічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети;
- маніпулятивно-монологічна, спрямована на досягнення спільної мети;
- маніпулятивно-монологічна, спрямована на досягнення індивідуальної мети.

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

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

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

---

### Питання для самоконтролю знань

1. Наведіть приклад застосування переконання як засобу впливу на особу під час спілкування.
2. Розкрийте сутність навіювання як засобу впливу на особу під час спілкування.
3. Поясніть значення психічного зараження як способу психологічного впливу на особу під час спілкування.
4. Розкрийте сутність наслідування як засобу впливу на особу під час спілкування.
5. Дайте характеристику маніпулюванню як механізму впливу на інших людей та розкрийте основні ознаки маніпулювання.
6. Наведіть приклад маніпулювання у відносинах керівник – підлеглий.
7. Розкрийте зміст моделей (типів) спілкування: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівноважений.
8. Як позначається авторитарний, демократичний, ліберальний стиль лідера на характеристиці його спілкування та поведінки.
9. Назвіть основні види стратегій спілкування.



---

## РОЗДІЛ 5

### ОСНОВНІ НАВИЧКИ СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 5.1. Визначення бажаних результатів.
- 5.2. Сенсорна гострота.
- 5.3. Гнучкість.
- 5.4. Рапорт.
- 5.5. Манера спілкування, типи взаємодії з людьми.
- 5.6. Орієнтування в ситуації й людях. Типи поведінки людей у спілкуванні.

#### 5.1. Визначення бажаних результатів

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

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

---

## 5.2. Сенсорна гострота

У кожної людини є сенсорне відчуття, яке допомагає їй бачити, чути, відчувати зміни в поведінці партнера по спілкуванню. Сенсорне відчуття необхідне, щоб контролювати процес спілкування, забезпечуючи успішне просування до результату. Деякі сигнали в поведінці співрозмовника можуть підказати, що зроблено неправильний крок або що треба дещо відступити, знайти компроміс для досягнення мети. Сенсорна гострота допомагає відмітити найдрібніші зміни в поведінці співрозмовника: адже внутрішні думки й емоції людини виявляються через зовнішню поведінку (позу тіла, похитування, нахили голови, рухи плечей, жестикуляція рук). Є й тонші зміни: у забарвленні шкіри, в тонусі м'язів, у швидкості дихання, частоту тремтінні нижньої губи. Але такі зміни важко помітити без належного тренування.

Навчаючись сенсорній роботі, треба засвоїти три кроки:

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

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

*Калібрування*, тобто пізнання певного стану людини за його невербальними сигналами, встановлення зв'язку між зовнішнім патерном поведінки людини і його внутрішнім станом.

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

## 5.3. Гнучкість

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

---

важливо бути гнучким у словах, мисленні, сприйнятті й поведінці.

У гнучкої поведінки є переваги: нова поведінка викликає на відповідь і нову реакцію, і, можливо, ви досягнете бажаного результату, використовуючи різні способи поведінки. Щоб виробити гнучкість, треба освоїти три кроки:

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

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

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

#### 5.4. Рапорт

Слово «рапорт» у перекладі з англійської означає «стан гармонії, узгодженості, єдності і симпатії». Це найважливіший процес у будь-якій взаємодії. Фахівці вважають, що без рапорта ви ніколи не досягнете того, чого хочете. Як створити рапорт? Багато людей уміють це робити на рівні свідомості, вважаючи, що цьому умінню можна навчитися. Для цього досить запам'ятати шість кроків.

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

*Встановлення відповідності тону голосу і темпу мовлення вашого співрозмовника. Тон голосу буває високим чи низьким, гучним чи тихим. Темп буває швидким або повільним, з паузами або без них. Проте не можна різко змінювати свій темп і тон голосу, підстроюючись під партнера. Робити це треба потихеньку, маленькими кроками, щоб ваша техніка залишилася непоміченою.*

---

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

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

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

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

## **5.5. Манера спілкування, типи взаємодії з людьми**

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

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

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

---

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

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

*Похвала* – оцінна думка, в якій людину порівнюють з іншими, причому це порівняння на її користь. Хвалять зазвичай людину завжди «до місця». Але буває, вас хвалять, а вам від цього стає нудно. Як правило, такі неадекватні емоції виникають у трьох випадках: коли вас хвалять за те, що ви насправді вважаєте негідним схвалення; вас хвалить людина, яка не користується вашою повагою, яку ви вважаєте недостатньо компетентною, щоб оцінювати вас; або коли вас хвалять, порівнюючи з іншими, а у вас виникає відчуття, що не вас хвалять, а лають іншого. Похвала, або, іншими словами, позитивна оцінка, завжди включає і оцінку негативну, хоча це стосується і не вас, а до когось іншого.

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

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

Взаємини між людьми у процесі спілкування можуть бути різними: МИ СВОЇ, ВІН СВІЙ, ВІН ЧУЖИЙ, МИ ЧУЖІ – утворюють чотири типи значущих взаємин.

Коли людина відчуває загрозу бути відкинутою, то можуть виникати такі типи поведінки-спілкування: 1) підлабузництво, щоб інша людина не сердилася; 2) звинувачення, щоб інша людина вважала тебе сильнішою; 3) поводження себе так, щоб уникнути загрози; 4) відсторонення настільки, щоб ігнорувати загрозу, ніби її не існує.

Запобігливий миротворець намагається догодити, ніколи ні про що не сперечаючись, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу (а в душі

---

відчуває себе нікчемністю: «Я без тебе ніщо», «Я безпорадний»).

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

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

Відчужена людина, що б не робила, що б не говорила, ніколи не пов'язує себе з тим, що говорить або робить співрозмовник. Він ВИ, коли *він* впливає на мене сильніше, ніж *я* на нього; коли *я* бачу в ньому позитивні риси і поважаю їх. ТИ – коли *я* впливаю на нього більше, ніж *він* на мене, коли *я* бачу в ньому безліч недоліків.

Будь-яка з цих моделей сприяє підтримці заниженої самооцінки, відчуття власної нікчемності. Але є й ефективний спосіб реагування – «урівноважений, гнучкий». Цей варіант спілкування гармонійний: слова відповідають виразу обличчя, позі, інтонації, чесному і відкритому прояву своїх почуттів і думок. Урівноважене звернення засноване на достовірності почуттів. Щоб стати урівноваженою, гнучкою людиною, потрібні сила волі, сміливість, нові переконання і нові знання. Тут не можна прикидатися. Від стилю спілкування залежить те, як ви реалізуєте плани і вирішуєте конфлікти. Інший стиль приведе до іншого результату.

## 5.6. Орієнтування в ситуації й людях. Типи поведінки людей у спілкуванні

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

Проте варто пам'ятати, що фрази на зразок «Не хвилюйтесь», «Заспокойтесь», «Чому Ви так напружені?» справи не зарадять. Навпаки, людина хвилюватиметься, а відтак й нервуватиме ще більше.

На етапі орієнтування треба з'ясувати тривалість бесіди. Якщо ви – ініціатор зустрічі, треба дійти згоди із співрозмовником щодо її мети. Якщо вас

---

запросили на бесіду, мети якої ви не знаєте, краще одразу запитати: «Чим могу бути корисним?» Це дасть змогу розібратися в очікуваннях співрозмовника, бо вони є регуляторами його поведінки під час спілкування. Кожна зі сторін сподівається на таку реакцію іншої, яка б відповідала її рольовій позиції.

Треба мати попередню інформацію про співрозмовника, передусім знати його типові, індивідуальні характеристики, вік, стать.

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

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

П. Міцич наводить цікаву класифікацію співрозмовників. Він описує теоретичні моделі «абстрактних типів» людей і характерні риси їхньої поведінки. Згідно з цією класифікацією існує дев'ять типів співрозмовників.

*Безглузда людина* – нетерпляча, невтримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співрозмовника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами й твердженнями. Маючи справу з такою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження таким чином: намагатися обговорити з нею можливі спірні моменти наперед, до початку групової бесіди; не втрачати упевненості у власній компетентності; якщо є можливість, включати у формулювання рішення його слова; перш ніж відхилити його рішення, надати іншим можливість відкинути його; намагатися встановити з нею контакт, зробити її своїм прихильником; намагатися зрозуміти причини її негативної позиції; у критичний момент припинити групову бесіду, щоб дати змогу їй заспокоїтися.

*Статечна людина* – доброзичлива й спокійна під час розмови. Її слід давати змогу проявити себе, коли підводяться підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції; спонукати її до активної участі в дискусії; намагатися, щоб решта учасників бесіди розділяла її позитивний підхід до рішення дискусійних

---

питань; у критичних ситуаціях шукати допомоги і підтримки саме у неї.

*Везнайко* – людина, у якої завжди і на все є «своя» думка, вона обов'язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пиху, спеціально ставлячи складні запитання. Можна: посадити її поруч із тим, хто вестиме бесіду; час від часу делікатно нагадувати їй, що інші теж повинні висловитися; попросити її, щоб вона і решті співрозмовників дозволила взяти участь в ухваленні рішення; надати їй можливість резюмувати, формулювати проміжні висновки; іноді ставити їй складні спеціальні запитання, на які у разі потреби може відповісти хтось із учасників бесіди.

*Базіка* – не вмє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінуючи його часу. Щоб марно не гаяти час, її треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей вона однаково не внесе. До неї бажано ставитися таким чином: як і «Везнайку», посадити її ближче до ведучого або іншої авторитетної особи; коли вона почне відхилятися від теми розмови, її слід зупинити, застосовуючи для цього резюмуючі вислови; якщо вона відхилиться від теми ще далі, запитати її, в чому вона вбачає зв'язок з предметом обговорення; запитати поіменно учасників бесіди, яка їх думка; наперед (або після перерви) обмежити час окремих виступів і всієї бесіди, встановити регламент.

*Боягуз* – людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не здатися безглуздою. Таку людину варто підтримати, підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються. З таким співрозмовником потрібно поводитися особливо делікатно: ставити йому чіткі, конкретні запитання; демонструвати доброзичливість, зацікавленість; якщо він все ж зважився заговорити, застосовувати слухання нереклексії і спонукати до цього інших учасників бесіди; допомагати йому формулювати думки, використовуючи прийом з'ясування; рішуче присікати будь-які спроби насмішок, саркастичних висловів на його адресу; застосовувати схвалюючі формулювання типу: «Всім було б цікаво (корисно) почути вашу думку»; спеціально підкреслювати всі позитивні моменти його висловів, але не робити цього звисока.

*Неприсутня людина* – має відсутній вигляд; те, що відбувається поза її особою, їй видається не вартим уваги та зусиль. Спілкуючись з такою людиною, краще одразу визнати її знання й досвід, виявити інтерес до неї самої і її справ. У цьому випадку у будь-який спосіб необхідно: зацікавити її в часті обговорення проблеми; застосувати прийом віддзеркалення почуттів, наприклад, звертатися до неї зі словами: «Здається, ви не зовсім задоволені сказаним (почутим). Звичайно, нам всім було б цікаво дізнатися, чому?» У перерві спробувати з'ясувати причини такої поведінки.

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



---

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

Важливий птах або «велике цабе». Люди, яких називають «*велике цабе*», зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими за інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережним, не критикувати. Водночас варто показати, що вона така сама людина, як і інші. Добре при цьому використовувати такі прийоми: не дозволяти їй розігрувати роль гостя; час від часу просити висловлюватися з якогось питання усіх учасників бесіди по черзі; не допускати ніякої критики на адресу як присутніх, так і відсутніх; не гарячкувати через її манери. Пам'ятати, що ваша мета – конструктивне проведення бесіди «тут і тепер»; до певного моменту погоджуватися з нею, це зменшить її бажання сперечатися і підготувати її до контраргументації: «Ви абсолютно маєте рацію. Чи врахували ви те, що...?».

«*Чомучка*» – не може втриматися, щоб не поставити запитання про все і про всіх. Спілкуючись з такою людиною, доцільно: на питання інформаційного характеру відповідати відразу; у груповій бесіді залучати до відповідей на її запитання всіх учасників; в індивідуальній бесіді, якщо можливо, переадресовувати запитання до неї самої: «Цікаве запитання. Хотілося б дізнатися, що ви самі про це думаєте?»; відразу визнавати її правоту, якщо не можете дати потрібну відповідь.

Зрозуміло, що наведені класифікації умовні. Однак вони допомагають навчитися самостійно розпізнавати особливості своїх співрозмовників і використовувати це для того, щоб краще і швидше порозумітися з людьми, встановити контакт, досягти успіху під час спілкування, зокрема під час проведення індивідуальних бесід. У цьому питанні слід враховувати те, що на встановлення контакту й перебіг бесіди загалом накладає серйозний відбиток *темперамент* співрозмовників. І його також треба вміти розпізнавати і враховувати. Важливо пам'ятати і *про вікові особливості* співрозмовника. У більшості людей з віком знижується критичність, а потреба у спілкуванні зростає. Старші за віком люди люблять дещо моралізувати, іноді через свою балакучість позбавляють співрозмовника можливості самостійно висловити думку і дійти певних висновків. У процесі підготовки до індивідуальної бесіди важливо враховувати також *статеві відмінності* співрозмовника. У чоловіків переважно більш глобальний погляд на обговорювану проблему, а жінки краще сприймають деталі, нюанси.

---

### Питання для самоконтролю знань

1. Визначте роль сенсорного відчуття у забезпеченні контролю над процесом спілкування.
2. Розкрийте зміст наступних кроків сенсорної роботи: фіксація змін в поведінці людини; розрізнення патернів; калібрування.
3. Поясніть переваги гнучкості для досягнення взаєморозуміння та мети спілкування.
4. Розкрийте роль «рапорта» у забезпеченні взаємодії та порозумінні між людьми.
5. Поясніть значення компліменту, похвали та підтримки як знаків уваги у забезпеченні ефективного спілкування та взаємодії між людьми.
6. Обґрунтуйте важливість знань про основні типи поведінки людей для забезпечення ефективності ділового спілкування.

---

## РОЗДІЛ 6

### ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛЮДИНИ ТА ЇХ ПРОЯВ У ПРОЦЕСІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 6.1. Основні наукові концепції сучасної соціології та психології ділового спілкування.
- 6.2. Психічна структура особистості.
- 6.3. Психологічні типи особистості.

#### 6.1. Основні наукові концепції сучасної соціології та психології ділового спілкування

Ділові відносини передбачають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості та уміння використовувати їх в діловій практиці. Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки особистості.

Спираючись на логіку єдності двох зустрічних тенденцій – розвиток суспільства і розвиток соціально-психологічних досліджень – можна визначити в строкатому розмаїтті соціально-психологічних теорій домінування таких основних напрямків, як біхевіоризм, когнітивізм, психоаналіз, інтеракціонізм та гуманістичний напрямок (табл. 6.1).

Біхевіоризм виник у США на початку ХХ ст., поставивши своєю метою створити «науку про людську поведінку».

**Біхевіоризм** – це напрямок в соціальній психології, в якому стверджується, що єдиним предметом дослідження в науковій психології повинно бути спостереження.

**Біхевіоризм** (з англ. behavior – поведінка) – напрям в американській психології ХХ ст., який зводить психіку до різних форм поведінки як сукупності реакцій організму на стимули зовнішнього середовища.

Формула біхевіоризму: «**стимул-реакція**» (**S - R**). Зв'язок між **S** і **R** посилюється, якщо є підкріплення **I** (**S - I - R**). Підкріплення буває негативне (біль, покарання) та позитивне.

Біхевіоризм базується на експериментальному вивченні тварин. Його родоначальниками вважаються І. Павлов, Е. Торндайк та Дж. Уотсон. Біхевіоризм відмовляється від безпосереднього вивчення свідомості. Його представники вивчають людську поведінку за схемою «*стимул – реакція*». На перший план, таким чином, висуваються зовнішні чинники. Якщо їх вплив

збігається з уродженими рефлексами фізіологічного характеру, настає закріплення цієї поведінкової реакції. Звідси випливає, що, маніпулюючи зовнішніми подразниками, можна домогтися зміни будь-яких потрібних форм соціального поведіння людини. У рамках такого підходу ігноруються не тільки уроджені задатки, а й унікальний життєвий досвід особистості, її погляди, переконання.

Таблиця 6.1

**Основні наукові концепції сучасної соціології та психології ділового спілкування**

<b>Теорія</b>	<b>Модель людини</b>	<b>Представники</b>	<b>Головні теоретичні аспекти</b>	<b>Внесок у соціальну психологію</b>
<b>Біхевіористська</b>	«Людина механічна» (яка реагує)	Халл, Міллер, Доллард, Роттер, Сіре, Скіннер, Бандура	Зовнішня поведінка, яка спостерігається (досвід має другорядне значення). Енергія – функція від зменшення драйву, спрямованість пояснюється звичками.	Чіткість у теорії та експерименти, соціалізація, соціальний контроль, соціальні установки.
<b>Когнітивна</b>	«Людина, яка пізнає» (думає)	Левін, Хайдер, Піаже, Колберг, Фестінгер	Вербальна поведінка, на підставі якої робиться висновок про реальний досвід. Наголос на спрямованості енергії, а не на її джерелі.	Установка, мова й мислення, динаміка групових процесів, пропаганда, соціальна перцепція.
<b>Психоаналітична</b>	«Людина, яка бажає»	Фрейд, Абрахам, Фромм, Хорні, Юнг	Вербальна поведінка, яка розглядається як досвід. Наголос на джерелі енергії, а не на її спрямованості.	Розвиток особистості, соціалізація, агресія, культура та поведінка.
<b>Гуманістична</b>	«Людина, яка грається»	Роджерс, Маслоу, Мей, Сепір, Феріс	Вербальний самозвіт ієрархічно зорганізовані потреби	«Я-концепція», міжособистісні відносини, суспільство, індивід суспільство та індивід.

Водночас біхевіоризм суттєво вплинув на психологію, соціологію, менеджмент. Під його впливом сформувалися деякі школи управління, зокрема «адміністративна школа», представниками якої є Ф. Тейлор, Ф. Гільберт, А. Файоль, школа «людських стосунків» – М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу [34].

**Когнітивна психологія** (англ. *cognition* – знання, пізнання) – напрям, представники якого досліджують внутрішню організацію психічних процесів: *сприймання, пам'яті, уваги, мислення.*

---

Когнітивний напрямок в соціальній психології виник як антитеза біхевіоризму. На відміну від перших теорій навчання, в яких індивіди вважались пасивними об'єктами, що діють під впливом зовнішнього середовища, когнітивні теорії представляють людей раціональними, активними, освіченими.

Психологи-когнітивісти, не відкидаючи необхідності досліджувати поведінку, підкреслили значення когнітивної сфери особистості.

Когнітивна психологія виходить з того, що: людина не просто отримує, але й обробляє отриману інформацію; кожна людина є творцем своєї реальності; людина не просто реагує на стимули, вона структурно організує їх і надає їм певного смислу; людина – є цілісна істота, яка здатна планувати і обмірковувати задачі; розуміння, переконання, установки і цінності відіграють важливу роль в соціалізації особистості.

**Когнітивна теорія** – теорія, яка ґрунтується на тому, що більшість емоцій і форм поведінки людей зумовлені їх думками, уявленнями, переконаннями, тобто когнітивними процесами («мислення формує поведінку»).

**Гештальтпсихологія** (нім. *gestalt* – «цілісність», «повнота», «структура», «образ», «конфігурація») – напрям у західній психології першої третини ХХ ст., розроблений групою німецьких вчених у 1912 р. Основними представниками гештальтпсихології були німецькі психологи М. Вертгаймер, В. Келлер, К. Коффка та ін. Представники гештальтпсихології висунули тезу про необхідність вивчення психіки з погляду цілісних структур (гештальтів). **Гештальти** – образи первинні стосовно своїх компонентів. Доведено, що внутрішня, системна організація цілого предмета визначає властивості і функції частин, які утворюють ціле.

Коли ми спостерігаємо, дивимося на об'єкт (картина, краєвид, предмет тощо), то ми можемо зосереджуватися на окремих деталях, частинах, предметах, а можемо сприймати об'єкт спостереження як певну цілісність – при цьому виникає «гештальт». На протигагу біхевіоризму, який вивчає окремі елементи (стимул, реакція, поведінка людини), гештальтпсихологія вивчає людину в цілому. Ціле це не просто сума окремих частин, а щось значно більше. Коли ми дивимося на апельсин, ми бачимо апельсин як ціле, а не помаранчевість, шорсткість. Ми, природно, комбінуємо елементи, щоб сформуувати повноту, гештальт, який ми впізнаємо як апельсин [29].

Практична діяльність особистості базується на основі «інсайту» (осяння). **Інсайт** (від англ. *Insight* – проникливість, проникнення в суть, розуміння, осяння, раптова здогадка, прозріння) – багатозначний термін з галузі психології, зоопсихології, психоаналізу та психіатрії, що описує складне інтелектуальне явище, суть якого полягає в несподіваному, частковому інтуїтивному прориві до розуміння поставленої проблеми та «раптовому» знаходженні її вирішення.

Фундатором теорії **психоаналізу** є австрійський лікар і вчений З. Фрейд. Взаємодії людей визначаються швидше підсвідомим, ніж свідомим вибором.

---

Психічна структура особистості, яка має безпосереднє відношення до закономірностей спілкування, за Фрейдом, складається з трьох рівнів: «Воно» (Id), «Я» (Ego), «Над Я» (Super Ego).

Під «Воно» маються на увазі недоступні свідомості глибини людської психіки, споконвічне ірраціональне джерело сексуальної енергії, яке називається «лібідо». «Воно» підпорядковується принципу задоволення, постійно прагне реалізувати себе, іноді прориваючись у свідомість в образній формі у сновидіннях або у вигляді обмовок, і є джерелом постійної психічної напруги.

«Я», на відміну від «Воно», підпорядковується принципу реальності, сприяє самозбереженню особистості, її адаптації до навколишнього середовища за допомогою стримування і придушення інстинктів. «Я» формується на основі індивідуального досвіду.

«Над Я» контролює «Я» і тому виступає джерелом почуття провини, сумніння, невдоволення собою. Звідси випливає парадоксальний висновок, що психологічно нормальних людей нема, усі – невротики, оскільки в кожному – конфлікт, стресова ситуація.

Як механізми «зняття» стресової напруги Фрейд розглядає *витискання і сублімацію*. При *витисканні* небажані почуття переміщуються в ділянку несвідомого, але навіть після цього продовжують мотивувати емоційний стан і поведіння, є причиною переживань. Під *сублімацією* розуміється трансформація сексуальної енергії у зовнішню діяльність, яка не суперечить суспільно значимим цінностям, наприклад, у творчість, бізнес [34].

**Гуманістична психологія особистості** (лат. *humanitas* – людяний). З точки зору гуманістичної психології, сама сутність людини постійно рухає її у напрямку особистісного росту, творчості і самодостатності, якщо тільки сильні обставини оточення не перешкоджають цьому. Прибічники гуманістичної психології стверджують, що люди є у вищій мірі свідомими і розумними, а безсвідоме в людині має таке ж саме значення, як і свідоме.

Термін «гуманістична психологія» введено в науку групою дослідників, які на початку 1960-х рр. під керівництвом Маслоу об'єдналися з метою створити теорію, яка б стала теоретичною альтернативою психоаналізу і біхевіоризму. Психологи гуманістичного напрямку відкидають детермінізм поглядів, інстинктів або середовищного програмування. Вони вважають, що люди самі вибирають, як їм жити. Маслоу розрізняв дві великі категорії мотивів людини: дефіцитарні мотиви і мотиви росту. *Дефіцитарні мотиви* націлені на зниження напруги, а *мотивація росту (метамотивація)* націлена на підвищення напруги через пошуки нових переживань.

Маслоу виділив декілька *метапотреб* (істина, краса, справедливість), за допомогою яких описав *самоактуалізованих людей*, і висунув теорію, що ці потреби біологічно закладені в людях, також, як і дефіцитарні потреби. Якщо метапотреб не задовольняються, це викликає метапатології (апатія, цинізм і відчуження) [29].

---

## 6.2. Психічна структура особистості

Ділові відносини передбачають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості та уміння використовувати їх в діловій практиці. Психологія розглядає індивідуально-психологічні властивості в контексті структури психіки особистості, складовими якої є: пізнавальні процеси, емоційні процеси, вольові процеси, психічні стани, психічні властивості.

**Психологія особистості** – галузь психологічних знань, яка займається вивченням психічних властивостей людини як цілісного утворення, як певної системи психічних якостей, що має відповідну структуру, внутрішні зв'язки, характеризується індивідуальністю та взаємопов'язана з навколишнім природним і соціальним середовищем.

**Особистість** – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо.

**Індивідуальність** – неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей.

**Психічні властивості** – сталі, стійкі душевні якості суб'єкта, яким притаманні закріпленість і повторюваність в структурі особистості: *темперамент, характер, здібності, воля* [29].

**Темперамент** – сукупність індивідуально-психологічних характеристик, що виявляються у силі, швидкості та врівноваженості нервових процесів. Вчення про темперамент виникло у давнину. Давньогрецький лікар Гіппократ (5 ст. до н.е.), а потім римський лікар Гален (II ст. до н.е.), спостерігаючи індивідуальні особливості поведінки людини, зробили спробу описати і пояснити ці особливості. Гіппократ вважав, що в тілі людини є *чотири рідини: кров, слиз, жовч і чорна жовч*. Домінування однієї з них і визначає темперамент людини.

Існує основні 4 типи темпераменту: сангвінічний, флегматичний, холеричний, меланхолічний:

*Сангвінік* має сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи, швидко пристосовується до нових умов, швидко сходиться з людьми, товариський. Почуття легко виникають і змінюються, емоційні переживання, як правило, неглибокі. Міміка багата, рухлива, виразна. Вимагає нових вражень, недостатньо регулює свої імпульси, не вміє суворо дотримуватись виробленого розпорядку життя, системи у роботі.

*Холерик* має сильну, але невірноважену нервову систему, вирізняється підвищеною збудливістю. Йому властиві різкість і поривчастість рухів, сила, імпульсивність, яскрава виразність емоційних переживань. Внаслідок

---

неврівноваженості, захопившись справою, схильний діяти з усіх сил, виснажуватись більше, ніж слід, але часто будь-яка дрібниця може звести все нанівець. Маючи позитивні суспільні інтереси, така людина виявляє темперамент у ініціативності, енергійності, принциповості.

*Флегматик* має сильну, врівноважену, але інертну нервову систему. Характеризується порівняно низьким рівнем активності в поведінці, нові форми якої виробляються поступово, але є стійкими. Поступливий та спокійний у діях, міміці і мові, вирізняється рівністю, постійністю, глибиною почуттів і настроїв. Він наполегливий та впертий «працівник життя», він рідко «зривається», не схильний до афектів, розраховавши власні сили, доводить справу до кінця, рівний у відносинах, в міру товариський, не любить говорити зайвого, економить сили.

*Меланхолік* вирізняється загальною слабкістю нервової системи. У меланхоліка реакція часто не відповідає силі подразника, наявна глибина і сталість почуттів при слабкому їх вираженні. Йому важко довго на чомусь зосереджуватись. Сильні впливи часто викликають у меланхоліка тривалу гальмівну реакцію (опускаються руки). Йому властиві стриманість та приглушеність моторики і мови, сором'язливість і боязкість, нерішучість. В нормальних умовах меланхолік – людина глибока, змістовна, може бути хорошим працівником, успішно вирішувати життєві завдання. За несприятливих умов може перетворитись на замкнену, боязку, тривожну, раниму людину, схильну до важких внутрішніх переживань.

**Характер** – це ступінь постійних індивідуально-психологічних властивостей людини, які виявляються в її діяльності та суспільній поведінці, ставленні до колективу, інших людей, праці, навколишньої діяльності та до самої себе.

*Структура характеру* визначається не лише взаємозв'язком окремих властивостей, а й властивостями характеру загалом. Таких структурних властивостей характеру виділяють чотири:

1) *Ступінь їх глибини*. Глибинними є ті властивості, які зумовлюються найважливішими, головними ставленнями і тому пов'язані з широкою системою інших властивостей;

2) *Активність*. Визначається ступенем протидії зовнішнім обставинам. Одні люди при зустрічі з несприятливими обставинами посилюють свою активність, долають труднощі і досягають мети, інші – пасивні. Тому розрізняють людей із сильним і слабким характерами;

3) *Рівень стійкості* (мінливості). Перша – третя властивості характеру є необхідними умовами пристосувальної діяльності;

4) *Пластичність*. Щоб дії і вчинки людини були доцільними, потрібно зі зміною середовища відповідно змінювати й індивідуально-своєрідні способи дії.

*Характер* формується в процесі *соціалізації* людини в умовах включення її в різні соціальні спільності. Риси характеру індивіда – стійка форма поведінки у зв'язку з конкретними, типовими ситуаціями.



---

**Акцентуації характеру** – крайні варіанти норми окремих рис характеру. Важливою характеристикою особистості є її **здібності** – індивідуально-психологічні особливості людини, що виявляються в діяльності і є умовою її успішного виконання. Здібності тісно пов'язані зі знаннями, уміннями і навичками людини, забезпечуючи їх швидке надбання, закріплення й ефективне застосування на практиці. Природною основою формування здібностей є **задатки** – вроджені анатомо-фізіологічні особливості нервової системи, мозку, органів почуттів і руху. Задатки є необхідною, але не достатньою умовою розвитку здібностей. **Обдарованість** – це система здібностей людини, яка дозволяє їй досягнути значних успіхів в одній або кількох видах діяльності. **Талант** – це такий рівень розвитку здібностей, який дає людині можливість творчо працювати й досягнути надзвичайно важливих, значущих успіхів у діяльності. Талант – високий рівень розвитку здібностей, насамперед спеціальних. **Геніальність** – це найвищий рівень творчих виявів особистості, який втілюється у творчості, що має історичне значення для життя суспільства.

**Вольові процеси** – психічні процеси як свідомої так несвідомої цілеспрямованої регуляції людиною своєї діяльності та поведінки з метою досягнення поставлених цілей. **Воля** – внутрішня активність особистості, пов'язана з вибором мотивів, цілепокладанням, прагненням до досягнення мети, зусиллям до подолання перешкод, мобілізацією внутрішньої напруженості, здатністю регулювати спонукання, можливістю приймати рішення та гальмувати поведінкові реакції. Воля виконує *спонукальну функцію*, обумовлюючи активність людини, і *гальмівну*, що виявляється в стримуванні небажаних проявів активності. Воля виявляється в таких *вольових якостях* особистості, як: цілеспрямованість; наполегливість; витримка; рішучість; дисциплінованість; самостійність; ретельність та ін.

**Емоція** – це особливий клас психічних явищ, що відображає у формі безпосереднього, швидкоплинного переживання важливість для життєдіяльності індивіда певних явищ і ситуацій, що діють на нього.

*Функції емоцій: сигнальна, регулювальна, комунікативна.* За допомогою емоцій людина довідається, наскільки значимі пізнавані нею предмети або явища для задоволення її потреб. Чим більше значення мають пізнавані об'єкти, тим більш глибокі переживання людини. Таким чином, емоції виконують *сигнальну функцію*.

Крім того, стійкі переживання певним чином змінюють поведінку людини, направляють і підтримують її, що дозволяє говорити про *регулювальну функцію* емоцій.

Виділяють також *комунікативну функцію* емоцій. Зовнішні прояви емоцій у міміці, пантоміміці дозволяють інформувати інших людей про своє ставлення до предметів і явищ дійсності.

**Почуття** – вищий рівень розвитку емоцій, специфічно людські, узагальнені, стійкі переживання ставлення до предметів, явищ та потреб, що мають мотиваційну, пряму значимість. У залежності від спрямованості

---

виділяють такі види почуттів: *моральні* – переживання людиною її ставлення до інших людей і до суспільства в цілому; *інтелектуальні* – виражають ставлення особистості до процесу пізнання; *естетичні* – почуття краси, що виявляються при сприйнятті творів мистецтва, явищ дійсності; *практичні* – переживання людиною її ставлення до трудової, навчальної й інших видів діяльності.

**Афекти** – сильні і відносно короточасні емоційні переживання.

Афект являє собою стрімко і бурхливо протікає емоційний процес вибухового характеру, який може дати невідлегла свідому вольовому контролю розрядку в дії. У діловому спілкуванні афекти відіграють негативну роль. Афективні стани виникають в ситуаціях гострого конфлікту, коли ділові партнери не можуть впоратися з несподівано виниклою емоційною напруженістю [29].

### 6.3. Психологічні типи особистості

Спроби виділити типи характерів і класифікувати їх робилися неодноразово. Найбільш відомими типологіями характерів в психології ХХ ст. є:

1) конституційні типології, пов'язують особливості характеру людини з будовою його тіла (Е. Кречмер, У. Шелдон);

2) психоаналітичні типологічні моделі характеру, що виходять з основних ідей психоаналізу З. Фрейда (Е. Берн, А. Лоуен, В. Райх);

3) типологічна модель К. Г. Юнга і «дочірня» по відношенню до неї типологія Маейрс-Бріггс;

4) моделі акцентуацій характеру (К. Леонгард, А. І. Личко, А. П. Егидес).

Для ділового спілкування найбільший інтерес представляє психологічна типологія К. Г. Юнга (саме він вперше ввів поняття «психологічний тип» і став говорити не про типи характеру, а про психотипах особистості) та типології, побудовані на основі акцентуацій характеру.

<p><b>Психологічний тип особистості</b> – це поєднання особистісних рис в людині, що дозволяє віднести його до однієї з умовно виділених за певним критерієм груп.</p>
--

К. Г. Юнг, створюючи свою типологію, висловив думку про те, що поведінка людей носить не випадковий характер, а отже, піддається класифікації.

**Екстраверт** являє собою психологічний тип, який відрізняє підвищений інтерес до подій в навколишньому світі, він орієнтований на зовнішні об'єкти. Типовий екстраверт - его той, кого зазвичай вважають «нормальним» успішним членом суспільства. Він не виділяється і не відстає.

**Інтроверт** – це людина, психічний склад якого характеризується зосередженістю на своєму внутрішньому світі, звернений на самого себе.

Інтроверти дуже люблять і цінують самотність, вони зосереджені на своїх особистих переживаннях і своєму внутрішньому світі, суспільство і нав'язливе спілкування для них часом нестерпні.

**П'ятифакторна модель особистості «Велика п'ятірка»** одна з найбільш простих у застосуванні. Для того, щоб отримати оцінку співробітника за параметрами великої п'ятірки, можна скористатися наскрізним біполярним переліком Голдберга (рис. 6.1).

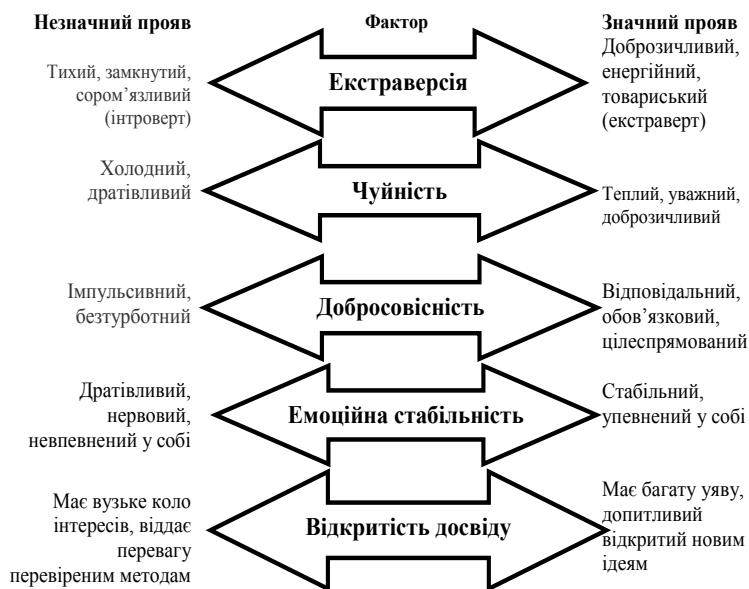


Рис. 6.1. Основні особистісні фактори

У цій моделі людина оцінюється за такими чинниками:

**Екстраверсія** (звертання назовні) – це психологічна характеристика особи, спрямована на зовнішній світ і діяльність у ньому, що відрізняється зацікавленістю до зовнішніх об'єктів, що переважає. Протилежність екстраверсії – **інтроверсія** (звертання всередину), що також є психологічною характеристикою особи, спрямованої на внутрішній світ думок, переживань тощо.

**Екстраверт** – людина соціально відкритий, схильний до збільшення соціальних контактів, ініціативний, пристосовуватися до ситуації, імпульсивний, що вимагає стимуляції від зовнішнього середовища.

---

**Інтроверт** – людина закрита, самодостатня, соціально пасивна, занурена всередину самого себе. Інтроверт схильний до виконання роботи, що вимагає зосередженості, уважності, індивідуалізму.

**Чуйність** – особистісний чинник, який характеризує здатність людини розуміти інших, проявляти доброзичливість, налагоджувати співпрацю, прощати, співчувати, довіряти, приймати іншу точку зору.

**Сумлінність** – це здатність людини бути відповідальною, обов’язковою, цілеспрямованою й наполегливою.

**Емоційна стабільність** – здатність людини адаптуватися до ситуації, зберігати спокій і впевненість у собі.

**Відкритість досвіду** – це особистісний фактор, що поєднує в собі такі якості, як широка сфера інтересів, уяву, творче начало, прагнення пізнавати нове.

### Питання для самоконтролю знань

1. У чому полягає сутність наукових концепцій сучасної соціології та психології?

2. У чому полягає сутність понять «психологія особистості», «особистість», «індивідуальність»?

3. Назвіть основні психічні властивості людей.

4. У чому полягає сутність поняття «темперамент»?

5. Дайте характеристику основним типам темпераменту (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік).

6. У чому полягає сутність понять «характер», «здібності», «воля», «емоції», «почуття», «афекти»?

7. У чому полягає сутність моделі особистості «велика п’ятірка»? Опишіть її.

8. Дайте характеристику індикаторам типів особистості Майєрс-Бріггс (МВТІ)?

9. Багато хто вважає, що екстраверсія є важливою для керівника якістю. Чому інтроверсія може бути не менш важливою?

10. Які рекомендації щодо підвищення ефективності ви могли б дати керівникам-екстравертам, керівникам-інтровертам?

11. Чому необхідно знати й розуміти індивідуальні відмінності людей?

---

## РОЗДІЛ 7

### СПРИЙНЯТТЯ ЯК КОГНІТИВНИЙ ПРОЦЕС

#### План вивчення теми

- 7.1. Основні характеристики процесу сприйняття (перцепції).
- 7.2. Ефекти соціальної перцепції.

#### 7.1. Основні характеристики процесу сприйняття (перцепції)

На мислення й поведінку людини дуже впливає її менталітет (ментальність). Менталітет – це спосіб думок, сукупність розумових навичок і духовних установок, властивих окремій людині або суспільній групі. Кожна людина має свою власну ментальну модель, яка формується залежно від її цінностей, установок, переконань, рівня інтелектуального розвитку та інших факторів. Компоненти ментальної моделі:

- Припущення
- Сприйняття (перцепція)

Необхідно мати чітке уявлення про свої припущення, вміти критично їх переглядати, уникати догматизму й розширювати свій кругозір.

**Сприйняття (перцепція)** – це процес осмислення зовнішнього середовища шляхом відбору, систематизації та інтерпретації інформації.

**Соціальна перцепція** – це багатофункціональний психологічний процес сприйняття іншої людини, її зовнішніх ознак, співвіднесення їх з її особистісними характеристиками і інтерпретація та прогнозування на цій основі її вчинків.

**Припущення** – це твердження, яке суб'єкт мовлення подає не як істинне, а як таке, що може бути істинне.

Термін **«соціальна перцепція»** ввів американський психолог Дж. Брунер (1947) для позначення факту соціальної обумовленості сприйняття, його залежності від характеристик суб'єкта сприйняття, його минулого досвіду, мети, намірів, значущості ситуацій сприйняття. Назвавши сприйняття **«соціальним»**, він звернув увагу на те, що, незважаючи на всі індивідуальні відмінності, існують якісь загальні, що виробляються в спілкуванні, в спільному житті соціально-психологічні механізми сприйняття. Дж. Брунер провів цілу серію експериментів з вивчення сприйняття і показав, що **сприйняття** як предметів, так і інших людей залежить не тільки від індивідуально-особистісних, а й від соціокультурних чинників [18].

Виділяють чотири основні функції міжособистісної перцепції: пізнання себе; пізнання партнера по спілкуванню; організація спільної діяльності; встановлення емоційних стосунків.

---

*Класифікація та закони сприйняття:* зорове (розглядання скульптури, картини та ін.); слухове (слухання оповідання, концерту і т. ін.); тактильне (обмацування, доторкування); сприйняття простору, часу та руху; предмета, мови, музики; людини людиною. Сприйняття можуть бути: повними і неповними; глибокими і поверхневими; помилковими або ілюзорними; швидкими і повільними.

Сприйняття *простору* є важливим фактором взаємодії людини з навколишнім середовищем. Сприймання простору включає: сприйняття форми, величини і взаємного розташування об'єктів, їх рельєфу, віддаленості і напрямку, в якому вони знаходяться. Взаємодія людини з довкіллям включає й саме тіло людини з характерною для нього системою координат.

Сприймання *часу* – відображення об'єктивної тривалості, швидкості і послідовності явищ дійсності. Почуття часу не є вродженим, воно розвивається в процесі накопичення досвіду.

Сприйняття *руху* – це відображення зміни положення об'єктів у просторі. Воно дає змогу орієнтуватися у відносних змінах у взаємному розташуванні та взаємовідношенні предметів навколишньої діяльності.

Сприйняття завжди *константне* (постійне). У ньому безпосереднє пізнання доповнюється минулим досвідом, тому воно завжди осмислене та більш чи менш повно може бути висловлене словами.

Сприйняття *вибіркове*, а саме: найпотрібніші деталі цілого завжди сприймаються виразніше. Вибірковість сприйняття залежить як від об'єктивних властивостей предметів, так і від суб'єктивної установки, зокрема від аперцепції.

**Аперцепція** – це залежність сприйняття від загального змісту психічної діяльності людини, від її досвіду, інтересів, скерованості.

#### **Етапи процесу сприйняття:**

1. Отримання інформації через органи чуття.
2. Сканування й відбір інформації для подальшої обробки.
3. Упорядкування й відбір інформації в патерни з метою інтерпретації та подальшої реакції.

На формування сприйняття впливає ряд факторів, у тому числі:

- Особистісні характеристики людини (характер, цінності, установки, когнітивні особливості, інтереси, враження, очікування та ін);
- Об'єкти сприйняття (галасливі або тихі люди; привабливі або непривабливі люди; фон, на якому сприймається об'єкт; схильність людей групувати близько розташовані й подібні об'єкти);
- Ситуативні фактори (час, місце, освітлення, температура, колір тощо).

## 7.2. Ефекти соціальної перцепції

Найбільш розробленою галуззю соціальної перцепції є дослідження, пов'язані з *формуванням першого враження про людину*. Якщо в процесі тривалого спілкування відносини між людьми стають індивідуальними, які важко якось схематизувати, то на перших етапах спілкування значну роль відіграють різні узагальнені схеми, стереотипи сприйняття вчинків і почуттів іншої людини.

В ситуації формування першого враження про людину виникає ряд ефектів, які зумовлюють особливості сприйняття суб'єктом об'єкта.

### Помилки сприйняття:

**Ефект ореолу (або гало-ефект)** – це створення загального враження про людину на підставі єдиної характеристики.

**Стереотипізація** – це оцінка людини на основі сприйняття соціальної групи, до якої вона належить («всі аудитори – педанти»).

**Передбачувана подоба (проекціювання)** – це прагнення бачити якості власної особистості в інших людях, тобто тенденція проектувати свої потреби, почуття, цінності й підходи на думку про інших.

**Атрибуція (або приписування)** – це судження (припущення) про причини поведінки інших людей.

➤ **Ефект ореолу** виявляється у формуванні першого враження в тому випадку, коли є мінімальна попередня інформація про людину, що сприймається. Ореол виступає фільтром, через який пропускається лише обмежена кількість якостей, або позитивних, або негативних.

В дослідженнях ефекту ореола виділяються три основних фактори виникнення оціночної помилки: перевершеності партнера, привабливості партнера і схожістю об'єкта сприйняття з суб'єктом.

Фактори виникнення оціночної помилки:

– *Перевершеність партнера* – це схема соціальної перцепції в ситуації, коли суб'єкт відчуває перевершеність партнера за якимось важливим для нього параметром – розумом, зростом, матеріальним становищем та ін. Сутність помилки у сприйнятті людини, яка перевершує суб'єкта сприйняття за важливим параметром, полягає в тім, що об'єкт оцінюється їм значно вище і по всім іншим значимим параметрам. Кажучи інакше, відбувається його загальна особистісна переоцінка.

– *Привабливість партнера* – пов'язана зі сприйняттям партнера як надзвичайно привабливого зовнішньо. Помилка привабливості полягає в тім, що зовнішньо приємну людину люди схильні переоцінити за іншими важливими для них психологічними і соціальними параметрами. Це було підтверджено експериментально. Соціальні психологи Бершайд і Уостер

---

показали, що більш гарних на фотографіях людей оцінюють як більш впевнених у собі, щасливих і відвертих, а гарних жінок чоловіки схильні оцінювати більш турботливими і порядними.

– *Схожість об'єкта сприйняття з суб'єктом* – сприйняття партнера спрацьовує за умови його схожості з суб'єктом сприйняття. Помилка полягає в тому, що людей, які добре ставляться до людини або поділяють якісь важливі її ідеї, він схильний оцінювати вище і за іншими психологічними показниками. Інакше кажучи, люди, які є близькими до суб'єкта сприйняття своїми переконаннями, виявляються для нього кращими за людей, які мають протилежні погляди.

➤ **Стереотипізація.** Стереотип, який має здатність продовжувати нову реальність відносно та внутрішнього світу людини, що сприймається, отримав загальну назву «*стереотип очікування*». В педагогічній психології його називають «проорокування, що самоактуалізується», «ефект Пігмаліона».

Механізм, що забезпечує роботу цього стереотипу, закладено в сам процес соціальної перцепції: суб'єкт сприйняття формує власну стратегію поведінки у відношенні до об'єкта спостереження і реалізує її. Об'єкт, будуючи власну поведінку, відштовхується від цієї стратегії, а відповідно, і від суб'єктивної думки про нього, яка склалась в голові суб'єкта спостереження. Якщо суб'єкт спостереження – авторитетна людина, об'єкт буде намагатись вписатись в ту модель поведінки, яку йому запропоновано. «Пророкування» (суб'єктивна оцінка суб'єкта спостереження) почне діяти.

➤ **Проекціювання** на людей власних якостей викликає установку на очікування від них відповідної поведінки. Цей ефект дуже часто проявляється в невмінні людей стати на точку зору іншої людини. Д. Карнегі звертав увагу на формування вміння поглянути на події очима іншої людини, а не за звичайною схемою: «Я б так не вчинив». Звичайно, холерик не вестиме себе як флегматик, тому й не слід цього від нього чекати.

«Ефект проекції» пов'язаний з рівнем розвитку рефлексивного механізму. Людині, звичайно, простіше побачити те, що йому добре знайомо й зрозуміло, тобто самого себе в іншій людині.

*Перцепційна оборона* – це намагання захистити себе від ідей, об'єктів або людей, які несуть певну загрозу. Люди сприймають речі, які дають задоволення, але схильні до ігнорування того, що їх дратує та є неприємним.

➤ **Атрибуція (приписування).** Характер фундаментальної помилки описують Е. Джонс і Р. Ніббет на такому прикладі. Коли невстигаючий студент розмовляє з науковим керівником про свої проблеми, то часто можна зафіксувати їх різні думки з цього приводу. Студент, природно, посиляється на обставини: здоров'я, стрес, домашні справи, втрату сенсу життя та ін. Науковий керівник хоче вірити в це, але в душі не погоджується, бо добре розуміє, що справа не в обставинах, а в поганих здібностях або лідарстві, неорганізованості студента. Позиції в даному випадку різні в учасника події (студент) і спостерігача (викладач).



---

В теоріях атрибуції досліджується проблема «спостерігач – учасник». В експериментах Е. Джонса і Р. Нібета встановлено, що перцептивні позиції спостерігача події і його учасника суттєво відмінні. І ця відмінність виявляється, зокрема, в тім, в якій мірі кожному з них властива фундаментальна помилка атрибуції. Виявлено, що вона властива перш за все спостерігачеві. Учасник же часто приписує причину обставинам.

Це пояснюється наступним:

1. Спостерігач і учасник володіють *різним рівнем інформації*: спостерігач мало знає про ситуацію, в якій розгортається дія. Він перш за все схоплює очевидне, а очевидне – особистість діяча. Учасник же краще ознайомлений з ситуацією і, більш того, – передісторією дії. Вона його навчила рахуватися з обставинами, тому він і схильний більшою мірою апелювати до них.

2. Спостерігач і учасник володіють *різним «кутом зору»* на спостережуване, у них різний перцептивний фокус.

Теорія атрибуції (приписування) пояснює, чому люди по-різному оцінюють оточення залежно від його значення, що приписується їхній певній поведінці. Основна ідея даної теорії така: спостерігаючи за поведінкою людини, ми намагаємся визначити, якими причинами вона викликана – зовнішніми чи внутрішніми.

– Внутрішня атрибуція показує, що поведінка викликана характеристиками людини.

– Зовнішня атрибуція пов’язує поведінку із ситуацією.

Основна помилка атрибуції – схильність людей недооцінювати вплив зовнішніх факторів і переоцінювати вплив внутрішніх факторів під час аналізу поведінки. Феномен атрибуції (приписування) виникає тоді, коли у людини є дефіцит інформації про іншу людину.

### Питання для самоконтролю знань

1. В чому полягає сутність понять «сприйняття» (перцепція), «соціальна перцепція»?
2. Які фактори впливають на формування сприйняття?
3. Які ефекти сприйняття виникають в ситуації першого враження про людину?
4. Розкрийте сутність «ефекту ореолу» та окреслити фактори, що впливають на цей ефект.
5. Дайте характеристику стереотипізації як ефекту міжособистісного сприйняття.
6. Що таке «стереотип очікування»? Покажіть позитивні і негативні його сторони.
7. Що таке атрибуція? Розкрийте зміст цього феномену.
8. В чому полягає фундаментальна помилка атрибуції?

---

## РОЗДІЛ 8

### ВЗАЄМОДІЯ ЯК ФОРМА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 8.1. Наукові концепції міжособистісної взаємодії.
- 8.2. Взаємодія в процесі міжособистісного спілкування.
- 8.3. Ділова взаємодія у робочій групі.

#### 8.1. Наукові концепції міжособистісної взаємодії

Розглянемо теорії, які пояснюють внутрішні механізми міжособистісної взаємодії. Найбільш популярними в психології є: теорія обміну, психоаналітичний підхід, теорія керування враженнями, концепція символічного інтераціоналізму.

**Теорія обміну.** Дж. Хоманс, автор теорії обміну, вважає, що люди взаємодіють один з одним на основі свого досвіду, зважаючи на можливі винагороди і затрати. Відповідно до цієї теорії, кожний з нас прагне врівноважити винагороди і затрати, щоб зробити нашу взаємодію стійкою і приємною; поведінка людини в даний момент визначається тим, чи винагороджувалися і як саме винагороджувалися її вчинки в минулому. Ця теорія ґрунтується на чотирьох принципах:

- чим більше винагороджується визначений тип поведінки, тим частіше вона буде повторюватися;
- якщо винагорода за певні типи поведінки залежить від якихось умов, людина прагне відтворити ці умови;
- якщо винагорода велика, людина готова затратити більше зусиль заради її одержання;
- коли потреби людини близькі до задоволення, вона в меншій мірі готова докладати зусиль для їх задоволення.

Згідно з Хомансом, за допомогою його теорії можуть бути описані різні складні види взаємодій типу: відношення влади, переговорний процес, лідерство та ін. Він розглядає соціальну взаємодію як складну систему обмінів, зумовлених способами врівноваження винагород і затрат [48].

**Психоаналітичний підхід.** Популярністю користується і психоаналітичний підхід. З. Фрейд вважав, що міжособистісна взаємодія визначається в основному уявленнями, засвоєними в ранньому дитинстві, і конфліктами, які були пережиті в цей період життя. Таким чином, згідно з психоаналітичною теорією в процесі взаємодії люди просто тиражують, відтворюють дитячий досвід. З. Фрейд вважав, що формування груп і їхня привабливість для людини полягає в тому, що вони випробовують почуття

---

відданості і покірності лідерам груп. Це пояснюється, на думку Фрейда, не стільки особистісними якостями лідерів, скільки тим, що ми ототожнюємо їх з могутніми особистостями, яких у дитинстві уособлювали наші батьки. У подібних ситуаціях ми наче повертаємося до більш ранніх стадій свого розвитку. Такий регрес відбувається в основному в ситуаціях, коли взаємодія є неформальною чи неорганізованою. Дослідження показують, що відсутність визначених очікувань сприяє зміцненню влади лідерів груп.

**Теорія керування враженнями.** В основі підходу Е. Гофмана, що одержав назву теорія керування враженнями, є припущення, що ситуації соціальної взаємодії нагадують драматичні спектаклі, у яких люди, як актори, прагнуть створювати і підтримувати сприятливі враження. Для прояву і вираження символічного значення, за допомогою яких можна зробити гарне враження на інших; люди самі готують і створюють відповідні ситуації. На думку Гофмана, соціальні ситуації варто розглядати як драматичні спектаклі в мініатюрі: люди поведуться подібно акторам на сцені, використовуючи «декорації» і «навколишнє оточення» для створення певного враження в інших про себе. Цю концепцію називають ще теорією соціальної драматургії.

**Символічний інтеракціонізм.** Найдокладніше інтерактивна сторона спілкування досліджувалася в працях представників символічного інтеракціонізму (Дж. Мід, Г. Блумер), які вважають, що поведінка людей по відношенню одне до одного та предметів навколишнього світу визначається тим значенням, що вони їм надають.

Цей напрям, який отримав назву «символічний інтеракціонізм», пов'язано з ім'ям Джона Герберта Міда (1863-1931). Для Міда головне у людській дії – це інтерпретація, створення значень, опосередкування безпосередніх впливів. Навіть жести партнерів по комунікації сприймаються не прямо, а як символи, продукти інтерпретації чуттєвого матеріалу. Для того щоб зробити значимим кожен момент діяльності, людина наділена психологічним механізмом, який включає: а) перероблені, нормативні для особистості уявлення про неї інших людей; б) спонтанні відповіді на соціальні впливи інших; в) «самість», що координує попередні інституції. Цей механізм виникає з комунікації і заради комунікації. Партнери зі спілкування прилагоджуються один до одного, розшифровуючи взаємні наміри у жестах, позах, виразі обличчя і, насамперед, обмінюються словами.

*Символічний код* для інтерпретації себе й іншого може утворюватися у сумісному спілкуванні, але людська комунікація настільки складна, що більшу частину значень людині доводиться брати в готовому, узагальненому вигляді із символічного тезауруса культури. Він складається з від кристалізованого досвіду минулих взаємодій і є розписаним у вигляді норм групової поведінки, яка тяжіє над спонтанними діями індивідів.

Дж. Мід розглядав вчинки людини як соціальну поведінку, засновану на обміні інформацією. Він вважав, що люди реагують не тільки на вчинки інших людей, а й на їхні наміри. Ми можемо «розгадати» намір інших людей, аналізуючи їхні вчинки з огляду на свій минулий досвід у подібних ситуаціях.

---

У зв'язку з цим Мід виділяв у взаємодії два типи дій: 1) незначущий жест (є автоматичним рефлексом на кшталт моргання); 2) значущий жест (пов'язаний з осмисленням вчинків і намірів іншої людини). В іншому випадку людині необхідно поставити себе на місце іншої людини або, за словами Міда, «прийняти роль іншого».

*Сутність концепції символічного інтеракціонізму* полягає в тому, що взаємодія між людьми розглядається як безперервний діалог, у процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміру один одного і реагують на них. Інтерпретація стимулу здійснюється в проміжок часу між впливом стимулу і нашою відповідною реакцією. У цей час ми зв'язуємо стимул із символом, на основі якого визначається відповідна реакція [48].

## 8.2. Взаємодія в процесі міжособистісного спілкування

Інтерактивна сторона спілкування забезпечує організацію спільної взаємодії співрозмовників на основі отриманої інформації.

Дослідження свідчать, що ефективна взаємодія забезпечується завдяки готовності партнерів до спільної діяльності. Вказана готовність включає такі компоненти, як мотиваційний, змістовий та операційний.

**Взаємодія** – це процес безпосереднього чи опосередкованого впливу суб'єктів спілкування один на одного, що зумовлює їхні дії та взаємозв'язок.

Види взаємодії: **співробітництво, конкуренція.**

Дослідження свідчать, що ефективна взаємодія забезпечується завдяки готовності партнерів до спільної діяльності. Вказана готовність включає такі компоненти, як мотиваційний, змістовий та операційний [48].

Існують різні підходи до класифікації видів взаємодії.

В основі однієї з класифікацій провідним є *кількісний аспект*, який передбачає орієнтацію на кількісний склад суб'єктів взаємодії.

Виділяють такі види взаємодії, як *міжгрупова, між особою та групою, між двома особами*. Наприклад, соціолог Б. А. Грушин, вивчаючи кількісний склад групи, виділив такі: *мегагрупа* – це організації, рухи, які носять світовий характер; *велика група* – клас, нація, професійна, релігійна, соціокультурна та *мала група* (від 3 до 40 осіб).

В основі іншої класифікації лежить *дихотомічний поділ* видів взаємодії – співробітництво та конкуренція.

*Співробітництво* варто застосовувати тоді, коли необхідно не тільки відстоювати свої інтереси, але й співпрацювати з партнерами. Метою співробітництва є вироблення довгострокового взаємовигідного рішення.

Такий вид взаємодії, як *конкуренція*, має місце тоді, коли один із партнерів не дуже зацікавлений у співробітництві, а керується, в першу чергу, задоволенням власних інтересів та потреб, створюючи перепони на шляху до

---

порозуміння. Цей вид взаємодії можна описати такими поняттями: «суперництво», «опозиція», «дисоціація», «конфлікт».

Конкуренція може бути ефективною в тому випадку, коли для однієї з сторін взаємодії: дуже важливий результат; робиться велика ставка на розв'язання проблеми в її інтересах; достатньо авторитету для прийняття вигідного для неї рішення; не має альтернативи й вона нічого не втрачає; необхідне миттєве реагування, бо вона знаходиться в критичній ситуації; необхідно прийняти нестандартне рішення й вона має достатньо влади для такого кроку.

Такі види взаємодії, як конкуренція та співробітництво, можуть бути ефективними залежно від мети, яку ставлять перед собою співрозмовники; ситуації, що склалася; рівня професіоналізму партнерів і реальної влади.

Протягом життя людина залежно від ситуації грає різні ролі.

Ерік Берн – засновник трансакційного аналізу – вважає, що все їх різноманіття можна звести до трьох станів: *Дитина*, *Дорослий*, *Батько*.

Головним завданням трансакційного аналізу вчений вважав вивчення станів «Я» (Его), що являють собою цілісні системи ідей та почуттів, які проявляються у відповідних моделях поведінки.

**У стані Батька** людина відчуває, думає, діє, говорить і реагує так само, як це робили її батьки. Їхні вчинки виконують функцію совісті. Це завжди позиція керівника, організатора, переможця, який заради свого верховенства може вдаватися і до агресивних дій.

**Стан Дорослого** дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію, бачити перспективи її подальшого розвитку, обирати оптимальний шлях розв'язання й нести відповідальність за прийняті рішення.

**Стан Дитини** відповідає почуттям, думкам, діям, які мали місце в дитячому віці.

У процесі взаємодії залежно від мети та ситуації, що склалася, співрозмовники можуть змінювати свої ролі, завдяки вибору тієї чи іншої прибудови. *Прибудова* – це пристосування людини до зовнішнього впливу. Поняття «прибудова» ввів у науковий обіг П. М. Єршов, в основу її покладено вибір ефективної позиції спілкування.

**Прибудова згори («Батько»)** позиція домінування: суб'єкт незалежний, бере на себе відповідальність, не цікавиться думкою співрозмовника, вважає, що тільки його думка правильна й заслуговує на реалізацію, може бути самовпевненим.

**Прибудова знизу («Дитина»)** залежна позиція: суб'єкт перебуває в певній залежності від свого співрозмовника, не бере на себе відповідальність, емоційно мінливий.

**Прибудова поруч («Дорослий»)** – рівноправна позиція: суб'єкт об'єктивно оцінює ситуацію, розподіляє відповідальність між іншими суб'єктами спілкування, враховує думку співрозмовника, коректний, стриманий.

---

Прибудова партнерами зі взаємодії, як правило, обирається свідомо, хоча можливий і підсвідомий вибір. Вона показує, наскільки суб'єкт спілкування відчуває і розуміє власну позицію, бачить позицію партнера та якою мірою готовий з ним чи взаємодіяти, чи прилаштовуватися, чи домінувати [29].

Для кращого розуміння позицій «Дитина», «Дорослий», «Батько» Берн вводить поняття «транзакція».

**Транзакція** – це одиниця взаємодії, за допомогою якої визначаються позиції партнерів у спілкуванні. Людина, до якої звернено спілкування, називається транзакційним стимулом, а відповідь цієї людини на стимул – транзакційна реакція.

Існують такі види транзакцій: *додаткова (рівна, нерівна), перехресна та прихована*.

**1) Додатковою транзакцією** називається така взаємодія, в якій партнери адекватно сприймають позиції один одного, розуміють ситуацію однаково, спрямовують свої дії саме в тому напрямку, який очікується та приймається партнером.

– *Додаткова рівна транзакція* передбачає, що партнер відповідає з тієї позиції, з якої надається стимул. Це – позиція повного взаєморозуміння між дитиною і дитиною, дорослим і дорослим, батьком і батьком.

– *За додатковою нерівною транзакції* співрозмовники правильно розуміють свою позицію та позицію партнера, але змістову складову акцентовано на оцінювання та узагальнення інформації, проблеми.

**2) Перехресна транзакція** – це така взаємодія, коли партнери або не розуміють, або не бажають помічати, з якої позиції до них звертаються, і відповідають з іншої позиції, виявляючи неадекватне розуміння ситуації, яскраво демонструють свою позицію.

**3) Прихована транзакція** – це така взаємодія, яка містить у собі одночасно два рівні: перший – «Я-ми» – явно виражено словесно, і другий – прихований, те, що маємо на увазі. Прихована транзакція позначається пунктиром.

Транзакційний аналіз надає можливість усвідомлювати позиції свого «Я», задавати розподіл позицій та залежно від ситуації змінювати їх, протистояти прихованим і явним маніпуляціям [34].

У процесі взаємодії залежно від ситуації та мети суб'єкти спілкування можуть обрати одну з моделей поведінки: *асертивну, маніпулятивну, актуалізаторську, конфліктну*. Розглянемо більш детально кожну з них.

1) *Асертивна поведінка* – це модель взаємодії, спрямована на прийняття особою самостійних рішень і готовність відповідати за наслідки.

2) *Маніпулятивна поведінка* – модель взаємодії, спрямована на зміну установок поведінки, ціннісних орієнтацій індивіда незалежно від його

---

бажання, завдяки використанню комунікатором низки прихованих чи явних маніпуляцій.

3) *Актуалізаторська поведінка* – це така модель взаємодії, яка сприяє створенню комфортної атмосфери й забезпечує діловий підхід до розв'язання будь-якої проблеми завдяки самоактуалізації особистості. За результатами досліджень доведено, що є люди, які обходяться без маніпуляцій і досить успішні в житті. Таких людей називають **актуалізаторами**. Вони живуть повним життям. Тут мова йде про вміння використовувати свій внутрішній потенціал. І саме до таких людей, на думку Е. Шострома належить актуалізатор. Він усвідомлює свою унікальність, яку вважає великою цінністю. Його характеризують: чесність, усвідомлення, воля, довіра.

4) *Конфліктна поведінка* – це така модель взаємодії, яка розкриває взаємозалежними стосунки між суб'єктами спілкування, що відчують негативні емоції один до одного у зв'язку із зіткненням несумісних поглядів або тенденцій. Коли суб'єкти взаємодії демонструють конфліктну поведінку, то завжди виникає необхідність обрати оптимальний напрям її подолання [40].

### 8.3. Ділова взаємодія у робочій групі

Упродовж життя людина повноцінно функціонує в різних соціальних групах, які забезпечують умови для самореалізації особи в різних аспектах.

Група (нім. *gruppe*, італ. *gruppo*, прованс. *Grop* – «вузол», *groprag* – зв'язувати) – сукупність людей, об'єднаних спільністю інтересів, діяльності, а також сукупністю предметів, об'єднаних спільністю ознак чи властивостей.

Отже, **група** – це конкретне об'єднання осіб, включених до типових для них різновидів і форм діяльності, що регулюються спільними цілями, нормами поведінки, цінностями.

У загальному плані «групу» А. Коваленко та М. Корнев розглядають як конкретну спільноту людей, включених до типових для них різновидів і форм діяльності та об'єднаних системою відносин, поведінка та діяльність яких регулюється спільними цілями, нормами, цінностями.

Розрізняють п'ять типів соціальних спільнот: глобальний (людство загалом); субглобальний (мегагрупи); соціетальний – окремі суспільства та країни, їх населення, а у випадку однорідності національного складу – нації; субсоціетальний (великі групи); мікрогрупи (малі групи).

Відомо, що до чинників виникнення малих соціальних груп можна віднести необхідність розв'язувати якийсь комплекс суспільних завдань. Зрозуміло, що в ході їх реалізації чітко окреслюються особливості групової взаємодії, яка полягає у спільній цілеспрямованій діяльності членів групи. Вони повинні виконувати певні *робочі функції*: обмінюватися інформацією, узгоджувати свої дії з логікою трудового процесу, виконувати певні вимоги. Це сукупність взаємовідносин, зумовлена об'єктивними соціальними відносинами, до яких людина залучається незалежно від її симпатій-антипатій.

---

Ділове спілкування відбувається, насамперед, у робочих групах (колективах). Колектив, як вища форма об'єднання людей, що створює найбільш сприятливі умови для спільної діяльності, володіє рядом специфічних рис: суспільно значуща мета діяльності; наявність органів управління та керівництва; поділ функцій між співробітниками, закріплене в правилах або інструкціях; посадова ієрархія, порядок підлеглості; лояльність кожного співробітника по відношенню до своєї команди; система позитивних і негативних санкцій (звідси особлива роль керівників в робочій групі) [40].

Колективи (робочі групи) розрізняються по: формами власності (державні, змішані, приватні); характером діяльності (виробничі, торгові, наукові, навчальні, військові); формам зв'язку (контактні, неконтактні); значущості (первинні, вторинні); часу дії (постійні, тимчасові); ступенем формалізованості (жорстка і гнучка організація) та ін.

Хоча трудові колективи можуть нараховувати сотні і навіть тисячі членів, безпосереднє ділове спілкування може відбуватися тільки в рамках малих груп. Розглянемо особливості цього соціально-психологічного явища.

У соціології та соціальній психології подібні відносини називають порізному: формальними чи офіційними, діловими чи функціональними. Відповідно і групи, об'єднані такими відносинами, називають формальними або офіційними. В організаційному й функціональному аспектах вони завжди пов'язані з організаціями та групами ширшого рівня.

Вочевидь, якщо існують формальні групи, то є і неформальні. Вони виникають самі, без санкцій суспільства як усередині формальної групи, так і поза нею. Головним стимулом їхньої діяльності є спільне бажання, інтереси, потреби членів групи у спілкуванні, взаємні симпатії один до одного. Виокремлення формальних та неформальних груп Елтона Мейо вважається найбільшим відкриттям теорії людських відносин.

При характеристиці процесів формування та розвитку групи та перетворення її в колектив, важливе місце відводиться питанню про групову згуртованість. У цьому випадку розглядається процес формування в групі особливого типу зв'язків, які дозволяють зовні задану структуру перетворити на психологічну спільність людей.

*Групова згуртованість* являє собою характеристику системи внутрішньогрупових зв'язків, яка відображатиме ступінь збігу оцінок, установок і позицій членів групи щодо найбільш значущих для неї об'єктів.

До чинників, які забезпечують групову згуртованість, відносять такі: задоволення особистих потреб в групі або за допомогою групи; згода між членами групи з приводу її цілей; взаємна залежність при роботі над конкретними завданнями; симпатії між членами групи; переваги, які дає приналежність до групи; дружня атмосфера; престижність групи, а значить, і членства в ній; суперництво з іншою групою; психологічна сумісність членів групи.

Групова згуртованість може мати позитивну, негативну або конформістську спрямованість.



---

У разі *позитивної спрямованості* робоча група відтворює кращі ділові та моральні якості своїх членів, люди пишаються своєю приналежністю до даного колективу, виникаючі проблеми вирішуються по-діловому, ініціативно і творчо.

У разі *негативної спрямованості* велика частина енергії колективу витрачається на участь в конфліктах між різними угрупованнями, неформальними і формальними лідерами, з'ясування відносин з іншими підрозділами. Виробничі проблеми як би відходять на другий план.

*Конформістська спрямованість* характеризується чисто зовнішньо, показною зацікавленістю співробітників в результатах їх трудової діяльності, байдужістю до колективних зусиль. Сфера інтересів співробітників знаходиться поза робочою групою: суспільно-політична діяльність, сім'я, особисті проблеми.

До факторів групової згуртованості можна віднести: 1) ступінь привабливості групи для її членів. При цьому, чим більше в групі тих, хто задоволений своїм перебуванням в ній, тим згуртованіша група; 2) рівень взаємної симпатії членів групи. Рівень згуртованості тим вище, чим більше число членів групи воліють один одного як партнерів для різних форм діяльності.

Коли говоримо про взаємодію у групі, необхідно враховувати вплив певних тенденцій, що формуються залежно від статусу, ролі та позиції, яку займають суб'єкти спілкування. Це такі тенденції, як спрямованість до залежності, незалежності, спілкування, замкненості, «боротьби», уникнення «боротьби». Кожна з тенденцій має зовнішні та внутрішні характеристики.

Для суб'єктів спілкування важливо визначити, до якого типу групи вони належать, бо це визначає загальну стратегію спілкування. Крім того, на групову взаємодію впливає лідер [40].

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Опишіть психологічні теорії, які пояснюють внутрішні механізми міжособистісної взаємодії.
2. Розкрийте сутність поняття «інтерактивна сторона спілкування».
3. Покажіть на прикладах інтерактивну сторону спілкування.
4. У чому полягає сутність поняття «взаємодія»?
5. Охарактеризуйте основні типи взаємодії.
6. Які основні види трансакцій Ви знаєте?
7. Назвіть ролі, за Еріком Берном, які впродовж життя грає людини.
8. Які різновиди міжособистісних контактів ви знаєте, що необхідні у формуванні соціальних зв'язків?
9. Як відбувається психологічний вплив при міжособистісній взаємодії?
10. Які види психологічного впливу ви відчували на собі?
11. Що таке групова згуртованість?
12. У чому полягає особливість групової взаємодії?

---

## РОЗДІЛ 9

### УМІННЯ СЛУХАТИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 9.1. Уміння слухати та його значення.
- 9.2. «Нерефлексивне слухання» та його технічні прийоми.
- 9.3. «Рефлексивне слухання» та його технічні прийоми.
- 9.4. Установа як техніка слухання.

#### 9.1. Уміння слухати та його значення

Ефективність спілкування залежить від уміння слухати, яке є необхідною умовою правильного розуміння співрозмовника.

**Слухання** – це активний процес сприйняття інформації; це психологічний компонент вербальної комунікації, метод декодування і сприйняття інформації. Цей процес потребує наявності складного комплексу вмінь, якими людина оволодіває протягом усього життя [2].

Дослідження показують, що час нашого спілкування з іншими розподіляється наступним чином: приблизно 42 – 53% часу ми слухаємо інших, 16 – 32% – говоримо самі, 15 – 17% – читаємо, 9 – 14% – пишемо. В силу того, що слухання інших займає такий великий об'єм часу, цей процес є значимою формою міжособистісної комунікації.

Психологічні процеси, позначені поняттями «слухати» і «чути», суттєво різняться.

Поняття «чути» означає фізичне сприйняття звуку. *Слухати* означає сприйняття звуку певного значення.



Характерними рисами процесу слухання є:

- бажання слухати;
- увага;
- відповідальність за спілкування;
- навички спілкування.

Кожна людина має свій особистий стиль слухання, в якому відбиваються особистість, характер, інтереси, стать, вік, слухове становище співрозмовника. Стиль слухання може бути ефективним або неефективним. До неефективних належать категоричний, розсудливий, співчуваючий, аналітичний стилі

(рис. 9.1). Вдосконалення свого вміння слухати призводить до підвищення ефективності спілкування.

<b>а) неефективні</b>	
Категоричний	«Це – добре» або «Це – погано»
Розсудливий	«Ви говорите це, щоб я відчув себе винним» «Тепер мені зрозуміло, чому Ви це сказали»
Співчуваючий	«Ви абсолютно праві» «Я Вам співчую»
Аналітичний	«Наведіть мені конкретний приклад», «Коли?» «Що я зробив не так?»
<b>б) ефективний</b>	
Чуйний	Мовчання, рефлексивне слухання, емпатія

Рис. 9.1. Стилі слухання

Як правило, манера слухати складається у людини стихійно і залежить від її статі, психічного складу, професії, посади. Розрізняють чоловічий і жіночий стилі слухання. *Чоловічий стиль* характеризується увагою до змісту розмови. Саме слухання триває 10-15 секунд. Як тільки стає зрозумілим, про що йдеться, зосереджуються на критичних зауваженнях або перебивають співрозмовника. *Жіночий стиль* слухання характеризується великою увагою до *емоційної сторони* повідомлення, самого процесу спілкування, а не до змісту розмови. Жінки краще розуміють почуття співрозмовника, сприймають його як особистість, рідше перебивають. Обидва стилі слухання мають переваги і недоліки. Чоловічий стиль слухання може викликати у співрозмовника дискомфорт, а то і перешкодити йому висловитися; жіночий стиль в окремих ситуаціях може бути малоефективним.

Щоб навчитися слухати, слід, перш за все, проаналізувати свою манеру слухати: до якого стилю її можна віднести, чи дозволяє вона отримати необхідну інформацію від співрозмовника і задовольнити його потребу висловитися [27].

Для формування умінь і навичок активного слухання слід розвивати в собі вміння уважно слухати і розуміти співрозмовника, використовуючи при цьому прийом нереклексивного, рефлексивного слухання, позитивні установки, мову невербального спілкування. Повноцінне, продуктивне слухання вимагає певних розумних зусиль, які з часом стають навичками. По суті, вміння слухати означає вміння спілкуватися.

## 9.2. «Нерефлексивне слухання» та його технічні прийоми

**Нерефлексивне слухання** – це вміння уважно мовчати, не втручатися в мову співрозмовника своїми зауваженнями; слухання без аналізу (рефлексії), яке дає змогу співрозмовнику висловитися. Нерефлексивне слухання – це активний процес, який потребує фізичних і психічних зусиль. Ситуації ефективного і неефективного застосування нерефлексивного слухання наведені у табл. 9.1.

Прийоми нерефлексивного слухання: *уважне мовчання (слухання), мінімізація відповідей, мінімізація запитань.*

*Уважне мовчання (слухання)* – прийом, який використовується на початку розмови і виявляється в умінні уважно мовчати, не втручаючись у мову співрозмовника. Перебивання співрозмовника перекручує повідомлення й порушує процес спілкування.

*Мінімізація відповідей (невтручання)* – це нейтральні, по суті малозначущі фрази, які являють собою ті «мінімальні» відповіді, які: дозволяють змістовно продовжити бесіду; є запрошенням висловитися вільно й невимушено; допомагають виразити схвалення, інтерес та розуміння.

Таблиця 9.1

### Ситуації ефективного і неефективного застосування нерефлексивного слухання

<b>Ефективне:</b>	<b>Неефективне:</b>
коли співрозмовник висловлює своє ставлення до події	коли співрозмовник не зацікавлений у розмові
коли співрозмовник прагне обговорити актуальні питання	коли його намагання слухати і зрозуміти сприймається як згода, співучасть
коли співрозмовник відчуває себе скривдженим	коли у співрозмовника недостатнє чи відсутнє бажання говорити
коли співрозмовник вирішує важливу проблему	коли той хто говорить прагне отримати більш активну підтримку і схвалення
коли співрозмовнику важко викласти свої проблеми	коли нерефлексивне слухання суперечить інтересам співрозмовника й заважає його самовираженню
коли необхідно тримати під контролем емоції у спілкуванні з особою, яка обіймає високу посаду	

Залежно від ситуації під час нерефлексивного слухання можуть виявлятися підтримка, схвалення, розуміння за допомогою лаконічних відповідей, що допомагають продовжити бесіду.

Приклади мінімальних відповідей: «Так», «Продовжуйте, продовжуйте. Це цікаво», «Розумію», «Приємно це чути», «Чи можна докладніше?».

*Мінімізація запитань.* Багато про те, що людина може сказати, можна визначити по виразу її обличчя, по її позі чи рухам. У цьому випадку можуть допомогти «буферні» фрази:

- «У Вас вигляд щасливої людини»
- «Вас щось тривожить?»
- «Ви чимось стурбовані?»
- «Щось сталось?».

*Фрази-перешкоди в спілкуванні:* «Це чому ж?», «Наведіть мені хоча б одну причину», «Чому б і ні?», «Ну, не може бути, щоб так погано», «Ну, давайте» [2].

### 9.3. «Рефлексивне слухання» та його технічні прийоми

**Рефлексивне слухання** – це об'єктивний зворотній зв'язок із співрозмовником, який використовується в якості контролю точності сприйняття почутого.

Рефлексивне слухання передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої точності в розумінні партнера. Рефлексивне слухання передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої точності в розумінні партнера. Сутність рефлексивного слухання подана у табл. 9.2.

Таблиця 9.2

#### Сутність рефлексивного слухання

Параметри аналізу	Змістова характеристика
<i>Особливості рефлексивного слухання</i>	Налагодження зворотного зв'язку із співрозмовником з метою контролю точності сприймання інформації. Рефлексивне слухання називають ще «активним слуханням», оскільки воно передбачає активне використання вербальної комунікації для підтвердження розуміння інформації. Таке слухання допомагає з'ясувати розуміння почутого для подальшої його критики, уточнення чи розвитку бесіди.

<i>Обмеження й труднощі рефлексивного слухання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- багатозначність більшості слів;</li> <li>- неможливість висловити думку так, щоб вона була правильно сприйнята;</li> <li>- віддаленість індивіда від основного предмета розмови, внаслідок чого може загубитися головна його думка;</li> <li>- відключення, вибірковість уваги;</li> <li>- висока швидкість розумової діяльності;</li> <li>- антипатія до чужих думок (індивід цінує свої думки більше)</li> </ul>
<i>Рефлексивні запитання</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інформаційні (збір необхідних даних);</li> <li>- контрольні (перевірка того, чи стежить партнер за думкою співрозмовника);</li> <li>- з метою орієнтації (чи дотримується партнер попередньої своєї думки);</li> <li>- підтверджуючі (щоб досягти схвалення);</li> <li>- ознайомлювальні (для ознайомлення з думкою, цілями партнера);</li> <li>- зустрічні (спричиняють звуження розмови, приводять партнера до згоди);</li> <li>- альтернативні (надають можливість вибору);</li> <li>- спрямовуючі (партнера «повертають» до потрібної теми);</li> <li>- провокаційні (з метою встановлення справжніх намірів співрозмовника).</li> </ul>
<i>Рефлексивні відповіді (прийоми рефлексивного слухання)</i>	<p><i>З'ясування.</i> Це звернення до співрозмовника за уточненнями. Здійснюють за допомогою запитань на уточнення, розвиток, розуміння того, про що йдеться. Доцільніше користуватися переважно «відкритими» запитаннями, оскільки «закриті» переключають співрозмовника з позиції пояснення на позицію власного захисту, а це може загострити конфліктну ситуацію.</p> <p><i>Перефразування.</i> Полягає у формулюванні почутої інформації своїми словами, особливо коли вона здається незрозумілою. Це підсилює адекватність змісту бесіди і визначає точність розуміння.</p> <p><i>Відображення почуттів.</i> Акцентує увагу на емоційному стані співрозмовника, його ставленні до змісту бесіди. Хоча відмінність між почуттями та змістом повідомлення певною мірою відносна і її не завжди можна чітко визначити, співрозмовник може приховати своє ставлення до певних подій, фактів, якщо він побоюється негативної оцінки.</p> <p><i>Резюмування.</i> Його функція – підсумувати бесіду або організувати окремі її фрагменти в єдиний змістовий контекст. Доцільне під час тривалих бесід.</p>
<i>Перешкоди на шляху рефлексивного слухання</i>	<p><i>Внутрішні:</i> шкідливі звички слухання, які пов'язані із конкретною особою. Це роздуми про проблеми, які не стосуються змісту розмови, власні переживання, фантазії, загострення уваги на зовнішності співрозмовника.</p> <p><i>Зовнішні:</i> сторонні шуми; акцент мовця; темп розмови (надто швидка чи повільна мова партнера); неординарна зовнішність співрозмовника (екзотичні прикраси, неадекватність міміки тощо); погана акустика; надто гучний чи тихий голос співрозмовника; температура приміщення; телефонні дзвінки, що переривають розмову; обмеженість у часі, відчуття його дефіциту; неприємні запахи в приміщенні.</p>

---

До основних прийомів рефлексивного слухання відносяться: з'ясування, перефразування, відбиття почуттів, резюмування.

*З'ясування.* Це звернення до співрозмовника за уточненнями. Здійснюються за допомогою запитань на уточнення, розвиток, розуміння того, про що йдеться. Доцільніше користуватися переважно «відкритими» запитаннями, оскільки «закриті» переключають співрозмовника з позиції пояснення на позицію власного захисту, а це може загострити конфліктну ситуацію.

*Перефразування.* Полягає у формулюванні почутої інформації своїми словами, особливо коли вона здається незрозумілою. Це підсилює адекватність змісту бесіди і визначає точність розуміння.

*Відображення почуттів.* Акцентує увагу на емоційному стані співрозмовника, його ставленні до змісту бесіди. Хоча відмінність між почуттями та змістом повідомлення певною мірою відносна і її не завжди можна чітко визначити, співрозмовник може приховати своє ставлення до певних подій, фактів, якщо він побоюється негативної оцінки.

*Резюмування.* Його функція – підсумувати бесіду або організувати окремі її фрагменти в єдиний змістовий контекст. Доцільне під час тривалих бесід.

#### 9.4. Установка як техніка слухання

Ефективність слухання у рівному ступені залежить як від правильних прийомів слухання, так і від *позитивної установки*.

**Установка** – розумне і емоційне ставлення до людини чи явища. Основні установки:

– *Схвалення* – це установка, яка виражає позитивне ставлення до іншої людини, готовність вислухати іншого. Схвалення сприяє створенню сприятливого психологічного клімату у всіх видах міжособистісних відносин. Основою схвалення є некатегорична або об'єктивна установка. Висловлення схвалення не означає згоди, а означає підтвердження того, що кожна людина може відчувати, думати й чинити так, як вважає для себе можливим.

– *Самосхвалення* – це внутрішня згода із самим собою, внутрішнє схвалення. Аксиома – чим менше ми згодні із самим собою, тим менше ми схвалюємо це у інших. Розуміння власних недоліків, страхів і невдач дає нам можливість більш розумно ставитися до таких же недоліків у інших.

– *Емпатія* – це розуміння любого почуття – гніву, суму, радості, - переживаємого іншою людиною, і відповідне висловлення свого розуміння цих почуттів [2].

Емпатичне слухання передбачає використання прийомів рефлексивного слухання (уточнення, перефразування, резюмування). Мета емпатичного слухання – вловити емоційне забарвлення ідеї співрозмовника, її значення для нього, проникнути у систему його внутрішніх цінностей і зрозуміти, що насправді означає повідомлення, яке було висловлене, і які почуття при цьому відчуває співрозмовник.

---

### Питання для самоконтролю знань

1. Визначте сутність понять «чути» і «слухати». У чому полягає різниця між ними?
2. Чому слухання є активним процесом?
3. Які стилі слухання Ви знаєте?
4. Що таке «нерефлексивне слухання»? Які Ви знаєте технічні прийоми нерефлексивного слухання?
5. Які фрази можуть стати перешкодами у спілкуванні?
6. В яких ситуаціях доцільно використовувати нерефлексивне слухання, в яких – недоцільно?
7. Що таке «рефлексивне слухання»? Які прийоми рефлексивного слухання Ви знаєте?
8. В яких ситуаціях слід застосовувати прийоми рефлексивного слухання?
9. Які Ви знаєте види установки?
10. Що таке «схвалення», «самосхвалення», «емпатія»?



---

## РОЗДІЛ 10

### ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ В ПРОЦЕСІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 10.1. Сутність поняття «вербальне спілкування».
- 10.2. Прийоми «Ви-підхід», «Я-твердження».
- 10.3. Класифікація питань, правила постановки питань, технології використання питань.
- 10.4. Основні види і правила формулювання відповідей.

#### 10.1. Сутність поняття «вербальне спілкування»

Основою поділу ділового спілкування на види є ступінь участі або неучасті у ньому мови (мовного коду). За цією ознакою виокремлюють вербальне і невербальне ділове спілкування.

**Вербальне** (лат. *verbum* – слово) **спілкування** – усне, словесне спілкування, учасники якого обмінюються висловлюваннями щодо предмета спілкування.

Вербальне спілкування – це спосіб, в якому як знакову систему використовують мову. Відбувається воно завдяки використанню усної і писемної мови, що забезпечує формування і відтворення думок, почуттів мовця.

За своєю природою мова є системою знаків, які служать засобом спілкування. Залежно від комунікативної ситуації використовують розмовну мову (у повсякденному спілкуванні), літературну мову (опрацьована майстрами слова природна мова, яка є мовним еталоном народу), письмову мову (фіксування на певних носіях – папері тощо – інформації і прочитання написаного), усну мову (артикуляційне відтворення інформації та сприйняття її на слух). Мова може бути і штучною, необхідність якої зумовлена неможливістю використання природної. Такими мовами є азбука Морзе, есперанто, Брайля та ін. [2].

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

*Основні правила мовної комунікації:*

1. Висловлення повинне містити в собі рівно стільки *інформації*, скільки *необхідно* для виконання поточних цілей спілкування; надмірна інформація

іноді вводить в оману, викликає питання і міркування, які не відносяться до справи.

2. Висловлення повинне по можливості бути *правдивим*: намагайтесь не говорити те, що вважаєте невірним, помилковим; не говоріть того, для чого у вас немає достатніх підстав.

3. Висловлення повинне бути *релевантним*, тобто відповідати предмету розмови: намагайтесь не відхилятися від теми.

4. Висловлення повинне бути *ясним*: уникайте незрозумілих висловів, неоднозначності, зайвого багатослів'я [2].

## 10.2. Прийоми «Ви-підхід», «Я-твердження»

До основних прийомів мовної комунікації відносяться:

- «Я-підхід» - «Ви-підхід»;
- «Ви-твердження» - «Я-твердження»

Приюм «*Ви-підхід*» здатен створювати у спілкуванні стан психологічного комфорту, довіри і таким чином привернути співрозмовника до більш плідної співпраці. Суть прийому «Ви-підхід» у порівнянні з прийомом «Я-підхід» наведено у табл. 10.1.

Таблиця 10.1

### Суть прийому «Ви-підхід» у порівнянні з прийомом «Я-підхід»

«Я-підхід»	«Ви-підхід»
<i>Я вважаю</i> , що ви неправі.	<i>Ви не находите</i> , що в цьому питанні ми вдвох частково неправі?
<i>Я стверджую</i> , що даний проект постанови недосконалий.	<i>Ви не вважаєте</i> , що даний проект постанови недосконалий?
<i>Я хочу</i> бачити вас о 18 годині.	<i>Вам не важко</i> буде під'їхати о 18 годині?
<i>Я зараз вам докажу</i> .	<i>Зараз ви зможете переконатись</i> .
<i>Я вважаю</i> , що ви повинні вибачитись.	<i>Ви не находите</i> , що нам необхідно вибачитись один перед одним?

В спілкуванні існують два протилежні за формою і за змістом прийоми тверджень: «Ви-твердження» і «Я-твердження».

Перше впливає на співрозмовника зухвало і породжує захисну реакцію з його боку (наприклад «Ви-твердження»: «Ви не виконали моє завдання», «Ви спізнались на нараду» і т. ін.). «Я-твердження» не викликає агресії з боку опонента, значно знижає його опір і створює особові відносини довіри (табл. 10.2).

**Сутність прийому «Я-твердження»  
(у порівнянні з прийомом «Ви-твердження»)**

<b>«Ви-твердження»</b>	<b>«Я-твердження»</b>
<i>Ви постійно</i> мене перериваєте	Коли ви мене перериваєте, <i>я збиваюсь</i> з думки і мені буває дуже важко зосередитись на головному і довести думку до кінця.
<i>Ви погано</i> склали звіт	Коли вам не вдається якісно підготувати звіт, <i>я бую</i> дуже стурбований цим. Я б хотів, для уникання скарг на нашу роботу, щоб кожний співпрацівник нашої команди краще виконував свої обов'язки.
<i>Ви знову</i> повторили ту ж саму помилку	Коли ви робите вдруге помилку, <i>я відчуваю</i> за собою провину, що не знайшов часу пояснити вам причини ваших минулих упущень. Дуже хотілось би, щоб у майбутньому ми з вами не допускали подібних помилок.

**10.3. Класифікація питань, правила постановки питань, технології використання питань**

Питання відіграють величезну роль у комунікаціях – діловому спілкуванні, спорі і полеміці. Вміння коректно задати питання – мистецтво. Відомо, що правильно поставлене запитання – це вже половина відповіді. Питання можуть допомогти захопити ініціативу, надати необхідну інформацію, прояснити проблемну ситуацію. Питання – тактика ділового спілкування. За допомогою питань можна посилити тиск, переакцентувати спірне положення, нав'язати противнику свої методи ведення переговорів.

**Питання** – це логічна форма, яка включає вихідну інформацію з одночасним указуванням на її недостатність з метою отримання нової інформації у вигляді відповіді.

Питання можна класифікувати за різним підґрунтям. Розглянемо ті види питань, які найбільш часто зустрічаються у діловому спілкуванні.

1. За ступеню виразності виділяють явні і неявні питання.
2. За своєю структурою питання бувають прості і складні.
3. За способом запиту невідомого виділяють уточнюючі та питання, що заповнюють брак інформації.
4. За кількістю можливих на них відповідей питання бувають відкритими і закритими.
5. По відношенню до пізнавальної мети питання можуть бути вузлові та навідні.

6. За правильністю постановки питання діляться на коректні і некоректні.

На сучасному етапі процесу пізнання об'єктивного світу виокремлюють такі види запитань: уточнювальні та доповнювальні; закриті й відкриті; проблемні; інформаційні запити.

Визначимо специфіку цих видів запитань.

*Уточнювальне запитання* («чи – запитання») вимагає уточнення знання (інформації) стосовно певного об'єкта пізнання (його існування, властивостей, притаманних йому, тощо). Наприклад: «Чи насправді газета вперше виникла у Римі ще за часів Ю. Цезаря?»; «Чи можливо змінити гравітаційне поле Землі?». Уточнювальні запитання передбачають із множинності відповідей лише два варіанти – «так» або «ні».

*Технологія використання уточнюючих питань.* За допомогою уміло сформульованих питань можна ефективно встановлювати зворотній зв'язок з тим хто говорить, зводити ймовірність викривлення інформації до мінімуму і тим самим домагатись бажаного взаєморозуміння. Варіанти таких уточнюючих питань наведені у табл. 10.3.

Таблиця 10.3

### Варіанти уточнюючих питань

№ пп	Конкретна ситуація	Мета питання	Формулювання питання
1.	Мовець скористувався незнайомим словом або виразом	Визначити значення слова (суть поняття)	Уточніть, будь ласка, який смисл ви вкладаєте у поняття...
2.	Мовець висказав яексь важливе судження	Перевірити розуміння сказаного	Чи вірно я зрозумів, що...?
3.	Мовець нечітко сформулював свою думку	Уточнити смисл сказаного перефразуванням	Наскільки я вас зрозумів, ви говорили про те, що... Вірно?
4.	Мовець відхиляється від теми і не говорить того, що ви хотіли б від нього почути	Спонукати говорити про те, що вас цікавить	Ви ж хотіли розказати про механізми рішення цього питання?
5.	Мовець запинається, повторює одне і те ж	Спонукати рухатись далі	З вашого дозволу я підсумую сказане. Ви говорили про те, що 1)...; 2)...; 3)... Мабуть у вас є ще доводи щодо захисту цієї тези?

*Доповнювальне запитання* («що – запитання») вимагає отримання у відповіді додаткового знання (інформації) стосовно предмета міркувань: «Що змінюється швидше? Система права чи система законодавства?»; «Що потрібно

для якісної освіти нового покоління?». Доповнювальні запитання передбачають множинність відповідей залежно від контексту.

*Закрите (просте) запитання* – запитання, до структури якого входить лише одне запитання (запитальне речення): «Коли був створений перший комп'ютер?».

*Відкрите (складне запитання)*. До його структури входять два та більше запитань (запитальних речень). Наприклад: «Чи справді сучасні комп'ютери обчислюють і проєктують?», «Розум – це дар природи чи результат виховання?» (Гельвецій).

*Відкриті питання* дозволяють у відповідь отримати великий обсяг інформації. *Закриті питання* потребують короткої точної відповіді (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

### Відкриті і закриті питання

Закриті питання	Відкриті питання
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Хто?</li> <li>– Що?</li> <li>– Коли?</li> <li>– Де?</li> <li>– Скільки?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Як?</li> <li>– Чому?</li> <li>– Навіщо?</li> <li>– Яким чином?</li> </ul>
<b>Ситуації, коли слід використовувати:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анкетування;</li> <li>– Офіційні установи;</li> <li>– Коли необхідно отримати фактичні дані;</li> <li>– Коли необхідно отримати короткі відповіді</li> <li>– Коли у вас обмаль часу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Знайомство</li> <li>– Обговорення проблем</li> <li>– Зустріч з друзями</li> <li>– Співбесіда</li> <li>– Переговори</li> <li>– Наукові дискусії</li> </ul>
<b>Приклади:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Скільки працівників працює у вашій компанії?</li> <li>– 350.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чому у вашій компанії працює 350 працівників?</li> <li>– ... (отримаєте багато корисної інформації)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оскільки населення Землі стрімко зростає, було б доцільно продовжити дослідження у космічній галузі, чи не так?</li> <li>– Звісно, так.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чому ви вважаєте, що для людства важливо продовжити дослідження у космічній галузі?</li> <li>– Чому ви звільнились з попереднього місця роботи?</li> </ul>

*Проблемне запитання* – запитальне речення, що за змістом виражає певну проблему; запитання, на яке на певному етапі пізнавального процесу не можна дати однозначної відповіді – «так» або «ні»: «Чи можна законами фізики та хімії пояснити духовні вияви життя людини?», «Чи існує куля, крім ось цих окремих куль, або будинок, окрім зроблених із цеглин?».

*Інформаційний запит* – запитальне речення, яке формулює особа X, коли хоче отримати точну інформацію про певний предмет: «За яким законом взаємодіють заряджені тіла?».

Від логічно точних і зрозумілих запитань, що вимагають точних і зрозумілих відповідей, варто розрізняти ще риторичні, провокаційні, софістичні запитання.

*Риторичне запитання* не передбачає відповіді, яка б мала значення істинності або хибності, оскільки в самому запитанні вже передбачається однозначна відповідь. Наприклад: «Хто не хоче жити довго?», «Що було перше, яйце чи курка?».

*Провокаційне запитання* містить приховану інформацію, на підставі якої, незалежно від відповіді «так» або «ні», визнається, що властивість, про яку йдеться у запитанні, притаманна йому: «Кажуть, що ти злодій?».

*Коректне запитання* формулюють згідно з вимогами законів логіки. Воно має відповідати таким правилам:

- передумови запитання мають бути істинними;
- запитальні речення повинні містити імена з точним смислом та предметним значенням;
- запитальні речення мають відповідати вимогам синтаксису тієї мови, якою формулюється запитальне речення.

*Некоректне запитання* не відповідає названим правилам. Коректність або некоректність сформульованого запитання можна визначити в гносеологічному, семантичному, евристичному, логічному контекстах.

До *основних правил постановки питань* відносяться:

- коректність питання;
- передбачення альтернативності відповіді;
- стислість і ясність у формулюванні питання;
- простота питання;
- відмінність звичайних питань від риторичних.

Приклади використання «позитивних» і «негативних» питань наведені у табл. 10.5.

Таблиця 10.5

### Приклади використання «позитивних» і «негативних» питань

№ п/п	«Негативна» постановка питання	«Позитивна» постановка питання
1.	Ви не допоможете мені у цьому питанні?	Ви ж надасте мені допомогу у цьому питанні?
2.	Ви не знайдете для мене 5 хвилин?	Ви знайдете для мене п'ять хвилин?
3.	Вас не утруднить це зробити?	Ви ж зможете це зробити?

---

#### 10.4. Основні види і правила формулювання відповідей

**Відповідь** – це судження, яке викликане питанням. Основними функціями відповіді є:

- зменшення невизначеності, яка міститься у питанні;
- вказування на невірну постановку питання.

При цьому одне і теж питання може мати багато різних відповідей, не рівнозначних за своїми логіко-інформаційними характеристиками. Тому розрізняють наступні види відповідей:

1. Залежно від варіативності запитань, відповіді поділяють на альтернативні та безальтернативні. Запитання: «Чи пішов Петро додому після вечірки з колегами?» передбачає альтернативну відповідь – «Петро пішов додому», «Петро не пішов додому», а запитання: «Чи є люди смертними істотами?» передбачає безальтернативну відповідь – «Так, люди є смертними істотами».

2. Залежно від того, явно або неявно виражена інформація у відповіді на поставлене запитання, її поділяють на пряму та непряму. Пряма відповідь явно виражає інформацію («Хто автор роману «Дон Кіхот»? – Сервантес). Непряма відповідь трактується в двох значеннях:

а) подвійне заперечення (неправильно, що автором роману «Дон Кіхот» не є Сервантес);

б) побічна відповідь, яка не дає змоги отримати саме ту відповідь на запитання, яку вимагав запитувач («Хто є засновником науки логіки?» – «Давньогрецький філософ, який був учнем Платона і вчителем Олександра Македонського»).

3. Залежно від того, вичерпну або частково вичерпну інформацію містить відповідь на запитання, її поділяють на повну або неповну. Повна відповідь містить вичерпну інформацію на сформульоване запитання. На запитання «Які існують форми мислення?» повною буде відповідь – «Існують такі форми мислення: поняття, висловлювання, умовивід», а неповною – «Існують такі форми мислення: поняття й висловлювання».

Знання правил постановки питання і його зв'язків з відповіддю дозволяє сформулювати наступні правила формулювання відповіді:

1. Відповідь повинна бути ясною, однозначною і лаконічною.

2. Відповідь повинна зменшувати невизначеність питання, бути інформативніше ніж питання.

3. При некоректній постановці питання відповідь, за змістом, повинна указувати на цю некоректність.

Отже, запитання і відповідь складають основне ядро діалогу, – це дві протилежності єдиного цілого: питання є зверненням, яке вимагає відповіді; відповідь є висловленням, яке викликане запитанням.

---

### Питання для самоконтролю знань

1. Визначте сутність поняття «вербальне спілкування».
2. Які загальні правила мовної комунікації Ви знаєте?
3. Які позитивні наслідки при використанні прийому «Ви-підхід» Ви знаєте?
4. Що таке «Я-твердження»? Наведіть приклади.
5. Які Ви знаєте класифікації питань?
6. Роз'ясніть правила постановки питань.
7. Які види відповідей Ви знаєте?
8. Які функції у відповіді?
9. Які основні правила формулювання відповіді?



---

## РОЗДІЛ 11

### НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

#### План вивчення теми

- 11.1. Значення мови невербального спілкування для ділових контактів.
- 11.2. Міміка. Правила візуального контакту.
- 11.3. Пози і жести.
- 11.4. Міжособистісний простір.
- 11.5. Інтонація і тембр голосу.
- 11.6. Як «читати» партнера по діловій розмові.

#### 11.1. Значення мови невербального спілкування для ділових контактів

Мовлення є основним, але не єдиним типом спілкування. Обмін інформацією між людьми, у тому числі і в діловому житті, здійснюється за допомогою багатьох інших засобів – жестів, міміки, поз, одягу, запахів тощо, тобто засобів невербального спілкування. У процесі такого спілкування передавання інформації, формування власного образу, думки про партнера, здійснення впливу на нього відбувається без використання мовних засобів.

**Невербальне спілкування** – це така форма самовираження, яка не опирається на слова та інші мовні символи.

Невербальне спілкування – обмін інформацією між людьми за допомогою немовних комунікативних елементів (жестів, міміки, виразу очей, постави та ін.), які разом із засобами мови забезпечують створення, передавання і сприйняття повідомлень.

Формами невербального спілкування є міміка, постава, жести, візуальний контакт, міжособистісний простір, умовні сигнали.

Знання психологічних особливостей невербальної комунікації є важливою умовою налагодження контакту і створення спільного комунікативного поля. Невербальна комунікація, доповнюючи мову, розгортається в контексті з вербальною, завдяки чому надає спілкуванню суттєвих відтінків, репрезентує емоційні стани партнерів. До невербальної комунікації належать оптико-кінетична, проксеміка, паралінгвістична та інші знакові системи. У спілкуванні вони переплітаються, групуються, впливаючи на його результат.

Мова міміки і мова жестів людини є індикаторами її душевного стану, думок, емоцій і бажань. Вони супроводжують майже кожне слово. Спостереження за своїми жестами та жестами інших людей є найкращим

---

способом дослідження прийомів комунікації, що використовуються в неформальній сфері, ділових відносинах.

Значення мови невербального спілкування:

1. Словами можна передати тільки фактичні знання. Почуття, не піддаються словесному виразу, вони передаються мовою невербального спілкування.

2. Знання мови невербального спілкування допомагає володіти (керувати) собою.

3. Невербальне спілкування спонтанне і виявляється несвідомо, тому можлива «утрата» почуттів, які приховуються через міміку, жести, інтонацію, тембр голосу. Невербальне спілкування допомагає переконатися у вірності того, що сказане словами.

Усі невербальні засоби спілкування можна описати декількома системами. Це:

– оптико-кінетична система – жести, міміка, пантоміма, рухи тіла (кінесика);

– паралінгвістична система – вокалізація, діапазон та тональність голосу;

– екстралінгвістична система – темп, пауза, плач, сміх, кашель тощо;

– проксемика – система організації простору і часу (розглядалася вище);

– контакт очей – візуальне спілкування.

Дослідження визначають ряд жестів, невербальних сигналів, які є вродженими. До них належать, зокрема, вроджена здібність малюка смоктати; схрещувати руки на грудях, поклавши зверху праву руку чи ліву; посмішка; кивок як згода; кивання головою із сторони в сторону як знак згоди чи незгоди; пожимання плечима як знак нерозуміння чи незнання чогось.

Більша частина нашої невербальної поведінки набута. Значення багатьох жестів і рухів зумовлені культурним середовищем, у якому ми живемо.

## 11.2. Міміка. Правила візуального контакту

*Міміка* – вирази обличчя, спричинені рухами його м'язів, які виражають здивування й байдужість, страх і радість, задоволення й незадоволення, гнів і спокій, порозуміння і його відсутність тощо і є міжнародним засобом спілкування.

*Вираз обличчя* – головний показник почуттів. Обличчя є своєрідним дзеркалом, у якому – більшою чи меншою мірою, відтворюється динаміка актуальних переживань людини. Завдяки цьому обличчя виконує сигнальну та регуляторну функції, виступаючи як один з каналів невербальної комунікації.

Обличчя людини асиметричне – ліва і права сторони обличчя можуть відображати емоції по-різному. Позитивні емоції відображаються більш або менш рівномірно, негативні – більш виразно виражені на лівому боці [35].

Зазвичай емоції асоціюються з мімікою (див. табл. 11.1).

## Зовнішні вияви емоцій

Емоції	Міміка
<b>Подив</b>	– підняті брови, широко відкриті очі, опущені вниз кутики губ, відкритий рот;
<b>Страх</b>	– піднесені й зведені над переніссям брови, широко відкриті очі, кутики губ опущені, губи розтягнуті в боки, рот може бути відкритим;
<b>Гнів</b>	– брови опущені вниз, морщини на лобі вигнуті, очі прищурені, губи зімкнуті, зуби стиснуті;
<b>Огида</b>	– брови опущені, ніс зморщений, нижня губа випнута або підведена й зімкнута з верхньою губою;
<b>Сум</b>	– брови зведені, очі потухлі, кутики губ трохи опущені;
<b>Щастя</b>	– очі спокійні, кутики губ підведені й відведені назад.

*Візуальний контакт* належить до засобів кінетики. Погляд відіграє важливу роль у комунікативному процесі. Прийнято розрізняти діловий, світський та інтимний погляди. Такий поділ зумовлений локалізованою спрямованістю на співрозмовника.

Науковці в галузі невербальної комунікації на основі низки проведених досліджень виробили певну класифікацію поглядів. Авторитетний знавець мови тіла Алан Піз наводить такі різновиди поглядів:

**Діловий погляд.** Ведучи ділові переговори, уявіть, що на чолі вашого співрозмовника є трикутник. Скерувавши на нього свій погляд, ви створюєте серйозну атмосферу, й інша людина відчуває, що ви налаштовані по-діловому.

**Соціальний погляд.** Якщо ваш погляд опускається нижче від рівня очей іншої людини, створюється атмосфера соціального спілкування. Експерименти з дослідження особливостей погляду показали, що під час соціального спілкування очі теж дивляться на символічний трикутник на обличчі людини, у цьому випадку розміщений на лінії очей і ділянки рота.

**Інтимний погляд.** Такий погляд проходить через лінію очей і опускається нижче від підборіддя на інші частини тіла співрозмовника. Під час тісного спілкування цей трикутник опускається від очей до грудей, а під час віддаленого – значно нижче. Чоловіки та жінки за допомогою цього жесту показують своє зацікавлення людиною.

**Косий погляд.** Використовують для передачі зацікавлення або ворожості. Якщо він супроводжується злегка піднятими бровами або усмішкою, то означає

---

зацікавлення й часто використовується для зваблювання. Якщо він супроводжується опущеними додолу бровами, нахмуреним чолом або опущеними кутиками рота, то означає підозру або критичне ставлення.

Відкритий погляд. Коли людина відверта з вами і ви їй подобається, то вона дивиться вам прямо в обличчя, а виглядає енергійною й пожвавленою. Очі в неї не бігають. Вона не свердлить вас тяжким і пильним поглядом, а дивиться м'яко й співчутливо. М'язи її рота розслаблені, нижня щелепа злегка опущена й ніби відпочиває, при цьому кутики її губ піднімаються догори, очі сяють і довкола них з'являються зморшки.

Правдивий погляд. Коли людина говорить правду й упевнена в собі, особливо, якщо її щойно в чомусь несправедливо звинуватили, то вона дивиться в очі іншого напружено. При цьому може опустити окуляри, не мружитися й дивитися твердо. Якщо людина до вас посміхається, то ви можете зрозуміти з її очей, наскільки вона щира.

Закоханий погляд. Закохана людина дивиться на вас довше ніж упродовж двох-трьох секунд. До того ж у неї збільшуються зіниці: коли зіниці розширюються – це ознака позитивної емоційної реакції.

Байдужий погляд. Байдужий або безпристрасний вираз обличчя свідчить про спробу приховати гнів, образу чи ворожість. Переважно якась міміка й пожвавлення спостерігаються на обличчі будь-якої людини, тому коли ви бачите цілком нерухоме обличчя й погляд, який нічого не виражає, то це означає, що людина здалася й нічого не хоче робити в цих обставинах.

Збуджений погляд. Якщо людина збуджена, її зіниці розширюються вчетверо, порівняно з нормальним станом.

Здивований погляд. Той, хто здивований, широко відкриває очі. При цьому стає помітною не тільки їхня райдужна оболонка (забарвлена частина ока), але й склера (білки). Брови високо піднімаються і згинаються, нижня щелепа опускається, а рот відкривається.

Наляканий погляд. Від переляку люди теж широко відкривають очі. Вони ніби завмирають у такій позиції спеціально для того, щоб упіймати найменші зміни, які вказують на те, що наближається небезпека. Нижні повіки наляканої людини напружені, а брови припідняті. Руки можуть обхопити обличчя. Рот відкритий від крику.

Сердитий погляд. Коли людина сердиться, то вона, примружившись, пильно дивиться на того, хто її розізлив. Сердитий, понурий настрій примушує зіниці скорочуватися, при цьому виходять ніби «змінені очі». Прищурившись, людина напружено, не моргаючи, дивиться прямо в очі співрозмовникові, а її власні очі при цьому майже не помітні. Ця людина для вас небезпечна, вона намагається налякати вас або підкорити собі.

Сумний, сором'язливий погляд. Людина, яка відчуває смуток, незручність чи сором, переважно дивиться собі під ноги, щоб не зустрітися поглядом з іншими людьми. Часто вона також хмуриться. Коли людина першою відводить погляд – це свідчить про те, що вона засмучена або готова поступитися.

---

Брехливий погляд. Зауважили, що в тому разі, коли очі мовця зустрічаються з очима партнера менш ніж 1/3 часу розмови, людина намагається приховати інформацію (або обманює). Здебільшого люди, які обманюють, намагаються взагалі не зустрічатися з вами поглядом. Вони відчують свою провину й не можуть дивитися вам у вічі.

По очах можна визначити емоційний стан співрозмовника. Позитивні емоції супроводжуються збільшенням кількості поглядів, а негативні – зниженням. Оптимальна тривалість погляду – 10 секунд. Більш тривалий погляд може бути сприйнятий як виклик або бажання збентежити. Особливо це стосується людей невпевнених або сором'язливих (і таких приблизно 40%). Встановлено, що довше погляд затримується на тих, ким захоплюються, цікавляться або з ким хочуть встановити більш близький контакт.

*Правила візуального контакту:*

1. Довгий (постійний) погляд заважає співрозмовнику зосередитись.
2. Дивитися один одному в очі слід не більше 10 секунд.
3. Візуальний контакт може бути більш тривалим при обговоренні присмної теми.

4. Слід уникати прямого візуального контакту при обговоренні неприємної теми, що є висловленням увічливості й розуміння емоційного стану співрозмовника.

5. Наполегливий чи пильний погляд викликає обурення і зазвичай сприймається як ознака ворожості. Пильний погляд створює несприятливе враження про нас.

6. Жінки схильні на більший контакт, ніж чоловіки.

7. Слід уникати візуального контакту в ситуаціях суперництва, щоб цей контакт не зрозуміли як вираз ворожості.

8. Тривалість візуального контакту залежить від відстані, на якій знаходяться співрозмовники. Чим ближче до того, хто говорить, тим коротше повинен бути візуальний контакт.

Візуальний контакт допомагає регулювати розмову: якщо мовець то дивиться в очі того хто слухає, то відводить очі у бік, це значить, що він ще не закінчив говорити; по закінченню своєї промови мовець, як правило, прямо дивиться в очі співрозмовнику, ніби повідомляючи: «Я усе сказав, тепер ваша черга» [35].

### 11.3. Пози і жести

**Постава** – звичне положення тіла людини під час сидіння, ходіння тощо; властива манера триматися. Пози формуються тілом, руками, ногами і символізують соціальний стан або конкретну ситуацію, в якій перебуває людина.

---

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербаліки є **жест**. Саме класифікації і характеристиці жестів присвячено чи не найбільше наукових праць, що розглядають невербальне спілкування.

Встановлено, що жестикуляція збільшується при емоційному піднесенні. Вона підсилиться, коли суб'єкти мають поганий зворотний зв'язок і певні труднощі при передаванні інформації один одному.

Виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими, їх чергування робить спілкування цікавішим та емоційнішим.

Щоб визначити, чи відвертий і чесний у розмові співбесідник, варто подивитися на його *долоні*. Коли людині нічого приховувати, долоні найчастіше відкриті (повністю чи частково). Для досягнення успіху при спілкуванні важливо, щоб долоні були відкритими. Це стимулюватиме інших довіряти вам і бути ширими.

Треба звертати увагу, зокрема чоловікам, на положення долоні під час вітання. Якщо той, хто простягає руку, тримає її відкритою догори, він демонструє свою доброзичливість і довіру. Якщо долоня повернута донизу, у людини, якій її простягнуто, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення.

Відомо також, що не лише долоні, а й взагалі *руки* в певному положенні підтверджують наше ставлення до співрозмовника. Так, якщо руки схрещені на грудях – це знак захисту, бар'єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них. Дослідження показали, що той, хто слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, засвоює на 35 % менше інформації, ніж той, хто сидить розслаблено, вільно, склавши руки, не закинувши ногу за ногу.

Довірливому, емпатійному співпереживаючому спілкуванню, звичайно, сприяють *експресія людського обличчя, міміка та пантоміміка*. Під останньою розуміють виразні рухи всього тіла. Поза людини є сигналом упевненості або невпевненості в собі, свідченням настороженості чи спокою. Якщо людина всім тілом повернута до інших, нахилена до співрозмовника, голову тримає прямо, погляд відкритий, посадка активна (не на краєчку стільця), то вона уважно, зацікавлено сприймає того, з ким спілкується.

*Про правдивість співбесідника свідчать:* долоні розкриті і повернуті догори; прямий погляд не нижче рівня ваших очей; нахил тулуба вперед, у ваш бік; вільна жестикуляція; знімання окулярів під час розмови; скорочення відстані та кута між вами та вашим співбесідником; чиста, доброзичлива посмішка.

*Про нещирість співбесідника свідчать:* прикривання роту долонею, пальцями; торкання пальцями носа, губ, щоки; ховання рук за спиною, у кишенях; схрещення рук на грудях, на животі, за спиною; відведення погляду убік (як варіант у чоловіків – донизу, у жінок догори); натягнута посмішка, стулені щелепи; потирання долонею шиї нижче потилиці.

---

*Про недовіру до вас співбесідника свідчить:* стиснуті та зціплені пальці рук; схрещення рук на грудях; прикривання рота рукою, пальцями; торкання пальцем носа, губ або вуха; долоня підпирає підборіддя; закидання однієї ноги на іншу; збирання неіснуючих ворсинок з одягу; прикриті віки, відкинута голова, погляд «зверху»; погляд поверх окулярів; дуже вільна поза (наприклад, ноги на столі); натягнута посмішка; відвертання від співбесідника, «стартова позиція» (готовність піти від вас).

#### 11.4. Міжособистісний простір

**Міжособистісний простір** – це відстань, на якій перебувають співрозмовники по відношенню один до одного.

Межі допустимої відстані:

- інтимна відстань (до 0,5 м) відповідає інтимним відносинам;
- міжособистісна відстань (персональний простір) (0,5 - 1,2 м) - для розмови друзів із стиканням або без стикання один з одним;
- соціальна відстань (1,2 - 3,7 м) - для неформальних соціальних і ділових відносин, причому верхня межа більше відповідає формальним відносинам;
- публічна відстань (3,7 м і більше) - на цій відстані не вважається грубим обмінятися декількома словами або втриматися від спілкування. На такій відстані доповідач або лектор спілкується з аудиторією [35].

Правила міжособистісного простору:

- Надмірно близьке, як і надмірно віддалене положення негативно позначається на спілкуванні.
- Чим ближче перебувають люди один до одного, тим менше вони один на одного повинні дивитися.
- Перебуваючи на видаленні, люди повинні більше дивитися один на одного й використовувати жести для збереження уваги в розмові.

Ці правила варіюються залежно від віку, статі, особистісних властивостей, суспільного статусу й рівня культури:

9. Діти й старі звичайно тримаються ближче до співрозмовника, тоді як підлітки, молоді люди й люди середнього віку віддають перевагу більш віддаленому положенню.

10. Зазвичай жінки стоять або сидять ближче до співрозмовника (незалежно від його статі), чим чоловіки.

11. Урівноважена людина з почуттям власної гідності підходить до співрозмовника ближче, тоді як неспокійні, нервові люди тримаються від співрозмовника подалі.

12. Люди більш низького статусу тримаються на більшій відстані від людей більш високого статусу, тоді як люди рівного статусу спілкуються на відносно близькій відстані.

13. Жителі країн Латинської Америки й Середземномор'я схильні підходити до співрозмовника ближче, чим жителі країн Північної Європи.

12. Люди більш низького статусу тримаються на більшій відстані від людей більш високого статусу, тоді як люди рівного статусу спілкуються на відносно близькій відстані.

13. Жителі країн Латинської Америки й Середземномор'я схильні підходити до співрозмовника ближче, чим жителі країн Північної Європи.

### 11.5. Інтонація і тембр голосу

Велике значення має інтонаційне багатство мови: тональне забарвлення, відтінки емоцій. Вдале проголошення промови зумовлюється також і темпом (див. табл. 11.2). Оптимальний темп усного мовлення становить близько 120 слів за хвилину. Але протягом усієї промови небажано зберігати один і той же тон: зміна темпу мовлення виступаючого (оратора) посилює увагу слухачів. «Робота над інтонацією, писав К. Станіславський, – полягає не в тому, щоб щось вигадувати і витискувати з себе. Вона відбувається сама собою, якщо існує те, що вона має виявити, тобто думка про внутрішню сутність».

Варто дотримуватися пауз. Паузи, на думку К. Станіславського, поділяють думку, що викладається, на складові частини. Необхідно віднайти потрібні паузи й наголоси в тексті. Тоді текст зазвучить по-особливому.

Потрібно дотримуватися логічних пауз, які мають «два взаємопротилежні призначення: поєднувати слова у групи (мовні такти), а групи – відмежовувати одну від одної. Між двома логічними паузами треба вимовляти текст і «випльовувати» його «частинами».

Таблиця 11.2

### Інтонація і тембр голосу

Тон голосу	Виразження почуттів
Високий голос	Ентузіазм, радість, недовіра
Високий голос у більш високому діапазоні тональності, сили й висоти голосу	Гнів, страх
М'який і приглушений голос зі зниженням інтонації до кінця кожної фрази	Сум, горе, втома
Швидкість мовлення	Виразження почуттів
Швидке мовлення	Хвилювання, занепокоєння, особисті труднощі, прагнення переконати співрозмовника



Повільне мовлення	Пригноблений стан, горе, зарозумілість, утома
Непевність у виборі слів, обрив фраз на півслові	Непевність, прагнення здивувати, хвилювання, спроба обдурити

Системи невербальної комунікації є важливим чинником формування спільного інформаційного поля та спільного смислу в процесі спілкування. Вони можуть як полегшувати, так і послаблювати вербальну комунікацію [35].

Правильне трактування невербальної комунікації передбачає врахування таких чинників:

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

*Умовні сигнали* – побудовані на основі усного мовлення системи передавання повідомлень за допомогою жестів, зрозумілих лише для певного кола осіб. Як правило, такі сигнали виробляються у вузьких професійних групах. Наприклад, брокери товарних бірж у всьому світі користуються сигналами, зрозумілими лише їм, що символізують вимогу знизити або підвищити ціну, згоду або незгоду на заявлені умови угоди тощо.

Доцільно зауважити, що невербальне спілкування справді залежить від культури народу. Є, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові в усіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуپлені брови, хитання головою тощо). Водночас є досить багато невербальних засобів, звичок, що прийняті лише однією нацією. Відомі невербальні сигнали, що в різних народів несуть різну інформацію. Наприклад, більшість європейських народів передають згоду, хитаючи головою згори донизу. Болгари цим жестом передають незгоду, японці – лише підтверджують, що уважно слухають співрозмовника. Популярний жест «коло», утворене пальцями руки, більшістю англомовних народів, а також в Європі та Азії застосовують з метою передавання інформації про те, що все гаразд, усе правильно. Але у Франції, наприклад, цей жест означає «нічого», в Японії – «гроші».

---

На особливості невербальної символіки, як і вербальної, впливають, окрім зазначених, також інші фактори. Відомо, що від соціального становища людини залежить кількість жестів, якими вона користується. Якщо суб'єкт займає високе соціальне становище, він, як правило, користується переважно мовними засобами. Людина, яка менш освічена і має нижчий професійний статус, в розмові частіше покладається на жести, а не на слова. Загалом чим вище соціально-економічне становище людини, тим менше у неї розвинута жестикуляція й бідніші рухи тіла для передавання інформації.

У процесі ділового спілкування необхідно намагатися контролювати зовнішні прояви власних емоцій і правильно тлумачити міміку, пози, жести співрозмовника, доповнюючи отриману словесну інформацію невербальною.

### **11.6. Як «читати» партнера по діловій розмові**

Приступаючи до вивчення мови рухів тіла, слід пам'ятати, що між конкретною позою або жестом людини і його внутрішнім станом не у всіх випадках є пряма відповідність. Щоб не припуститися помилки, рекомендується пам'ятати правила читання жестів і поз.

Поза і жести людини можуть бути обумовлені зовнішніми обставинами (холодно, незручно сидіти тощо).

Поза і жести можуть бути викликані причинами, не пов'язаними з настроєм людини (болить живіт, свербить ніс тощо).

Спостерігати треба за сукупністю жестів. Тлумачення жесту, «вирваного з контексту», не має значення.

Інтерпретація поз і жестів залежить від особи того, хто інтерпретує.

Останнє правило сформулював англійський психолог Беннетт, який звернув увагу на те, що один і той же жест або поза різними людьми тлумачиться по-різному, а одне і те ж тлумачення може викликати різні емоції. Це залежить від настрою, настанови, психологічного складу спостерігаючого. Не завжди те, що людина думає, відповідає тому, що є. Корисно знати загальні закономірності відповідності жестів і поз внутрішньому стану людини, пам'ятаючи про те, що існують і індивідуальні особливості.

*Положення рук біля обличчя.* Дещо схилена вбік голова свідчить про зацікавленість. Якщо кулак при цьому підпирає щоку – вас дуже уважно слухають. Якщо партнер до того ж оцінює інформацію, його вказівний палець буде витягнутий і упреться в скроню. Якщо при цьому великий палець підтримує підборіддя – партнер негативно ставиться не лише до вашої інформації, а мабуть, і до вас. Пряме, з невеликим нахилом вперед положення голови і погляд спідлоба свідчать про деяку агресивність.

Коли людина говорить неправду або вважає, що чує її, вона мимоволі направляє руку до рота. Так буває і при крайній сором'язливості. Рот найчастіше закритий одним пальцем або кулаком, палець може потирати місце під носом. У будь-якому випадку рука біля рота – жест, який партнер

---

може розцінити як вираз збентеження або недовіри до його інформації.

*Положення рук і ніг.* Спостереження за руками і ногами співрозмовника дасть вам додаткову інформацію про його внутрішній стан. Розкриті долоні рук говорять про відвертість партнера, його довіру до вас. Руки, притиснуті до грудей, – про прагнення бути щирим.

Неспокійні рухи кистей, рухливість великого пальця свідчать про нервозність, дискомфорт партнера. Іноді в такому стані руки спокійні, але «танцює» нога.

Переплетені пальці рук, що лежать на столі, видає напруженість співрозмовника, говорить про те, що він зібраний чи роздратований, але намагається цього не показати.

А ось схрещені руки можуть бути лише зручною позою. Але в більшості випадків вони свідчать про певну настороженість партнера. Якщо при цьому пальці стискають передпліччя – партнер знаходиться в напруженому стані; якщо пальці уп'ялися в долоні – він вже ледве стримує себе.

Люди сидять, схрестивши ноги, коли їм так зручно, в інших випадках ця поза свідчить про напруженість людини.

У стані напруги деякі притискають одну до одної перехрещені кісточки, тоді як коліна розведені.

Відмітивши деякі негативні пози чи жести, слід спробувати якимось чином вплинути на партнера так, щоб його стан або настрої змінилися. Володіння мовою рухів тіла дозволяє передати співрозмовникові своє розташування і довіру і тим самим викликати у нього позитивну реакцію.

Якщо є можливість вибору місця за столом переговорів, краще не сидіти один проти одного, а використовувати кутове розташування. Це знижує відчуття конфронтації, неминуче при розташуванні навпроти, дозволяє спостерігати за положенням рук і ніг партнера, використовувати свою мову рухів тіла.

Знаючи, що інформація краще засвоюється, коли співрозмовник дивиться в очі, можна використовувати ручку, розташувавши її на рівні ваших очей і очей партнера по спілкуванню.

Психологи встановили, що в процесі спілкування відбувається мимовільне неконтрольоване наслідування позам і жестам співрозмовника. При цьому точність і тривалість наслідування залежать від ставлення людей один до одного: поваги, довіри, розуміння, згоди або, навпаки, недовіри, неприйняття та ін. У іншому випадку наслідування таке слабе, що можна говорити про ненаслідування. При цьому партнер відчуває напруження, дискомфорт, хоч і не може пояснити його причини. У процесі розмови поза наслідування свідчить про позитивне ставлення до співрозмовника або про підлеглість йому.

Приймає її людина мимовільно, але ж можна це зробити і свідомо. Партнерові при цьому стане легше розмовляти, він відчуватиме себе спокійніше і впевненіше, сам не розуміючи чому. Свідомо копіювати можна і жести, це дає не менший ефект, ніж повторення пози. Але навичка «віддзеркалення» повинна бути відпрацьованою, інакше, захопившись

---

копіюванням партнера, можна розгубити всі думки.

Ще краще – змусити партнера наслідувати собі. Це необхідно, якщо співрозмовник напружений і насторожений або явно приховує негативні думки, свої заперечення. У першому випадку рекомендується прийняти відкриту позу, розімкнути руки. Через деякий час партнер швидше за все зробить те ж саме. При цьому його настрій покращиться. У другому випадку можна з посмішкою, трохи наблизивши корпус тіла до партнера і злегка нахиливши голову, запитати його: «Я бачу, ви хочете заперечити?» або «Які у вас сумніви?», а потім відкинутися на спинку стільця. При цьому у полі зору партнера повинна бути розкрита долоня. Витримавши паузу, ви змусите партнера висловитися, а це дуже важливо: адже якщо партнер приховав свої сумніви, він може прийняти негативне рішення з питання, що цікавить вас. Якщо ж заперечення висловлені, у вас є шанс їх нейтралізувати.

Ви примусите партнера розімкнути стиснуті руки і тим самим досягнете зміни його стану, запропонувавши йому, наприклад, передати якийсь предмет (документ, ручку).

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Визначте сутність поняття «невербальне спілкування».
2. Яке значення має мова невербального спілкування?
3. Які правила візуального контакту Ви знаєте?
4. Яке значення має візуальний контакт у діловому спілкуванні?
5. Яке значення має інтонація і тембр голосу у діловому спілкуванні?
6. Яку позицію співрозмовника виражають жести:
  - «розкриті руки»;
  - «знизування плечима»;
  - «руки, схрещені на грудях»;
  - жести з окулярами;
  - «ноги (або усе тіло) повернені до виходу»?
7. Що таке «міжособистісний простір»?
8. Які межі відстані, що допускаються:
  - при інтимному спілкуванні;
  - при спілкуванні друзів;
  - при неформальних соціальних та ділових стосунках;
  - при публічному виступі?
9. Як змінюється міжособистісний простір у залежності від:
  - віку співрозмовників;
  - статі співрозмовників;
  - особистісних властивостей;
  - суспільного статусу;
  - рівня культури?

---

## РОЗДІЛ 12

### ПРОЦЕС ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 12.1. Загальні особливості процесу ділового спілкування.
- 12.2. Підготовчий етап ділового спілкування.
- 12.3. Виконавчий етап ділового спілкування.
- 12.4. Підсумковий етап ділового спілкування.
- 12.5. Особливості організаційних комунікацій.
- 12.6. Управління організаційними комунікаціями.

#### 12.1. Загальні особливості процесу ділового спілкування

Методологія системного підходу дозволяє виділити фактори успішних комунікацій. Цей перелік факторів і процедур можна вважати загальним набором вимог, дотримання яких сприяє підвищенню рівня ефективності комунікації.

*Загальні принципи ефективних комунікацій:*

1. Теоретична підготовка до спілкування включає блок знань, умінь, навичок у галузі предмета спілкування (у діловій галузі це техніко-технологічні та організаційно-економічні знання).

Зазначимо, що технічні й технологічні знання складають основу професіоналізму співрозмовника і суттєвим чином впливають на предмет обговорення, часто визначаючи його.

2. Фактор підготовки до спілкування, який включає у себе ряд аспектів:

1) отримання і обробка інформації про системи, які спілкуються (включаючи самого себе як сторону взаємодії) з метою отримання системного уявлення про них; інформація збирається про особистість, її професійний рівень, групу, яку особистість представляє, організацію і її характеристики, про інші фактори, що здатні вплинути на цілі, задачі, мотиви, інтереси, очікування, поведінку у спілкуванні;

2) виявлення й формулювання цілей спілкування сторін, установок, інтересів, мотивів, мінімальних і найкращих результатів спілкування, розробка стратегії спілкування, тактики здійснення цього процесу, варіантів (сценаріїв) розвитку подій і поведінки в різних ситуаціях, організація та проведення репетицій спілкування з моделюванням поведінки обох сторін. На цих етапах підготовки потрібен увесь спектр теоретичних знань (професійних, організаційно-економічних і гуманітарних);

3) розподіл ролей учасників спілкування з свого боку з урахуванням їх особистісних особливостей;

---

4) визначення простору спілкування і розміщення співрозмовників, рішення проблем ділового етикету;

5) відбір засобів спілкування, оцінка їх переваг і недоліків, звернення особливої уваги на ділову та ілюстративну документацію. На цих етапах підготовки до ділового спілкування провідну роль грають комунікативні навички.

3. У процесі спілкування: здійснення контролю за процесом, гнучка і точна реакція на відхилення від розроблених сценаріїв, установка на конструктивну співпрацю, акцент на головне, турбота про збереження «обличчя» партнерами, орієнтація на довгострокову співпрацю й установлення добрих відносин. На цьому етапі суттєвим є використання усіх видів знань і навичок, причому у режимі «реального часу», тобто оперативно.

4. У процесі спілкування: урахування психофізіологічного стану партнерів, виявлення уваги або допомоги у випадку зміни стану. На цьому етапі суттєвим є знання психології комунікацій.

5. Після завершення спілкування: осмислення результатів, їх причин, неврахованих факторів, нової інформації про себе і партнера. Розробка заходів щодо укріплення співпраці чи збереження можливості подальших контактів. Усі види знань і навичок використовуються у спокійному режимі, при наявності достатнього часового ресурсу.

Процес ділового спілкування складається з:

1. *Підготовчого етапу ділового спілкування:*

- Постановка мети
- Урахування особливостей співрозмовника
- Розробка стратегії ділового спілкування
- Тактика ділового спілкування
- Методи побудови аргументації
- Підготовка робочого плану комунікації

2. *Виконавчого етапу ділового спілкування:*

- Вимоги до ділової мови
- Вимоги до організації («Ви-підхід»)
- Фази процесу слухання
- Фази ділового спілкування

3. *Підсумкового етапу ділового спілкування.*

## **12.2. Підготовчий етап ділового спілкування. Види діяльності на етапі підготовки спілкування та їхня характеристика**

Планомірна підготовча робота представляє собою визначену систему, яка включає такі види діяльності як встановлення мети ділового спілкування, урахування особливостей співрозмовника, розробка стратегії і тактики ділового спілкування, підготовка робочого плану комунікації (рис. 12.1). Необхідно

розуміти, що підготовка до ділового спілкування – справа складна і відповідальна. Час підготовки ніколи не повинен бути меншим за час тривалості самого процесу спілкування.

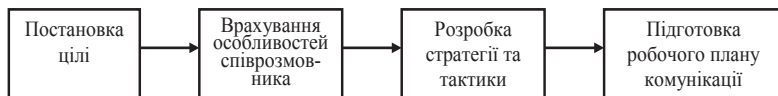


Рис. 12.1. Етапи підготовки ділового спілкування

*Види діяльності на етапі підготовки ділового спілкування:*

1. Проведення попереднього аналізу ділової обстановки.
2. Розробка цілі контактів, які мають відбутися.
3. Визначення тем, які повинні бути обговорені під час комунікації.
4. Конкретизація головної мети.
5. Пошук альтернативних (запасних) цілей.

Попередня підготовка ділового спілкування допомагає захопити ініціативу в діловому спілкуванні й підвищити його результативність на 20%. Підготовча робота передбачає планування майбутньої комунікації з урахуванням особливостей особистості співрозмовника (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

### Врахування особистості співрозмовника

Тип співрозмовника і його характерні риси	Стиль поведінки по відношенню до співрозмовника
<b>Сварлива людина, «нігіліст»</b> – під час бесіди нетерплячий, нестриманий, збуджений.	Залишитись у межах професійної бесіди й бути спокійним. Надати можливість іншим спростувати його твердження.
<b>Позитивна людина</b> – налаштована на позитивну, результативну роботу	Надати можливість підвести підсумки комунікації. Помірно включатись у дискусію.
<b>«Всезнайка»</b> – думає, що все знає найкращим чином, про все має свою думку.	Прохати інших співрозмовників виразити певну позицію по відношенню до його тверджень.
<b>«Базіка»</b> – часто безтактно й без видимої причини перериває хід бесіди.	З максимальним тактом зупинити. Встановити й чітко додержувати регламент виступів.
<b>«Боягуз»</b> – відрізняється нестатком впевненості, охоче промовчить із-за страху виглядати нерозумним.	Ставити легкі питання; застосовувати підбадьорюючі формулювання, подякувати за любий внесок у бесіду.
<b>Холоднокровний неприступний співрозмовник</b> – замкнутий, відчуває себе поза темою і ситуацією конкретної бесіди.	Зацікавити його в обміні досвідом, спробувати з'ясувати особисту думку по конкретному питанню.

Незацікавлений співрозмовник – тема бесіди його зовсім не цікавить.	Розпитати його про роботу, навести приклади з кола його інтересів.
«Важний птах» – такий співрозмовник не вносить критики – ні прямої, ні непрямой; відчуває себе вище інших і веде себе відповідно.	Непомітно запропонувати йому і надати можливість зайняти рівноправне з іншими учасниками бесіди положення. Не застосовувати прямої критики.
«Чомучка» – постійно задає питання незалежно від того, чи мають вони реальну основу чи надумані.	Спрямувати його питання на усіх співрозмовників (при умові, що вони стосуються теми бесіди). На питання інформаційного характеру відповідати відразу. Якщо можливості надати відповідь негайно нема, слід вголос визнати правомірність постановки такого питання.

*Види діяльності на етапі «Врахування особливостей співрозмовника»:*

1. Вивчення й аналіз системи, в якій знаходиться співрозмовник, його оточення і спілкування.
2. Вивчення позиції, компетентності, функцій, положення співрозмовника.
3. Вивчення особливостей, основних принципів, упреджень, хобі співрозмовника.
4. Вивчення потреб, бажань, обмежень співрозмовника.
5. Вивчення особливостей інших співрозмовників і їх взаємозалежності.
6. Ознайомлення з класифікацією «абстрактних» співрозмовників.

*Види діяльності на етапі «Розробка стратегії й тактики»:*

*Стратегія* – це системне будівництво програми дій, спрямованих на майбутнього співрозмовника. Її вироблення передбачає отримання від самого себе чітких відповідей на наступні питання:

- Чи готовий до обговорення запропонованої теми мій співрозмовник?
- У чому я хочу переконати співрозмовника?
- До яких саме дій я повинен його спонукати?
- Яке коло питань я запропоную для обговорення на зустрічі?
- Яке коротке формулювання суті моєї позиції?
- Який результат зустрічі улаштує чи не улаштує мене, його, нас обох? Якщо бесіда зайде у глухий кут, чи варто піти на компроміс? Які компромісні рішення можуть бути прийнятні?

*Тактика* – це система дій з підготовки ефективної реалізації стратегії. Вона включає розробку аргументації на основі відбору фактів і їх аналізу з метою визначити взаємозв'язки явищ, зробити висновки, підібрати систему аргументів.

12 риторичних методів побудови аргументації:

- *Фундаментальний метод* являє собою ознайомлення співрозмовника з фактами й відомостями (цифровим матеріалом, статистичними даними й т. ін.), які є основою доказу.



---

– *Метод протиріччя* реалізується шляхом виявлення протиріч в аргументації співрозмовника.

– *Метод «втягування висновків»* ґрунтується на точній аргументації за допомогою часткових висновків.

– *Метод порівняння* будується на тім, що вдалі порівняння надають виступу виняткову яскравість і більшу силу навіювання.

– *Метод «Так, ..., але»* передбачає вміння бачити не тільки переваги, але й слабкі сторони пропозицій, альтернативи.

– *Метод «шматків»* полягає у розчленуванні виступу співрозмовника на частини («шматки») з метою спростування слабких місць.

– *Метод «бумерангу»* дає можливість використовувати «зброю» співрозмовника проти нього самого.

– *Метод ігнорування* застосовується в тих випадках, коли факт, викладений співрозмовником, не може бути спростованим; тоді цінність і значення даного факту ігноруються.

– *Метод потенціювання* полягає в наступному: співрозмовник у відповідності зі своїми інтересами зміщає акцент, висуваючи на перший план те, що його влаштує.

– *Метод «виведення»* ґрунтується на поступовій суб'єктивній зміні суті справи.

– *Метод опитування* реалізується в такий спосіб: питання задаються заздалегідь, щоб співрозмовник заздалегідь виклав свою позицію.

– *Метод видимої підтримки*, коли наводяться нові докази на користь співрозмовника, а потім – контрдоводи.

Підготовка робочого плану комунікації включає:

– Продумування структури й послідовності викладу аргументів.

– Формулювання питань, які будуть задаватися співрозмовникові.

– Розробка початкової й завершальної фаз ділової комунікації.

– Розробка варіантів дій на той випадок, якщо хід комунікації складеться інакше.

– Репетиція майбутньої зустрічі (уявної, усної у формі монологу або з колегою) – передбачає відповіді на питання:

1) Які питання я буду ставити співрозмовникові?

2) Які питання може задати мені співрозмовник?

3) Як я буду поводитися, якщо мій співрозмовник: у всьому погодиться зі мною?; рішуче заперечить або навіть перейде на підвищений тон?; не відреагує на мої доводи?; висловить недовіру до моїх слів, думок?; спробує сховати свою недовіру?

Спосіб домовленості про час та місце передбачуваної комунікації залежить від міжособистісних позицій сторін, що домовляються і від стратегічних установок. Варіанти:

а) *«приставка зверху»* - реалізується повідомленням типу: «Іван Іванович, я чекаю Вас о 16.00 у себе в кабінеті»;

---

б) *«приставка знизу»* - полягає в питанні: «Іван Іванович, мені хотілося б з Вами порадитися, куди й коли мені підїхати?»;

в) *«приставка на рівних»*: «Іван Іванович, нам потрібно поговорити про... Якщо Ви не заперечуєте, давайте погодимо місце й час нашої бесіди».

### **12.3. Виконавчий етап ділового спілкування. Основні фази процесу ділового спілкування та їх характеристика**

Основні фази виконавчого етапу ділового спілкування:

- Вступ у контакт.
- Постановка мети.
- Обмін предметними позиціями й вироблення рішень.
- Фіксація домовленості.
- Вихід з контакту.

Завдання фази *«вступ у контакт»*: установити контакт зі співрозмовником; створити сприятливу атмосферу для бесіди; привернути увагу, розбудити інтерес до бесіди; якщо потрібно, захопити ініціативу в обміні думками.

*Правила вступу в контакт:*

1. Пунктуальність.

2. Використання методів, що дозволяють почати бесіду:

– *Метод зняття напруженості*, дає можливість установити тісний контакт за допомогою декількох приємних слів на адресу партнера по спілкуванню, жарту й т. ін. Можна, наприклад, виразити своє задоволення із приводу того, що партнер з'явився вчасно, незважаючи на погану погоду, обмінятися думками про останні політичні новини;

– *Метод «зачіпки»*, що рекомендує коротко викласти ситуацію або проблему. У цих цілях можна використовувати цікавий факт, подію, порівняння, особисте враження або незвичайне питання;

– *Метод стимулювання гри уяви*, що полягає в постановці на початку бесіди безлічі питань із проблем, які повинні розглядатися (метод розрахований в основному на аудиторію професіоналів, що відрізняються оптимізмом і тверезим поглядом на ситуацію);

– *Метод прямого підходу*, що передбачає безпосередній перехід до справи, без вступу: коротко повідомляють причини, з яких була призначена бесіда, потім треба перейти від загальних питань до окремих.

3. Використання ясних, стислих і змістовних вступних фраз та пояснень.

4. Відповідний зовнішній вигляд (одяг, вираз обличчя).

5. Прояв поваги до особистості співрозмовника, увага до його думок і інтересів.

6. Позитивні зауваження, які відносяться до оснащення робочих приміщень, їхнього інтер'єру, організації праці, ділової репутації фірми й т. ін.

*Вимоги до ділової мови:*

1. Правильність – відповідність прийнятим літературно-язиковим нормам.
  2. Виразність – вплив на емоції й почуття співрозмовника (інтонація, тембр голосу, темп мови, дикція, прислів'я, приказки, афоризми, ін.).
  3. Ясність – адекватне розуміння сказаного.
  4. Точність – використання слів у повній відповідності з їхніми язовиковими значеннями.
  5. Стислість – відбір язовикових засобів для вираження головної думки.
  6. Доречність – відповідність мови цілям і умовам спілкування.
- Розуміння мови невербального спілкування надзвичайно важливо тому, що:

- на цій мові передається інформація про почуття, що не піддаються словесному вираженню;
- саме по цьому каналі можна орієнтуватися, наскільки співрозмовник уміє володіти собою.

Процес слухання включає дві фази: *підтримки*; *коментування*.

У фазі *підтримки* слухаючий:

- супроводжує мову мовця різноманітними рухами (кивки або погойдування головою, жестикуляція, підтакування і т. ін.);
- використовує короткі репліки в паузах (прийом «луна» - повторення останніх слів співрозмовника; емоційний супровід (схвальні або несхвальні вигуки), спонування («Ну й ...», «І що далі?» і т. ін.), навідні й уточнюючі питання).

*Фаза коментування* – використання слухаючим більш розгорнутих реплік, які вимовляються, коли мовець завершив якийсь фрагмент мови й очікує розгорнутої реакції співрозмовника. Типи висловлень, які використовуються на фазі коментування наведені у табл. 12.2.

Таблиця 12.2

**Типи висловлень, які використовуються на фазі коментування**

<b>Реакція співрозмовника</b>	<b>Типи висловлень</b>
Критика, вираження невдоволення	«Ну, ти не правий...»
Згода, схвалення	«Як я тебе розумію!»
Аналіз, інтерпретація	«Ви так говорите тому, що...»
Повчання, поради	«На Вашому місці я б...»

---

*Прийоми обговорення, які використовуються у фазі обміну предметними позиціями й вироблення рішень:*

– найефективніший спосіб привернути увагу співрозмовників – почати з короткого повтору точок зору, які були висловлені учасниками, і лише потім обґрунтувати свою думку;

– задавайте перше питання так, щоб воно було коротким, цікавим, але не дискусійним (якщо потрібно одержати «добро» на кілька пропозицій або прохань, краще починати з того, яке найлегше виконати);

– домагайтеся оптимальної стислості у викладі думок;

– обґрунтуйте свої судження (чим переконливіші докази, тим швидше погодиться з вами опонент);

– не вживайте слів з подвійним значенням (і тим більше фраз, які можна невірно витлумачити);

– якщо вас не влаштовує однозначна відповідь («так» або «ні»), намагайтеся, щоб ваші питання починалися таким чином: «Чому...», «Навіщо...»,

«Коли...», «Як...»;

– апелюйте до співрозмовників; задане питання або висловлене зауваження переадресуйте групі або навіть самому учасникові обговорення: «Якщо я вас вірно зрозумів...»;

– якщо ви потрапили під вогонь критики, переведіть атаку із себе на проблему, наприклад: «Я дуже радий, що вас хвилює те ж питання, і ви намагаєтеся знайти найкраще рішення...»;

– критикуючи чийось точку зору, не переходьте на оцінки особливостей особистості того, хто її висловив; спочатку відзначте збіг позицій і тільки потім обговорюйте відмінності.

*Фаза «фіксації домовленості»* – підведення підсумку бесіди із чітко виділеним основним висновком, стимулювання співрозмовника до виконання намічених дій. Правила:

1. Висновок повинен бути чітко сформульованим.

2. Не допускайте, щоб по закінченні бесіди в ділового партнера залишилися плутані уявлення.

3. Наприкінці повинна переважати одна основна думка, яку варто виділити й викласти яскраво і переконливо.

4. Продумуйте заздалегідь два-три варіанти заключних висловлювань, щоб потім залежно від ходу бесіди вирішити, які з них – більш м'які чи більш жорсткі, за формою застосовувати.

5. Уникайте багатослівності наприкінці ділової бесіди. Завжди пам'ятайте афоризм «Поганий кінець без висновку, але висновок без кінця - це жахливо!»

6. Не виявляйте невпевненості у фазі ухвалення рішення. Ваша невпевненість перейде до співрозмовника. Зберігайте спокій, уміння аналізувати виходячи зі своїх позицій.

---

7. Завжди залишайте в запасі один сильний аргумент, що підтверджує вашу тезу, на той випадок, якщо партнер у момент прийняття рішення почне коливатися.

8. У випадку відмови не відступайте, поки співрозмовник кілька разів чітко не повторить: «Ні».

9. Не тримайте себе занадто напружено у фазі досягнення домовленості.

*Вихід з контакту.* Правила «виходу з контакту»:

1. Як тільки буде ухвалене рішення, подякуйте співрозмовнику, поздоровте його з розумним рішенням, скажіть йому, що він буде задоволений своїм вибором.

2. Досягнувши мети, попрощайтеся зі співрозмовником.

#### **12.4. Підсумковий етап ділового спілкування**

Підсумковий етап ділового спілкування передбачає підведення підсумків та аналіз помилок, які були допущені, з метою їх усунення в подальшому. На першому плані повинні бути самоаналіз методів тактики, техніки спілкування, на другому – ступінь досягнення поставлених цілей. Всі думки з цього приводу слід записувати. Тим самим буде закладена надійна основа для розробки програми самостійного удосконалення у діловому спілкуванні.

**Підсумковий етап ділового спілкування** – критичний аналіз ходу бесіди. Основні правила щодо критичного аналізу ходу бесіди:

1. Дайте відповідь на питання:

– Чи чітко ви сформулювали свої думки? Чи не з'явилися розпливчасті відповіді співрозмовника наслідком ваших неточних формулювань?

– Чи не упустили ви досить важливу інформацію? Якщо так, то як вона могла б вплинути на хід бесіди?

– Чи послідовно ви вели основну лінію в розмові?

– Чи допомогла вам попередня підготовка до зустрічі, чи вдалося вам передбачити контрдоводи іншої сторони?

– Чи завжди вам вдалося домогтися бажаної реакції співрозмовника на свої питання? Чи могли ви діяти інакше?

– Чи не нав'язували ви співрозмовникові свої аргументи при виробленні рішення? (Якщо так, ви посягли в ньому насіння незадоволеності, досади, і при подальших зустрічах вони може зійти).

– Чи ґрунтовні були ваші зауваження й заперечення? (Чи не були вони суб'єктивні, чи не відбився в них ваш настрій?).

– Чи вдалося вам бути тактовним протягом усієї розмови, віднести без упередження до співрозмовника?

– Чи зуміли ви домогтися максимальної корисності бесіди, користі для справи?

– Чому ви могли б повчитися у вашого співрозмовника?

2. Підведіть підсумки, зробіть висновки про допущені помилки й намагайтеся не повторювати їх надалі.

3. У першу чергу проведіть самоаналіз методів, тактики, техніки спілкування, у другу чергу – проаналізуйте ступінь досягнення поставлених цілей. Результати аналізу варто записати.

4. Розробіть програму самовдосконалення у діловому спілкуванні.

## 12.5. Особливості організаційних комунікацій

У процесі комунікацій виділяють чотири базові елементи: відправник інформації; повідомлення (інформація); канал (засіб) передачі інформації; одержувач інформації. На рис. 12.2 представлено модель процесу комунікації.

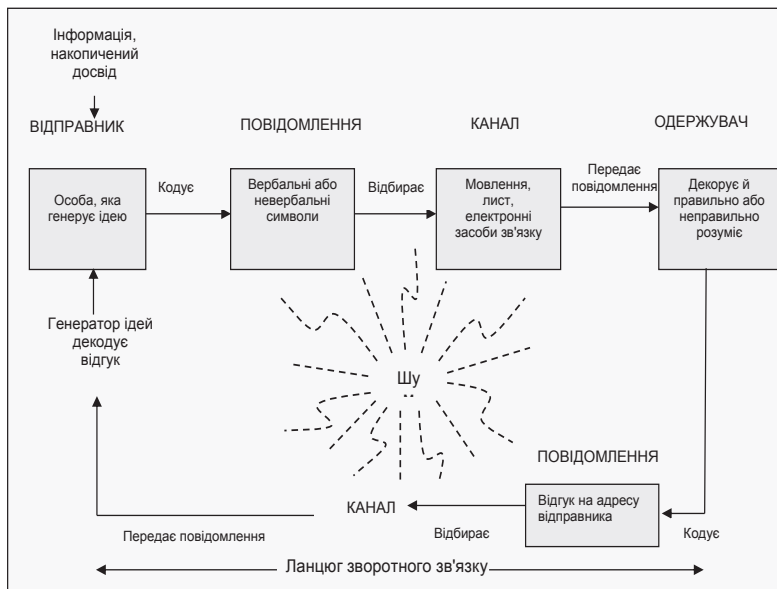


Рис. 12.2. Модель процесу комунікацій

**Відправник** – це індивід, який хотів би донести інформацію (свою ідею або концепцію) до інших людей. Відправник повинен *закодувати* своє послання, вибираючи символи (слова, малюнки, невербальне спілкування), з яких буде складатися його повідомлення.

**Повідомлення** являє собою помітне формулювання ідеї, що відправляється одержувачеві. Повідомлення відправляється через певний *канал*, по якому послання надходить одержувачеві (поштова відповідь, телефонний дзвінок, особиста зустріч).

**Канал комунікації** – це засіб доставки повідомлення.

**Одержувач** декодує символи, що втримуються в повідомленні, й інтерпретує для себе їхнє значення. Кодування й декодування є потенційними джерелами помилок. Наявність зворотного зв'язку означає, що повідомлення йдуть в обидва боки. При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач інформації здійснюють обмін комунікативними ролями.

**Зворотний зв'язок** є потужним засобом підвищення ефективності комунікацій, оскільки підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень й дозволяє придушувати шум.

**Шум** – це перекручування інформації. Високий рівень шуму може призвести до значного перекручування змісту повідомлення й повністю блокувати інформаційний обмін.

Канали комунікації класифікуються за їхньою пропускну здатністю.

**Пропускна здатність** – це обсяг інформації, що може бути переданий у процесі однієї комунікації (рис. 12.3).

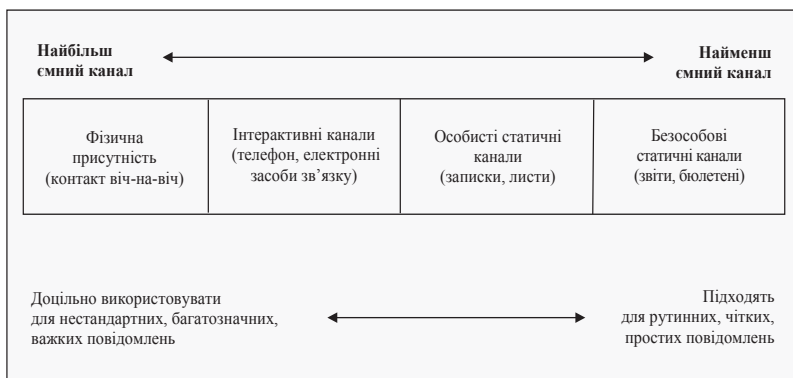


Рис. 12.3. Типи каналів комунікації

Фактори, що впливають на ємність каналу комунікації: здатність обробляти кілька сигналів одночасно; здатність забезпечувати швидкий двосторонній зворотний зв'язок; здатність забезпечувати особистий підхід до комунікації. У табл. 12.3 наведена характеристика комунікаційних каналів.

Фактори, що впливають на вибір типу комунікаційної мережі: ступінь централізації комунікації (централізована-децентралізована); природа задачі, яку вирішує група (проста задача - комплексна задача).

Основним бар'єром організаційних комунікацій є **перекручування повідомлень**. Причинами перекручування інформації є:

– Неєфективні міжособистісні комунікації – розходження щодо сприйняття інформації, семантичні бар'єри, невербальні бар'єри, якість комунікативних каналів, відсутність зворотного зв'язку, невміння слухати.

Таблиця 12.3

## Характеристика каналів комунікації

Тип каналу	Переваги	Недоліки
<i>Фізична присутність</i> (контакт віч-на-віч)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність обробляти кілька сигналів одночасно</li> <li>• Здатність забезпечувати швидкий двосторонній зв'язок</li> <li>• Здатність забезпечувати особистий підхід до комунікації</li> <li>• Можливість прямого впливу на співрозмовника</li> <li>• «Ефект присутності»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Більші витрати часу</li> <li>• Необхідність володіння навичками міжособистісного спілкування</li> </ul>
<i>Інтерактивні канали</i> (телефон, електронні засоби зв'язку)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність забезпечувати двосторонній зв'язок</li> <li>• Здатність забезпечувати особистий підхід до комунікації</li> <li>• Прискорення процесу комунікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність здатності передачі значних інформаційних сигналів</li> <li>• Відсутність прямого впливу на співрозмовника</li> <li>• Відсутність «ефекту присутності»</li> </ul>
<i>Особисті статичні канали</i> (записки, листи, зауваження)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність забезпечити особистий підхід до комунікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність здатності передачі численних інформаційних сигналів</li> <li>• Відсутність швидкого зворотного зв'язку</li> <li>• Відсутність прямого впливу на співрозмовника</li> <li>• Відсутність «ефекту присутності»</li> </ul>
<i>Безособистісні комунікативні канали</i> (звіти, бюлетені)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прискорення процесу передачі рутинних, чітких, простих повідомлень</li> <li>• Можливість широкого охоплення співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність здатності передачі численних інформаційних сигналів</li> <li>• Відсутність зворотного зв'язку</li> <li>• Відсутність здатності забезпечувати особистий підхід</li> <li>• Відсутність прямого впливу на співрозмовника</li> <li>• Відсутність «ефекту присутності»</li> </ul>

– Фільтрація інформації – тенденція перекручування повідомлень по мірі їхнього руху вгору (висхідні комунікації), вниз (спадні комунікації) або від відділу до відділу (горизонтальні комунікації).



– Розбіжність статусів рівнів організації – завдання керівників більш низьких рівнів управління інформувати керівників більш високих рівнів управління інформацією, що сприймається позитивно.

- Інформаційні перевантаження.
- Незадовільна структура організації.
- Розходження з метою й потребами відділів.
- Невідповідність комунікативних потоків завданням відділів.
- Відсутність формальних каналів зв'язку [19].

У масштабі організації використовуються різні типи комунікацій: комунікації між організацією й її середовищем; формальні комунікації; неформальні комунікації (рис. 12.4).

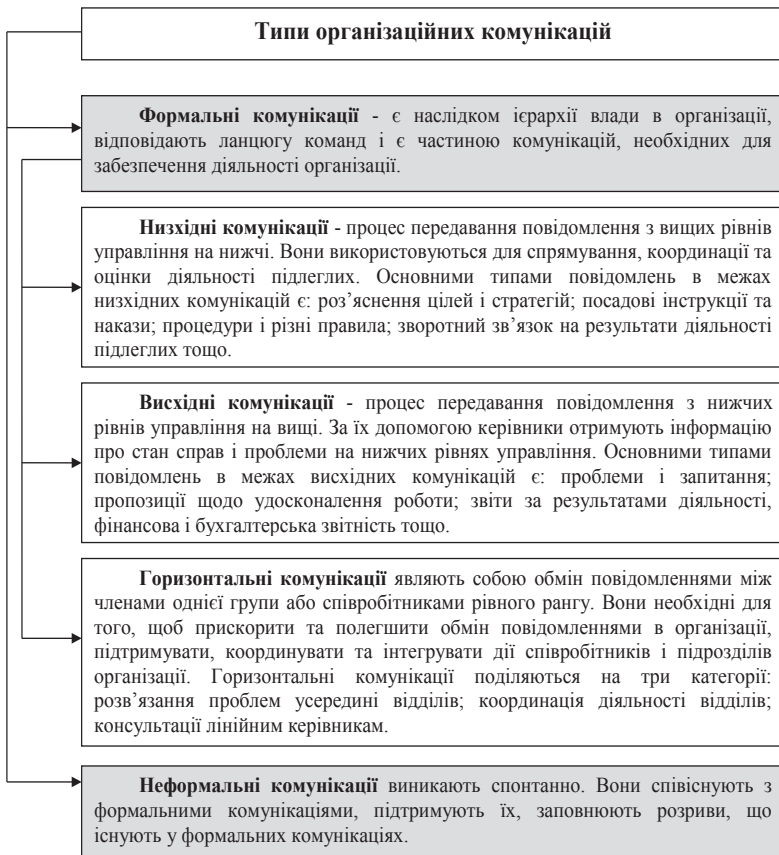


Рис. 12.4. Типи організаційних комунікацій

---

**Комунікації між організацією й її середовищем** – це обмін інформацією зі споживачами, постачальниками, конкурентами й представниками органів влади.

**Неформальні комунікації** – обмін інформацією, не пов'язаною з формальними каналами між двома або більше людьми. Неформальне спілкування співіснує з формальним, але не залежить від рівнів ієрархії. Як правило, в організаціях зустрічається такий тип неформальних каналів, як «виноградна лоза».

**«Виноградна лоза»** – це неформальна комунікативна мережа організації, що поєднує всіх її членів. Якщо формальні канали комунікації закриті, «виноградна лоза» набуває характеру домінуючого принципу спілкування. Вона приносить користь, оскільки по ній поширюється інформація, що сприяє більш адекватному сприйняттю ситуації.

На рис. 12.5 представлено дві найпоширеніші схеми – простий ланцюжок і кластерний ланцюжок. У простому ланцюжку одна людина повідомляє новини багатьом іншим. У кластерному ланцюжку інформацію передають кілька індивідів.

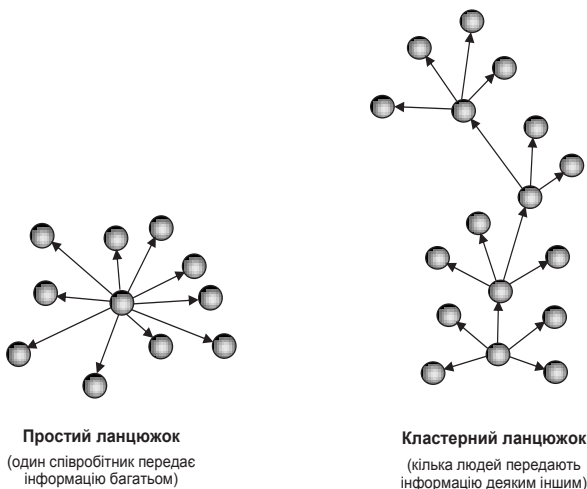


Рис. 12.5. Різні схеми «виноградної лози»

Відповідно до досліджень Кіта Девіса, 80-99% чуток є точними щодо інформації, пов'язаної з організаційними проблемами, і менш точними, коли мова йде про особисту інформацію. Типи неформальних комунікацій представлено на рис. 12.6.

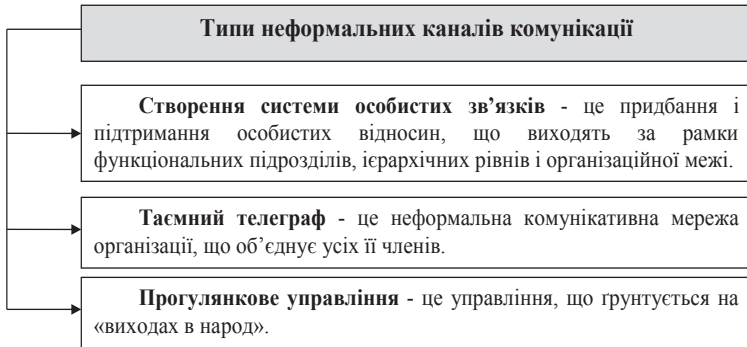


Рис. 12.6. Типи неформальний комунікацій

## 12.6. Управління організаційними комунікаціями

Керівники повинні створювати таку організаційну структуру, яка буде стимулювати ефективні комунікації, що вимагає вдосконалення як індивідуальних навичок міжособистісного спілкування, так і окремих організаційних дій:

1. Регулювання інформаційних потоків включає такі дії менеджерів:
  - Аналіз потреб інформування керівників вищого, середнього й низового рівнів управління щодо своїх власних і своїх підлеглих.
  - Оцінка якісних і кількісних інформаційних потреб.
2. Управлінські дії включають:
  - Створення атмосфери відкритості й довіри.
  - Розробку й використання формальних каналів комунікацій (контакти віч-на-віч, інтерактивні канали, особисті статичні канали, безособові статичні канали).
  - Стимулювання одночасного використання кількох каналів комунікації (формальних і неформальних).
  - Розробку структури організації, що відповідає потребам у комунікаціях.
3. Створення систем зворотного зв'язку, яка може включати:
  - Відвідування відділів (управління, засноване на виході в народ).
  - Проведення опитувань співробітників з таких питань: чи чітко доведено до них цілі їхньої діяльності; з якими потенційними або реальними проблемами вони зіштовхуються або можуть зіштовхнутися; чи отримують вони точну й своєчасну інформацію; чи відкритий керівник для пропозицій.
  - Проведення зустрічей керівників зі співробітниками організації.
4. Створення системи збору пропозицій, яка може включати:

---

– *Ящики для пропозицій*, куди співробітники організації можуть подавати свої пропозиції в анонімній формі.

– *Виділення телефонної лінії*, через яку співробітники можуть телефонувати й задавати свої запитання. Відповіді можуть направлятися або безпосередньо співробітникові (якщо питання не анонімні), або друкуватися в інформаційному бюлетені.

– *Кружки якості*, які систематично збираються для обговорення пропозицій щодо вдосконалення роботи або проблем, що виникли.

5. Випуск інформаційних бюлетенів, в яких міститься інформація про роботу організації за місяць і пропозиціях, які надійшли від співробітників організації.

6. Упровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволяють удосконалити обмін інформацією в організаціях (електронна пошта, відеоконференція тощо).

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Які етапи ділового спілкування Ви знаєте?
2. Які етапи підготовки ділового спілкування Ви знаєте?
3. Що представляє собою стратегія ділового спілкування?
4. Що представляє собою тактика ділового спілкування?
5. Які методи побудови аргументації Ви знаєте?
6. Які варіанти способів домовленості про час і місце бесіди, яка передбачається, Ви знаєте?
7. Розкрийте суть виконавчого етапу ділового спілкування.
8. У чому полягає суть підсумкового етапу ділового спілкування?
9. Яке значення мають комунікації для організації.
10. Які типи комунікацій існують в організаціях?
11. Які типи формальних комунікацій Ви знаєте?
12. Що являють собою неформальні комунікації?
13. Як здійснюється процес комунікації?
14. Що являє собою інформаційний шум і які його наслідки?
15. Які бар'єри можуть перешкоджати організаційним комунікаціям. Опишіть їх.
16. Які шляхи удосконалення організаційних комунікацій Ви знаєте?

---

## РОЗДІЛ 13

### ВИДИ ДІЛОВИХ КОНТАКТІВ

#### План вивчення теми

**13.1.** Організація і проведення ділових контактів: ділова бесіда, співбесіда, телефонні переговори.

**13.2.** Організація і проведення ділових нарад.

**13.3.** Організація і проведення ділових прийомів.

**13.4.** Техніка ведення ділових переговорів.

**13.5.** Організація і проведення конференцій, презентацій.

#### **13.1. Організація і проведення ділових контактів: ділова бесіда, співбесіда, телефонні переговори**

Індивідуальною формою обговорення ділових проблем є ділові бесіди (розмови).

До форм колективного обговорення проблем належать: нарада, збори, конференції, переговори, дискусії, мозковий штурм.

Кожний вид ділового спілкування має свої особливості. Розглянемо особливості організації і проведення найбільш розповсюджених видів ділового спілкування.

За структурою, функціями, тривалістю розрізняють:

- власне ділову розмову – короткочасний контакт на одну тему;
- ділову розмову – тривалий обмін думками, ідеями, інформацією, що передбачає прийняття рішень;
- інтерв'ю – це: розмова з журналістом, призначена для друку; розмова працедавця з претендентом на вакантну посаду.

Основними задачами ділової бесіди є:

- переконати партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримати службову інформацію;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

**Ділова бесіда (розмова)** – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми. Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких стосунків правилами. В ділових стосунках вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити і уважно слухати.

Можна виділити такі принципи ведення ділової бесіди:

- привернення уваги співрозмовника;

- 
- зацікавлення інформацією співрозмовника;
  - ґрунтовна аргументація;
  - нейтралізація сумнівів і зауважень співрозмовника;
  - прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умов уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактовної реакції на отриману інформацію.

Будь-яка мисленнєво-мовленнєва діяльність складається з трьох етапів: докомунікативного; комунікативного; посткомунікативного.

У діловій бесіді теж можна виділити ці три етапи.

На *першому етапі* відбувається планування, оцінка ситуації, збір матеріалу, підготовка тез і запитань. *Другий етап* – власне бесіда – складається зі встановлення контакту, викладення своєї позиції та з'ясування позиції співрозмовника, спільного аналізування проблеми, прийняття рішень. *Третій етап* – аналітичний. Без аналізу здійсненого не відбувається розвиток, удосконалення комунікативної культури людини.

Розглянемо комунікативний етап ділової бесіди.

На початку бесіди встановлюється контакт зі співрозмовником, створюється потрібна атмосфера. П. Мічич пропонує прийоми початку ділової бесіди.

*Прийом зачіпки* – розповідь якоїсь цікавої історії, жарт, теплі слова, комплімент. Цей прийом допомагає зняти напруження, встановити особистісний контакт зі співрозмовником.

*Прийом стимулювання уваги* – одна зі сторін одразу ставить багато запитань з багатьох проблем, які необхідно обговорити. Цей прийом застосовується, коли у протилежній сторони твердий погляд на ситуацію.

*Прийом прямого підходу* – одразу викладається суть справи, без будь-яких вступних зауважень. Застосовується цей прийом у короткій і не дуже важливій бесіді.

Спосіб формування і передачі інформації вважається вдалим, якщо мовець дотримується психологічних законів її організації (рис. 13.1).

*Закон краю* формується так: найкраще запам'ятовується початок і кінець інформації. Тому на вступ і фінал бесіди слід звернути особливу увагу. Але слід пам'ятати, що логіка комунікації часто змушує розташовувати головні тези у середині викладення.

*Закон асоціації* диктує: краще сприймається і запам'ятовується те, що слухач може пов'язати з відомою йому інформацією. Наприклад, призначаючи випускника університету на керівну посаду пояснення, яким має бути лідер, можна провести за аналогією з його викладачами; чому одних педагогів любили і поважали, а інших – ні.

*Закон сенсорності*: інформація, що отримується сенсорно, сприймається і запам'ятовується краще, ніж абстрактна. Тому якщо можливо і доцільно, у бесіді слід використати наочні матеріали: буклети, схеми, фотографії,

продукцію тощо. Тут слід згадати і про зовнішній вигляд співрозмовників, який теж дає інформацію.

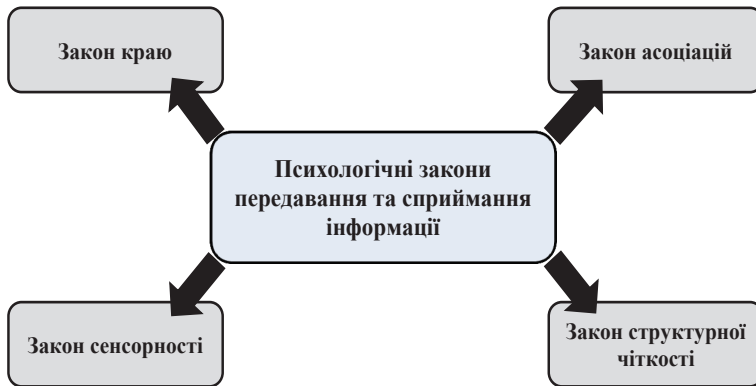


Рис. 13.1. Психологічні закони передавання і сприймання інформації

*Закон структурної чіткості* не можна порушувати: інформація, що не є логічно послідовною, чітко структурованою, сприймається вкрай погано.

П. Мідич пропонує такі можливі структури ділових бесід.

*Класична:* 1) вступ; 2) основна частина; 3) висновки.

*Сучасна:* 1) початок; 2) передача інформації; 3) аргументація; 4) нейтралізація; 5) прийняття рішень.

*Промислово-технічна:* 1) контакт зі співрозмовником; 2) пояснення; 3) приклад; 4) висновок з прикладу; 5) докази і оцінка доказів; 6) нові висновки.

*Інженерно-технічна:* 1) вияв бажань співрозмовника; 2) аналіз можливих рішень; 3) відхилення неприйнятих рішень; 4) перевірка правильності рішення; 5) прийняття оптимального рішення.

*Торгова:* 1) привернення уваги; 2) пробудження інтересу; 3) формування пошуків рішень; 4) прийняття пропозиції.

*Дослідницька:* 1) постановка проблеми; 2) розробка моделі; 3) розробка варіантів; 4) формування рішення.

Завдання останньої стадії ділової бесіди – прийняття рішень і завершення – такі:

- досягнути основної чи альтернативної мети;
- створити сприятливу атмосферу для продовження контактів у подальшому;
- стимулювання співрозмовника до дії.

---

Після закінчення ділової бесіди слід відзначити її позитивні і негативні моменти. Це важливо для удосконалення вміння спілкуватися, взаємодіяти з іншими людьми.

**Співбесіда.** Ключовим моментом в процесі працевлаштування може стати співбесіда (інтерв'ю), яка є гарним способом продемонструвати свої здібності. «Грамотне інтерв'ю – гарантія від безробіття» (Б. Лінкемер). Науковцями та практиками вироблені певні рекомендації для проведення інтерв'ю.

Джері Аллен у книзі «Як перетворити інтерв'ю в роботу» пропонує 12 шаблів гарного інтерв'ю, проходження якими гарантує, на думку автора, отримання роботи.

1. Познайомтесь зі співрозмовником завчасно.
2. Гарно одягніться.
3. Приходьте один.
4. Приходьте вчасно.
5. Застосовуйте 4 чарівні дії: усмішка; погляд прямо в вічі; слова «приємно з вами познайомитись»; міцне, ввічливе рукостискання.
6. Не дозволяйте собі опинитися у ролі підлеглого.
7. Прагніть ситуації рівності.
8. Висловлюйте компліменти співрозмовнику.
9. Висловлюйте захват його досягненнями.
10. Будьте спостережливими.
11. Демонструйте ентузіазм, довіру, енергійність, надійність.
12. Чотири дії на завершення: усмішка; погляд прямо в вічі; сподівання на наступну зустріч; міцне, ввічливе рукостискання.

Існує кілька підходів до організації співбесіди. Це може бути співбесіда:

- а) за заздалегідь підготовленою схемою;
- б) слабоформалізоване інтерв'ю;
- в) виконувана без спеціальної підготовки.

Ціль бесіди будь-якого типу одна – збір необхідних відомостей про індивідуально-ділові якості кандидата, перевірка документальної інформації у безпосередньому контакті.

Співбесіда зазвичай проводиться представником служби управління персоналом фірми й представником управління, відділу, підрозділу, служби, де є вакантна посада, на яку підбирається працівник.

При проведенні співбесіди потрібно дотримуватися основних соціально-психологічних вимог:

- мати заздалегідь підготовлений план бесіди;
- на самому початку співбесіди намагатися зняти можливу напругу кандидата, стиль співбесіди повинен бути доброзичливим, підбадьорливим;
- дати можливість кандидатові висловитися (бажано, щоб кандидат говорив більше того, хто проводить співбесіду);
- при відхиленні бесіди від основного напрямку знати, з якою метою це було зроблено і яка інформація при цьому отримана;



---

– бути об'єктивним, відмовлятися від власних переваг, особливо щодо особистісних якостей кандидата (в основному це стосується співробітників кадрової служби, тому що кандидат підбирається не в їхній відділ, а у підрозділи підприємства під певного керівника);

– робити висновок тільки після закінчення співбесіди. Досвідченому інтерв'юєрові можна покладатися на інтуїцію, але при цьому обов'язково враховувати свої можливі упередження;

– погоджувати враження менеджера з персоналу із майбутнім безпосереднім керівником кандидата.

Висновок за результатами співбесіди пишеться в довільній формі. Основні висновки співбесіди коротко представляються в аркуші погоджень анкети кандидата.

**Особисте резюме.** Важливим аспектом успішного працевлаштування можуть бути: якість поданого роботодавцю особистого резюме або CV (*curriculum vitae* – «шлях життя») та уміння проводити співбесіду (давати інтерв'ю). Резюме є першим і дуже важливим етапом працевлаштування. Якість підготовленого резюме може вирішити подальшу логіку комунікації роботодавця з претендентом:

- 1) відмовити в співбесіді;
- 2) призначити співбесіду;
- 3) прийняти на роботу без процедури співбесіди.

Єдиного стандарту написання резюме не існує. Але в будь-якому резюме повинні бути базові розділи: об'єктивні дані, пропозиція, досягнення, освіта, досвід роботи, особистісні якості, рекомендації (у разі потреби).

**Телефонні переговори.** Вирішуючи різноманітні завдання, менеджери від 4 до 27 відсотків свого робочого часу витрачають на телефонні розмови.

Процес спілкування по телефону передбачає виконання таких основних операцій:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) відрекомендування співрозмовників;
- 3) ознайомлення співрозмовника з предметом розмови (формулювання питання);
- 4) обговорення ситуації (поставленого питання), її аргументування;
- 5) відповіді на запитання співрозмовника;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Кожна з цих операцій має різну тривалість і може містити певну кількість надмірної інформації, яка знижує ефективність телефонної розмови. Крім того, в розмові можуть виникати паузи, зумовлені технічними причинами чи незадовільною підготовкою співрозмовників. Тому для забезпечення ефективності телефонних розмов потрібна спеціальна підготовка, яка передбачає кілька послідовних етапів. До початку розмови необхідно з'ясувати, чи справді вона доцільна, визначити її мету, підготувати матеріали.

Для того, щоб розпочати розмову, слід переконатися у правильності набраного номера. Краще телефонувати абонентові у другій половині дня.

---

Етика телефонного спілкування вимагає спершу відрекомендуватися, назвавши прізвище, ім'я, по батькові, підприємство (відділ), місто. Це необхідно робити навіть маючи певність, що співрозмовники можуть одне одного впізнати по голосу. Слова повинні вимовлятися чітко. Неприпустимо при цьому позіхати, палити цигарку чи займатися іншими справами, які можуть заважати розмові.

Телефонуючи до організації вперше, варто з'ясувати, хто має необхідні повноваження для розв'язання проблеми (прізвище, ім'я, по батькові співробітника, посада, номер телефону) і саме з ним спілкуватися. Перед важливими телефонними переговорами, особливо міжміськими і міжнародними, необхідно попередньо окреслити перелік питань, щоб з різних причин (хвилювання, поспіх) не пропустити важливих моментів. Найкраще питання розмістити у лівій частині аркуша паперу, а в правій – робити під час розмови помітки (дані, прізвища, реквізити, терміни тощо).

Переконавшись, що контакт відбувається саме з тією особою, яка може сприяти у вирішенні проблеми, необхідно уточнити, чи є у співрозмовника час для розмови, чи краще зателефонувати пізніше.

Наприкінці розмови потрібно уточнити, хто, що і як робитиме далі, подякувати співбесідникові, ввічливо попрощатися з ним. Після її закінчення слід продумати, чи сказано все необхідне, чи потребує проведена розмова передавання повідомлення іншим. Варто також занотувати її підсумки – відносно чого досягнута домовленість зі співрозмовником, що необхідно зробити, а також занотувати необхідне у щоденник.

Оптимальна тривалість телефонної розмови складає 5 – 6 хвилин.

Вхідні (зовнішні) телефонні дзвінки також вимагають певної підготовки, комунікативних умінь. При виконанні термінової, невідкладної роботи не знімають слухавку зовсім або, знявши її, ввічливо повідомляють: «Будьте ласкаві, зателефонуйте мені тоді й тоді. Я зайнятий терміновою справою». Піднімати слухавку необхідно після другого дзвінка (приблизно через 15 секунд). За відсутності абонента той, хто телефонує, кладе слухавку приблизно після п'ятого-шостого дзвінка.

Завжди поруч з телефоном необхідно мати засоби для занотовування розмови. Відповідаючи, називають своє прізвище й відділ, записують прізвище того, хто зателефонував. Якщо співрозмовник не відрекомендувався, потрібно про це його попросити. Коли на поставлене запитання немає відповіді, необхідно передати зміст розмови компетентному співробітнику або запитати співрозмовника, чи може він зачекати. Якщо для цього необхідний певний час, про це повідомляють співрозмовникові і запитують, чи він зачекає, чи зателефонує пізніше, потім дякують і просять вибачення за те, що змусили чекати.

Вихована людина обов'язково запитає на початку розмови, чи не відволікає вона співрозмовника від справ і не розмовлятиме по телефону більше 5 – 10 хвилин. Цим правилом можна знехтувати лише за обопільної згоди сторін. Але тривала розмова може перекрити доступ термінових дзвінків. Тому коли розмова затяглася, варто зателефонувати ще раз пізніше.

---

*Дванадцять правил телефонної розмови:*

1. Усміхайтесь по... телефону: «Дуже приємно, радий, що зателефонували».
2. Будьте розкутими.
3. Не соромтесь перепитувати.
4. Будьте небагатослівні.
5. Враховуйте настрій співрозмовника.
6. Спрямовуйте мовну активність співрозмовника.
7. Не забувайте робити паузи.
8. Будьте зосереджені.
9. Хороше запитання — це вже половина відповіді.
10. Мисліть і говоріть позитивно.
11. Службовий телефон — не ваша власність.
12. Телефон ніколи не замінить вам особистого спілкування.

### **13.2. Організація і проведення ділових нарад**

Наради – один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя. Вони дають змогу спільно аналізувати важливі питання й висловлювати свої думки та пропозиції, приймати найоптимальніші рішення. Крім того, на нараді керівництво може поінформувати працівників про свої плани. Якщо учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять певних висновків, ефект від такої наради буде великим. Натомість якщо нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу, що нерідко й трапляється.

**Нарада** – організаційна форма спільного обговорення і вирішення керівником разом з підлеглими певних проблем, питань.

**Ділова нарада** – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень.

*Оптимальна кількість учасників* наради як однієї з колективних форм обговорення – 10 – 12 осіб. Якщо людей менше, а отже, менше різних поглядів на проблему, то й користі від такої наради буде мало.

*Оптимальна тривалість* оперативної наради складає 20 – 40 хвилин. Слід встановити регламент наради (до 5 хвилин на виступ). Наради слід починати точно у встановлений час. Головуючий повинен зайняти своє місце за 3 – 4 хвилини до початку.

Слід визначити і *якісний характер аудиторії*. Як правило, на нараду запрошуються ті співробітники, посадові особи, які компетентні в питаннях, що будуть обговорюватися.

Найкращий час для наради, згідно з ергономічними дослідженнями, – 11 годин середи чи четверга.

Нараду в будь-якій організації, як правило, проводить її керівник. Тому її результати залежать передусім від нього, від того, як він уміє працювати з людьми. Завдання головуючого полягає не у виголошенні на нараді промови чи доповіді. Він має відкрити нараду й у короткому вступному слові охарактеризувати проблему, яку треба обговорити. Варто зазначити, що наради, на яких не підбиваються підсумки, – це марно витрачений час. Види нарад подано в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

### Види нарад

<b>Диктаторська нарада</b>	Керівник ознайомлює присутніх зі своїми розпорядженнями, власним поглядом, з постановою чи наказом вищого керівництва. Інколи дозволяє учасникам наради ставити запитання. Обмін думками відсутній.
<b>Автократична нарада</b>	Різновид диктаторської. Керівник кожному ставить запитання і вислуховує відповіді. У такій нараді бере участь небагато працівників. Крім ситуації, коли підлеглому доводиться відповідати на запитання керівника, він поводить пасивно.
<b>Сегрегативна нарада (от латинского – отделение)</b>	Керівник або працівник за його дорученням виголошує доповідь, потім відбуваються дебати, в яких бере участь кілька учасників за вибором головуючого. Ця нарада є псевдодискусійною (виступ підготовлений заздалегідь).
<b>Дискусійна нарада</b>	Вільний обмін думками, загальне голосування, прийняття рішення, яке потім підлягає затвердженню керівництвом. Варіантом може бути одноосібне прийняття рішення керівником після осмислення висловленого і запропонованого на нараді.
<b>Вільна нарада</b>	Аморфна, без чітко сформульованого порядку денного, а інколи й без головуючого. Метою її є обмін думками; прийняття рішення необов'язкове. Така нарада, як правило, виникає в автомобілі, в кулуарах офіційної наради тощо.
<b>Проблемна нарада</b>	Спрямована на пошук вирішення певної проблеми. Відбувається вона за традиційною схемою: доповідь — запитання — дебати — прийняття рішення. Для вирішення проблем часто використовують метод «мозкової атаки».
<b>Інструктивна (інформативна) нарада</b>	Передбачає передавання розпоряджень та необхідних даних зверху донизу ієрархічними щаблями управління. Організують її за необхідності конкретизувати завдання для виконавців, роз'яснити питання, що назріли, встановити терміни виконання доручень.
<b>Оперативна («диспетчерська», «п'ятихвилинка», «літучка») нарада</b>	Призначена для отримання інформації про стан справ у виробництві (знизу догори за схемою управління). Отримавши необхідні дані, головуючий на місці приймає рішення, надає необхідну допомогу. В організації оперативних нарад важливо чітко визначити їх основну мету.

---

**Дискусія** – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія часто є необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Підготовчий етап проведення дискусії складається з:

1. Формування проблеми, мети;
2. Збору інформації про предмет дискусії;
3. Формулювання запитань;
4. Оцінки аудиторії.

Слід обрати стратегію ведення дискусії з урахуванням індивідуальних особливостей дискутуючих.

Традиційно виділяють сильних і слабких учасників. Сильний учасник – впевнений в собі, добре знає предмет спору, має досвід полемічного спілкування, має авторитет. Слабкий учасник, відповідно, – недостатньо обізнаний у проблемі, нерішучий, недосвідчений у спілкуванні. За характером знань мовців поділяють на «лисиць» та «їжаків» (за байкою давньогрецького поета Архілоха: «Лисиця знає багато усяких речей, а їжак – одну, але велику»). Отже «лисиці» – широко обізнані мовці, але такі, що недостатньо глибоко розбираються в окремих питаннях, а «їжаки» – мовці, заглиблені в одну тему.

За манерою поведінки виділяють багато різних типів учасників дискусії: «агресор», «всезнайка», «марнословний», «мовчун», «сором'язливий», «незацікавлений», «велика шишка», «адвокат диявола» тощо.

*Деякі правила ведення дискусії:*

- Потрібно чітко розмежовувати питання, які є предметом дискусії і які не слід обговорювати.
- Не допускати перетворення дискусії у з'ясування особистих стосунків.
- Можна переконувати, але не можна принижувати опонентів.
- Зберігати спокій і рівноваженість у спорі.
- Критикувати без роздратування і злості, але й не вибачатися за критику, тому що це не ознака ввічливості, а вияв невпевненості у своїй правоті.
- Програвати і перемагати гідно. При поразці не сердитися, і не бути розгубленим. При перемозі залишатися спокійним і скромним. Давати можливість опонентам «зберегти обличчя».

На завершення дискусії ведучий характеризує стан питання, відзначає найбільш конструктивні, переконливі виступи, тактовну поведінку мовців, формує варіант погоджувальної позиції.

**Мозковий штурм** – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

Зasadничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Зниження рівня критичності, самокритичності у людини

---

відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Група просто висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їхньої цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають вітатися найбільш дикі ідеї.

Р. Фішер та У. Юрі вважають, що немає якогось правильного способу проведення мозкового штурму. Скоріше треба його пристосовувати до своїх потреб і можливостей.

#### *Підготовка до мозкового штурму*

1. Визначити мету. Бажано, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема.

2. Вибрати учасників. Група повинна бути достатньо великою, щоб стимулювати взаємний обмін думками, і достатньо малою, щоб стимулювати самих учасників. Оптимальна кількість – 8 людей.

3. Визначити місце. Слід підібрати таке місце, яке б якомога більше відрізнялось від звичайної робочої обстановки. Чим відчутніша відмінність мозкового штурму від звичайної зустрічі, тим легше його учасникам уникнути оцінного мислення.

4. Створіть неформальну атмосферу. Це може бути зустріч без краваток і піджаків; можна звертатися не на ім'я; можна за філіжанкою кави тощо.

5. Оберіть ведучого. Хтось має стимулювати генерування ідей з запитаннями; слідкувати, щоб процес не зупинився; забезпечувати шанс висловитися кожному.

#### *Проведення мозкового штурму*

1. Посадити учасників поряд. Відчуття один одного стимулює бажання спільно вирішити проблему.

2. Озвучте основні правила, в тому числі і про заборону критики. Ще одне правило, яке можна прийняти, – не звертати увагу на те, хто яку ідею висунув.

3. Записувати ідеї так, щоб усім було видно, краще на великих аркушах паперу, це створює у групи відчуття колективного досягнення.

4. Час обговорення необхідно обмежувати до 30 хвилин. Дефіцит часу є додатковим стимулом мозкової діяльності.

#### *Завершення мозкового штурму*

1. Виділити найперспективніші ідеї.

2. Придумати шляхи удосконалення цих ідей, способів їх реалізації. Застосувати конструктивну критику.

3. Визначити час оцінки ідей і прийняття рішень.

### **13.3. Організація і проведення ділових прийомів**

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

---

**Прийоми** – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням переговорів, річницею якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні відносини, які є дуже важливими в ділових відносинах. Прийоми – це інструмент ділових відносин.

Великого поширення набули такі види прийомів: «сніданок», «обід», «вечеря», «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського» чи «келих вина», «чай».

До *прийомів з розміщенням* належать такі прийоми як сніданок, обід, вечеря, з яких найбільш почесними є «сніданок», «обід», а до *прийомів без розміщення* – «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського» чи «келих вина», «чай» та ін.

До денних прийомів належать «сніданок», «келих шампанського» чи «келих вина». Решта прийомів належать до вечірніх.

«*Сніданок*» – починається о 12.30 і продовжується до 13.30 і, зазвичай, триває 1,0 – 1,5 години, з яких 45 – 60 хвилин гості проводять за столом, а 15 – 30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). Подають на сніданок одну-дві холодні закуски, одну рибу або одну м'ясну страву, десерт. Після закінчення сніданку подаються чай, каву. Пропонуються коньяк і лікер. Форма одягу – повсякденний костюм або сукня, якщо форма одягу спеціально не вказується у запрошенні.

«*Обід*» – вважається найпочеснішим видом прийому. Як правило, він починається о 20 або 20.30, але не пізніше 21 години (на практиці він може починатися і раніше). Меню обіду, відповідно до місцевих традицій, складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл. Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

«*Вечеря*» – починається о 21 годині і пізніше. Від обіду відрізняється лише часом початку. Форма одягу вказується в запрошенні – чорний костюм, смокінг або фрак, для жінок – вечірня сукня.

«*Шведський стіл*» («*Обід-буфет*») – є різновидом обіду, але носить менш офіційний, ніж обід, характер. Немає необхідності розміщувати гостей за

---

загальним столом, а також організація його проведення не така важка і ускладнена. Як і на фуршетному прийомі сервірується окремий стіл з закусками, напоями. «Шведський стіл», на відміну від «фуршету», передбачає розміщення гостей в залі або в інших кімнатах за невеликими столиками на 4 – 5 чоловік.

«*Фуриет*» – починається між 17 і 18 годинами і триває близько двох годин. Деякою мірою даний прийом нагадує «шведський стіл», але страви «скромніші», час прийому гості проводять стоячи, кількість запрошених гостей більша. Меню такого банкету містить холодні та гарячі закуски, гарячі другі страви, десерт і напої. Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім. Форма одягу – повсякденна (костюм або сукня), але з метою посилення урочистості прийому запрошеним може бути запропонована особлива форма одягу, про що зазначається у запрошенні.

«*Коктейль*» – відбувається у ті ж години, що і «фуршет». Його організують, зазвичай, для учасників міжнародних симпозіумів, конференцій, нарад та ін. В залі ставлять невеликі столи біля стін, колон, в нішах, на яких розкладають попільнички, запальнички, паперові серветки. Банкетні столи не розставляють. Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

«*Чай*» – прийом між 17.00 і 20.00, який влаштовується, як правило, тільки для жінок з приводу днів народження, різних урочистих ювілеїв. Для чаю накриваються один або декілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні та сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуси (канapé з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість 1 – 2 години.

«*Жур-фікс*» – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність «жур-фіксу» у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих «плітках». Для оголошення прийому розсилають один або два рази на рік запрошувальні листівки. В них повідомляють про те, що у відповідний день (наприклад: 2010 рік, кожна п'ятниця, кожного місяця) кожного адресата без попередження, попередніх дзвінків запрошують в гості. Цього дня господиня повинна обов'язково бути вдома, накрити стіл і зустріти гостей. За часом проведення та частуванням «жур-фікс» не відрізняється від «чаю». Інколи такі прийоми проводяться як музичні та літературні вечори.

«*Келих шампанського*» або «*Келих вина*» – прийом, під час якого зазвичай подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. Починаються прийоми о 12-й годині і закінчуються о 13-й. Подача закуски необов'язкова, але можна подавати тістечка, бутерброди, горішки. Прийом відбувається стоячи. Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

«*Барбекю*» («*Шашлик*») – прийом, який влаштовується на свіжому повітрі – на дачі, за містом. Поки відбувається приготування м'яса (смажаться на решітці шматочки м'яса чи готується на шампурах шашлик), гості



---

спілкуються, відпочивають на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки). Форма одягу – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

«Пікнік» – прийом, який відрізняється від «барбекю» тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На «пікніку» використовується справжній або пластиковий посуд. Для зручності можна взяти складані столи та стільці. Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній.

Питання підготовки та проведення ділових прийомів потребує завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення гостей;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом [37].

#### 13.4. Техніка ведення ділових переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

**Переговори** – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси [37].

Переговори як форма колективного обговорення передбачають три стадії: а) аналіз ситуації, тобто проблем учасників, їхніх емоцій, відносин, інтересів, можливих варіантів прийняття рішення; б) планування; в) дискусія.

**Ділові переговори** – процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, а інколи й суперечливих інтересів. Ділові переговори є важливим елементом ділового спілкування. За формою вони нагадують співбесіду, а за змістом є процесом поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різновекторних, інколи й суперечливих інтересів. Універсальної, придатної для всіх ситуацій моделі переговорів не існує. Загальна їх схема охоплює такі структурні компоненти, як знайомство, привітання і введення в проблему, характеристика проблеми і пропозиції щодо переговорів, детальне формулювання позицій, діалог, вирішення проблеми, завершення.

Розпочинають переговори із взаємного знайомства. При цьому, як правило, керівники представляють учасників своїх делегацій. Доцільно, щоб у цей час відбувся обмін візитками, їх варто покласти перед собою, намагаючись зафіксувати і пам'ятати, кому яка належить. Дуже важливо правильно вимовляти імена і прізвища гостей. Якщо є сумніви (наприклад, щодо наголосу), прізвище уточнюють і надалі не допускають помилок. Для створення невимушеної атмосфери необхідно розпочати розмову з дружнього привітання і фраз загального характеру (наприклад, чи влаштувають гостей умови проживання в готелі, які враження від міста, якщо вони у ньому вперше, тощо).

Учасники делегації повинні відчувати, що вони цікаві представникам організації – ініціатора переговорів – як ділові партнери і як особистості. Неприпустимо, щоб у них склалося враження, що ці переговори є обтяжливими для протилежної сторони. Також недоцільно нагнітати атмосферу дефіциту часу: партнерів ніщо не повинно підганяти за необхідності обдумати свої пропозиції, оцінки.

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: *змістовому і організаційному*. Організаційними питаннями підготовки переговорів є: визначення часу, регламент переговорів, місце зустрічі, склад делегації.

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів (рис. 13.2).



Рис. 13.2. Стратегічні підходи до ведення переговорів

*Жорсткий* – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

*М'який* – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти 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 неясних і нерозумних рішень*.

*Принциповий (Гарвардський)* – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату [37].

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципівих переговорів. Вони протиставляють винайдеий ними метод принципівих переговорів стандартній переговорній стратегії – *позиційному торгу, який часто залишає у «переговірників» почуття незадоволеності, виснаження, відчуження*. Адже люди опиняються перед дилемою: бути «м'якими» і йти на поступки чи бути «жорсткими», оголосити війну і перемогти, зіпсувавши відносини з протилежною стороною.

Особливість методу принципівих переговорів у *змісті вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів* по переговорах [50].

Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

У результаті застосування принципівого підходу:

- переговори повинні привести до такої угоди, яка б максимально задовляла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;

- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;

- відносини між сторонами повинні покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що є базовими елементами переговорів.

**Правило перше. *Відмежуйте учасників переговорів від проблеми.***

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на відносинах сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента.

**Правило друге. *Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.***

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Щоб зрозуміти інтереси сторін відносно їх позицій, потрібно виконати такі дії: поясніть свої інтереси; визначте інтереси іншої сторони; обговоріть спільну тему; будьте конкретними, але гнучкими; будьте стійкими, захищаючи свої інтереси.

**Правило третє. *Розробляйте взаємовигідні варіанти.***

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил: відокремлюйте судження від рішення; розширте коло підходів; шукайте взаємовигоду; допоможіть партнеру прийняти рішення.

---

**Правило четверте. *Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.***

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати: справедливі критерії за суттю питання; справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники [34].

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні *тактичні прийоми*.

– *Ухиляння* – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

– *Затягування* – застосовується в тих випадках, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

– *Вичікування* – виявляється у прагненні учасника спочатку вислухати думку опонента, щоб потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати свою позицію.

– *Пакування* – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в «пакет» об'єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні.

– *Салями* – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салами.

– *Поступове підвищення складності обговорюваних питань* – це прийом, що застосовується у спільному аналізі проблеми.

– *Поділ проблеми на окремі складові* – полягає у відмові від спроб вирішувати всю проблему повністю і у виділенні в ній окремих компонентів.

– *Ультимативність вимог* – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнята їх позиція.

– *Висування вимог в останню хвилину* – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може «зірватися». Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові [37].

Типові помилки проведення переговорів наведені у табл. 13.2.

## Типові помилки проведення переговорів

«Холодний запуск»	Партнер розпочинає переговори, недостатньо продумавши їх необхідність, мету, можливі ускладнення та наслідки. У такому разі він змушений лише реагувати, а не діяти.
«Відсутність програми»	У партнера немає чіткого плану дій, обумовленого його максимальними і мінімальними інтересами, а без цього йому надто важко формулювати і відстоювати їх.
«Головне, щоб це було вигідно мені!»	Партнер настільки захоплений власними інтересами, що представники іншої сторони не бачать для себе ніяких переваг.
«Пустити все на самоплив»	Партнер не має чітко визначених власних інтересів, тому його пропозиції, оцінки, аргументи є неконкретними, що ускладнює досягнення адекватного розуміння сторонами предмета переговорів.
«Комунікативні руйнатори» (втрата комунікативного контакту)	Неправильна поведінка одного з партнерів негативно впливає на атмосферу переговорів, перешкоджає досягненню їх мети, оскільки він не володіє мистецтвом вислуховування іншого.

## 13.5. Організація і проведення конференцій, презентацій.

Для пошуку шляхів вирішення якихось кардинальних наукових або практичних проблем використовують таку форму колективного обговорення, як *конференція*. Мета конференції полягає в тому, щоб довести підняту ідею до необхідності відповідних змін, виробити загальний погляд на майбутнє, намітити перші кроки до реалізації змін і сприяти активній участі присутніх у їх проведенні. На конференціях, спрямованих на пошук стратегічних змін у режимі реального часу, генерується набагато більше інформації, ніж в інших формах колективного обговорення. За часом конференція може відбуватися від одного до кількох днів. За цей час її учасники озброюються розумінням тих практичних кроків, які слід зробити для підтримки стратегії, і мотивів для їх здійснення. Тому, як правило, на конференцію запрошуються люди, що мають хорошу професійну підготовку і практичний досвід діяльності з обраної проблеми.

Набули поширення зустрічі «за круглим столом», коли кілька учасників дискутують між собою в присутності слухачів. Така дискусія дає змогу ознайомити людей з різними поглядами фахівців на якусь проблему і стимулювати до активного мислення, самостійних висновків. Інколи колективне обговорення має форму *диспути*, під яким розуміють публічну суперечку на

---

наукову чи суспільно важливу тему. Учасники диспуту, звичайно, не ставлять перед собою мети обов'язково дійти згоди.

Останнім часом для розв'язання перспективних і досить складних проблем дедалі частіше використовується така форма колективного обговорення, як «мозковий штурм». Вона дає змогу генерувати нові ідеї, шукати шляхи розв'язання складних проблем, окреслювати шляхи розвитку, скажімо, якоїсь організації. Ця форма, як і інші, зокрема ділові та рольові ігри, використовується не тільки для соціально-орієнтованого навчання людей, а й у виробничій сфері для вирішення проблемних завдань.

У наш час, коли постійно зростає кількість пропозицій про нові проекти, види продукції, послуги та ін., важливим стає те, як представити інформацію про них. І для того, щоб нові ідеї дійшли до свого адресата, треба це робити в заманливій, цікавій і переконливій формі. Такою формою може стати *презентація*. Змістом презентації може бути інформація про нову видану книгу, новий товар, створену організацію.

Презентація проводиться з метою надання інформації для певної групи людей. І в цьому вона схожа на лекцію. Але це не лекція, бо люди на презентацію приходять не за власним бажанням, щоб пізнати щось нове, і рідко виявляють активність. Як правило, на презентацію людей спеціально запрошують, причому у запрошених бажання отримати нову інформацію значно менше, ніж у організаторів передати її.

Презентація для того щоб успішною, потребує значної підготовчої роботи. Необхідно визначити її цілі, персональний склад запрошених. На презентації обов'язково мають бути: керівник організації, особа, відповідальна за підготовчу роботу, спеціаліст з предмета презентації, спеціаліст із запрошеної аудиторії. Виступати повинен той, у кого це краще вийде. Звичайно, треба продумати, в якому приміщенні провести цю зустріч, які допоміжні матеріали, у тому числі й сувеніри, треба мати, як розподілити час, щоб не обтяжувати запрошених і підтримувати їхню увагу.

Особливості підготовки виступу на презентації:

- спочатку сказати декілька приємних фраз, щоб привернути до себе увагу присутніх, встановити психологічний контакт із ними;
- розповісти про власний досвід, пов'язаний з предметом презентації;
- використавши запитання, з'ясувати, наскільки аудиторія знайома з предметом презентації;
- зазначити, чому саме цих людей запрошено;
- накреслити хід проведення презентації і чітко визначити час, необхідний для цього;
- викласти в дохідливій формі проблему, розбивши її на декілька етапів;
- за допомогою запитань з'ясувати, як аудиторія зрозуміла сказане;
- використати аудіовізуальні та інші допоміжні засоби (таблиці, схеми, діаграми);
- сформулювати пропозиції до присутніх;

- 
- показати, що саме кожен із присутніх може втратити, якщо не підтримає запропоновану ідею;
  - роздати запрошеним підготовлені матеріали (буклети, проспекти, схеми) та маленькі сувеніри;
  - з'ясувати, чи мають присутні якісь запитання і дати відповідь на них;
  - висловити присутнім подяку за те, що вони надали можливість представити їм нову ідею, а також сподівання на подальше спілкування і взаємодію.

Отже, організаторам презентації треба докласти максимум зусиль, щоб зацікавити присутніх, якомога тісніше об'єднати їх і обов'язково встановити з аудиторією діалог. Тоді можна розраховувати на позитивне ставлення присутніх до предмета презентації, а відповідно – на подальше спілкування.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Які види ділових контактів Ви знаєте?
2. Які існують правила організації і проведення переговорів?
3. Які стратегічні підходи до ведення переговорів Ви знаєте?
4. Назвіть типові помилки проведення переговорів.
5. Які існують правила організації і проведення ділової бесіди?
6. Які існують правила організації і проведення співбесіди при прийомі на роботу?
7. Які Ви знаєте правила ділових телефонних розмов?
8. Які існують правила організації і проведення наради?
9. Які Ви знаєте види прийомів? Охарактеризуйте їх.
10. У чому полягає особливість організації та проведення конференцій і презентацій?

---

## РОЗДІЛ 14

### БАР'ЄРИ У СПІЛКУВАННІ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ

#### План вивчення теми

- 14.1. Бар'єри взаємодії.
- 14.2. Вплив типів особистості та взаємини між партнерами.
- 14.3. Бар'єри сприйняття та розуміння.
- 14.4. Комунікативні бар'єри.
- 14.5. Подолання бар'єрів у спілкуванні.

#### 14.1. Бар'єри взаємодії

Відчуття дискомфорту, бар'єрів спілкування не сприяє плідним діловим контактам і може призвести до конфліктів. Для того, щоб справа не дійшла до стресу, слід навчитися попереджати виникнення бар'єрів у спілкуванні, а якщо вже вони виникли, уміти успішно їх подолати. Розглянемо основні перешкоди на шляху до плідного спілкування.

*Мотиваційний бар'єр* виникає, коли у партнерів різні мотиви вступу до контакту, наприклад: один зацікавлений в розвитку загальної справи, а іншого цікавить тільки швидкий прибуток, тобто кожний з партнерів переслідує мету, що йде урозріз із намірами іншої сторони, і не говорить про це відкрито. Краще із самого початку з'ясувати наміри кожного з партнерів, погоджуючи мотиви співпраці. Якщо це не вдасться, спільна робота приречена на невдачу.

Окремої розмови заслуговує ситуація укладення контракту або ділової угоди, в якій кожен партнер переслідує свою мету налагодження контакту. Щоб ніхто з партнерів не відчував себе «скривдженим» після укладення договору, потрібно знайти рішення, котре задовольняло б інтереси обох сторін. Таке рішення знаходять шляхом переговорів.

*Етичний бар'єр* виникає тоді, коли взаємодії з партнером заважає етична позиція, несумісна з вашою. Чи йти на компроміс, кожен вирішує сам. Але намагатися перевиховати або соромити партнера не рекомендується.

*Бар'єр стилів спілкування.* Як відомо, у кожної людини свій стиль спілкування. Він залежить від темпераменту людини, його характеру, світогляду. Стиль спілкування формується під впливом виховання, оточення, професії.

Зміст *стилю спілкування* складають: переважаючий мотив спілкування (взаємодія, самоствердження, емоційна підтримка тощо.); ставлення до інших людей (м'якість, доброзичливість, терпимість або жорстокість, раціоналізм, егоцентризм, упередженість тощо); ставлення до себе (самозакоханість, визнання своїх недоліків, відстоювання «честі мундира»),



---

нав'язування своєї думки тощо); характер впливу на людей (тиск, примушення, маніпуляція, співпраця, власний приклад, невтручання тощо).

Зовнішній вияв стилю – це манера поведінки і особливості мовлення, інтенсивність і сам характер спілкування людини. Якщо людина орієнтована на справу, вона прагне не витратити часу, зібрана, організована, цінує в людях ділові якості. Про таку говорять – ділова людина, у неї *діловий* стиль. При цьому в діловому спілкуванні можна виділити партнерський і непартнерський стилі спілкування. Перший є суто діловим, а другий ускладнює і робить неефективним ділове спілкування. Розрізняються вони, головним чином, умінням і бажанням враховувати позиції, думки й оцінки партнера.

*Партнерський стиль* спілкування означає високий ступінь співпраці у виробленні загальної позиції з обговорюваного питання. Партнера вислуховують, не перебиваючи, не оцінюють його вчинки поспіхом, прагнуть зрозуміти і бути зрозумілим для інших, не нав'язують порад і не просять їх, а шукають вирішення проблеми разом із партнером.

При *непартнерському стилі* спілкування людина неухважно слухає або дозволяє не слухати себе, ігнорує точку зору співрозмовника або беззастережно приймає її, нав'язує своє рішення проблеми або просить поради, спонукає партнера до негайних дій або необдумано чинить сам, словом, співпраця відсутня.

За ступенем і характером втручання у діяльність і поведінку *іншої людини можна виділити такі стилі спілкування: альтруїстичний* – людина прагне робити приємне людям, допомагає їм у досягненні їхньої мети; *маніпулятивний* – у спілкуванні використовуються засоби впливу, тиску і примушення партнера у своїх цілях; *місіонерський* – партнер прагне зберегти дистанцію у спілкуванні, дотримується невтручання в роботу думки співрозмовника, впливає власним прикладом.

*Залежно від потреби у спілкуванні і її зовнішнього прояву* неважко розрізнити стиль спілкування екстраверта і інтроверта. *Екстраверсія* – це спрямованість діяльності свідомості й психіки на зовнішній світ, *інтроверсія* – безпосередньо на індивіда. Екстраверти – дуже товариські люди. Вони із задоволенням розповідають про себе і розпитують, охоче сміються, але можуть бути дещо нестримані. Інтроверти, навпаки, стримані й спокійні, мало сміються, замкнуті, тяжіють до самоти. Екстраверсія та інтроверсія можуть виявлятися у конкретної людини більшою чи меншою мірою.

Стиль спілкування однієї людини, виражаючи його внутрішню сутність, може бути несумісним із стилем спілкування іншого. Якщо людина, звикла до партнерського стилю спілкування, стикається з непартнерським, вона при бажанні і певних навичках може досягти взаємодії. Але якщо стикаються люди з непартнерським стилем спілкування – про співпрацю говорити не доводиться. Це будуть стосунки за типом впливу – підпорядкування або конфлікт.

Звичайній людині екстраверт здається галасливим, нестриманим, настирливо відвертим, а мовчазний інтроверт – зарозумілим або заляканим. У

---

нього може скластися враження, що перший його не поважає, а другий – не любить або боїться.

Як же зробити так, щоб стиль спілкування партнера не став перешкодою у спілкуванні з ним? Слід усвідомити, що стиль поведінки людини – це вияв його глибинних сутнісних характеристик, і яким би не було наше ставлення, його слід прийняти, якщо це не заважає справі. Експресивного екстраверта легше буде витримати, якщо сприймати його як талановитого актора; а мовчазному інтровертові можна бути вдячним за те, що він зберігає свою і вашу енергію, а коли її накопичиться багато, «розрядитися» можна з друзями, рідними і сусідами.

Корисно усвідомити власний стиль спілкування. І якщо зрозумієте, що він непартнерський, негайно слід братися за роботу над собою: визначити свою психологічну позицію у спілкуванні, знайти її витоки, контролювати себе в спілкуванні, вести щоденник самоспостережень.

Маніпулятору можна порадити серйозно замислитися не тільки про плюси і мінуси свого стилю спілкування, але і про свою загальну життєву стратегію: чого насправді більше за все хочете в житті, і чи маніпуляціями це досягається?

Альтруїст живе під девізом: «Поспішаю робити добро!» А чи завжди те добро, яке ви поспішаєте робити іншій людині, піде йому на користь? Чи просить вона вас про це, чи відчуває потребу у вашій допомозі чи ви самі вирішили, що саме їй потрібно зараз? І потім, чи не пропонуєте ви голодному рибу замість того, щоб навчити її ловити?

Пам'ятаймо про те, що вміння спілкуватися – це вміння жити. І якщо ми хочемо жити у згоді із собою й іншими, слід удосконалювати свій стиль спілкування і допомагати в цьому тим, хто має потребу.

#### **14.2. Вплив типів особистості на взаємини між партнерами**

Істотною характеристикою стилю спілкування є ставлення до людей, що відображає певні психологічні потреби, а отже, й різні настанови до спілкування. Можна виділити такі позиції особистості щодо партнера. *Податливий тип* – характеризується високою потребою в іншій людині, в максимально близькій психологічній дистанції, потребою бути улюбленцем, відчувати схвалення, увагу, бажанням бути важливим для іншого, особливо для однієї конкретної людини. Такі люди стурбовані ставленням до себе оточуючих, люблять розпоряджатися, але і не проти того, щоб ними покерували. Вони прагнуть обрати професію, що забезпечить їм інтенсивне спілкування, де є можливість працювати з людьми і бути корисним для них. Підсвідомо весь час запитують партнера: «Чи я подобаюсь тобі? Чи дозволиш мені про тебе піклуватися?» У спілкуванні проявляють екстравертний стиль, нерідко альтруїсти.

*Агресивний тип* – сприймає іншу людину як суперника. У нього дуже

---

висока потреба в досягненні успіху за будь-яку ціну, можливість мати контроль над іншими. Такі люди погано переносять «програші», часто мимоволі прагнуть до маніпулювання іншими. Обирають для себе престижні професії, що забезпечують швидке кар'єрне просування. Підсвідоме запитання партнерові: «Чи сильний ти суперник? Чим ти можеш бути мені корисним?» Стиль спілкування при такому ставленні до людей – непартнерський, причому не тільки командний, але й інший його різновид – підпорядковуючий, оскільки в підпорядкуванні приховано вороже ставлення до партнера, а це визначає сутність агресивності. Серед людей цього типу багато маніпуляторів.

*Відчужений тип* – прагне зберегти дистанцію (емоційну і психологічну) між собою й іншими людьми. Його потреба – незалежність і самотність. Люди цього типу зазвичай уникають зв'язків, контактів, зобов'язань. Підпорядкування прийнятим правилам, нормам і традиціям нерідко викликає у них огиду і незгоду. Прагнуть до професій, де є можливість творчої і оригінальної роботи (наука, мистецтво). Підсвідомі установки в спілкуванні з партнерами людей відчуженого стилю: «Чи будеш ти робити замах на мою незалежність?» У спілкуванні виявляють інтровертний стиль.

*Діловий тип*. У світі бізнесу переважають люди, для яких інтереси справи – понад усе, і по відношенню до партнера по спілкуванню вони керуються тим, наскільки ця людина може бути корисною.

Аналізуючи усі можливі варіанти контактів людей різних типів щодо партнера, доходимо висновку, що найкомфортніше у спілкуванні «діловому» з «діловим», а «податливому» з «податливим». Для «агресивних» діловий контакт призводить до боротьби за вплив, а два «відчужені» партнери взагалі навряд чи домовляться про щось.

Звичайно, спектр взаємин між партнерами багатший за розглянуті чотири типи, але кожна людина все ж таки тяжіє до тих чи інших. Світ людських взаємин набагато складніший і багатший. Бар'єр ставлення до нас – один із найсерйозніших. Можна назвати щасливими тих, у кого на шляху немає таких перешкод або їм вдається легко їх долати. «Серце людини зіткане з його людського ставлення до інших людей: те, чого він коштує, цілком визначається тим, які стосунки він здатний встановлювати з іншими людьми».

### 14.3. Бар'єри сприйняття і розуміння

*Естетичний бар'єр* виникає в тому випадку, якщо партнер неохайно одягнений, обстановка в його кабінеті, вигляд робочого столу не сприяють бесіді. Подолати внутрішні перешкоди до ведення розмови важко, проте, якщо цей контакт дуже потрібний, не можна показувати, що вас це дратує чи бентежить.

Комфортному спілкуванню може перешкоджати *різний соціальний стан* партнерів, особливо якщо один із них звик тремтіти перед начальством.

---

Позбавитися такого ставлення допомагає така настанова перед розмовою: «Начальник така ж людина, як і я. Йому властиві усі людські слабкості. Можна уявити, як його лає дружина або не слухає дочка чи син. Є начальники і над ним. У мене немає причин хвилюватися. Я говоритиму спокійно і просто, розраховуючи на порозуміння. Я поважаю свою справу, себе і він це відчує».

*Бар'єр негативних емоцій* виникає у спілкуванні із засмученою, роздратованою людиною. Якщо партнер, який зазвичай з вами ввічливий, зустрічає вас нелюб'язно, розмовляє не піднімаючи очей і т.п., не поспішайте сприймати це на свій рахунок і шукати причину в зміні його ставлення до вас: мабуть, він не в змозі впоратися із поганим настроєм через хід власних справ, сімейних негараздів або ж його «вивів із себе» попередній відвідувач. Знаючи, що таке можливо, слід, прийшовши на зустріч, заздалегідь, дізнатися, яка обстановка в установі, в якому настрої діловий партнер. Іноді, можливо, краще перенести розмову на інший час. Якщо це неможливо, слід спробувати на початку розмови, допомогти партнерові поліпшити емоційний стан.

*Стан здоров'я* людини, фізичний чи духовний, також впливає на те, як він спілкується, і у людей, що страждають на різні неврози, підвищений тиск, гастрит, переживають особисті потрясіння або депресію, може слугувати перешкодою до продуктивного спілкування. Спостережливим людям не складно за зовнішніми ознаками здогадатися про те, що відбувається з людиною, обрати відповідний тон, слова, а можливо, і скоротити час спілкування, щоб не стомлювати співрозмовника, якому нездоровиться. Нерідко люди в такому стані самі прагнуть взагалі уникати контактів.

*Психологічний захист*, що вибудовується вашим партнером, - один із серйозних бар'єрів спілкування. Можливо, ваш байдужий, непривітний, неговіркий колега або інший, колючий як їжак, потребує не засудження, а розуміння, внутрішнього співчуття? Усвідомивши, що бар'єр у спілкуванні із «незручним» співробітником або партнером викликаний його бажанням захиститися, спробуйте змінити ставлення до нього, і складнощі в спілкуванні з такою людиною поступово зникнуть.

Перешкодою до конструктивного спілкування є *бар'єр ставлення*. Ваш діловий партнер може мати негативне ставлення до фірми або організації, представником якої ви є. Тому краще йти на ділову зустріч після рекомендації авторитетної особи. Якщо ж такої немає і довелося зіткнутися з бар'єром ставлення, краще не переконувати партнера або співробітників, що ви не такий, як інші. Спокійно поставтеся до неприязні як до прояву людського нецтва, слабкості, відсутності культури, простої непоінформованості. Тоді таке несправедливе ставлення вас не зачіпатиме, а незабаром воно і зовсім зникне, оскільки ваші справи і вчинки змусять партнера змінити свою думку.

*Бар'єр двійника* полягає в тому, що ми мимоволі судимо про кожну людину по собі, чекаємо від ділового партнера такого ж вчинку, який самі зробили б на його місці. А потім обурюємося: «Я б так ніколи не вчинив!» У

---

тому-то і вся справа. *Я!* Але ж *Він* інший. Його позиція в цій ситуації визначається його етичними нормами, його настановами. Щоб бар'єр двійника не виникав, слід розвивати здібності до децентрації.

#### 14.4. Комунікативні бар'єри

*Некомпетентність* одного із партнерів викликає відчуття досади, змарнованого часу. Так, власне, воно і є. Тому дуже важливо мати справу із хорошим фахівцем, а якщо відбулася помилка, поводитися відповідно до ситуації: якщо партнер зовсім не розуміється на проблемі, ввічливо припинити розмову; якщо він розуміється частково і звернутися більше ні до кого, ввести його в курс справи, не підкреслюючи при цьому своєї ґрунтовної обізнаності.

*Невміння* партнера зрозуміло і послідовно *висловлювати свої думки* дуже заважає спілкуванню. Тим, хто зіткнеться з таким співрозмовником, можна лише поспівчувати. Доведеться набратися терпіння і використовувати все своє уміння слухати, ставити запитання, щоб отримати від партнера хоч якусь інформацію.

*Погана техніка мовлення* партнера, невизраźність, скоромовка, надто тихий чи, навпаки, пронизливий голос здатні вивести з себе кого завгодно. Але якщо ви зацікавлені в контакті саме із цим партнером, доведеться пристосовуватися до його манери говорити та ще і не показувати, що ви чимось незадоволені.

*Невміння слухати* виявляється в тому, що партнер перебиває, починає говорити про своє або занурюється у власні думки і зовсім не реагує на ваші слова. Компенсувати невміння партнера слухати можна тільки своїм мистецтвом говорити.

*Бар'єр модальностей* (від лат. *modus* – спосіб, якісна характеристика відчуттів). Незнання того, що у кожної людини є свій пріоритетний канал сприйняття (*візуальний* – зовнішня і внутрішня інформація являє собою комплекс зорових образів; *аудіальний* – інформація являє собою комплекс звуків; *кінестетичний* – інформація являє собою комплекс відчуттів: смакових, дотикових, нюхальних, відчуття тіла), нерідко утрудняє спілкування.

Нерозуміння існування людей в різних модальностях ускладнює відносини і в діловій сфері. Наприклад: на столі у начальника такий порядок, що око радіє. А у його підлеглого – розгардіяц, у якому той на диво добре орієнтується. На всі зауваження начальника привести в порядок стіл підлеглий відповідає: «Мені так зручно» і не розуміє, чому до нього чіпляються. Начальник же щиро вважає такий вид столу неподобством, а підлеглого – неакуратним і до того ж норовистим працівником. І невтямки обом, що у кожного з них – свій спосіб сприйняття світу: одному інформацію перш за все поставляють очі, іншому – руки.

Знання того, що у кожної людини є певний пріоритетний канал сприйняття, робить нас терпимішими, а уміння його визначати дозволяє знайти адекватну мову спілкування з конкретним співрозмовником, зробити контакт з ним не тільки безконфліктним, але й ефективним. Отже, для того щоб в комунікативному акті не виникав бар'єр модальностей, слід передавати інформацію в тій модальності, в якій готовий її сприймати партнер, у тій формі, в якій вона йому зрозуміла.

---

*Бар'єр характеру* теж створює труднощі в спілкуванні. У кожної людини свій характер, але виховані люди, що володіють собою, уміють поводитися так, щоб їх характер не був джерелом конфлікту або навіть дискомфорту. Не всі, проте, хочуть і вміють розібратися в собі і контролювати себе. Люди з яскраво вираженими особливостями темпераменту можуть бути незручними співрозмовниками.

*Мобільний співрозмовник* (екстраверт-сангвінік) швидко мислить, швидко говорить, перескакує з однієї теми на іншу, бо йому здається все зрозумілим. Стежити за ходом його міркувань важко, а перебивати не можна – він гнівається. Рекомендується дати такому співрозмовникові висловитися до кінця і лише потім уточнити щось або навіть повернутися до початку розмови. Таких людей треба цінувати як генераторів ідей.

*Домінантний співрозмовник* (екстраверт-холерик) любить бути лідером у розмові. Говорить голосно, безапеляційним тоном, наполягає на своїй думці. Спробуйте поставити такого співрозмовника на місце – станеться конфлікт. Краще, залишаючись при своїй думці, дозволити йому висловитися, як він того хоче, а потім у вирішальний момент тихо, але впевнено наполягти на своєму, а якщо і погодитися (мабуть, він має рацію), то з гідністю.

*Ригідний співрозмовник* (інтроверт-флегматик) – «малорухливий» співрозмовник. Думає поволі, детально обговорює обставини справи. Вам давно все зрозуміло, проте підганяти його не можна. Ці люди цінні як експерти або критики ідей, і в розмові з ними треба просто набратися терпіння.

Пасивний *співрозмовник* (інтроверт-меланхолік) не виявляє своєї реакції, не висловлюється. Підтримувати з ним розмову важко. Слід застосувати метод активного слухання: ставити запитання, перефразувати. І спробувати з'ясувати його думку. Мовчання – далеко не завжди знак згоди. Уміти вести розмову зі всіма діловими партнерами – чи не в цьому показник високої культури спілкування?

Циркулювання інформації, налагодження і розвиток контактів, сприймання партнера по спілкуванню у процесі міжособистісної взаємодії наштовхуються на різноманітні бар'єри. Найсуттєвішими є комунікативні бар'єри, що виникають на міжособистісному рівні.

**Комунікативні бар'єри** (франц. *barriere* – *перешкода*) – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації.

Причинами комунікативних бар'єрів є змістові й формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні, семантичні). На цій підставі виокремлюють смисловий, логічний, фонетичний, семантичний, стилістичний комунікативні бар'єри (табл. 14.1).

Комунікативні бар'єри залежать від індивідуальних особливостей учасників комунікації, їх умінь декодувати думки в слова, слухати і концентрувати увагу та ін. У зв'язку з цим виникають такі бар'єри, як межа уяви, словниковий запас відправника інформації, словниковий запас одержувача, його здатність розуміти значення слів, обсяг запам'ятовування.

Бар'єри спілкування можуть бути пов'язані також з невмінням враховувати особливості сприйняття інформації співрозмовника (аудіальний, візуальний, кінестетичний тип).

## Види комунікативних бар'єрів

Назва бар'єра	Загальна характеристика	Причини виникнення
<b>Логічний</b>	Неадекватне розуміння інформації, породжене особливостями мислення партнерів по спілкуванню. Більше того, думку зумовлюють різні потреби людини.	- неоднаковий вид мислення (абстрактно-логічне, наочно-образне); - використання операцій мислення з різним ступенем глибини.
<b>Фонетичний</b>	Перешкода створена особливостями мови того, хто говорить.	- учасники комунікативного процесу розмовляють різними мовами і діалектами; - співрозмовники мають суттєві дефекти мови та дикції; - партнери по спілкуванню перекручують граматичну структуру висловлювань; - невиразна мова, велика кількість слів-паразитів, мова-скоромовка або дуже голосна мова та ін.
<b>Семантичний</b>	Незбігання у системах значень партнерів по комунікації – <b>тезаурусах</b> , (лінгвістичного словника мови, з повною смисловою інформацією).	- партнери користуються однаковими знаками для позначення різних речей; - обмежений лексикон в одного зі співрозмовників; - соціальні, культурні, психологічні, національні, релігійні, професійні, групові та інші відмінності.
<b>Стилістичний</b>	Невідповідність стилю мови комунікатора і ситуації спілкування або стилю мови, психологічного стану.	- панібратська манера спілкування; - використання стилю спілкування, який може бути недоречним; - використання стилю, який має примусові акценти; - неправильна організація повідомлення; - форма і зміст комунікації не відповідають одне одному; - інформація передається науково-канцелярським стилем.

Вивчення перешкод на шляху спілкування та способів їх уникнення сприяє досягненню мети спілкування, поліпшенню психологічного клімату і взаємодії в колективі (табл. 14.2).

Таблиця 14.2

### Бар'єри спілкування (за Томасом Гордоном)

1. Наказ, вказівка, команда	Повторіть ще раз! Говоріть повільніше! Не говорить зі мною таким чином!
2. Попередження, загроза, обіцянка	Ще раз повториться – і з Вами все скінчено. Заспокойтесь, і я Вас вислухаю. Ви пожалкуєте, якщо зробите це.
3. Повчання, вказівка на доцільність	Вам слід піти першим. Це неправильно. Вам не слід так чинити.
4. Порада, рекомендація або рішення	Чому б Вам не сказати так? Я запропонував би Вам оскаржити це! Спробуйте вчинити так.
5. Нотація, логічна аргументація	Подивіться на це інакше. Вам це доручено – значить це Ваша проблема! У Вашому віці я й такого не мав.
6. Осудження, критика, незгода, обвинувачення	Те, що Ви зробили, дурниця. Тепер Ви на вірному шляху. Я ж попереджав Вас, що це станеться.
7. Похвала, згода	Я вважаю, що Ви праві. Це було чудово. Ми пишаємося Вами.
8. Лайка, приниження.	Ну, добре, пан Всезнайка! Усі жінки однакові.
9. Інтерпретація, аналіз, діагностика	Ви дійсно в це не вірите, чи не так? Ви говорите це, щоб тільки засмутити мене. Тепер мені зрозуміло, чому Ви це зробили.
10. Співчуття, заспокоювання, підтримка	Іншим разом Ви будете відчувати себе краще. Я теж відчув таке. Усі роблять помилки. Ми всі підтримуємо Вас.
11. З'ясування, допит	Хто Вас напоумив? Що ж Ви зробите наступного разу?
12. Відведення від проблеми, відволікання уваги, жарг	Чому б Вам не викинути це з голови? Давайте поговоримо про щось інше. А що якщо кожний раз, коли що-небудь не виходить, кидати займатися цим?

Ці перешкоди незмінно заставляють співрозмовника застосовувати захист, визивають роздратування й обурення. У результаті він починає відстоювати свою точку зору або прагне приховати свої думки і почуття.



---

## 14.5. Подолання бар'єрів у спілкуванні

Життя зіштовхує нас з різними людьми. І дуже рідко дарує нам зустрічі з такими, коли у спілкуванні не виникає ніяких бар'єрів. Тому слід бути поблажливими до проявів некомунікабельності і вміти робити спілкування безконфліктним. Для цього необхідно:

- поважати співрозмовника, яким би він не був;
- прагнути зрозуміти, чим викликана непристойна поведінка людини;
- мати почуття власної гідності;
- уміти контролювати себе в спілкуванні;
- так будувати свою поведінку, щоб зменшити або усунути бар'єри.

### Питання для самоконтролю знань

1. Розкрийте сутність мотиваційного, етичного бар'єру та бар'єру стилів спілкування в перешкоджанні плідному спілкуванні.
2. Охарактеризуйте партнерський і непартнерський стилі спілкування.
3. Назвіть стилі поведінки за ступенем і характером втручання у діяльність і поведінку іншої людини.
4. Поясніть зміст та спрямованість екстраверсії та інтроверсії у спілкуванні.
5. Назвіть основні можливі позиції особистості по відношенню до партнера, які розкривають настанови до спілкування.
6. Охарактеризуйте естетичний бар'єр для сприйняття і розуміння.
7. Поясніть сутність бар'єру негативних емоцій для сприйняття і розуміння.
8. Наведіть приклад психологічного захисту як одного із серйозних бар'єрів спілкування.
9. Розкрийте сутність некомпетентності як комунікативного бар'єру.
10. Розкрийте значення вміння слухати для подолання комунікативного бар'єру.
11. Охарактеризуйте логічний, фонетичний, семантичний, стилістичний види комунікативних бар'єрів.
12. Назвіть основні засоби подолання бар'єрів у спілкуванні.

---

## ТЕМА 15

### КОНФЛІКТИ В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

#### План вивчення теми

- 15.1. Конфлікти в діловому спілкуванні.
- 15.2. Шляхи та способи врегулювання конфліктів.
- 15.3. Конфлікт взаємодії як джерело стресу.

#### 15.1. Конфлікти в діловому спілкування

У процесі спільної діяльності на підприємствах, в організаціях, фірмах часто виникає безліч, суперечливих питань через розбіжності позицій сторін, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Водночас, дослідники проблеми конфліктології вказують, що конфлікти у виробничих чи службових стосунках часто виявляються корисними, бо співробітники мають можливість відкрито виразити свої погляди, думки, виявити більше альтернатив у прийнятті рішення; конфлікт стимулює активність, знімає «синдром покірності»; усуває «застій» у системі відносин, що склалася в колективі, штовхає її до змін та розвитку. З іншого боку, відкритий конфлікт призводить до неприязних стосунків і суперечок між працівниками, працівниками та керівництвом, що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці та погіршення психологічного клімату в колективі [47].

**Конфлікт** (від лат. *conflictus* – «зіткнення») – зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, потреб, оцінок, прагнень, рівня очікувань тощо [47].

У діловому спілкуванні **конфлікт** – це зіткнення інтересів, поглядів, ідей співробітників підприємств, організацій, фірм, корпорацій, що обтяжує прийняття рішення та супроводжується негативними емоційними переживаннями учасників взаємодії.

В основі будь-якого конфлікту лежить протиріччя, що полягає в: 1) наявності протилежних позицій сторін з якогось приводу; 2) протилежних цілей чи засобів їх досягнення в даних умовах; 3) розбіжністю інтересів, мотивів, бажань учасників взаємодії.

Конфлікти можуть бути приховані та наявні, але завжди в їх основі лежить відсутність згоди між суб'єктами діяльності. Тому конфлікт можна також визначати як відсутність згоди між двома сторонами або групами.

Причинами конфліктів можуть бути:

1. *Розподіл ресурсів*. Оскільки ресурси завжди обмежені, керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси і фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей організації.

2. *Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи.

3. *Відмінності в цілях.* Можливість конфлікту збільшується у міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи, які формують свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненню, ніж цілей всієї організації.

4. *Відмінності в уявленнях і цінностях.* Відмінності в цінностях - поширена причина конфлікту. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети.

5. *Суперечності в культурі поведінки та життєвому досвіді.* Ці протиріччя також можуть збільшити ризик виникнення конфлікту.

6. *Неефективні комунікації.* Конфлікти в організаціях часто пов'язані з незадовільними комунікаціями. Неповна або неточна передача інформації або відсутність інформації узагалі є як причиною, але і дисфункціональним слідством конфлікту, може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших.

Будь-який конфлікт розгортається за наявності конфліктної ситуації, інциденту, що ведуть до конфлікту та його наслідку (рис. 15.1).

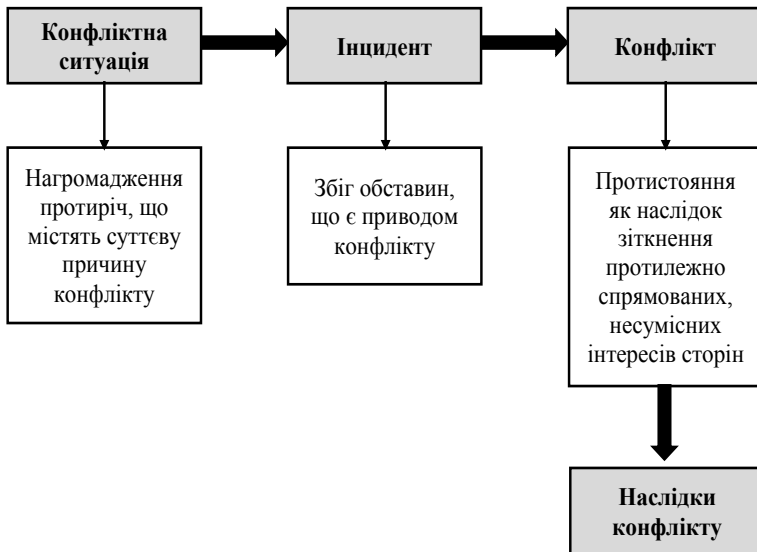


Рис. 15.1. Модель конфлікту

Структура будь-якого конфлікту включає наступні елементи:

1) **Суб'єкти:** сторони (учасники) конфлікту зазвичай характеризуються з точки зору їхніх ролевих позицій, у межах яких здійснюється взаємодія (працівники-

---

керівник, працівники-працівники). Причому важливо враховувати інтереси учасників конфлікту, їхні цілі, соціокультурні та індивідуально-психологічні особливості.

**2) Умови конфлікту** включають фактори, які обумовлюють його виникнення та протікання; причини конфлікту; культурні норми протікання та розв'язання конфліктів; наявність «третьої сили», зацікавленої в загостренні чи пом'якшенні конфліктної ситуації.

**3) Предмет конфлікту** – це те, що стає причиною протиріччя або боротьби учасників взаємодії (інтереси, цілі, ресурси організації).

**4) Дії учасників конфлікту** є структурним елементом, без якого конфлікт неможливий. У сукупності ці дії називаються конфліктною взаємодією. Необхідно підкреслити, що сторони конфлікту починають діяти тоді, коли протиріччя виходять назовні.

**5) Наслідки (результат) конфлікту** як структурний елемент є не тільки завершальною стадією розвитку конфлікту, але й ідеальним образом його результату, який визначає спрямованість конфліктної взаємодії. Бажаний образ результату конфлікту (позитивний чи негативний) стає своєрідним регулятором конкретних дій учасників взаємодії.

За відсутності одного з елементів структури конфлікт не відбувається або суттєво міняє свій характер. Охарактеризуємо ці елементи.

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку ділових стосунків то їх називають **функціональними** (конструктивними). Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії та прийняттю рішень, називають **дисфункціональними** (деструктивними) [47].

Виділяють основні функціональні наслідки конструктивних конфліктів для організації:

1. Проблема вирішується таким шляхом, який задовольняє всі сторони, і співробітники відчувають власну причетність до вирішення важливої для них проблеми.

2. Спільно прийняте рішення швидше впроваджується в життя.

3. Сторони набувають досвіду співробітництва у вирішенні суперечливих питань і мають можливість використовувати його в майбутньому.

4. Ефективне розв'язання конфліктів між керівництвом та підлеглими руйнує «синдром покірності», тобто усуває страх відкрито висловити свою думку, яка відрізняється від думки старших за посадою.

5. Поліпшуються стосунки між членами колективу; співробітники перестають розглядати розбіжності як зло, що призводить до негативних наслідків.

Основні дисфункціональні наслідки деструктивних конфліктів:

1. Формуються непродуктивні, конкурентні стосунки в колективі.

2. Відсутність прагнення до співробітництва, хороших стосунків.

3. Формується хибне уявлення про протилежну сторону як ворога: позиція опонентів оцінюється негативно, а власна – позитивно.

4. Припинення взаємодії з протилежною стороною перешкоджає вирішенню виробничих завдань.

5. Формується переконання, що перемога в конфлікті важливіша, ніж вирішення реальної проблеми.

6. Зростає плінність кадрів через незадоволення співробітників.

---

Залежно від суті протиріччя сторін конфлікти можуть бути реалістичними (предметними) або нереалістичними (безпредметними).

**Реалістичні конфлікти** викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим наданням певних преференцій одній зі сторін і спрямовано на досягнення конкретного результату.

**Нереалістичні конфлікти** відображують накопичені негативні емоції сторін, образи, ворожнечу; тобто гостра конфліктна взаємодія стає не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю. Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні.

За службово-комунікативними напрямками взаємодії конфлікти розподіляються на **вертикальні та горизонтальні**.

**Вертикальні конфлікти** можуть бути типу «керівник-працівник», «працівник-керівник», залежно від того, хто є ініціатором конфлікту. У дослідженнях виявлено, що 80 % усіх виробничих конфліктів мають вертикальну спрямованість. В основі їх лежать виробничі питання: незадовільні умови праці, погане постачання, застарілі технології, а не поганий характер людей.

**Горизонтальні конфлікти** виникають між працівниками, які не підпорядковані один одному. Ініціатором таких конфліктів є або один член колективу або кілька одночасно [47].

Фахівці виділяють наступні типи конфліктів:

– **Внутрішньоособистісний конфлікт.** У виробничо-ділових стосунках внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний із виробничими проблемами та завданнями, де працівники на самоті із собою сумніваються у правильності своїх дій, позицій і стоять перед необхідністю вибору альтернативних рішень.

– **Міжособистісний конфлікт.** Це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він проявляється по-різному. Багато керівників вважають, що єдиною його причиною є відмінність характерів. Однак більш глибокий аналіз показує, що в основі таких конфліктів, зазвичай, лежать об'єктивні причини. Найчастіше це боротьба за обмежені ресурси: матеріальні засоби, виробничі площі, час використання устаткування, робочу силу тощо. Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник висуває до нього завищені вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не бажає працювати на повну силу.

– **Особистісно-груповий конфлікт** в організаціях або у виробничих колективах виникає найчастіше між групою та керівником. Особливо тяжко він протікає за авторитарного стилю керівництва, коли підлегли повинні виконувати тільки те, що наказує керівник. Якщо керівник не враховує позиції та інтереси членів колективу, що перешкоджає ефективній взаємодії, то такий конфлікт можна оцінювати як дисфункціональний (деструктивний).

– **Міжгруповий конфлікт** виникає між формальними та неформальними групами всередині організації чи підприємства. Наприклад, між керівництвом і виконавцями, між працівниками різних підрозділів, між неформальними групами всередині підрозділів, між адміністрацією та профспілкою. Причинами міжгрупового конфлікту можуть бути розбіжності між вищим і більш низьким рівнями управління, тобто між лінійним і штабним персоналом. Типи конфліктів наведено в табл. 15.1.

## Типи конфліктів в групах

Тип конфлікту	Визначення	Приклади критеріїв, що застосовуються для оцінки
<b>Конфлікт відносин</b> (емоційний або афективний конфлікт)	Включає розбіжності, пов'язані з особистими і соціальними моментами, які не мають відношення до роботи	Як часто люди бувають роздратовані, працюючи у вашій команді? Наскільки значне тертя у вашій команді?
<b>Конфлікт, пов'язаний із завданням</b> (пізнавальний)	Передбачає розбіжності з приводу роботи, яка виконується групою	Наскільки великі відмінності думок у членів вашої команди? Наскільки великі суперечності, пов'язані з роботою у вашій команді? Наскільки часто думки членів вашої команди різняться між собою з приводу роботи, яку слід виконати? Наскільки часто у вашій команді мають місце конфлікти з приводу ідей?
<b>Конфлікти, пов'язані з процесом</b>	Концентрується на стратегії і делегуванні обов'язків та розподілі ресурсів	Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу того, хто повинен виконувати певні обов'язки? Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу способу виконання завдання команди? Якою мірою у вашій команді присутні розбіжності з приводу делегування?

## 15.2. Шляхи та способи врегулювання конфліктів

У вирішенні конфліктів важливе значення має розуміння стратегії взаємодії суб'єктів, а також вироблення тактики поведінки в конфліктній ситуації. У 1972 році К. Томас і Р. Кілмен запропонували модель поведінки особи в конфлікті, що має дві основні стратегії: кооперацію та конфронтацію.

**Перша стратегія – Кооперація** – орієнтація на інтереси й потреби партнерів, стратегія згоди, пошуку та збільшення спільних інтересів.

**Друга стратегія – Конфронтація** – реалізація власних інтересів, досягнення власних цілей, жорсткий підхід (учасники – супротивники, мета – перемога-поразка).

Прихильники цієї стратегії наполегливі, нетерплячі, егоїстичні, не вміють слухати інших, намагаються нав'язати власну думку.

Модель, що описує стилі вирішення конфліктів, представлено на рис. 15.2. У моделі використані дві протилежні характеристики людини: асертивність (наполегливість, самовпевненість) і схильність до кооперації.



Рис. 15.2. Модель стилів управління конфліктами [47]

Розглянемо більш детально тактики поведінки або стилі врегулювання конфліктів:

**Стиль конфронтація (конкуренція).** Представник стилю конфронтації – завжди активний і прагне розв'язувати конфлікт власним способом. Він не зацікавлений у співпраці з іншими, але здатний до вольових рішень, прагне передусім задовольнити власні інтереси за рахунок інших, нав'язуючи своє рішення. Суттєвим недоліком цього стилю є агресивна поведінка, яка призводить до поглиблення протиріччя та конфронтації.

**Стиль уникнення.** Стиль уникання використовується в ситуаціях, коли позиція нестійка та відсутня співпраця з іншими з метою розв'язання проблеми. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо проблема не дуже важлива або коли відчувається помилковість власної позиції та правильність позиції іншої сторони конфлікту. У представника цього стилю домінує прагнення задовольнити власні чи інші інтереси; характерні: відхід від проблеми, перекладання відповідальності за її вирішення на інших, прагнення відкласти рішення або використати інші засоби.

**Стиль пристосування.** Стиль пристосування передбачає відмову особи від власних інтересів, готовність поступитися, якщо результати дуже важливі для однієї людини й не дуже суттєві для іншої. Він корисний для пом'якшення конфліктної ситуації, щоб виграти час та відновити гарні стосунки у колективі.

**Стиль співробітництва.** Завдяки стилю співробітництва можна брати активну участь у розв'язанні конфлікту й захищати власні інтереси, але прагнути при цьому до співпраці з іншими учасниками конфлікту. Цей стиль вимагає більшої внутрішньої роботи порівняно з іншими стратегіями. Спочатку треба виявити прагнення, цілі,

---

інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Якщо рішення має важливе значення, то це гарний спосіб отримання найефективнішого результату й задоволення обопільних інтересів.

**Стиль компромісу.** Сутність стилю компромісу полягає в частковому задоволенні інтересів сторін конфлікту. Такі дії можуть нагадувати співпрацю, але задоволення обопільних потреб відбувається на поверховому рівні. Тут не аналізуються приховані внутрішні потреби. Стиль компромісу найбільш ефективний тоді, коли обидві сторони прагнуть одного й того самого, коли необхідно швидко прийняти рішення й немає часу на обговорення.

Жоден із зазначених стилів поведінки в конфлікті не може бути ефективним у всіх без винятку ситуаціях або вважатися найкращим. Стиль поведінки в конфлікті, до якого вдається особа, залежить від її індивідуально-психологічних особливостей, схильності до конфліктів.

Стійке поєднання індивідуально-психологічних особливостей особистості може утворювати типи конфліктних особистостей:

1. **Демонстративний тип особистості** – в колективі прагне завжди бути в центрі уваги та подій, схильний до авантюризму, егоїстичний, надмірно контактний, емоційно нестабільний.

2. **Ригідний (негнучкий, непластичний) тип.** Особам, які належать до цього типу, притаманне честолюбство, завищена самооцінка, небажання та невміння враховувати інтереси співробітників.

3. **Некерований тип.** Поведінка таких осіб імпульсивна, непередбачувана, агресивна. Їм притаманна підвищена конфліктність, низький самоконтроль.

4. **Винятково точний тип.** Сумлінні працівники, акуратні, схильні до надмірного формалізму та занудства; характеризуються надмірною тривожністю, підвищеною чутливістю до оцінок інших.

5. **Раціоналісти** – прагматичні особи, які легко йдуть на конфлікт заради задоволення власних потреб; орієнтуються на ситуацію.

6. **Безвільний тип** – відсутність твердих переконань і принципів. Можуть стати зброєю в руках інших людей, під чий вплив перебувають; надмірно прагнуть до компромісу.

В управлінні конфліктами в колективі важливо враховувати психологічні особливості конфліктних особистостей, які часто виступають не тільки суб'єктами цих конфліктів, але й причиною виникнення конфліктних ситуацій [47].

### 15.3. Конфлікт взаємодії як джерело стресу

Природу та динаміку стресу можна пояснити концепцією «силового поля» Курта Левіна (К. Lewin, 1951). К. Левін вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимульними (підтримувальними) й такими, що протидіють (стримувальними) силами. Стимульні сили (наприклад, дії індивіда, спрямовані на досягнення якихось цілей) можуть блокуватися силами, що протидіють (скажімо, перевантаження роботою, дефіцит часу, тиск керівництва тощо).

**Стрес** (від лат. stress – напруга) – це стан напруги, що виникає у людини під впливом сильних подразників (стресорів), які створюють у індивіда фізіологічні та психологічні реакції.



Згідно з теорією Левіна, сили, що впливають на індивідів, зазвичай збалансовані. Якщо цей баланс порушено, відбувається зміна поведінки й виникає стрес.

Стрес або відчуття напруги виникає під тиском певних стресорів, які можуть міститися як у самому індивіді, так і поза ним. **Стресори** являють собою стимули, що викликають у індивіда фізіологічні або психологічні реакції.

В табл. 15.2 наведено чотири головних типи стресорів: очікування, протистояння, пов'язані з часом і ситуативні.

Таблиця 15.2

### Основні типи стресів

Типи стресів	Джерела стресу
Стресори очікування	– Очікування неприємностей – Страх
Стресори протистояння	– Рольові конфлікти – Проблемні конфлікти – Конфлікти взаємодії (міжособистісні)
Стресори, пов'язані з часом	– Перевантаження на роботі – Брак можливості контролю часу
Ситуативні стресори	– Неприятливі умови роботи – Організаційні зміни

**Стресори очікування** являють собою тривожне очікування чогось невідомого, невизначеного або небажаного, що може відбутися в майбутньому.

Основними стратегіями усунення стресорів очікування є:

- Зміна пріоритетів.
- Постановка короткострокових цілей і короткострокове планування.
- Використання стратегії малих перемог.

**Стресори протистояння** виникають у ході міжособистісних відносин і породжуються трьома видами конфліктів: рольовими, проблемними і конфліктами взаємодії.

**Часовий стресор** – це стресор, що ґрунтується на дефіциті часу й обумовлений необхідністю зробити дуже багато за дуже короткий час.

Основними стратегіями усунення стресорів часу є:

- Управління часом.
- Делегування завдань і повноважень.

Основними прийомами й методами ефективного використання робочого часу є:

– Планування робочого часу (місяць, тиждень, рік) з використанням календарів і щоденників (метод МВО).

- Уміння сказати «ні» в ситуації цейтноту (брак часу).
- Використання методу АБВ – аналізу і принципу Паретто.

**Ситуативні стресори** – це певний тип стресорів, пов'язаний із зовнішніми обставинами або оточенням. Джерелом подібних стресів є несприятливі умови на роботі та організаційні зміни.

---

Реакція на стрес включає три стадії: тривога, опір, виснаження.

1. *Тривожна стадія* – це вихідна реакція на стрес, яка характеризується підвищеною тривогою, страхом, смутком або депресією. Особливо гострі стресори можуть викликати шок або сум'яття. На фізіологічному рівні відбувається мобілізація індивідуальних енергетичних резервів, що супроводжується частішанням серцевого ритму, підвищенням кров'яного тиску і зібраності. Якщо стресор діє короткочасно, ця реакція дозволяє відкоригувати роботу організму. Якщо ж дія стресора є тривалою, індивід переходить на стадію опору.

2. *Стадія опору* – це реакція на стрес, де домінуюча роль належить захисним механізмам і організм починає накопичувати зайву енергію. Основними типами захисних механізмів, характерних для більшості людей, є: агресія, регресія, репресія, догляд і фіксація.

3. Якщо дія стресора продовжуватиметься, може статися *виснаження*, яке тягне за собою патологічні наслідки. Патологічні наслідки можуть виявлятися на фізіологічному (серцево-судинні захворювання тощо), психологічному (важка депресія) та інтерперсональному рівні (припинення відносин). Особливо гостро реагують на стресори гіперчутливі люди, жінки, люди із заниженою самооцінкою та діти, яким бракує уваги [18].

### Питання до самоконтролю знань

1. У чому полягає сутність поняття «конфлікт»? Чим відрізняється конфліктна ситуація від будь-якої іншої?
2. Розкрийте зміст елементів структури конфлікту.
3. Назвіть причини виникнення конфліктів в організації.
4. Наведіть класифікацію конфліктів у діловому спілкуванні.
5. Охарактеризуйте функціональні наслідки конструктивних та деструктивних конфліктів.
6. Охарактеризуйте стратегії (стилі) поведінки особи в розв'язанні конфліктів.
7. Охарактеризуйте типи конфліктних особистостей та обґрунтуйте їхні особливості.
8. Які рекомендації можна запропонувати керівникам з метою врегулювання конфліктів у колективі.
9. У чому полягає суть і природа стресу?
10. Які типи стресорів Ви знаєте і які їх джерела?
11. Охарактеризуйте стратегії управління стресом.

---

## РОЗДІЛ 16

### ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 16.1. Професійна етика ділового спілкування.
- 16.2. Етикет ділового спілкування.
- 16.3. Національні особливості ділового етикету та спілкування.
- 16.4. Імідж як умова ділового успіху.
- 16.5. Формування першого враження.
- 16.6. Соціальна відповідальність.
- 16.7. Ділова атрибутика.

#### 16.1. Професійна етика ділового спілкування

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

**Етика** (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини. Етика – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини.

**Мораль** (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

Реформування державної служби в Україні вимагає підвищеної уваги до проблем моралі в діяльності керівників і службовців адміністративного апарату всіх рівнів управління. Від цього залежить довіра населення до влади взагалі і участь громадян у вирішенні суспільно-політичних питань.

Сьогодні, як ніколи, на всіх рівнях державного управління (національному, регіональному і місцевому) етичні проблеми стоять дуже гостро. Поряд із традиційними (корупцією, підкупом, хабарництвом, конфліктами інтересів, неетичною поведінкою, дискримінацією прав) виникають нові, що пов'язані з приватизацією, реструктуризацією, децентралізацією управління, інноваціями та використанням сучасних інформаційних технологій.

**Адміністративна етика** – це норми і закони поведінки, дотримуючись яких керівник чи державний службовець визначає етичні стандарти до виникаючих в установі проблем, самостійно аналізує ці стандарти і несе особисту професійну відповідальність за прийняті рішення. Адміністративна етика – це розділ етики, що вивчає моральні аспекти діяльності державних службовців і керівників та вміщує чотири компоненти:

– **Цінності** – переконання, думки, взаємовідносини індивідів, ставлення груп і суспільства до таких категорій, як свобода, справедливість, відповідальність.

– **Стандарти і норми** – принципи, що визначають дії людей відповідно до чинних законів, кодексів і правил.

– **Особливості зовнішнього середовища** – умови, за яких здійснюється діяльність управлінців і державних службовців (політичні, соціальні, культурні).

– **Організаційна поведінка** – форми діяльності службовців, що орієнтовані на цінності конкретного суспільства або установи (організації) в рамках дій визначених стандартів і норм.

Модель етичної поведінки державного службовця представлена на рис. 16.1.



Рис. 16.1. Модель етичної поведінки державного службовця [34]

---

Адміністративна етика по суті шукає відповідь на такі питання: що є добро і зло, що є правильним і хибним у поведінці управлінців і державних службовців; які мотиви і умови сприяють їх етичній поведінці; що треба робити для формування високих моральних принципів. Саме ці питання визначають моральний клімат в органах державного управління будь-якого рівня.

Щоб поведінка державних службовців відповідала визначеним стандартам і нормам, необхідний внутрішній і зовнішній контроль, а також такі механізми, що дають змогу застосувати це на практиці. Внутрішній контроль пов'язується з моральними принципами і свідомістю службовців, особливо при прийнятті ними управлінських рішень. Механізмом його впровадження повинні виступати безпосередньо самі державні органи, що відповідають за здійснення конкретних функцій і навчання службовців адміністративній етиці.

Прийняті в деяких західних країнах *кодекси етики* служать також орієнтирами при прийнятті управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. Головна їх мета – розуміння державними службовцями, як представниками влади, етичних стандартів, встановлення довірчих відносин з населенням, дотримання правил і норм організаційної поведінки в адміністративних установах, становлення інституційного типу взаємовідносин з підприємцями.

Усвідомлення своєї відповідальності за взаємостосунки підприємця і державного службовця, встановлення розумних обмежень їх співпраці – то є завдання власне етичне, що передбачає здатність до саморозвитку і самовдосконалення.

## 16.2. Етикет ділового спілкування

**Етикет** – це сукупність правил, які регламентують зовнішні вияви людської поведінки. Етикет (франц. *etiquette* — ярлик, етикетка) — сукупність правил (правил «доброго тону»), які регламентують зовнішні вияви людської поведінки (ставлення до оточення, форми звернень і привітань, поведінку в громадських місцях тощо). Можна виділити наступні види інтелекту:

*Дипломатичний етикет* – правила поведінки дипломатів і інших офіційних осіб на різних дипломатичних прийомах, візитах, переговорах.

*Військовий етикет* – звід загальноприйнятих правил, норм і манер поведінки військовослужбовців.

*Загальногромадянський етикет* – правила поведінки, дотримувані громадянами в усіх сферах їх діяльності: вдома, на вулиці, в будні і під час свят, при прийомі гостей, при розмовах по телефону та ін.

*Діловий етикет* – норми поведінки і спілкування у сфері ділових контактів.

До етикету належать також церемоніальні вимоги, дотримання яких вимагає обов'язкової форми поведінки (наприклад, дипломатичний етикет) [37].

---

В офіційній сфері діє міжнародний принцип, за яким ставлення до особи визначається її чином чи посадою, яку вона займає. У цій сфері кожна особа є представником фірми, організації, навіть держави, і тому етикетні правила вимагають ставитися до неї з повагою, незалежно від віку чи статі.

Важливими сферами та формами ділового етикету є:

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в ділових відносинах;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;
- ділова субординація;
- етикет в рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, вміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, вміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін. Діловий етикет потрібно розглядати в поєднанні з етикою, оскільки лише за такої умови його використання є плідним, бо сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є службовий етикет.

*Службовий етикет* – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей там, де відбувається їхня професійна діяльність – на виробництві, в будь-якій організації (тут і далі під словом організація в сучасній етиці, психології, науці управління розуміють будь-які форми спільної діяльності людей – фірму, завод, установу, інститут, концерн, фабрику тощо).

Важливим аспектом подальшого розвитку ділового етикету стосунків є пошук, вироблення його засадничих принципів.

Принципи ділового етикету за Дженом Ягером:

- пунктуальність (вчасно виконуйте роботу);
- конфіденційність (не говоріть лишнього);
- ввічливість, привітність і доброзичливість;
- уважне ставлення до оточуючих (турбуйтеся про інших, а не тільки про себе);
- зовнішній вигляд (умійте правильно одягатися);
- грамотність (говоріть і пишійте гарною мовою).

Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих загальним виробничим процесом.

Великі фірми та корпорації створюють власні *Кодекси честі чи Правила поведінки*, в яких передбачено етичні норми взаємин та правила службового етикету.

---

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв та правил.

Слово «*протокол*» (від грецького *protokollon* означає: *protos* – перший, *kolla* – клеїти). У візантійській дипломатії слово трактувалось як правила оформлення документів й означало першу частину документа, в якій перераховується склад учасників зустрічі. В наш час протокол являє собою сукупність правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та ін.

**Діловий протокол** – правила, що регламентують порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних стосунках використовується дипломатичний протокол – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби [37].

Існують загальні і специфічні правила етикету у ділових відносинах.

**Загальні правила етикету** використовують керівники у процесі службової діяльності і поза її межами. Це правила знайомств і відрекомендувань, вітань і прощань, використання титулів співрозмовників, вживання окремих слів тощо, які прийняті у суспільстві.

**Специфічні правила ділового етикету** – це прийняті тільки у діловому спілкуванні форми звернень і привітань, правила проведення бесід і переговорів, прощання після ділового спілкування дають змогу зберегти гідність його учасників, зручність і невимушеність у відносинах між ними.

*Правила звернень і привітань.*

Керівник, до якого завітав відвідувач, повинен встати з-за робочого столу, відповісти на привітання й запропонувати йому сісти (як правило, за приставний стіл).

Якщо прийшов знайомий, необхідно привітатися з ним за руку, вийшовши з-за робочого столу. При першому візиті рукоштовкування необов'язкове. Тільки після того, як відвідувач сів, можна сісти хазяїну кабінету.

Якщо керівник прогнозує довірливу розмову, бажано сісти напроти відвідувача за приставний стіл. В інших ситуаціях можна розмовляти, перебуваючи на звичному робочому місці.

При спілкуванні з групою відвідувачів керівник повинен вийти з-за робочого столу, обмінятися рукоштовкуваннями, запросити сісти за стіл для нарад, а самому сісти на його чолі після того, як розмістяться гості.

Приймаючи візитера, бажано мати його дані: прізвище, ім'я, по батькові, місце роботи, посаду, їх має повідомити секретар до приходу відвідувача. Якщо

---

секретар не володіє такою інформацією, то візитер після привітання повинен відрекомендуватися, при цьому бажано вручити візитку. Вручення візитки у відповідь необов'язкове, оскільки відвідувач знає, до кого він прийшов. Якщо візитерів кілька, вони відрекомендовуються, як правило, починаючи зі старших за віком чи посадою (вручення візиток прибулими теж бажане).

У практиці ділового спілкування використовують кілька форм звернень до візитера: на ім'я й по батькові, «пан» або «пані» без згадування прізвища, «пан» або «пані» зі згадуванням прізвища або титулу. Наприклад, «пані Іваненко», «пане професоре», «пане директоре» тощо. До відвідувача приблизно однакового віку можна звертатися на ім'я з використанням слів «пан», «пані» («пане Петре», «пані Грино»).

#### *Правила проведення бесід і переговорів.*

Якщо переговори відбуваються в кабінеті керівника, то до нього першими заходять гості, потім учасники переговорів від сторони, яка їх приймає. Якщо вони відбуваються у спеціально відведеній кімнаті, то до неї спершу заходять керівник делегації сторони, яка приймає, та його помічник (або особа, відповідальна за організацію переговорів), потім гості, а за ними – інші члени делегації господарів. Знайомство (якщо в цьому є потреба) розпочинають з керівників делегацій. Спершу представляють керівника делегації господарів, потім йому – керівника делегації гостей. Відтак відбувається взаємне представлення учасників.

У кімнату для переговорів у верхньому одязі не заходять. Для цього необхідно заздалегідь підготувати спеціальне приміщення (якщо його немає). Недалеко від нього повинна бути туалетна кімната.

Під час переговорів учасникам слід сидіти спокійно, без зайвих рухів. Не варто придивлятися до меблів, картин, інших предметів, розміщених у кабінеті, виглядати у вікно.

Переговори проводять керівники делегацій, по чергово висловлюючи свої погляди щодо обговорюваної проблеми. За необхідності вони апелюють до учасників делегації або надають їм слово.

Після закінчення переговорів делегації висловлюють взаємну повагу і задоволення від спілкування. Особа, відповідальна за організацію переговорів від сторони, яка приймає, повинна провести гостей до кімнати, в якій вони залишили одяг, а після цього – до виходу з будівлі.

*Правила прощання з відвідувачами.* Ініціє прощання, як правило, візитер. Керівник повинен встати після того, як встав відвідувач, збираючись прощатися. Можна обмежитися фразами: «До побачення. Приємно було з вами познайомитися» або супроводити ці фрази рукоштовками, вийшовши з-за столу.

Деякі норми етикету безпосередньо пов'язані з мораллю. Це такі, як ввічливість (уміння поводитися чемно), тактовність (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), коректність (уміння тримати себе в межах пристойності, не принижуючи гідності інших), вихованість (уміння поводитись пристойно будь-де). Часом чуємо, що якусь людину називають інтелігентною



---

чи порядною. Ця людина має внутрішню межу, яку вона не може переступити за будь-яких умов (незалежно від статі, віку, посади і т. ін.). Вона не втратить рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникатиме таких ситуацій, коли можна принизити іншого (тим паче підлеглого), буде з ним ввічливою, тактовною, коректною, ніколи не виявить брутальності.

Інтелігентність – це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою. Ось, наприклад, деякі правила етикету, прийнятого на світських раутах: розмовляти лише про приємні та цікаві речі; не обговорювати особисте життя та зовнішність присутніх, ставлення до релігії та політики, ділові проблеми; не скаржитися; посміхатися та ін. Є етикетні вимоги, які виявляють повагу одне до одного: молодшого до старшого за віком, чоловіка до жінки.

Дотримання вимог культури ділового спілкування природно демонструє загальну культуру, вихованість учасників спілкування, є запорукою його ефективності [37].

### **16.3. Національні особливості ділового етикету та спілкування**

Існують спеціальні протокольні служби, які стежать за дотриманням етикету у взаєминах з іноземцями, особливо на рівні офіційних переговорів. Іноді ці етикетні тонкощі дратують, але водночас вони допомагають висловлювати почуття поваги і симпатії (іноді й антипатії), бо етикет – це мова символів. Треба пам'ятати, що не етикет керує людиною, а людина використовує етикет для того, щоб краще взаємодіяти з іншими.

Знання особливостей комунікативної культури партнера, підкреслене шанобливе ставлення до тих її елементів, які партнер особливо цінує, є запорукою відповідного ставлення і до себе, встановлення атмосфери взаєморозуміння.

Дотримання загальноприйнятих моральних норм та етикету захищає від помилок і допомагає вільно й продуктивно спілкуватися з іншими людьми [34].

### **16.4. Імідж як умова ділового успіху**

Термін «імідж» (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

У психології під *іміджем* розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців.

---

Поняття «*імідж*» виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Далі, в 60-х роках, цей термін знов виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики *паблік рілейшнз*, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

**Імідж** – це уявлення про людину, яке складається на основі її зовнішності, звичок, манери говорити, менталітету, вчинків.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають ***іміджмейкерами***. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен певною мірою, повинен стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформулювати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати «*self-made-man*» – людиною, яка сама себе створила.

*Позитивний імідж* – це привабливий зовнішній вигляд, грамотна мова, достойні манери, спокійна реакція на похвалу і критику.

*Імідж організації* – це фактор довіри клієнтів до неї і її товару, фактор зростання числа продаж, кредитів, відповідно, фактор процвітання чи занепаду організації, благополуччя її співробітників, зайнятості її працівників. При цьому імідж – явище динамічне, і, як і враження про людину, може змінюватись під впливом обставин, нової інформації, у результаті тривалого спілкування.

Імідж організації залежить не тільки від продукції, яку вона випускає, але й від наявності у неї і демонстрування нею *соціальної відповідальності*, тих форм діяльності, які суспільство розцінює як позитивні, такі що відповідають суспільним інтересам і турботам. Імідж створюється тривалими і цілеспрямованими зусиллями у сфері *паблік рілейшнз* – зв'язки з громадськістю (діяльність, спрямована на формування потрібної суспільної думки), у сфері реклами, у галузі відносин з клієнтами, у галузі етики поведінки, формуванні та підтримці репутації.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить вам роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п'яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар'єрі і у всьому житті.

Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

---

Можемо визначити основні компоненти іміджу ділової людини:

- самооцінка особистості;
- моральні цінності особистості;
- етика ділового спілкування;
- діловий етикет і протокол;
- тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);

- зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).

Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

*Зовнішні чинники іміджу:*

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

*Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:*

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

*Внутрішні (етичні) чинники іміджу:*

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;
- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими *якостями ділової людини*, особливо бізнесмена, які впливають на формування іміджу, фахівці також вважають такі [37]:

- самостійність і нестандартність поведінки;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність;
- діловитість і практичність;
- сміливість та винахідливість;
- суперництво та готовність до ризику;
- орієнтація на досягнення вищих результатів;
- ефективне використання наявних факторів.

Зовнішній вигляд ділової людини. Поняття «*дрес-код*» прийшло до нас з Великобританії – країни, відомої своїм консерватизмом і строгими правилами публічної поведінки.

**Дрес-код** – це певний звід рекомендацій і правил хорошого тону, втілений в тому чи іншому стилі верхнього одягу і аксесуарів. Сьогодні рекомендований дрес-код на роботі або на вечірці вже мало кого дивує, а скоріше є підтвердженням вашої лояльності та цивілізованості по відношенню

---

до інших людей і поваги корпоративної етики. Більше того, дрес-код ділової людини в даний час став наочним символом успіху і достатку, створивши новий напрямок в моді, яке захопило всі прогресивні верстви населення розвинених країн.

*Основні види дрес-коду.* Незважаючи на деяку консервативність самого поняття «дрес-код» має на увазі відоме різноманітність, яке допомагає демонструвати своє виховання і етичну ввічливість за допомогою одягу, рекомендованої для різних випадків.

Спершу дрес-коди розділимо на 4 основних групи:

Formal (для урочистих заходів)

Business (для ділових заходів)

Cocktail (для неформальних вечірніх заходів)

Casual (для повсякденного життя)

Сьогодні особливе значення має одяг для офісу, або корпоративний дрес-код, який, як показують дослідження, підвищує авторитет, допомагає в просуванні по кар'єрних сходах і при вступі на роботу.

Поняття «діловий одяг» включає три стилі:

**Консервативний (класичний) стиль.** Обов'язковий для банкірів, державних службовців, юристів. Основними характеристиками є авторитарність, високий професіоналізм, компетентність. Відмінною ознакою є контраст кольорів між костюмом і сорочкою (блузкою). Аксесуари повинні бути комплектними і гармоніювати з костюмом.

**Стиль взаємодії.** Використовується особами, які постійно працюють з людьми. У виборі одягу дозволяється деяке відхилення від стандартів (ефектна блузка, жакет з дорогої тканини). Аксесуари повинні бути стильними і малопомітними.

**Творчий (креативний) стиль.** Характерний для тих, хто працює в сфері моди, шоу-бізнесу, реклами, дизайну і т.д. Для представників цих професій характерним є прагнення виразити свою індивідуальність, тому головна особливість даного стилю – екстравагантність (незвичні фасони блузок, нестандартної форми модні аксесуари).

Суворі правила ділового одягу особливо важливі для солідних організацій - правильно одягнені співробітники викликають більше довіри у клієнтів і партнерів. До того ж ділової дрес-код сприяє самодисципліні і налаштовує оточуючих на створення конструктивної робочої атмосфери.

*Діловий чоловічий дрес-код* – це практично наочна репутация, здатна створити привабливий образ освіченого і вишуканого чоловіка з незвичайною комерційною хваткою. Діловий костюм на роботі завжди був атрибутом солідних та успішних бізнесменів, і сьогодні цей вид офісного одягу знаходиться на піку популярності. Різноманіття моделей краваток і сорочок здатне підкреслити індивідуальність і підсилити привабливість зовнішнього вигляду без порушення прийнятого корпоративного дрес-коду.

*Дрес-код для ділової жінки* – це стильне чарівність щодня. Більшість корпоративних правил забороняє співробітницям компаній користуватися

---

яскравою косметикою, носити міні-спідниці і біжутерію – одним словом використовувати все, що може відволікати від роботи. Але жіночий діловий дрес-код передбачає широке поле для оригінальних і нестандартних рішень, представляючи собою в деякому роді негласне змагання у створенні більш ефектної зовнішності з дотриманням існуючої етики [34].

**Формування першого враження.** Психологічною суттю формування першого враження є міжособистісне оцінювання. Воно пов'язане з формуванням образу іншої людини, з якою відбудеться спільна діяльність або спілкування. Основним завданням оцінювання є виявлення ознак, на основі яких буде вибудовуватися образ іншої людини. Цей образ допомагає прогнозувати поведінку і послідовність дій.

При формуванні першого враження існує правило 90/90. Суть його в тому, що 90% уявлень про когось формується у перші 90 секунд спілкування.

Важливу роль у формуванні першого враження відіграють зовнішні данні. Дуже часто спрацьовують антропометричні та емоційно-естетичні стереотипи, які ґрунтуються на особливих інформативних показниках. Основні з них наступні:

1. Фізична привабливість.
2. Самопрезентація.
3. Стиль одягу.
4. Переживаемий емоційний стан.

Тобто, перше враження складається на основі вербальних (тобто що ми говоримо), вокальних (тобто як ми говоримо) і візуальних (тобто як ми при цьому виглядаємо) компонентів спілкування.

*Вербальні компоненти* – це смисл перших 10 слів, до числа яких входять слова вітання, представлення себе, передача вашого відношення до зустрічі. Обов'язково вимовляється ім'я людини, на яку ви хотіли б справити перше враження.

*Вокальні компоненти* – те, як ми говоримо слова: швидкість, інтонація, тембр, гучність, ритміка, ін. Для кожного слова існує один-єдиний спосіб його написання і більше сотні відмінних на слух і за змістом варіантів його вимовляння.

У бізнес-етикеті підкреслюється важливість першого враження, і практично у кожній компанії розробляються процедури зустрічі клієнтів, а також прийоми телефонних розмов.

Як свідчать психологічні дослідження, у 85 випадках із 100 люди після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом. Перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінюється така думка потім важко.

Будь-які зустрічі мають починатися вчасно. На всі телефонні дзвінки та листи клієнтів треба обов'язково і своєчасно давати відповідь. Прийняті рішення мають виконуватися у встановлений строк.

---

## 16.5. Соціальна відповідальність

Проблеми соціальної відповідальності й етики управління все більше й більше привертають увагу керівників. Сьогодні керівникам постійно доводиться приймати рішення, пов'язані із проблемами соціальної відповідальності, у таких сферах, як добродійність, ціноутворення, взаємини працівників, охорона природних ресурсів, якість, охорона праці. У чому ж полягає сутність поняття «соціальна відповідальність»?

**Соціальна відповідальність** – це добровільне реагування бізнесу на соціальні проблеми суспільства. Існують два підходи до проблем соціальної відповідальності: *класичний (економічний)* і *соціально-економічний*.

*Прихильники класичного підходу* вважають, що соціальна відповідальність бізнесу визначається як діяльність, що спрямована винятково на максимізацію прибутку.

Найбільш активним прихильником класичного підходу вважається відомий економіст, лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман, який вважав, що справжня роль бізнесу полягає у використанні його енергії й ресурсів у діяльності, спрямованій на збільшення прибутку, за умов дотримання правил гри й участі у відкритій конкурентній боротьбі, без використання шахрайства й обдурювання. М. Фрідман уважав, що ухвалюючи рішення щодо спрямування ресурсів організації на захист соціальних інтересів суспільства, менеджери тим самим підривають основи ринкової економіки, тому що в кожному разі комусь доведеться розплачуватися за такий перерозподіл ресурсів.

*Прихильники соціально-економічного підходу* вважають, що менеджмент несе відповідальність не тільки за забезпечення прибутку, але й за підвищення добробуту суспільства, у якому функціонує його організація. У сучасних умовах максимізація прибутку стає не першим, а другим пріоритетом організації. Першим пріоритетом стає виживання, забезпечення якого залежить від соціальної відповідальності менеджменту.

Перед ким повинна нести відповідальність організація? З погляду соціальної відповідальності, організація повинна нести відповідальність перед безліччю зацікавлених груп. *Зацікавлена група* – це будь-яке співтовариство всередині організації або поза нею, що висуває певні вимоги до результатів діяльності організації й реагує на них з певною швидкістю. Якщо яка-небудь зацікавлена група не задоволена діяльністю організації, її реакція може поставити під загрозу подальше існування самої організації. Основними зацікавленими групами є: інвестори, акціонери, працівники, покупці, постачальники, уряд, громади регіонів, у яких функціонує організація (жители регіону, місцева влада, природне середовище, фізичне оточення, якість життя людей), групи з особливими інтересами (торговельні й професійні асоціації, комісії із захисту прав споживачів тощо).

---

На сьогодні зросло значення зацікавлених груп з особливими потребами, діяльність яких спрямована на захист екологічного середовища від наслідків діяльності організацій. У моделі, представленій на рисунку 16.2, відповідальність організацій перед екологічним середовищем оцінюється в «відтінках зеленого», за кожним з яких стоїть певний підхід до вирішення екологічних проблем.



Рис. 16.2. «Відтінки зеленого» соціальної відповідальності бізнесу

Як видно з наведеного рисунка, виділяється чотири підходи до вирішення екологічних проблем: юридичний; ринковий; підхід з позиції зацікавлених груп; активістський підхід.

**Юридичний підхід** передбачає дії організації, що спрямовані на дотримання законодавства про охорону навколишнього середовища.

**Ринковий підхід** припускає більшу сприйнятливість до екологічних проблем, що пов'язано із задоволенням вимог споживачів в екологічно чистих продуктах. У цьому випадку організації керуються інтересами споживачів, а не прагненням до вирішення екологічних проблем.

**Підхід з позицій різних зацікавлених груп** припускає реакцію організації на захист довкілля з огляду на інтереси споживачів, жителів регіонів і груп з особливими потребами.

**Активістський підхід** припускає активний пошук способів збереження природних ресурсів.

Відомі чотири критерії оцінки соціальної відповідальності: економічні, юридичні, етичні й прийнята на себе відповідальність. Зазначені критерії визначають реакцію організації на соціальні проблеми і її загальну соціальну відповідальність (рис. 16.3).



Рис. 16.3. Критерії оцінки результатів соціальної відповідальності

Отже, можна зробити висновок про те, що існує прямий позитивний взаємозв'язок між соціальною відповідальністю й показниками економічної діяльності організацій [19].

Соціальна активність організації забезпечує більші вигоди: створення в споживача позитивного іміджу, формування конкурентної переваги, можливість залучення більш кваліфікованих працівників, ослаблення державного регулювання.

Термін «етика менеджменту» означає набір моральних принципів, цінностей і норм, що визначають поведінку людини або групи людей. Поведіння людини в організації визначається трьома системами норм:

- **Правові норми** – законодавча система держави.
- **Соціальні норми** або етична система – правила поведінки, що ґрунтуються на принципах і цінностях, які поділяються суспільством у цілому.
- **Особисті норми** – система волі вибору людини.

Уявлення про те, що поведінка індивіда або групи людей диктується винятково законами або волею вибору, може призвести до порушення соціальних норм, що, у свою чергу, може завдати шкоди функціонуванню організації як соціальної системи. Тому індивідам або групам людей доцільно визнати наявність соціальних норм і керуватися ними в процесі спільної діяльності. Основні системи норм представлені на рисунку 16.4.



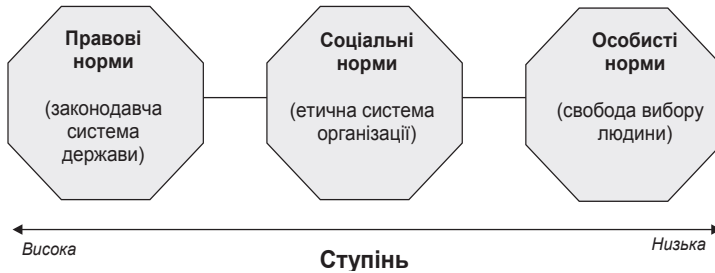


Рис. 16.4. Основні системи норм, що визначають поведіння людини й груп людей

У міру того, як співробітники організації сприймають соціальні норми, організація одержує можливість упроваджувати в культуру «кодекси поведіння», уникаючи тим самим проблем волі вибору. Механізмом, за допомогою якого забезпечується дотримання соціальних норм, є соціальний контроль. Дія соціального контролю зводиться головним чином до застосування різних санкцій до порушників етичної системи організації (моральний осуд, відмова від контактів тощо). Розрізняють чотири підходи до проблем ділової етики: утилітарний, з погляду прав, з погляду теорії справедливості й теорії інтеграції соціальних контрактів.

**Утилітарний підхід** припускає прийняття рішень винятково з погляду їхніх майбутніх результатів або наслідків в інтересах більшості людей.

**Правовий підхід** припускає повагу й захист основних свобод і прав людини: права на свободу, на приватне життя, на свободу совісті, на свободу слова, на належне поведіння, на життя й безпеку.

Відповідно до підходу, заснованому на застосуванні теорії справедливості, діяльність організації повинна бути заснована на справедливому, неупередженому й беззастережному використанні правил і законів.

**Теорія інтеграції соціальних контрактів** – об'єднання емпіричного (що маємо) і нормативного (що повинно бути) факторів. Цей підхід припускає інтеграцію двох «контрактів» – загального соціального контракту, що укладається між суб'єктами економічних відносин і визначає основні правила ведення бізнесу, і більш конкретизованого контракту, що укладається між представниками місцевої громади, яким визначаються прийнятні способи поведіння. Цей підхід означає, що менеджери, оцінюючи «правильність» або «неправильність» своїх рішень і дій, орієнтуються на етичні норми, що діють у конкретних галузях промисловості.

На етику менеджменту впливають три фактори: індивідуальні характеристики менеджерів; рівень етичності керівника організації; організаційні структури й системи.

**Індивідуальні характеристики менеджерів** (цілісність, чесність, довіра, етичне поведіння зі співробітниками й ін.) не тільки формують систему цінностей менеджера, але й сприяють прийняттю етично правильних рішень. Найбільш важливими індивідуальними характеристиками менеджерів є сила его, ступінь самоконтролю й стадія морального розвитку особистості.

**Сила Его** (від лат. *ego* – Я) – це ступінь індивідуальної переконаності у своїй правоті. **Ступінь самоконтролю** – це індивідуальна ознака, що вимірює ступінь переконаності людини в тому, що вона сама є господарем своєї долі. Люди, що володіють

великою чинністю его, є самодостатніми й будуть чинити так, як вважають за потрібне. Люди з низьким ступенем самоконтролю менш схильні приймати на себе особисту відповідальність і більше залежать від інших факторів. Люди з підвищеним рівнем самоконтролю охоче беруть на себе відповідальність за свої дії.

**Стадія морального розвитку** особистості включає три рівні: що передусе загальноприйнятому; загальноприйнятій; принциповий.

Рівні й стадії морального зростання представлені на рисунку 16.5.

Дослідження кожної із цих стадій дозволили зробити такі висновки:

1. Усі люди проходять через ці три стадії у зазначеному порядку.

2. Не існує ніякої гарантії досягнення людиною вищої стадії морально-етичного зростання.

Третью стадію досягають усього 20% дорослих людей. Їхні дії автономні, ґрунтуються на етичних принципах незалежно від очікувань навколишніх та наслідків цих дій.

3. Більшість дорослих людей перебуває на 2-й стадії. Вони обмежуються дотриманням правил і інстинктивно прагнуть до етичного поведіння.

**Стадія 3:  
подальший розвиток**

**Стадія 2:  
загальний  
розвиток**

**Стадія 1:  
попередній  
розвиток**

Дотримується правил, щоб уникнути покарання. Дії підпорядковані. Слухняність заради самого себе

Живе відповідно до очікувань оточення.

Виконує обов'язки, що покладені на нього соціальною системою.

Дотримується законів

Дотримується індивідуальних принципів добра і справедливості.

Усвідомлює, що цінності інших людей відрізняються від його особистих і шукає неординарне рішення етичних дилем.

Дотримується балансу між особистими і суспільними інтересами

<b>Стиль лідерства:</b>	Авторитарний / примусовий	Скеровуючий / надихаючий, орієнтований на колективну роботу	Трансформуючий або обслуговуючий
<b>Поведінка підлеглих:</b>	Виконання завдань	Спільна робота в групах	Працівники отримують додаткові повноваження, беруть участь в управлінні

Рис. 16.5. Рівні й стадії морального росту менеджерів

*Рівень етичності керівника* організації є прикладом для наслідування й задає тон всій організації. Своїми діями керівник може виявити прихильність до етичних цінностей і тим самим допомогти іншим членам організації застосувати їх.

*Організаційні структури й системи* є інструментами, за допомогою яких менеджери формують цінності й мотивують етичне поведіння співробітників організації. До числа цих інструментів належать кодекси етики й етичні структури. **Кодекси етики** – це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації. Багато організацій прагне підвищити етику менеджменту шляхом створення різних структур (комітетів з етики, призначення осіб, відповідальних за етику організації) і розробки систем (системи навчання етичній поведінці, проведення соціальних ревізій тощо).

## 16.6. Ділова атрибутика

Обов'язковим атрибутом ділового спілкування в сучасному бізнесовому середовищі є візитна картка. **Візитна картка** (візитівка) – традиційний носій контактної інформації про людину чи організацію. Візитні картки використовуються у таких випадках: інформування в момент знайомства про себе і свою фірму чи підприємство; інформування про себе осіб, у контактах з якими ви зацікавлені; підтримання контактів з партнерами, поздоровлення зі святом чи іншою подією; вираження подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів. Візитівки умовно поділяють на три види (рис. 16.6).

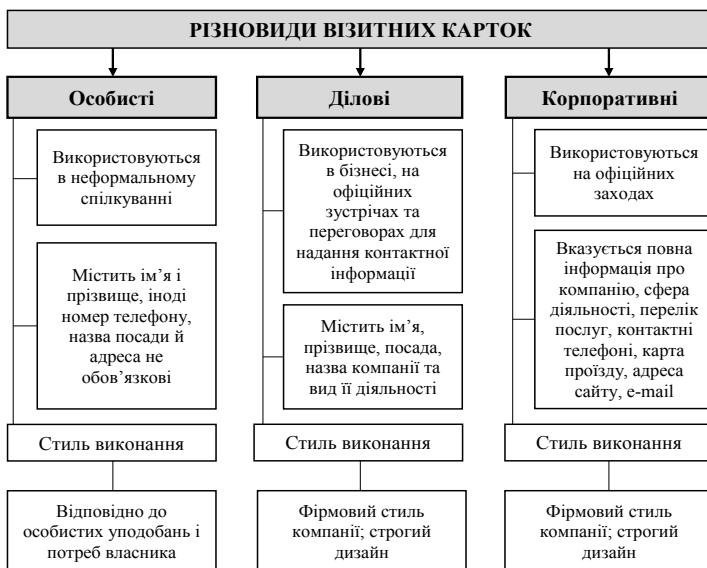


Рис. 16.6. Різновиди візитних карток [34]

---

Загальні вимоги до оформлення візитних карток:

1. Розмір візитної картки – 9x5 см.
2. Ділові візитні картки виготовляють з мелованого картону.
3. Текст друкується розбірливим чорним шрифтом.
4. Допустимими кольоровими плямами є: логотип компанії та фірмовий знак (у лівому верхньому кутку візитної картки).
5. Чорна рамка на візитці допускається у знак трауру.
6. Карточки не ламінують і не роблять глянцевиими, тому що в цьому випадку на них буде важко занотувати додаткову інформацію.
7. Зворотна сторона карточки призначена для того, щоб на ній можна було зробити якісь нотатки.

**Візитні картки: діловий етикет**

- Направлення візитної картки рівноцінне візиту.
- Більш ввічливо залишати візитну картку особисто.
- Відповіді на візитні картки необхідно давати протягом доби і також візитними картками.

– Зашифровані скорочення на візитних картках, які раніше були досить поширені, в наш час застосовуються дуже рідко. Але, оскільки вони час від часу зустрічаються, необхідно знати їх значення:

**P.F.** (pour feliciter) – вітання з нагоди свята;

**P.R.** (pour remercier) – виявлення вдячності;

**P.C.** (pour condoleances) – виявлення співчуття;

**P.F.N.A.** (pour feliciter Nouvel An) – вітання з нагоди Нового року;

**P.P.** (pour presentation) – заочне відрекомендування;

**P.P.C.** (pour prendre conge) – висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом із країни, коли прощальний візит не наноситься;

**P.F.C.** (pour faire connaissance) – виявлення задоволення від знайомства;

**P.R.V.** (pour rendre visite) – підтвердження прийнятого запрошення;

**P.F.V.** (pour faire visite) – з бажанням зустрітися.

Візитівки зі скороченням P.P., P.P.C. та P.R. залишаються без відповіді. На візитівки зі скороченням P.C. та P.F. дають відповідь своєю візитівкою зі скороченням P.R.

– Під час знайомства першим представляє свою візитку той, хто займає більш низьке посадове положення.

– Якщо партнери перебувають приблизно на одному посадовому рівні, то першим подає візитку молодший за віком. У випадку виникнення сумніву відносно віку, першим вручає візитку той, хто є більш увічливим.

– Чоловік перший вручає жінці візитку (жінка не зобов'язана у відповідь вручати свою картку).

– За правилами ділового етикету, передача візитки після закінчення ділової розмови говорить про те, що спочатку інтерес до зустрічі був невеликий.

---

– Одержавши візитку, варто затримати на ній погляд і уважно прочитати, перш ніж покласти в кишеню. Це – додатковий знак поваги до співрозмовника.

– Візитні картки можна вкладати у листи, поздоровлення, квіти, при надсиланні буклетів, прес-релізів, запрошень, фотографій, театральних білетів [37].

**Вимоги службового етикету до приміщення і робочого місця державного та муніципального службовця.** Можна запропонувати ряд рекомендацій, дотримання яких допоможе підтримувати інтер'єр службового приміщення на належному рівні.

1. Захараченості стіл виробляє відразливе враження, тому слід бути охайним і не розкладати на ньому предмети, які не відносяться до роботи.

2. За робочим столом небажано приймати їжу. Якщо ж іншого місця для цього немає, то здійснювати трапезу слід в відсутність відвідувачів. Після їжі стіл треба ретельно прибрати.

3. Якщо ви маєте звичку пити чай або каву за робочим столом, слід користуватися чашкою або склянкою, а не одноразовим посудом.

4. Подивіться на своє робоче місце очима відвідувача і дайте відповідь на питання: захотів би я прийти до людини, яка працює за таким столом?

5. Прагніть до того, щоб кожен предмет на робочому місці підкреслював ваш імідж.

6. У службовому приміщенні допустимі прикраси, однак їх перелік досить обмежений – це портрети, картини, гравюри. Можна повісити ліцензію або диплом. Прекрасною прикрасою служать квіти.

7. Номери телефонів та документи повинні зберігатися так, щоб з ними не могли ознайомитися сторонні.

**Ділові подарунки.** Сьогодні подарунки в ділових відносинах ділять на дві категорії:

- сувенірні – блокноти, ручки, запальнички, недорогі книги тощо;
- цінні – дорогі подарункові видання, дорогі ручки, вази, сервізи, картини тощо.

Подарунок – і з певного приводу, і несподіваний (сюрприз) – завжди має не лише свою пряму вартість, а й певну **конотацію** (від лат. connotatio – додаткове значення) – оцінно-емоційне «співзначення», а тому по-різному сприймається адресатами.

#### **Особливості вибору ділових подарунків:**

– Так, сувеніри дарують людям малознайомим, за незначні послуги, а також близьким знайомим з приводу незначної події.

– Не слід вручати цінні подарунки посадовим особам, від яких певним чином залежите. У багатьох країнах існує правило, згідно з яким державний службовець передає державі всі подарунки, вартість яких перевищує певну суму.

---

– Підлеглому незручно підносити подарунок своєму начальнику. Але як бути, коли у керівника ювілейна дата? У таких випадках рекомендується вручати подарунок керівнику від усього колективу.

– У процесі встановлення й розвитку ділових контактів з партнером обмінюються цінними подарунками.

– При першій зустрічі подарунки, зазвичай, роблять господарі. У наступних зустрічах обмін подарунками стає обов'язковим.

– Вартість подарунка звичайно ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Виняток – дорогі речі: пам'ятайте, що, роблячи своєму партнеру такий подарунок, ви ризикуєте поставити його в скрутне становище.

– Всі знають, якою б коштовною не була річ, дарувати її з цінником – це ознака поганого виховання.

– При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби – скульптури, гравюри, пам'ятні медалі, настінні тарілки, платівки, що нагадують про вашу країну або, ще краще, і про вашу фірму.

– Вибираючи подарунки від фірми (corporate gifts) важливо не перейти ту межу, яка розрізняє щире вдячність і хабар.

– Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо), виняток – краватка, яка за певних умов вважається допустимим сувеніром.

**Етикет отримання подарунка.** Приймати подарунок також потрібно тактовно: розгорнути його, якщо дозволяє ситуація, в присутності особи, яка подарувала, оцінити увагу і смак даруючого, виразити задоволення та подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок не розгорнувши його. Якщо ж подарунок вам не до вподоби, намагайтесь навіть натяком не виявити незадоволення; будь-який подарунок треба приймати з радістю. Виражаючи подяку і захоплення, зробіть це так, щоб не засоромити інших гостей, що прийшли зі скромнішими подарунками або взагалі без них.

За офіційних обставин розгортати подарунки не обов'язково. У Китаї це вважається за необхідність, тим самим обдарований демонструє, що подарунок прийнято, а от в арабських країнах робити цього не слід.

Етика ділових стосунків зобов'язує, що на отриманий подарунок відповісти тим же [37].

---

### Питання для самоконтролю знань

1. Що таке етикет? Назвіть принципи ділового етикету.
2. Назвіть загальні правила ділового етикету?
3. Опишіть модель етичної поведінки державного службовця.
4. Визначте національні особливості ділового етикету та спілкування.
5. Що таке позитивний імідж? Як сформулювати перше позитивне враження про себе?
6. Які складові позитивного іміджу ділової людини Ви знаєте?
7. Які види візитних карток Ви знаєте?
8. У чому полягає сутність поняття «соціальна відповідальність»?
9. Які підходи до проблем соціальної відповідальності Ви знаєте?
10. Опишіть аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності бізнесу.
11. Які фактори впливають на етику менеджменту? Опишіть їх.
12. Як можна підвищити етику менеджменту?

---

## РОЗДІЛ 17

### УМІННЯ ПОВОДИТИСЯ У ТИПОВИХ СИТУАЦІЯХ СПІЛКУВАННЯ

#### План вивчення теми

- 17.1. Рівні спілкування.
- 17.2. Типові ситуації спілкування.
- 17.3. Маніпуляція і захист від неї.

#### 17.1. Рівні спілкування

Поняття культури спілкування відображає певний рівень умінь спілкуватися. Культура спілкування не має якихось жорстких правил, як, наприклад, культура поведінки, що відповідає етикету, прийнятому в даній країні. Співрозмовники можуть бути взаємно ввічливими і розлучитися при цьому ворогами через відчуття образи чи крайнього дискомфорту, викликаних розмовою. І навпаки, друзі можуть обзивати один одного чудернацькими прізвиськами і переживати при цьому найніжніші почуття, і саме спілкування вони згадуватимуть із задоволенням. Можна сказати, що спілкування буває різним за «якістю», характером, враженням, яке воно викликає. Щоб описати це явище, російський психолог А. Добрович увів поняття *рівня спілкування*.

Спілкування відбувається на *примітивному рівні*, коли партнери грубі, контактують тільки тому, що їм один від одного (або одному із них) щось треба. Якщо у взаєминах партнерів відчувається нещирість, відчуття якоїсь фальші, гри – це спілкування на *маніпулятивному рівні*. Часто буває так, що один із партнерів виявляється іграшкою в руках іншого, хоча він цього до певного часу не відчуває. У такому випадку існує ставлення до людини як предмета, необхідного для досягнення певної мети, але поводження з ним може бути вельми пристойним.

Можна говорити про *рольовий (стандартизований) рівень* спілкування, якщо партнери діють в межах своїх соціальних ролей: наприклад, передбачена етикетом поведінка в гостях, в транспорті, на роботі. Таке спілкування називають *«контактом масок»*. На цьому рівні з партнером спілкуються як з виконавцем відповідної ролі.

Коли ж у партнерові бачать особистість, з настроєм і думкою якої не можна не рахуватися, прагнуть знайти оптимальне один для одного вирішення проблеми, можна говорити про *конвенційний рівень* спілкування, рівень домовленості. Цей рівень спілкування доступний людям доброзичливим, із високими моральними нормами і загальною культурою.

Спілкування на *діловому рівні* відбувається між партнерами, яких



---

зв'язують взаємини співпраці, коли вони вбачають один в одному товаришів у спільній справі.

*Ігровий рівень* перевершує попередній витонченістю змісту і багатством відтінків. Його називають *святковим спілкуванням*. Цей стиль характерний для старих друзів, закоханих. *Духовний стиль* – вищий рівень людського спілкування. Партнер сприймається як особистість, носій духовного начала.

Простежується зв'язок між стилями і рівнями спілкування. Непартнерський стиль спілкування призводить до спілкування на примітивному рівні, партнерський – на рольовому і діловому, маніпулятивний – на однойменному, альтруїстичний – на конвенційному, ігровому і духовному рівнях.

Культура спілкування полягає не в тому, щоб підлаштовуватися під партнера і говорити те, що він хоче почути, а у ставленні до співрозмовника, що дозволяє, поважаючи його і себе, вийти на конвенційний і вищі рівні спілкування. Культурою спілкування володіють люди емоційно, етично і інтелектуально розвинені. «Їх спілкування – завжди творчість, і висоти, досягнуті в такій творчості, не менш цінні, ніж досягнення в мистецтві».

## 17.2. Типові ситуації спілкування

Культура спілкування припускає уміння правильно розпізнати ситуацію спілкування й зміст дій партнера і на основі цього будувати свою поведінку. Ситуації спілкування надзвичайно різноманітні. Але, з огляду на мету, з якою люди вступають у спілкування, можна виділити базові, типові ситуації, для кожної з яких властиві свої особливості спілкування.

Метою вступу в контакт може бути прагнення домогтися від людини певних дій. Таке спілкування називають *діяльним* або *цільовим*. До партнера ставляться як до засобу досягнення мети. Механізм сприйняття партнера – стереотипізація. Спілкування відбувається на примітивному або на маніпулятивному рівні. Для досягнення мети маніпуляція використовується частіше, тому цю базову ситуацію спілкування часто називають *маніпулятивним* спілкуванням. На примітивному рівні спілкування манера партнера триматися відповідає його культурі. Маніпулятор же обирає собі той образ, який матиме більший вплив на партнера, тобто він маніпулює не тільки партнером, але і собою. Тому люди, які досягають успіху в маніпулятивному спілкуванні, часто стають не здатними до якогось іншого спілкування. Звичайно, і спосіб ведення бесіди залежить від рівня спілкування. Маніпулятор може бути не тільки вишукано красномовним оратором, але і майстерним слухачем. Обговорення спірного питання на примітивному рівні може призвести до суперечки, а маніпулятор вважає за краще уникати суперечок або, як говорили про Чичикова, «приємно сперечатися». Якщо ж йому потрібна перемога в спорі, бережіться! У хід підуть усі відомі, а часто й заборонені, прийоми.

---

Якщо в контакт вступають представники різних соціальних груп або особи, що мають різний статус усередині однієї соціальної групи, з метою підтвердити своє положення в суспільстві або усередині групи, таке спілкування називається *соціальним* або *міжгруповим*. Воно відбувається на рольовому, стандартизованому або діловому рівні і, звичайно, тут можливий (як і в першій базовій ситуації) вихід на конвенційний і вищий рівні. Для міжгрупового спілкування найбільш характерний рольовий рівень, тому його часто називають *рольовим* або *ритуальним*.

Механізм сприйняття партнера при такому спілкуванні – стереотипізація, ставлення до партнера – як до атрибуту, без якого спілкування неможливе, манера триматися – відповідно до власної соціальної ролі або статусу усередині соціальної групи. Спосіб ведення бесіди, вибір мовленнєвих засобів, теми розмови диктуються правилами етикету – побутового або ділового. У гостях і у сфері обслуговування розбіжності намагаються обійти, завуалювати. За святковим столом не рекомендується порушувати теми, що можуть викликати суперечку. У випадку ж виникнення розбіжностей не слід прагнути зробити всіх своїми однодумцями. Категорично забороняються вислови типу: «Неправда», «Ви не маєте рації», «Цього не може бути». У крайньому випадку, можна сказати: «Здається, це не зовсім переконливо» або «Можливо, ви маєте рацію, але мені важко погодитися з вами». У діловому спілкуванні дискусії ведуться відкрито. Психолог О. Юрганов назвав полеміку робочим інструментом ділового спілкування. Головне – обстоювати свою думку, не забуваючи про етичні правила ведення полеміки.

Нарешті, в *міжособистісних* або *психологічних* спілкуваннях вступають заради самого процесу спілкування. Воно відбувається на ігровому і духовному рівнях. Механізм сприйняття партнера – емпатія: співпереживання. Ставлення до партнера – як до індивідуальності, неповторної особистості. Таке спілкування часто називають *дружнім*. У таких контактах ваше становище у суспільстві не має ніякого значення, ви представляєте самі себе. Манера поведінки – природна, спосіб ведення бесіди залежить від ситуації. Виникаючі розбіжності друзі прагнуть усунути в дискусіях, що іноді можуть бути дуже «гарячими», але їх відрізняє повага до співрозмовника і його думки.

Уміння розпізнати, у якій ситуації спілкування ви знаходитесь, і правильно поводитися в ній дозволяє уникнути багатьох конфліктів, сприяє дружнім і діловим контактам.

### 17.3. Маніпуляція і захист від неї

Маніпулюванням або *маніпуляцією* назвемо таке управління поведінкою людини, що здійснюється заради вигоди того, хто управляє. Постійне маніпулювання небезпечно тим, що призводить до руйнування людської особистості, основні душевні сили якої скеровані на управління

---

іншими. А об'єкту маніпулювання його становище нестерпне через відчуття тиску на особистість, ролі іграшки в чийхось руках, засобу для досягнення чужої мети. Причини маніпулювання на думку Шострома – в слабкості людської натури: не в змозі покладатися на себе, краще відповідальним за все зробити іншого, яким можна управляти і якого можна контролювати. Людей, що досягають успіху в цьому, можна назвати *активними маніпуляторами*. Якщо не вистачає сили впоратися із життєвими труднощами, зручно зайняти пасивну позицію: «Робіть зі мною, що хочете!» (*пасивний маніпулятор*).

Погляд на життя як на постійний ланцюжок боротьби і на людей як на суперників і ворогів породжує маніпулятора, який *змагається*, діє то активними, то пасивними методами. Прагнучи і не знаходячи любові оточуючих, можна спробувати досягти влади над ними силою хитрого розуму (*активні маніпулятори*). Деякі люди настільки бояться заслужити чиясь несхвалення, що прагнуть догодити всім (*пасивні маніпулятори*).

Отже, основна лінія поведінки активних маніпуляторів – верховенство і влада. Стратегія поведінки пасивних маніпуляторів – пристосовництво, догодження. Мета діяльності маніпуляторів, що змагаються, – виграти за всяку ціну, незважаючи ні на що. Знання основних причин маніпулювання і стратегічної лінії поведінки маніпуляторів дозволяє не тільки розпізнати їх серед оточуючих, але і передбачити їх вчинки а, отже, уникнути можливості стати їхніми жертвами.

Як же відбувається маніпуляція? У партнерові знаходять вразливе місце, струну, на якій можна зіграти. Сильна людина не піддається спокусі, а слабкий і наївний може піти на поводу.

Є люди, які із задоволенням дотримуються порад іспанського філософа XVII століття Б. Грасіана: «До кожного добирати відмичку. У цьому мистецтві управляти людьми...» Заповітні бажання людини можуть бути цілком природними: бажання схвалення, підтримки або втіхи. Розпізнавши їх, маніпулятор поводить так, як вам би того хотілося, тобто він нав'язує вам ту роль, яка в глибині душі вам наймиліша, наприклад, Благородної Людини, Безкорисливого Співробітника, Мудрого Керівника, Відважного Підприємця, Спокусливої Жінки, Незамінного Працівника. Деяким пропонується роль так подобається, що вони довго не розуміють, що виконують її за сценарієм хитруна. Якщо ж ви відчули якусь нещирість, ледь вловиму фальш у ставленні до вас вельми «милої людини», подумайте, чи не маніпулятор перед вами, чи немає у нього причин для такої поведінки, і виявляйте стриманість у стосунках із ним, будьте насторожі.

Як же *протистояти маніпуляціям*? Фахівці виділяють декілька способів.

1. *Відмова від пропонуваної ролі*: «Я не такий безкорисливий, як вам здається», «Пробачте, я дав привід?», «Імовірно, я не той, за кого ви мене прийняли».

2. Маніпуляцію можна просто *«не помітити»*. Мовчки проігнорувати провокуючий вислів, а у разі наполегливості партнера наївно запитати: «Ви це про що?».

---

3. *Зменшити значущість* того, на що вас штовхає маніпулятор. Сказати собі: «А навіщо мені це потрібно?».

4. Прийняти умови гри, а потім перехитрити самого маніпулятора, *переграти* його так, щоб спантеличити його і змусити припинити негідну гру.

5. «*Чого ви, власне, хочете?*» Таким різким запитанням можна перервати довгі підходи наполегливого «партнера».

6. Прийом «*заїждженої платівки*» застосовується до клієнтів, які не соромляться з чарівною усмішкою знову і знову просити про те, чого ви через свій службовий стан виконати не можете або не хочете. Слід наполегливо повторювати: «Я вас розумію, але нічим не можу допомогти».

Людина, що володіє культурою спілкування, здатна перевести стосунки, що почалися на маніпулятивному рівні, на рольові, ділові або конвенційні. Сильна духом людина, як правило, не стає об'єктом тривалого маніпулювання.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Розкрийте сутність поняття «рівень спілкування», наведіть приклади таких рівнів.

2. Поясніть особливість конвенційного рівня спілкування.

3. Розкрийте зв'язок між стилями та рівнями спілкування.

4. Яке спілкування називають діяльнісним або цільовим?

5. Яке спілкування називають соціальним або міжгруповим?

6. У чому, на Вашу думку, основна небезпека постійного маніпулювання поведінкою інших людей?

7. Охарактеризуйте тип активного та пасивного маніпулятора.

8. Назвіть основні способи протистояння маніпуляціям.

9. Розкрийте сутність «відмови від запропонованої ролі» як способу протистояння маніпуляції.

10. Поясніть сутність прийому «заїждженої платівки» як способу протистояння маніпуляції.

---

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. О. Ділове спілкування: навчальний посібник / за наук. ред. О. О. Авраменко, Л. В. Яковенко. – Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. – 160 с.
2. Атватер И. Я Вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника: пер. с англ. / И. Атватер. – М. : Книга по Требованию, 2013. – 110 с.
3. Бенедиктова В. И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека / В. И. Бенедиктова. – М. : Ин-т новой экономики, 1996. – 159 с.
4. Бенедиктова В. И. О деловой этике и этикете / В. И. Бенедиктова. – М. : Фонд «Правовая культура», 1994. – 176 с.
5. Берд П. Обуздай свой телефон / П. Берд. – Мн. : Амалфея, 1996. – 212 с.
6. Браим И. Н. Этика делового успеха / И. Н. Браим. – Мн. : НКФ Экоперспектива, 1996. – 208 с.
7. Бройнич Г. Руководство по ведению переговоров / Г. Бройнич. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 275 с.
8. Вишнякова Н. Ф. Конфликт – это творчество? Тренинговый практикум по конфликтологии / Н. Ф. Вишнякова. – Мн. : 1996.
9. Владимирская А. О. Бизнес-леди или как преуспеть среди мужчин / А. О. Владимирская. – К., 1993. – 200 с.
10. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Дело, 1991. – 320 с.
11. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / В. П. Галушко. – Вінниця : Нова книга, 2002 – 226 с.
12. Герасимчук А. А. Этика та етикет / А. А. Герасимчук, О. І. Тимошенко. – К. : СУ, 2006. – 350 с.
13. Данкел Ж. Деловой этикет / Ж. Данкел. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 320 с.
14. Этика ділових відносин : навч. посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
15. Этика ділового спілкування: навчальний посібник / Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 344 с.
16. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги; пер. с англ. Л. А. Кузьмина. – Минск : Попурри, 2018. – 352 с.
17. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. – К. : Вид-во «Освіта України», 2014. – 289 с.
18. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К. В. Комарова, С. П. Коляда. – Дніпро : 2017. – 430 с.
19. Комарова К. В. Менеджмент: навчальний посібник для вищих навчальних закладів / К. В. Комарова, Н. І. Редіна, С. А. Шмельова. – Дніпропетровськ : ДДФА, 2007. – 330 с.
20. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. Посіб. / уклад.: Гошовска В. А. та ін.. – К. : К.І.С., 2016. – 130 с. – [Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування»].
21. Ксенчук Е. Б. Технология успеха / Е. Б. Ксенчук, М. К. Киянова. – М. : Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
22. Кузин Ф. А. Особенности деловой этики и делового этикета в зарубежных странах. Делайте бизнес красиво / Ф. А. Кузин. – М. : ИНФРА-М, 1995.

- 
23. Кушнірюк В. М. Комунікативний етикет державного службовця : навч. посібник / В. М. Кушнірюк. – К. : ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2013. – 184 с.
24. Кушнірюк В. М. Організація діяльності державного службовця: конспект лекцій. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2012. – 544 с.
25. Льюис Д. Тренінг ефективного общення. Самоучитель по искусству виртуозной коммуникации / Д. Льюис. – М. : Издательство Эксмо, 2002. – 224 с.
26. Маккей Х. Как уцелеть среди акул : пер. с англ. / Маккей Х. – М. : Экономика, 1993. – 367 с.
27. Маличевский В. Переговоры: психология, стратегия, аргументы / В. Маличевский. – Х. : Центр «Консульт», 2007. – 128 с.
28. Мастенбрук В. Переговоры / В. Мастенбрук. – Калуга : Калужск. ин-т социологии, 1993. – 175 с.
29. Мацко Л. А., Прищак М. Д. Основи психології та педагогіки: навч. посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2009. – 158 с.
30. Менеджмент для публічної влади : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. П. Бутка. – Ніжин : ТОВ «Аспект-Поліграф», 2011. – 360 с.
31. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 688 с.
32. Ниренберг Д. Маэстро переговоров : деловой бестселлер / Д. Ниренберг ; пер. с англ. В. Ноздриной // Азбука делового общення : Советы начинающему бизнесмену / сост. В. В. Шарпило. – Мн. : Парадокс, 1996. – 416 с.
33. Олійник О. Ділове спілкування: навчальний посібник / О. Олійник. – Красноармійськ : КП ДонНТУ, 2009. – 380 с.
34. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навчальний посібник / Ю. І. Палеха. – К. : Кондор, 2007. – 356 с.
35. Піз А. Мова рухів тіла / А. Піз, Б. Піз. – К. : КМ-Букс, 2017. – 416 с.
36. Постанова КМУ від 11.02.2016 р. № 65 «Правила етичної поведінки державних службовців. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/pras/248839311>
37. Прищак М. Д. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 151 с.
38. Психология и этика делового общення : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Юрайт, 2017. – 463 с.
39. Психология и этика делового общення : учебник для бакалавров / под ред. В.Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2015. – 591 с.
40. Психологія спілкування : навч. посіб. / Л. О. Савенкова, В. В. Сгадова, Л. Л. Борисенко ; за ред. Л. О. Савенкової ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2015. – 309 с.
41. Скотт Д. Г. Конфликты и пути их преодоления / Д. Г. Скотт. – К. : Внешторгиздат, 1991. – 192 с.

- 
42. Снелл Ф. Искусство делового общения : пер. с англ. / Ф. Снелл. – М.: Знание, 1990. – 64 с.
43. Снітинський В. В. Діловий етикет у міжнародному бізнесі : навч. посібник / В. В. Снітинський, Н. Б. Завальницька, О. О. Брух. – Львів : «Магнолія 2006», 2009. – 300 с.
44. Столяренко О. Б. Психологія особистості : навч. посібник / О. Б. Столяренко. – Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори 2006», 2011. – 220 с.
45. Сухарев В. А. Специфические черты характера и поведения народов мира Быть деловым человеком / В. А. Сухарев. – Симф. : Бизнес - ИНФОРМ, 1996. – С. 49 – 64.
46. Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание / П. Тигер. – М. : Армада, 1996. – 491 с.
47. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Рівне : Перспектива, 2007. – 389 с.
48. Філоненко М. Психологія спілкування : Навчальний посібник / К. : Центр учбової літератури, 2008.- 224 с.
49. Финч Телефонный разговор с клиентом: Как добиться успеха : учеб. пособие / Финч, К. Ллойд. – М. : КОНЭКО, 1994. – 112 с.
50. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон. – М. : Эксмо, 2006. – 320 с.
51. Фишер Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. – М. : Филин, 1996. – 147 с.
52. Холопова Т. И. Протокол и этикет для деловых людей / Т. И. Холопова, М. М. Лебедева. – М. : ИНФРА-М, 1994. – 208 с.
53. Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут Вам получить ту работу, которую Вы хотите / М. Хорнби. – Мн. : Амал-фея, 1997. – 231 с.
54. Хошейзер Роберт М. Действуй – и найдешь работу! / Р. М. Хошейзер. – М. : Филин, 1996. – 216 с.
55. Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху / П. Чисхольм. – М. : ЮНИТИ, 1994. – 288 с.
56. Швальбе В. Личность, карьера, успех / В. Швальбе, Х. Швальбе. – М. : Прогресс ; Прогресс-Интер, 1993. – 240 с.
57. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 1997. – 288 с.
58. Шостром Э. «Анти-Карнеги», или Человек-манипулятор. URL: <https://www.b17.ru/blog/12015/>
59. Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации // пер. В. Данченко. URL: <http://psylib.ukrweb.net/books/shost01/txt02.htm>
60. Энкельманн Н. Б. Преуспевать с радостью. Молитвенник для шефа / Н. Б. Энкельманн, М. Биркенбиль. – М. : ИНТЕР-ЭКСПЕРТ : Экономика, 1993. – 394 с.
61. Юри У. Преодолевая «нет» или переговоры с трудными людьми / У. Юри. – М. : Наука, 1993. – 192 с.
62. Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Дж. Ягер. – М., 1994. – 288 с.

Навчальне видання

Є. І. Бородін, К. В. Комарова,  
Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко

## **Соціально-психологічні основи ділового спілкування**

Навчальний посібник

*В авторській редакції*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентіві України  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК №1743 від 06.04.2004

---

Підписано до друку 14.12.2019. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний, друк різнограф.  
Ум. друк. арк. 10,92. Обл.-вид. арк. 11,99. Замовлення №44/19. Тираж 55 пр.

---

Видавництво «Грані»  
49000, м. Дніпро, вул. Старокозацька, 12д, к. 8  
Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК № 2131 від 23.02.2005  
[www.grani-print.dp.ua](http://www.grani-print.dp.ua) [granidp@gmail.com](mailto:granidp@gmail.com)