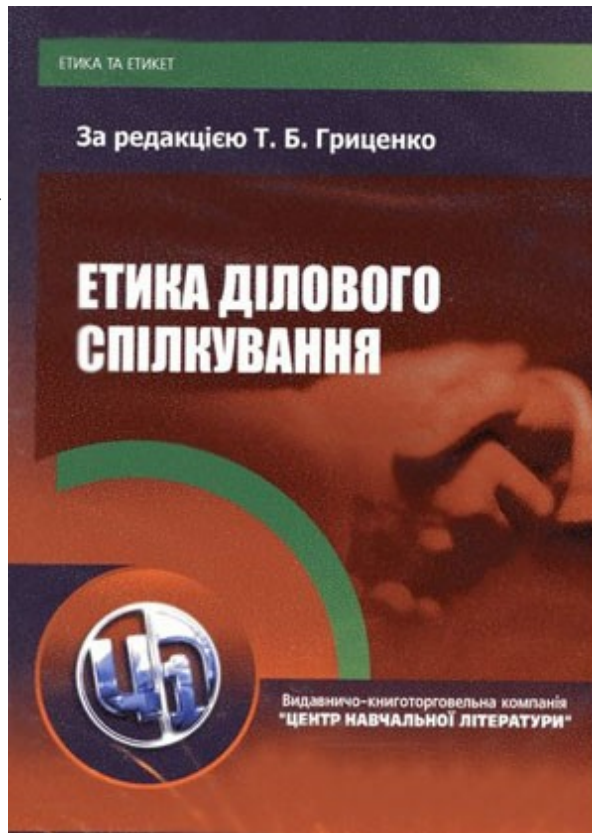


Етика ділового спілкування

Навчальний посібник /
Гриценко Т.Б - К. :
Центр учбової
літератури, 2007.- 344 с.



У навчальному посібнику узагальнено та систематизовано матеріал із основ психології та етики спілкування у сфері управління, ділових відносин, наукової організації праці. Широко висвітлені питання спілкування як соціального феномену, функцій спілкування, значення невербального спілкування в ділових стосунках, форм та стилів ділового спілкування, вимог до сучасного керівника, стилів управління, службового етикету, морально-етичних проблем особистості. Розглянуто природу виникнення виробничих конфліктів та способи їх розв'язання. Наведено конкретні приклади щодо організації роботи сучасного менеджера, керівника. Посібник дасть змогу ознайомитися з теорією, методами, методологією та мистецтвом ділового спілкування, управлінської діяльності в сучасних умовах організації виробництва, практично оволодіти відповідними навичками та вміннями.

ПЕРЕДМОВА

РОЗДІЛ 1. СПІЛКУВАННЯ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ФЕНОМЕН

1.1. Поняття про спілкування

1.2. Культура і спілкування

1.3. Спілкування як комунікація

1.4. Техніка спілкування

1.5. Моделі та стилі спілкування

1.6. Спілкування і діяльність

1.7. Етичний бік спілкування

РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІЇ СПІЛКУВАННЯ

2.1. Класифікація функцій спілкування

2.2. Характеристика сторін спілкування

2.3. Етичні установки

РОЗДІЛ 3. НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ

3.1. Загальні відомості про невербальне спілкування

3.2. Особистісний простір

3.3. Сигнали очей

3.4. Постава і поза

3.5. Значення деяких жестів

3.6. Метамова, або як читати між рядками

РОЗДІЛ 4. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА ФОРМИ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

4.1. Форми і види ділового спілкування та фактори впливу

4.2. Рівні ділового спілкування

4.3. Вимоги до учасників ділового спілкування

4.4. Ділова бесіда

4.4.1. Як проводити ділові бесіди

4.4.2. Різновиди бесід

4.4.3. Етапи бесід

4.5. Ділова розмова по телефону

4.5.1. Телефонна розмова — це один із видів усного ділового мовлення

4.5.2. Чи знімати слухавку?

4.5.3. Необхідно вирішити ділове питання

4.5.4. Про правила етикету ділової телефонної розмови

4.5.5. Мобільний телефон і ділові стосунки

4.6. Ділові зустрічі

4.7. Переговори

4.7.1. Поняття про переговори. Три основи стратегії переговорів

4.7.2. Підготовка до переговорів

4.7.3. Стратегічні підходи до проведення переговорів

4.7.4. Тактика і принципи переговорів

4.7.5. Сприйняття партнера в процесі переговорів

4.7.6. Як провести переговори

4.8. Нарада

4.9. Збори

4.10. Дискусія

4.11. Теле- и прес- конференція

4.12. "Мозковий штурм"

4.13. Публічні виступи

4.14. Ділова доповідь

РОЗДІЛ 5. МИСТЕЦТВО ПРАВИЛЬНО МИСЛИТИ І ГОВОРИТИ

5.1. Уміння говорити

5.2. Техніка мовлення

[5.3. Роль запитання в спілкуванні](#)

[5.4. Засоби спілкування, суперечки](#)

[5.5. Чітко писати — чітко мислити](#)

РОЗДІЛ 6. УМІННЯ СЛУХАТИ

[6.1. Слухання в процесі спілкування](#)

[6.2. Слухання як активний процес](#)

[6.3. Нереклексивне слухання](#)

[6.4. Реклексивне слухання](#)

[6.5. Як навчитися правильно слухати](#)

РОЗДІЛ 7. ОРГАНІЗАТОР ЯК КЛЮЧОВА ФІГУРА ВИРОБНИЦТВА. СТИЛІ КЕРУВАННЯ

[7.1. Вимоги до сучасного керівника.](#)

[7.2. Стилi управлінської діяльності](#)

[7.3. Як ефективно використовувати робочий час](#)

РОЗДІЛ 8. ФОРМАЛЬНІ ТА НЕФОРМАЛЬНІ СТОСУНКИ З КОЛЕГАМИ, ПІДЛЕГЛИМИ, КЕРІВНИКАМИ

[8.1. Особливості управління та підприємництва](#)

[8.2. Соціальні типи в діловому спілкуванні](#)

[8.3. Принципи прийняття управлінських рішень](#)

[8.4. Діловий протокол та організація ділових прийомів](#)

[8.5. Як бути хорошим керівником](#)

[8.6. Види критики підлеглих](#)

РОЗДІЛ 9. ВИРОБНИЧИЙ КОНФЛІКТ

[9.1. Дещо про природу конфліктів](#)

[9.2. Моделі конфліктів](#)

[9.3. Спілкування як суперечка](#)

РОЗДІЛ 10. ПРИЙНЯТТЯ НА РОБОТУ

[10.1. Проблема підбору кадрів](#)

[10.2. Проблеми найму на роботу з позиції керівника фірми](#)

[10.3. Методика співбесіди під час прийняття на роботу](#)

[10.4. Зарубіжний досвід](#)

РОЗДІЛ 11. СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ. МОРАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ТА ЗАСАДИ

[11.1. Службовий етикет як сукупність правил поведінки людини](#)

[11.2. Професійна етика. Норми професійних ділових відносин](#)

[11.3. Авторитет особистості](#)

[11.4. Особливості роботи керівника і норми його поведінки](#)

[11.5. Мовленнєвий етикет](#)

[11.6. Мовний етикет української науки](#)

РОЗДІЛ 12. ЩОДЕННИЙ ЕТИКЕТ

[12.1. Культура поведінки на вулиці, в магазині](#)

[12.2. Правила поведінки у кав'ярні, їдальні, ресторани](#)

[12.3. Як поводитися в транспорті](#)

[12.4. На вернісажі, в картинній галереї](#)

[12.5. У театрі, бібліотеці](#)

РОЗДІЛ 13. ДІЛОВИЙ ОДЯГ

[13.1. Дещо про одяг](#)

[13.2. Діловий одяг для чоловіків](#)

[13.3. Діловий одяг для жінок](#)

РОЗДІЛ 14. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО СПІЛКУВАННЯ

[14.1. Офіційна мова](#)

[14.2. Основні управлінські культури: характерні риси та особливості](#)

[14.3. Особливості спілкування з іноземцями](#)

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна "Етика ділового спілкування" ґрунтується на багатьох науках, зокрема на психології спілкування, етиці, психології управління, науковій організації праці тощо. Її вивчення зумовлене потребами сьогодення.

Ділова людина — чи то підприємець, менеджер чи керівник — повинна обов'язково вміти чітко і зрозуміло формулювати свою точку зору, аргументувати свою позицію, аналізувати висловлювання партнера, критично оцінювати відповідні пропозиції. Необхідною умовою цього є вміння слухати, вести бесіду, створити доброзичливу атмосферу, уміння справити позитивне враження, відповідна завчасна підготовка.

У центрі уваги цього курсу — особистість менеджера, керівника. Не досить володіти знаннями, вміннями, методами спілкування, щоб бути хорошим фахівцем. Потрібно мати ще й відповідний рівень внутрішньої культури. Морально-етичні проблеми особистість вирішує залежно від своїх базових життєвих принципів.

Етика ділового спілкування — це наука, яка оперує відповідними знаннями, теоріями, методами, методологією, і водночас мистецтво, тому що залежить від світосприйняття та здібностей особистості. Основним завданням цієї дисципліни є не тільки навчання студентів науці ділового спілкування, а й спонукання їх до мистецтва спілкування шляхом активної пізнавальної діяльності, формування відповідної мотивації, самовдосконалення, використання різних вправ і завдань. Більш глобальною метою є розкриття краси, гармонії людських стосунків, зокрема у сфері ділового спілкування, спонукання до формування особистісних морально-етичних принципів, які стали б основою всієї трудової діяльності керівника, організатора, менеджера.

Курс орієнтований переважно на практичне оволодіння відповідними навичками, уміннями, а не на високий рівень академічно-теоретичних знань. Подається широкий діапазон напрямів розкриття тієї чи іншої теми, які викладач може поглиблювати.

1.1. Поняття про спілкування

Спілкування — основна форма людського буття. Його відсутність чи недостатність може деформувати людську особистість. Спілкування є основою практично всіх наших дій, служить життєво важливою метою встановлення взаємозв'язків і співпраці.

Здібність до спілкування завжди була однією з найважливіших людських якостей. До людей, які легко вступають у контакт і вміють привернути увагу до себе, ставляться із симпатією. Із замкнутими людьми намагаються обмежити контакти або взагалі уникати їх.

Більшість людей вважає, що вони вміють спілкуватися. Але практика свідчить, що ефективно це робити вміють далеко не всі, у тому числі й керівники, менеджери. До 90% робочого часу управлінці повинні витратити саме на спілкування. Адже звіти, проведення нарад, засідань, бесід, дискусій, переговорів — усе це різні форми ділового спілкування.

Опитування свідчать, що 73% американських, 60% англійських і 86% японських менеджерів невміння ефективно спілкуватися вважають основною перешкодою на шляху досягнення цілей, що стоять перед організацією.

Спілкування нагадує своєрідну піраміду, яка складається із чотирьох граней. У його процесі можна пізнати інших людей, обмінятися з ними інформацією, співпрацювати з ними і водночас пережити емоційний стан, що виникає в результаті цього.

Таким чином, спілкування — це процес установаження й розвитку контактів між людьми, що виникає як потреба у спільній діяльності та включає:

- ◆ сприйняття, пізнання і розуміння партнерів по спілкуванню (перцептивна сторона спілкування);
- ◆ обмін інформацією (комунікативна сторона спілкування);
- ◆ вироблення єдиної стратегії взаємодії (інтерактивна сторона спілкування).

У загальному вигляді спілкування є формою життєдіяльності людей і необхідною умовою їх об'єднання (людина — соціальна істота) та розвитку окремої особистості. Соціальний зміст спілкування полягає в тому, що воно інтегрує соціальний досвід і культуру, яка передається від покоління до покоління. Спілкування є також важливим фактором психологічного розвитку людини.

За своїми формами і видами спілкування досить різноманітне. Способи, сфера і динаміка спілкування визначаються соціальними функціями людей — учасників спілкування, соціальним статусом, службовими обов'язками. Спілкування регулюється факторами, пов'язаними з виробництвом, обміном і потребами, а також сформованими і прийнятими в суспільстві законами, правилами, нормами, соціальними інститутами тощо.

За використанням знакових систем виділяють такі види спілкування:

- вербальне (словесне) спілкування, яке в свою чергу поділяється на усне та писемне мовлення;
- невербальне (безсловесне) спілкування.

За деякими даними, 60—80% інформації від співрозмовника ми отримуємо по невербальному каналу. Невербальні засоби спілкування досить різноманітні. До основних належать:

- ◆ візуальні засоби спілкування (рухи м'язів обличчя, вираз обличчя, очей; рухи рук, ніг — жести; рухи тіла; просторова дистанція; реакція шкіри: почервоніння, пітливість; поза, постава; зовнішній вигляд — одяг, зачіска, косметика, аксесуари);

- ◆ аудіальні засоби (паралінгвістичні: якість голосу, його діапазон, тональність, темп, ритм, висота звуку; екстралінгвістичні: мовні паузи, сміх, плач, зітхання, кашель, плескання);
- ◆ тактильні засоби спілкування включають усе, що пов'язано з дотиками співрозмовників (потискання рук, обійми, поцілунки, поплескування по плечах тощо);
- ◆ ольфакторні засоби спілкування, які включають приємні та неприємні запахи навколишнього світу, природні та штучні запахи людини.

На невербальні засоби впливає конкретна культура того чи іншого народу, тому дуже важко знайти спільні норми для всього людства.

За характером зв'язку спілкування поділяється на: ^ безпосереднє (контакт один на один);

опосередковане — за допомогою письмових чи технічних засобів, віддалених у часі чи в просторі учасників спілкування;

За кількістю учасників у спілкуванні розрізняють такі різновиди спілкування:

- міжособистісне спілкування, тобто безпосередні контакти людей у групах чи парах, постійних за складом учасників;
- масове спілкування, тобто багато безпосередніх контактів між незнайомими людьми, а також комунікація, опосередкована різними видами засобів масової інформації.

За включенням у процес спілкування соціальних складових спілкування поділяють на::

міжособистісне спілкування (спілкування між конкретними особистостями, які володіють індивідуальними якостями, що розкриваються в процесі спілкування і організації взаємних дій). Соціальні ролі мають при цьому допоміжне значення;

рольове спілкування (спілкування між комісіями визначених соціальних ролей, коли дії, поведінка учасника такого спілкування визначаються виконуваною соціальною роллю). У процесі такого спілкування людина відображається не тільки як індивідуальність, а як соціальна одиниця, що виконує визначені функції. Індивідуальність підпорядковується соціальній ролі. Іноді таке спілкування називають ще офіційним, або формальним.

Різновидом рольового спілкування є ділове спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками (партнерами, опонентами), які мають відповідні соціальні позиції, визначені їх соціальними ролями і відповідними функціями, спрямоване на повне або часткове вирішення конкретних проблем, організацію спільної діяльності, дій.

1.2. Культура і спілкування

Людина — продукт соціалізації і насамперед людина стає людиною завдяки спілкуванню. Людство знає чимало прикладів, коли дитина, потрапляючи в ранньому віці в середовище тварин, виживала, але не ставала людиною в повному розумінні цього слова. Причина — відсутність можливості наслідувати і, особливо, спілкуватися з людьми. Отже, спілкування має величезне значення як для становлення людини, так і для її подальшого життя в суспільстві.

Головна особливість спілкування — взаємодія. Процес спілкування охоплює соціальну взаємодію членів суспільства — їх спільну діяльність, інтеракцію і власне комунікацію. Упорядкованість досягається за допомогою правил і норм, які регулюють характер спілкування залежно від його мети і засобів. Спілкуючись, люди повинні рахуватися із соціальними нормами, звичаями, традиціями, що існують у даному суспільстві, колективі.

Від того, як люди розмовляють між собою, залежить настрій, стан нервової системи,

благополуччя і спокій у сім'ях, колективах. Нарешті, від манери спілкування багато в чому залежить успіх у роботі.

Володіючи нормами культури спілкування, людина зможе уникнути багатьох проблем, конфліктів, швидше досягне життєвих цілей.

Культура спілкування... Про неї говорять в усі епохи. І кожна епоха розвитку людства виробляє свої норми, традиції, національну своєрідність культури комунікації між людьми.

Культура спілкування є складовою частиною культури людини. Для неї характерною є нормативність, яка визначає, як мають спілкуватися люди в певному суспільстві, у конкретній ситуації.

Культура людського спілкування — це частка загальної моральної культури особистості. Відсутність культури спілкування — свідчення бездуховності людини. Ще мудрий Езоп довів, що наше слово — це найкраще, що є в розпорядженні людини, і найгірше, чим вона володіє.

Нині проблема культури спілкування набуває великого значення. Відбувається становлення України як самостійної держави, інтенсивно розвиваються міжнародні та міжособистісні зв'язки з різними країнами світу. З огляду на, це визначальною стає для нашого суспільства проблема вміння спілкуватися як на офіційному, діловому, так і на побутовому рівнях.

Нині важливо закласти основи культури спілкування в нашому суспільстві відповідно до часу, в якому живемо, до нашої історії, до духовно-творчого потенціалу українського народу.

На наш погляд, цій проблемі приділяється невиправдано мало уваги як в освітньо-виховних закладах, так і в державі в цілому. Засоби масової інформації, маючи величезні можливості формувати смак до справжньої високої культури взаємостосунків між людьми, нехтують цією можливістю.

Кіноекрани і екрани телевізорів заповнили третьосортні бойовики, і на глядача ллються брутальні слова, огидні вирази. Це не може не турбувати суспільство. Адже якщо людина — продукт соціалізації, то величезний сенс для становлення особистості в тому, який саме досвід (традиції, звичаї, норми) передає суспільство своїм поколінням.

Традиції, звичаї українського народу високі і духовно багаті. Однак якщо не давати належної оцінки розгулу антикультури, то вона починає сприйматися як норма. Саме так сприймається низька культура спілкування між людьми в громадських місцях, у сім'ях. Грубість, відсутність поваги і уваги до людини порушує принцип людяності як найбільш бажаної норми взаємостосунків між людьми, викликає загальний негативізм і руйнує духовну сферу людських взаємовідносин.

Якщо ми прагнемо збудувати цивілізовану державу, то мусимо прагнути до цивілізації, а першим виявом цього є культура спілкування.

Сім'я, навчально-виховні і культурно-освітні заклади повинні, формуючи особистість, розвивати в ній такі морально-психологічні якості:

- людяність;
- уважність;
- чуйність;
- уміння бачити моральний бік своїх і чужих дій і вчинків;
- витримка;
- володіння собою;

- здатність стримувати негативні емоції;
- уміння слухати іншу людину;
- здатність передбачати можливі наслідки своїх слів, дій, вчинків.

Уся система ставлення людини до інших людей реалізується у спілкуванні. Поняття спілкування є одним з центральних у системі психологічного знання. Соціальна функція спілкування полягає в тому, що воно виступає засобом передавання суспільного досвіду. Спілкуючись, люди можуть обмінюватися думками, досвідом, інтересами, почуттями тощо. У спілкуванні людина формується і самовизначається, виявляє свої індивідуальні особливості. Результат спілкування — налагодження певних стосунків з іншими людьми. Завдяки спілкуванню здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії.

Зв'язок людей у процесі спілкування є умовою існування групи як цілісної системи. Спілкування координує спільні дії людей і задовольняє потребу в психологічному контакті.

Культура спілкування у вузькому розумінні — це сума набутих людиною знань, умінь та навичок спілкуватися, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

Культура спілкування залежить і від особистості, її якостей. Чи може вважатися культурною людина, яка поводить ся пихато, зарозуміло, не цікавиться думкою інших, говорить лише сама, не даючи змоги висловитися співбесідникам, презирливо ставиться до інших? Звичайно, ні. Культурна людина має бути спокійною, урівноваженою, знати що, де і як сказати.

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

Щоб оволодіти культурою спілкування, фахівець повинен мати елементарні знання з психології, стики спілкування, уміти застосовувати на практиці комунікативні установки.

Що ж таке установка?

Установка — це стан готовності індивіда чи групи певним чином (позитивно чи негативно) реагувати на об'єкти (чи суб'єкти) та вплив. Різновидом соціальних установок є комунікативні установки. Вони дуже важливі для формування культури спілкування, оскільки допомагають установити контакт між співрозмовниками, підготувати їх до позитивного сприймання інформації, перебороти байдуже чи негативне ставлення до тих чи інших ідей, людей, ситуацій .

Установки під впливом спілкування з різними людьми виникають, змінюються і зникають.

Чи може під час спілкування один співрозмовник вплинути на комунікативні установки інших? Так, може, але він має виявити характер, позитивну чи негативну моральну спрямованість цих установок. Лише після цього можна формувати нові або закріплювати ті, що є, чи їх реконструювати.

У подібних ситуаціях учені радять поводитися так:

- якщо формуєш необхідну установку, будь першим;
- щоб закріпити цю установку, подавай її в новій формі або контексті;
- якщо хочеш реконструювати установку, не дій прямо, а починай зі згоди'.

Високий рівень культури спілкування, на думку вчених , створюють компоненти:

- комунікативні установки, які "включають" механізми спілкування;
- етичні норми спілкування, прийняті в даному суспільстві; психологія спілкування (категорії, закономірності, механізми сприймання й розуміння одне одного);
- уміння застосовувати ці знання з урахуванням ситуації, відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Схематично культуру спілкування в широкому розумінні ці самі дослідники пропонують зобразити так:

$$КС = КУ + З + В,$$

де КУ — комунікативні установки; З — знання з етики та психології спілкування; В — вміння застосовувати ці знання на практиці.

Отже, культура спілкування — це цілісна система, яка складається із взаємопов'язаних моральних та психологічних компонентів, кожен з яких вносить своє в характеристику цілого.

Учені зазначають, що ця система реалізується в певних умовах, адже поведінка людини змінюється залежно від ситуації. Одні й ті самі риси характеру проявляються по-різному: людина буває чесною в одній ситуації та нечесною в іншій (це залежить від зовнішнього оточення, його впливу на людину. Це оточення — люди з якими вона живе, вчиться, відпочиває, працює. Усіх їх людина віддзеркалює в психіці, на кожного емоційно відгукується. Залежно від того, як найближче оточення задовольняє потреби людини, виявляється її реагування на близьких. Іноді ввічлива, доброзичлива та терпляча на роботі людина в домашньому оточенні є тираном. А трапляється і навпаки. Справжній рівень культури спілкування такої людини низький).

ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!

Людину можна вважати тим більше внутрішньо культурною, чим частіше в неї спостерігається "ставлення на Ви" до близьких людей.

Велике значення для кожної людини має процес пристосування до оточення, в якому доведеться працювати (від адаптації нової людини в колективі залежить продуктивність її праці). На заході в компаніях, яких хвилює процес швидшого пристосування людини до нового колективу, створено спеціальну службу людських стосунків та спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати високий імідж корпорації.

Культура поведінки і спілкування людини залежить від того:

- що діється у світі;
- які закони ухвалює парламент;
- як підвищуються ціни на товари й продукти харчування і т.ін. Розтривожена цими подіями людина може своє невдоволення, роздратування "вилити" на інших.

З історії культури спілкування

Наші пращури любили спілкуватися. За свідченнями Геродота (V ст. до н. е.), вони при світлі вогнища "казали казку", "баяли байку", тобто проводили час, спілкуючись. Цікавим є свідчення того, що вже в давні часи люди могли знаходити спільну мову, вирішуючи через віче важливі державні справи ("Велесова книга, або "Скрижалі буття українського народу"). Такі загальноприйняті зараз норми моралі як повага до старших, взаємодопомога, хоробрість, чесність беруть початок з тих давніх часів. Про культуру спілкування писали перший митрополит Київської Русі Іларіон, оратор та мислитель Кирило Туровський.

Дбав про культуру спілкування та етикет князь Володимир Мономах. У своєму "Повчанні" він радив "...мати душу чисту та непорочну, тіло худе, бесіду лагідну, дотримуватися слова Господнього... при старших мовчати, мудрих слухати, старшим коритися, з рівними собі і молодшими в любові перебувати, без лукавого умислу бесідуєючи, а більше вдумуватися, не шаленіти словом, не засуджувати мовою, небагато сміятися, соромитися старших; ...поводитися благочестиво, навчити... очима управління, язика утриманню, розуму упокорюванню, тілу підкоряння, думці чистоту дотримувати, спонукаючи себе до добрих справ...; не забувайте того Доброго, що ви вмієте, а чого не вмієте, тому навчайтесь...; жодної людини не пропустіть, не привітавши її і не подарувавши їй добре слово...". "Правильне життя" людини, на його думку, досягається її "добрими ділами".

У XVII ст. в Україні великий вплив на людину та її культуру спілкування з іншими людьми мали центри духовної культури та духовні особи — мислителі, а також перші центри освіти та культури (Львівська братська школа та Острозька греко-слов'яно-латинська школа, Києво-Могилянська академія).

У Києво-Могилянській академії працювали видатні вихователі й мислителі, які вчили учнів культурі спілкування. На їх думку, шлях до успіху в спілкуванні пролягає через пізнання себе та іншого, через використання етичних норм і правил, що притаманні лише гуманному суспільству.

Феофан Прокопович — учений, письменник, оратор Києво-Могилянської академії у своєму "Духовному регламенті" критикував "князів церкви" за їхні зловживання та порушення моральних основ ритуалу. Він вважав, що лише за допомогою етики, мистецтва слова й мистецтва спілкування можна впливати на людей і переконувати їх.

У книзі "Риторика" (розділ "Про почуття") підкреслював, що потрібно застосовувати етичні правила і норми поведінки в поєднанні з вимогами психології та риторики. Особливу увагу він звертав на такі почуття, як любов, радість, гнів, сум, страх, обурення в людських стосунках. Ф. Прокопович вважав, що потрібно вміти хвилювати людей (для цього треба використовувати сильні емоції, величаві способи викладу своїх почуттів); приносити насолоду (для цього необхідно вживати красиві способи викладу думки; ум іти повчати).

Ф. Прокопович йдучи за античними риториками — Аристотелем, Цицероном, дійшов висновку, що "словесне вираження (еїосигіо) полягає в тому, щоб найдобрішими словами і вишуканими формами речень оформити той матеріал, який ми талановито підібрали і розважливо розмістили в певному порядку", бо без цього "слабнуть почуття, застигають доводи, сухою стає ампліфікація, тупіють дотепи, не усміхаються тонкощі та жарти, вся промова стає охлялою та нудною й наче повзає по землі, і, що більше, навіть здається мертвою".

Його думки про стиль зосереджені в спеціальній четвертій книзі — "Про мовностилістичне оформлення промов" і розсіяні в усій великій праці "Риторика".

Ф. Прокопович послідовно і різнобічно доскіпливо формує вчення про стилі, не забуваючи ні про достоїнства (ознаки й переваги) стилю, ні про його вади.

Зазначимо, що для ораторської майстерності найважливішим є вміння оратора дотримуватися відповідності між стилем, предметом (темою) і часом. Для доброго стилю найістотнішою ознакою має бути відповідність між словесним вираженням, предметом промови, ситуацією, почуттями оратора і настроями слухачів. Це допоможе ораторові спілкуватися з аудиторією.

Цей принцип відповідності сформувався ще в античній культурі (як вияв концепції загальної та абсолютної краси).

Головними ознаками стилю мають бути правильність і ясність. На думку Ф.

Прокоповича, промови можна складати й виголошувати не тільки латиною, а й живою народною мовою, дотримуючися правильності й чистоти, приймаючи ту живу вимову, якою користується більшість і яка зароджується в центрі народу, бо "кожна мова псується від сусідства з іншими"².

Феофан Прокопович вважав, що невідповідність між змістом і формою промови породжує вади стилю і позбавляє його чистоти та ясності й тих ознак, які є основними для стилю. Учений вважав, що усім, хто виступає перед людьми, спілкуючись із ними, потрібно намагатися уникати вад стилю, серед яких він виділив кілька, зокрема:

Холодний стиль — це той, у якому немає живого смислу, думка мертва, а є багатослівність, що не має душі.

Надмірний (надутий, високопарний) — стиль, у якому нагромаджено надміру засобів образності.

Лженаслідувальний стиль — недоречне наслідування (подібна до чиєїсь промови форма, а зміст інший) або надмірне наслідування (до дрібниць).

Поетичний стиль є вадою практичної, дорадчої промови, але він доречний у творчості та в близьких стосунках між людьми, у спілкуванні з Богом.

Сухий стиль, простий стиль стає вадою промови, коли свідчить про бідність думок, змісту предмета, думок оратора, невміння та відсутність вишколу, проте він доречний в офіційних ділових стосунках.

Хиткий, непевний, неорганізований стиль свідчить або про низьку культуру оратора, або про байдужість, неувагу.

Шкільний стиль характеризується дотриманням усіх вимог шкільної риторики. Він може сприйматися як вада в устах досвідченого, майстерного оратора, від якого чекають оригінального, авторського стилю.

Хлоп'ячий стиль — це недоречне, без потреби використання привабливих засобів з метою похизуватися.

Емоційний стиль (парентирс) як ваду сприймають тоді, коли він стосується незначних, не вартих таких емоцій тем.

Насправді ж емоціям і почуттям та способам збудження їх у слухачів Ф. Прокопович надавав великого значення. Він поділив усі емоції і почуття на ті, що пов'язані з прагненням людини до чогось, і ті, що пов'язані з уникненням чогось. До перших належать приємні: любов, бажання, надія, втіха, радість, задоволення, впевненість, тривога, занепокоєння; до других — неприємні: ненависть, страх, гнів, обурення, розпач, смуток, сором, співчуття.

Описуючи природу кожного з почуттів, наскільки дозволяла тогочасна наука про людину, Ф. Прокопович міркував, як ці почуття та емоції можна викликати і як можна їх стримати, погамувати.

Уміння жартувати — це природний дар промовця та його іронічний тип міркування. Виявляється він через мовні засоби. Отже, на них треба звернути увагу. Ф. Прокопович радить використовувати такі мовні джерела жартів: полісемію (використовувати переносні значення слів, протиставляти їх); паронімію (вживати близькі за звучанням слова, дотепно підмінювати їх); етимологію (розкривати смішні етимології, особливо імен); порівняння (порівнювати непорівнюване); персоніфікацію (оживлювати те, що таким не може сприйматися); гіперболу (значно перебільшувати); алюзію (робити натяки); вигадкування (фіктивне, але правдоподібне) тощо.

У спілкуванні люди повинні використовувати, на думку Ф. Прокоповича, слова чарівні, милозвучні, приємні, образні та вагомі. Чарівні й образні слова — це слова з переносним

значенням, вони відсвіжують зір і думку, бо беруть своє значення від гарних речей: світла, сонця, зірок, гарної погоди, блиску, прикрас тощо. Легкі, приємні, милозвучні слова — це ті, що складаються з удалого поєднання гарних звуків, їх звучання нагадує шум води, що "спливає лагідно по схилах". Вагомі слова — це ті, що виділяються і переконливо вражають.

Спілкуючись, треба уникати:

- а) збігу однакових голосних і приголосних на межі слів;
- б) повторень одних і тих самих слів;
- в) однакових відмінкових закінчень;
- г) надто довгих і однотипних речень; г) скупчення рівноскладових слів;
- д) віршування в прозі, бо ритм прози має бути свій, не віршовий².

Феофан Прокопович розробив епістолярію, сам був великим майстром цього жанру. Він поділяв листи за родами і жанрами на дорадчі (поради, заохочення, прохання, втішання), судові (звинувачення, виправдання, захист, скарга з погрозою, позов зі звинуваченням) і показові (повідомлення, сповіщення, жартівливі і дотепні листи). Він рекомендував писати короткий вступ до листа, чіткий виклад і висновки. Стиль листа, на його думку, має бути не ораторський, а історичний, отже, спокійний, розсудливий.

Ф. Прокопович описав усі види судових, дорадчих, похвальних промов, які були поширеними й актуальними в тогочасному суспільстві, усі його рекомендації й риторичні поради спрямовувалися на досягнення ефективності промов. Для Ф. Прокоповича основним критерієм їх оцінки була ефективність.

Критично оцінював і М. Сумцов досягнення риторів академій, вважаючи, що вони вчили учнів форми, а не змісту, учили підлецуванню, пихатості і зарозумілості.

Багато ідей і конкретних розробок Ф. Прокоповича безіменно втілювали наступними вченими, але чимало з них ще чекають своїх дослідників і послідовників великого ратора України.

Григорій Сковорода — філософ і поет читав курс "християнської добродетності" (християнський етикет). Ритуальні норми та правила, на його переконання, приносять користь суспільству та людині тоді, коли вони спираються на добродетельність. Спілкуючись з іншими, кожна людина зможе реалізувати свої природні обдарування в новому суспільстві, яке можна побудувати лише за допомогою освіти й самопізнання, культури.

За свідченнями Георгія Кониського (книга "Історія Русів")¹, Богдан Хмельницький свято оберігав моральні цінності: права, культуру і народні звичаї. Це було для гетьмана святом.

Етикет існував у школі за часів М. Драгоманова. У своїх спогадах "Два учителі" він описує правила поведінки та спілкування учнів між собою та з учителем. Особливою повагою користувалися учителі, які гуманно ставилися до учнів, сприяли розвиткові їх інтелекту та культури.

Спілкування як феномен фундаментально не досліджувалося аж до початку ХХ століття, вивчалися окремі складові цього феномену.

Роль спілкування досліджено Д. Карнегі², який розробив практичні поради про те, як поліпшувати спілкування та завойовувати собі друзів. Ці поради і сьогодні допомагають діловим людям налагодити стосунки з іншими комунікантами. Але вони, на думку багатьох учених не розкривають етичної та психологічної структури спілкування, призводять до маніпулювання людьми, а це суперечить вимогам гуманістичної етики та психології.

Е. Шостром вважає, що насправді на високому рівні культури спілкуються актуал і

затори — люди, які мають гуманні мотиви спілкування й ставляться до партнерів як до рівних собі.

У 20—30-ті роки ХХ століття учені підкреслювали, що моральні цінності та норми спілкування формуються під впливом вищих, зокрема релігійних, цінностей або відповідають традиціям, звичаям і ритуалам свого суспільства.

У цей час школа "людських відносин", створена на Заході, активно вивчала людські стосунки, поведінку людини в тій чи іншій ситуації.

Широко розробляються проблеми спілкування: відносини людини з іншими людьми, загальнолюдське начало в моралі, добро, честь, обов'язок, провина, сором тощо — якості, притаманні всім людям; людина як абсолютна цінність, психологічні аспекти спілкування, проблеми сім'ї, запобігання конфліктам і розв'язання їх, проведення переговорів і поліпшення міжособистісних взаємин, спілкування у взаємозв'язку з різними видами діяльності, ділове спілкування. Усі дослідження спрямовані на те, щоб досягти ефективності в професійній діяльності.

80-ті роки ХХ століття ознаменовані тим, що багато зарубіжних теоретиків свої дослідження присвятили культурі спілкування — важливій складовій у боротьбі за успіх у бізнесі. Лі Якокка у праці "Кар'єра менеджера" зазначає, що спілкування - - це найкращий спосіб спрямувати енергію людей на досягнення поставленої мети.

Наприкінці 60-х — на початку 70-х років науковці вивчали зміни поведінки людей залежно від ситуацій, аналізували вербальні і невербальні засоби спілкування, як цілеспрямований вплив розглядали прикладні аспекти спілкування.

Як комплексний феномен вивчають культуру спілкування зараз. Актуальними для науковців є проблеми засобів комунікації, особливості контакту, комунікативні дії, технології взаємодії в конфліктних ситуаціях і під час переговорів, комунікативні технології в діяльності іміджмейкерів, кризисників, прес-секретарів, рекламистів, спеціалістів (Г. Почепцов) , проблеми комунікативної етики (нім. філософ К.-О. Апель).

Останніми роками дослідження проблеми культури спілкування набуває принципово нових ознак. Вивчення цих феноменів стає системним.

В Україні за останні десятиріччя ХХ століття проведено дослідження різних аспектів спілкування, зокрема:

- спілкування як система (теоретичні дослідження спілкування і практичне навчання формам і методам підвищення рівня культури спілкування);

- етичні і психологічні компоненти спілкування, їх вплив на розвиток психіки й формування особистості;

- труднощі, що заважають людям розуміти одне одного, діяти спільно;

- вплив прийнятих у суспільстві моральних норм і правил на спілкування та поведінку людей;

- засоби спілкування;

- способи впливу людей як під час спільної діяльності, так і в міжособистісних взаєминах;

- особливості монологічного й діалогічного спілкування;

- проблеми ділового спілкування в Україні (середина 70-х років);

- культура спілкування (80-ті роки);

Кожна людина повинна прагнути, самоудосконалюючись, підвищувати свою культуру,

культурно спілкуватися з іншими людьми. Цим самим вона примножуватиме здобуте багатьма поколіннями наших пращурів.

1.3. Спілкування як комунікація

Спілкування є однією з центральних проблем, через призму і якої визначають питання сприймання й розуміння людьми одне одного, лідерство і керівництво, згуртованість і конфліктність, міжособистісні взаємини та ін. Із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція з керівництва людьми і галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію. Менеджер, керівник витрачає на спілкування 50—90% робочого часу, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю.

Спілкуючись, люди обмінюються інформацією, узагальненнями, думками, почуттями. Тому спілкування — це:

- комунікація, приймання і передавання інформації;
- взаємодія, взаємовплив, обмін думками, цінностями, діями;
- сприймання та розуміння одне одного, тобто пізнання себе та іншого.

Спілкування — це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, в основі якої лежить пізнання один одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками і т.д.).

Спілкування — взаємодія двох або більше людей, яка спрямована на узгодження та об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин і досягнення загального результату.

Спілкування, або ж комунікативна взаємодія людей, відбувається переважно у вербальній (словесній) формі — у процесі мовного обміну інформацією. Його особливість полягає в тому, що воно за формою і змістом спрямоване на іншу людину, включене в комунікативний процес, є фактом комунікації. Вербальна комунікація може бути спрямована на окрему людину, певну групу (чи навіть не мати конкретного адресата), але в будь-якому разі вона має діалогічний характер і являє собою постійні комунікативні акти.

У процесі спілкування мовлення виконує також інформативну функцію. Виділяють інформацію інструментальну, що стосується безпосередньо засобів розв'язання певного завдання, та експресивну, що торкається оцінок, самооцінок, емоційних зв'язків між членами групи (тобто цей вид інформації має соціально-емоційний характер). Інструментальна інформація більше пов'язана з регуляцією власне діяльності. За допомогою експресивної інформації активно регулюється взаємодія між членами групи. Між цими двома видами інформації важко провести чітке розмежування.

Мовлення є засобом емоційного впливу, який стимулює або гальмує дію людини. Емоційно-позитивний вплив (заохочення) та емоційно-негативний вплив (покарання) регулюють спільні дії партнерів. Це сприяє кращому розумінню ситуативних цілей, поліпшує ефективність групової діяльності. Без застосування комунікативних категорій схвалення та несхвалення неможлива ніяка координація спільної діяльності.

Акт вербальної комунікації — це діалог, що складається з промовляння та слухання. Уміння промовляти досліджує спеціальна наука — риторика. Викладається спеціальна дисципліна — ораторське мистецтво.

У сучасній літературі з питань спілкування велика увага приділяється вмінню слухати.

Результати досліджень показують, що достатніми навичками вміння слухати володіє небагато людей. І. Атвертер вказує на те, що слухати дуже важко. Ми, насамперед, зайняті власним мовленням. Крім того, якщо людина в процесі діалогу замовкла, то це ще не означає, що вона слухає. Слухання — активний процес, що вимагає уваги. Але уточнюючи, оцінюючи чи аналізуючи інформацію під час діалогу, людина більше уваги приділяє своїм справам, ніж тому, що їй говорять. Особливо це виявляється в ситуаціях конфліктного спілкування.

У діалозі людину частіше цікавить те, чи зрозумів її інший, ніж те, чи зрозуміла вона його. Це деформує процес спілкування. Найкращий метод уникнути цього — нерефлексивне слухання — умовно-пасивне слухання (слухати і не втручатися в мовлення співрозмовника, але залежно від ситуації під час нерефлексивного слухання можна виявляти підтримку, схвалення, розуміння за допомогою мінімальних реплік типу "так", "розумію", "це цікаво", що допомагають продовжити бесіду). Такі нейтральні слова знімають напруження.

Нерефлексивне слухання доцільно застосовувати в таких ситуаціях:

◆ коли співрозмовник висловлює своє ставлення до якоїсь події. Психотерапевти застосовують цей метод на початку бесіди. Доцільно використовувати його у співбесіді під час зарахування на роботу, коли потрібно більше дізнатися про людину, та при проведенні переговорів;

◆ у напружених ситуаціях, коли співрозмовник прагне обговорити наболілі питання, коли він відчуває себе скривдженим або вирішує важливу проблему;

- коли співрозмовникові важко викладати свої проблеми;
- коли треба стримати емоції в бесіді з людиною, яка обіймає високу посаду.

Нерефлексивне слухання навряд чи доцільне в ситуаціях, коли:

- у співрозмовника немає бажання вести розмову;
- коли наше бажання слухати й зрозуміти сприймається як згода, співучасть;
- коли цей метод суперечить інтересам співрозмовника й заважає йому самовиразитися.

Інший метод — рефлексивне слухання. Він полягає в налагодженні зворотного зв'язку із співрозмовником, для того щоб проконтролювати точність сприймання інформації. Іноді цей метод називають активним слуханням, оскільки він передбачає активніше використовувати вербальну комунікацію для підтвердження розуміння інформації. Метод рефлексивного слухання допомагає з'ясувати наше розуміння почутого для критики та уточнення.

Рефлексивне слухання необхідне для ефективного спілкування у зв'язку з обмеженнями й труднощами, що виникають у процесі спілкування. Які це труднощі?

Йдеться, насамперед, про багатозначність більшості слів. Іноді важко з'ясувати, що конкретно має на увазі людина, коли вживає певне слово. Не завжди їй вдається висловити свою думку так, щоб її правильно зрозуміли. Уточнення може призвести до зворотнього результату. Іноді люди починають розмову не безпосередньо з проблеми, а зі вступу, з якого важко встановити конкретні наміри. Чим менше людина впевнена в собі, тим важче їй розкрити головне. Усе це свідчить про потребу в умінні слухати рефлексивно, тобто

з'ясовувати реальний зміст бесіди. Виділяють чотири види рефлексивних відповідей, які використовуються під час бесіди: з'ясування, перефразування, відображення почуттів та резюмування.

З'ясування — це звернення до співрозмовника за уточненнями. Воно проводиться за допомогою відкритих і закритих запитань.

Закриті запитання вимагають відповіді типу "так" чи "ні". Відкриті змушують дати розгорнуту або уточнюючу відповідь. Доцільніше користуватися переважно відкритими

запитаннями, тому що закриті переключають співрозмовника з позиції пояснюючого на позицію власного захисту, а це може загострити конфліктну ситуацію.

Мета перефразування — власне формулювання почутої інформації, особливо коли інформація здається нам зрозумілою. Власне формулювання почутого підсилює адекватність змісту бесіди.

Відображення почуттів акцентує увагу на емоційному стані співрозмовника, його ставленні до змісту бесіди. Хоча різниця між почуттями та змістом повідомлення певною мірою відносна і її не завжди можна чітко визначити, але у випадках, коли співрозмовник побоюється негативної оцінки, він може приховувати своє ставлення до певних подій, фактів.

Резюмування можна застосовувати під час тривалих бесід. Його функція — підбити підсумки бесіди або поєднати окремі її фрагменти в єдиний змістовий контекст.

1.4. Техніка спілкування

Спілкування у своєму вербальному та невербальному виявах — явище загальнолюдське. Водночас йому завжди притаманні етнічні особливості, національна своєрідність. Це спричинено специфікою природно-кліматичних умов, способами господарювання, контактами з іншими народами, впливом релігії, рівнем культурно-цивілізаційного розвитку, а також "душею" народу, його вдачею, темпераментом, ментальністю, національним характером.

Суспільство, як і окрема людина, здатне змінюватися, вдосконалюватися. Але результативність цього процесу залежить від внеску конкретних членів суспільства. Тому ті мовці, котрі хочуть мати успіх у спілкуванні, повинні відчувати потребу комунікативного самовдосконалення. Для цього необхідно контролювати свою комунікативну поведінку, моделювати її для передбачуваних ситуацій, аналізувати реакції комунікативних партнерів і свої власні враження, обмірковувати свої досягнення й помилки, постійно "взаємодіяти із самим собою".

Американські дослідники людських взаємин Л. Зунін та Н. Зунін вважають, що для того, щоб склалося враження про людину, достатньо чотири хвилини поспілкуватися з нею. Інші дослідники вважають, що для цього необхідно лише 120 секунд. Отже, від рівня нашого володіння технікою спілкування залежить думка оточуючих про нас!

Вербальне спілкування розгортається в конкретних обставинах, що мають назву комунікативної, або мовленнєвої ситуації. Параметри ситуації визначаються її складовими: ХТО — КОМУ — ЩО — ПРО ЩО — ДЛЯ ЧОГО — ДЕ — КОЛИ.

ХТО і КОМУ — це учасники комунікативного акту, комуніканти. ХТО — той, хто говорить (пише), — у науковій літературі має різні термінологічні позначення: "адресант", "відправник", "емісар", "надавач". КОМУ — той, до кого говорять (пишуть). У науковій літературі можемо зустріти терміни: "адресат", "отримувач", "реципієнт", "сприймач". Для комунікативної ситуації суттєвим є присутність третьої особи, яка може і не брати участі в комунікативному акті, але впливати на його хід, застосовуючи елементи невербального спілкування.

ЩО — це те, що сказано (написано), тобто повідомлення, текст, який може мати обсяг від одного звука до цілої доповіді чи роману-епопеї.

ПРО ЩО — це змістова сторона тексту.

ЧОМУ — це причина мовлення, його каузальна обумовленість, мотивація ДЛЯ ЧОГО —

це цільова обумовленість мовлення.

Залежно від того, яку мету ставить перед собою адресант: поінформувати, переконати, створити настрій, вивести з рівноваги адресата чи просто згаяти час — він організовує своє мовлення, добирає відповідні виражальні засоби, способи побудови тексту, дотримується певної стратегії та тактики в комунікативній поведінці.

Учасники комунікативного акту поводяться по-різному, залежно від характеру комунікативної ситуації та її складових. Обирається різна стратегія і тактика спілкування, використовуються різні мовні й позамовні засоби вираження.

У комунікативній поведінці отримують своє вираження соціальні та індивідуальні особливості комуніканта: вік, стать, становище в суспільстві, виховання, ерудиція, тип характеру та ін. Для прикладу візьмемо статеві відмінності кому ні канті в: жінки здебільшого починають і підтримують розмову, а чоловіки контролюють і спрямовують її, виявляючи свою зацікавленість або ж бажаючи змінити тему (промовисто мовчать). За спостереженнями дослідників, жінки вдвічі частіше вживають умовну форму, у 5 разів — обмежувальні слова. Статистично доведено, що жінки балакучіші за чоловіків. Так, за день у середньому українець вимовляє 11 500, українка — 26 200 слів. За сімдесят років життя пересічний француз проводить із телефонною слухавкою в руці один рік життя, а французенка — 3 роки.

Комуніканти відрізняються своїми постійними ознаками, які визначають їх комунікативний статус (стать, вік, соціальне становище, рівність, характер освіти, національність, віросповідання, місце праці) та змінними ознаками, які ще називають ситуативними (тобто це та роль, яку грає мовець у момент комунікативного акту). Кожній людині доводиться грати впродовж одного дня декілька ролей: студент, чиясь дитина, господар в домі на даний момент чи господиня на кухні за відсутності матері, чемна (-ний) внучка (внук) тощо. У кожній із цих ситуацій людина обирає не тільки свою модель поведінки, а й свій стиль і манеру спілкування. Комунікативні статуси і ролі бувають симетричними (наприклад: студент — студент), а також несиметричними (студент — викладач, пацієнт — лікар).

Комунікативна поведінка мовців також залежить від їхніх індивідуально-психологічних та соціально-психологічних особливостей. У різних аспектах цієї поведінки проявляє себе темперамент: холеричний, сангвінічний, меланхолічний, флегматичний чи якась їх комбінація: інтровертність — зосередженість на своїх думках, почуттях, переживаннях, "життя в собі", й екстравертність — орієнтованість на зовнішній світ та інших людей.

Щоб вступити в процес комунікації, адресантові часом доводиться привернути до себе увагу потрібної йому особи (чи осіб), яка зайнята своїми справами. Для цього спочатку необхідно звернутися зі словами вибачення, і коли потенційний співрозмовник виявить потенційні знаки уваги (поглядом, мімікою, реплікою, позою тощо), тоді можна буде продовжити розмову. Подальше розгортання розмови для адресанта має сенс лише після реплік адресата, який цим самим покаже свою зацікавленість у розмові. Якщо ж таких реплік адресант не почує, або почує заперечні репліки, або ті, які засвідчують незацікавленість у розмові адресата, то в такому разі необхідно попросити вибачення і відійти, не демонструючи ні словом, ні невербальними засобами свого розчарування чи гостріших негативних емоцій.

Важливим елементом техніки спілкування є міжособистий простір — відстань, яка відділяє співрозмовників. Відомий антрополог Є. Холл першим звернув увагу на просторові потреби людини. На початку 60-х років він увів спеціальний термін для цього напряму досліджень — проксеміка¹. З'ясувалося, що кожна людина прагне мати свою територію, певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від деяких

факторів, насамперед від соціокультурних відмінностей людей. Чим більше співрозмовники зацікавлені один в одному, тим менша відстань між ними в процесі комунікації. Однак існує межа допустимої відстані між співрозмовниками, порушувати яку вважається неетично. Вона залежить від виду взаємодії. Розрізняють чотири види відстаней між комунікаторами і кантами:

- інтимна відстань — до 0,5 м, точніше — 15—46 см. Трапляється в спорті, де відбувається зіткнення тіл спортсменів. Крім суб'єкта, в цій зоні розміщуються найближчі йому люди, які мають з ним тісний емоційний контакт;
- міжособиста відстань — 0,5—1,2 м. Буває при розмові друзів із зіткненням або без зіткнення один з одним, на прийомах, вечерях, ділових зустрічах;
- соціальна відстань — 1,2—3,7 м. Має місце при неформальних соціальних і ділових стосунках, причому верхня межа більше належить формальним стосункам. Цю відстань намагаються зберегти малознайомі комуніканти;
- публічна відстань — 3,7 м і більше. На цій відстані можуть обмінятися кількома словами або взагалі утриматися від розмови, скориставшись невербальними засобами спілкування.

Ці правила варіюються залежно від віку, статі та рівня культури співрозмовників. Наприклад, діти і люди похилого віку тримаються ближче до співрозмовника, тоді як підлітки, молоді люди та люди середнього віку надають перевагу віддаленішому положенню. Як правило, жінки стоять або сидять ближче до співрозмовника (незалежно від його статі), ніж чоловіки.

Особисті властивості також визначаються відстанню між співрозмовниками: урівноважена людина із почуттям власної гідності підходить до співрозмовника ближче, тоді як неспокійні, знервовані люди тримаються від співрозмовника якнайдалі.

Суспільне становище також впливає на відстань між людьми. Ми взагалі тримаємося на великій відстані від тих, чиє становище вище від нашого, тоді коли люди однакового становища тримаються на відносно близькій відстані.

Традиції — також важливий фактор, який впливає на відстань між комунікаторами. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо заселена, то й люди під час спілкування перебувають ближче один від одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то розміщуються на певній відстані під час комунікації. Мешканці країн Латинської Америки і Середземномор'я схильні підходити до співрозмовника ближче, ніж мешканці країн Північної Європи.

На відстань між співрозмовниками може вплинути і стіл. Стіл, як правило, асоціюється з високим положенням і владою, тому коли слухач сідає збоку від столу, то стосунки приймають вигляд рольового спілкування. З тієї причини деякі адміністратори і керівники надають перевагу проведенню особистих розмов, сидячи не за своїм столом, а поруч зі співрозмовником — на стільцях, розташованих під кутом.

1.5. Моделі та стилі спілкування

Для характеристики системи дій, що їх виконують суб'єкти спілкування, використовують і таке поняття як модель.

Учені виділяють такі типи особистостей (залежно від того, як вони ставляться до моральних цінностей, а отже, до спілкування та його культури):

1. **Споживацький тип.** Людина цього типу намагається утвердити себе серед інших. З

усього хоче мати користь. Прагне до щастя, яке в її розумінні — найбільша цінність. Індивідуалістка, спочатку має бути добре їй, а потім іншим. Довіряє лише собі.

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

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

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

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

Потрібно навчитися розпізнавати моральний тип людини, з якою доведеться спілкуватися. Це допоможе зорієнтуватися і вибрати відповідну лінію поведінки для досягнення успіху.

Прогресивний американський психолог, фундатор сімейного консультування В. Сатир виокремлює п'ять типів особистостей:

- 1) запобігливий;
- 2) звинувачувальний;
- 3) врівноважений;
- 4) віддалений;
- 5) урівноважений.

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

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

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

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

Ці чотири типи спілкування свідчать про занижену самооцінку, відчуття власної меншовартості — врівноважений тип. Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. До інших вона ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людську гідність.

Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід зі складного становища і

можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це — цілісні особистості. Вони прямо передають свої думки, відкрито виражають почуття, здатні до особистісного зростання, викликають повагу і довіру до себе. Урівноважені люди мають високий рівень моральної та психологічної культури спілкування і потенційні можливості для її підвищення.

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

Розрізняють три стилі лідерства:

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) ліберальний.

Вони характеризують не лише спілкування, а й манеру поведінки лідера щодо інших, тип його влади, ставлення до роботи та інших. Відповідно до зазначених стилів лідерства можна описати і стилі спілкування.

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

Демократичний стиль, навпаки, передбачає, що активність учасників спілкування та їхня ініціатива підтримуються, завдання та способи їхнього 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 і не бути лідером. Він піддається різним впливам, не виявляє ініціативи у суспільній діяльності.

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

Особливості взаємин і характер взаємодії у процесі навчання та виховання певною мірою визначили стилі педагогічного спілкування: спільної творчої діяльності; дружньої прихильності; спілкування-дистанція; спілкування-заякування; спілкування-загравання.

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

1.6. Спілкування і діяльність

Спілкування тісно пов'язане з діяльністю. Будь-яка форма / спілкування є формою

спільної діяльності. У ній формуються не тільки суб'єкт — об'єктні (людина — предмет діяльності), а й суб'єкт — суб'єктні відносини (людина — людина). Суть спілкування полягає у взаємодії суб'єктів діяльності.

Спілкування може розглядатися як сторона, умова діяльності або як окремий її вид. Але зв'язок між ними полягає саме в тому, що завдяки спілкуванню діяльність організовується. Розбудова плану спільної діяльності вимагає від кожної людини розуміння мети діяльності, засобів реалізації, розподілу функцій для її досягнення. Специфіка спілкування в процесі дій полягає в створенні можливості організації та координації діяльності окремих її учасників. У спілкуванні відбувається збагачення діяльності, розвиваються й утворюються нові зв'язки та стосунки між людьми.

У спілкуванні реалізується система ставлення людини до інших. Соціальна функція спілкування полягає в тому, що воно є засобом передачі суспільного досвіду.

Специфіка спілкування визначається тим, що в його процесі суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями тощо. У спілкуванні людина формується і самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості.

Результатом спілкування є налагодження певних стосунків з іншими людьми. Завдяки цьому здійснюється інтеграція людей, виробляються норми поведінки, взаємодії. Зв'язок людей у процесі спілкування є умовою існування групи як цілісної системи.

Цей процес координує спільні дії людей і задовольняє потребу в психологічному контакті. Потреба у спілкуванні є однією з первинних потреб дитини. Вона розвивається від простих форм (потреба в емоційному контакті) до складніших (співробітництво, інтимно-особисте спілкування тощо).

1.7. Етичний бік спілкування

Готика звернена до складного світу людини, її родової суспільної сутності, яка реалізується в моральній діяльності конкретних особистостей.

Етика — це наука про мораль: її природу, сутність, специфіку, роль і місце в розвитку людини. Вона вивчає особливу сферу людської діяльності, її закономірності та прояви в історичній практиці людей, у моральних поглядах, структурі моральної свідомості.

Розглядаючи моральність у практичному значенні, яка виражається у спілкуванні, здатності людини співвідносити себе з іншими людьми, що покладається в основу аналізу поняття ганебного або гідного людини.

Прояви моральності в діяльності конкретних індивідів визначаються як добродієність, порядність, відповідальність тощо.

Важливим елементом загальнолюдського в моралі є моральна культура спілкування — це "культура, що пов'язана з утвердженням у суспільстві гуманістичних справедливих взаємин між людьми. Це здатність людини до вибору в спілкуванні необхідних форм і засобів, що сприйняті й трансформовані людиною в процесі виховання і самовдосконалення. Це культура, що активізує прагнення людини до особистісного самовираження, до самоствердження людської гідності. Це культура, яка спонукає до моральної творчості під час спілкування". Під моральним спілкуванням мають на увазі стійкі зв'язки між людьми, а також потребу в морально-психологічному, взаєморозумінні, навіть у вирішенні ділових проблем.

Рівень культури може, з одного боку, сприяти повноцінному спілкуванню, або, з іншого — породжувати почуття відчуженості, самотності, непорозуміння, якщо рівень культури спілкування є низьким.

Моральна культура спілкування є складовою культури спілкування загалом. Останнім часом виокремлюють такі рівні моральної культури:

- ритуальний (спілкування людей у буденному житті з дотриманням загальноприйнятих правил етикету);
- маніпулятивний (спілкування людей з метою досягнення своїх цілей, часто за рахунок інших);
- гуманістичний (спілкування з повагою один до одного, з прагненням вирішити проблеми і врахувати інтереси кожного) .

Спілкування є однією з найфундаментальніших, найвищих соціальних потреб людини. Воно має практичне значення, ефективність і результативність якого залежить від багатьох факторів, властивих людям, учасникам процесу спілкування.

Для моральної культури спілкування властиве прагнення до взаєморозуміння, відвертості, симпатії, довіри, вміння говорити та вміння слухати. Не випадково в деяких соціальних сферах людської діяльності протягом століть відшліфовуються такі поняття, як: моральні цінності, моральні норми та принципи, гуманістичні комунікативні установки у спілкуванні, професійна (службова) етика, моральні вимоги до представників професій, які найбільше включені у сферу людських відносин.

До моральних цінностей відносять об'єкти, явища та їхні властивості, а також абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали. Це своєрідний еталон. У духовному відношенні цінності творять або відроджують людину з усіма її потребами. Обираючи певні моральні цінності, людина підтверджує свідоме ставлення до норм і принципів моралі, дієвість своїх мотивів, цілісність моральної свідомості загалом.

Моральні цінності добра, морального обов'язку, відповідальності, справедливості, честі й гідності людини, совісті особливо впливають на поведінку людей, їх взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування.

У житті людей моральні цінності регламентуються моральними нормами і принципами.

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

Люди у своїй поведінці та спілкуванні дотримуються різних моральних норм та правил. Розумна людина весь час намагається контролювати свої дії, вчинки. Нерозумна, на думку Конфуція, робить три помилки: говорить, коли не час говорити; не говорить, коли настав час говорити; і говорить, не помічаючи міміки.

Нині людина звертається або до моральних норм, прийнятих суспільством, або до особистих моральних норм і принципів.

Моральними цінностями визначаються особливості комунікативних установок на взаємодію та спілкування між людьми. Якщо людина сприймає гуманність як цінність, то її комунікативні установки будуть гуманістичними. Така людина буде у взаєминах з іншими доброю, чесною, порядною, справедливою, буде з повагою ставитися до інших.

Щоб реалізувати свої здібності, потрібно бути в єдності зі світом і водночас у злагоді із собою. Якщо цього не вдається досягти, то перед людиною постають моральні проблеми, а неможливість їх розв'язання часто призводить до неврозу. Щоб цих проблем не виникало,

зокрема під час спілкування, слід дотримуватись основних принципів етики:

- не роби іншому того, чого б ти не хотів, щоб він робив тобі;
- що ти робиш іншим, те робиш і собі.

Тобто в діловому спілкуванні не можна, маніпулюючи іншим, досягати вигоди лише для себе, особливо за допомогою хитрощів, махінацій, нечесної гри. Це золоте правило моральності, яким і слід керуватися для того, щоб забезпечити такий рівень культури спілкування, що допомагає виявити та розкрити найкращі сторони особистості. Водночас це процес виховання і самовиховання, в якому люди впливають одне на одного. Саме у спілкуванні якнайкраще виявляються моральні якості людини, відповідність її поведінки загальноприйнятим моральним нормам та принципам.

ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!

Моральні цінності є однією з форм прояву моральних відносин у суспільстві. Вони становлять основу комунікативних установок, які є складовою культури спілкування.

Моральні норми і принципи — це певні вимоги та заборони, які регулюють діяльність, поведінку людей, їх взаємодію та спілкування. Ці норми та принципи, які встановлюються людьми в тому чи іншому суспільстві на певному етапі його розвитку, є певним взірцем поведінки та обов'язкові для виконання:

Не роби іншому того, чого б ти не хотіє, щоб він робив тобі.

Що ти робиш іншим, те робиш і собі.

У спілкуванні якнайкраще виявляються моральні якості людини, відповідність її поведінки загальноприйнятим моральним нормам та принципам.

Виконуючи професійні обов'язки, людина виявляє свої ділові та моральні якості, впливає через них на інших, йдучи до поставленої мети. При цьому виявляє свою професійну культуру. Це поняття означає відповідність поведінки, говоріння, слухання, мовлення в професійній діяльності загальноприйнятим моральним нормам і принципам, а також вимогам, що ставляться до професії. Представникам таких професій, як лікар, вчитель, суддя, священнослужитель, необхідно знати, як діяти відповідно до моральних принципів, бо об'єктом їхньої діяльності є людина. З цими професіями пов'язане поняття професійної моралі. А такі професії, як менеджер, маркетолог, з'явилися не так давно, але успішність їх діяльності теж цілком залежить від того, чи будуть вони дотримуватися моральних норм та принципів.

Професійна мораль — це те, що конкретизує загальнолюдські моральні цінності (норми, принципи, поняття) в конкретних професіях. Особливості професійної моралі вивчає професійна етика.

Професійною етикою називають кодекси поведінки, що забезпечують моральний характер тих взаємовідносин між людьми, які випливають з їхньої професійної діяльності.

Незважаючи на всезагальний характер моральних вимог, існують ще й специфічні норми поведінки для конкретних видів професійної діяльності (професійна етика лікаря, юриста тощо).

Широкомасштабна економічна діяльність не може успішно здійснюватися при відсутності деяких загальних етичних норм. Тобто повинна існувати загальноприйнята "угода" відносно того, яка поведінка є допустимою, а яка — ні.

Деякі з цих загальних норм записані у вигляді законів і нормативів. Інші ж явно не записані, проте повинні чітко усвідомлюватися та виконуватися громадянами суспільства. Сукупність цих формальних і неформальних норм, їх виконання, ставлення до них включаються в поняття професійної етики. Поведінка, яка не відповідає встановленим

стандартам, вважається неетичною.

До поняття професійна етика відносять моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег за професією, до партнерів, до суспільства загалом. Це насамперед усвідомлення своєї моральної відповідальності й готовність виконувати свій професійний обов'язок¹.

Центральним поняттям професійної моралі є поняття професійного обов'язку, яке поєднується з поняттям відповідальності. Проаналізувати результати своєї праці з позицій загальнолюдських моральних цінностей спеціалістові допомагає професійна совість. Вона пересікається з такими поняттями, як професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість. Від професійного такту залежать взаємини з іншими людьми, вирішення з ними під час спілкування ділових проблем. Ділова етика регулює відносини бізнесмена з партнерами, керівника організації з підлеглими. Нажаль, серед тих, хто сьогодні займається бізнесом, є люди, дії яких вступають у суперечність з чинним законодавством і моральними цінностями.

Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка зазначають, що за останні десятиріччя моральні цінності у професійній діяльності змінилися. Якщо раніше понад усе ставили суспільні інтереси, то сьогодні — індивідуальні. Бізнесмени прагнуть власного самозбагачення, досягнення успіху за рахунок інших¹. Професійна ж діяльність, зауважують дослідники, має бути спрямована на досягнення двох цілей: індивідуального і суспільного благ, які перебувають у взаємодії. Справжній професіонал лише так мусить діяти: розвивати свою справу, а це сприятиме розвитку суспільства. Професійний талант фахівця має бути гідно оціненою заробітною платнею. Така людина має користуватися повагою, відчувати, що її цінують. Лише в таких умовах вона відчуватиме задоволення життям. І, навпаки, незадоволеність професійною діяльністю може призвести до душевного розладу. Нині багато компаній, фірм, організацій працюють над створенням у колективах морально-психологічного клімату, який сприяв би професійному зростанню працівників, установленню довірчих відносин у спілкуванні між колегами, з партнерами та клієнтами.

Нинішнім вітчизняним підприємцям необхідно робити свій бізнес у суспільстві, де бізнесова активність є новим явищем і не має чітких стандартів. Закони часто суперечать один одному і навіть забороняють деякі види діяльності, які вважаються законними та етичними у більшості країн. Деякі сучасні неписані норми, поняття про добре чи погане поки що значною мірою відповідають стандартам авторитарного минулого, які без змін збереглися і понині, та не завжди є позитивними чи моральними.

Процес формування підприємницької етики, менеджерської етики, етики керівника триває. Йде відбір того раціонального, що було в радянські часи, та відродження кращих традицій дореволюційного підприємства.

Як раніше укладалися договори? Домовилися купці, дали слово і "вдарили по руках", не використовуючи зайвих документів. То був неписаний закон: не дотримав слова, обдурив кого-небудь — тобі не місце в купецькій гільдії.

У наші ж часи нерідко після вечірнього урочистого підписання договору вже вранці партнер факсом передає повідомлення про необхідність перегляду деяких пунктів чи розділів цього документа.

Ринкова економіка в Україні вже набрала силу, встановилися зв'язки із зарубіжними партнерами. Тому наше суспільство потребує підприємців, керівників, менеджерів, які не тільки володіють відповідними здібностями, умінням, знаннями, а є морально здоровими.

Існує чимало важливих факторів, які стимулюють формування етичної поведінки. Перший — економічний. Етика високого рівня — це запорука успішного бізнесу, наприклад, коли покупці та продавці прагнуть чесних (етичних) ділових стосунків. Якщо ж ви продаєте

товар навіть за найнижчою ціною, але не постачаєте його вчасно, чи якість ваших товарів незадовільна, то ви можете втратити потенційний прибуток.

Другий — законослухняність. Необхідно не тільки поважати закон, а й виконувати його. Неетичні, протиправні дії можуть призвести до того, що хтось постраждає чи економічно (збитки), чи юридично. Ці збитки можуть перевищити одержаний прибуток.

Третій — виховання. Духовне виховання, що закладається в особистість як основні християнські цінності, є основою майбутньої етичної ділової поведінки, її основним фактором. Тому що внутрішні переконання, внутрішні "закони", моральні норми мотивують і визначають зовнішню поведінку, вчинки, дії людини.

Саме морально-духовне виховання формує в особистості такі риси характеру, як відповідальність за свої вчинки і слова, дотримання свого слова, акуратність і пунктуальність, коректність, повага до іншої людини, дотримання законності тощо.

Сучасний рівень професійного етикету в Україні формується з орієнтацією на європейські стандарти та з урахуванням національного історичного досвіду та культури.

РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІЇ СПІЛКУВАННЯ

2.1. Класифікація функцій спілкування

У характеристиці спілкування важливими є його функції. Б. Ломов виділяє три функції:

- інформаційно-комунікативну;
- регулятивно-комунікативну;
- афективно-комунікативну.

Інформаційно-комунікативна функція охоплює процеси формування, передавання та приймання інформації. Реалізація цієї функції має кілька рівнів. На першому здійснюється вирівнювання розбіжностей у вихідній інформованості людей, що вступають у психологічний контакт. Другий рівень — передавання інформації та прийняття рішень. На цьому рівні спілкування реалізує цілі інформування, навчання та ін. Третій рівень пов'язаний із прагненням людини зрозуміти інших. Спілкування тут спрямоване на формування оцінок досягнутих результатів (узгодження — неузгодження, порівняння поглядів тощо).

Регуляційно-комунікативна функція полягає в коригуванні поведінки. Завдяки спілкуванню людина здійснює регуляцію не тільки власної поведінки, а й поведінки інших людей, реагує на їхні дії. Відбувається процес взаємного налагодження дій. Тут виявляються феномени, властиві спільній діяльності, зокрема сумісність людей, їх спрацьованість, здійснюються взаємна стимуляція і корекція поведінки. Регуляційно-комунікативну функцію виконують такі феномени, як імітація, навіювання та ін.

Афективно-комунікативна функція характеризує емоційну сферу людини. Спілкування впливає на емоційні стани людини. В емоційній сфері виявляється ставлення людини до навколишнього середовища, у тому числі й соціального.

Існують інші класифікації функцій спілкування.

Зокрема, залежно від мети спілкування, Л.А. Карпенко визначає такі функції спілкування та їх мету:

- ◆ контактна — встановлення контакту як стану готовності до передачі та прийняття інформації і підтримання взаємозв'язку у формі постійної взаємоорієнтованості;
- ◆ інформаційна — обмін інформацією, думками, рішеннями;
- ◆ спонукальна — стимулювання партнера по спілкуванню;
- ◆ координаційна — взаємна орієнтація і погодження дій при організації взаємодіяльності;
- ◆ розуміння — не лише адекватне сприйняття і розуміння змісту повідомлення, але й розуміння партнерами один одного (намірів, емоційних станів тощо);
- ◆ амотивна — збудження у партнера необхідних емоційних станів ("обмін емоціями") чи зміна своїх під впливом партнера;
- ◆ встановлення і фіксація свого місця в системі рольових, статусних, ділових зв'язків соціуму, в якому необхідно діяти індивіду;
- ◆ вплив — зміна стану, поведінки, особистісно-образних формувань (намірів,

установок, рішень, потреб, дії тощо).

Різновидом рольового спілкування є управлінське спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, які займають різні позиції в соціальній чи управлінській ієрархії.

А. А. Урбанович визначає такі основні функції управлінського спілкування:

- видача розпорядчої інформації (розпорядження, накази, рекомендації, поради тощо);
- отримання зворотної (контрольної) інформації про хід і результати реалізації розпорядчої інформації;
- видача оціночної інформації про результати реалізації завдання.

Перша функція в управлінському спілкуванні присутня завжди, вона є провідною. Друга і третя можуть бути відсутні в тому чи іншому конкретному акті управлінського спілкування.

Однією з особливостей спілкування є формування міжособистісних стосунків.

2.2. Характеристика сторін спілкування

Однією з особливостей спілкування є формування міжособистісних стосунків.

Виходячи з вищезазначеного та функцій спілкування, Г. Андреева виділяє три сторони спілкування:

- ◆ комунікативну (обмін інформацією);
- ◆ інтерактивну (взаємодія партнерів);
- ◆ перцептивну (розуміння людини людиною; взаємо сприйняття партнерів).

Комунікативна сторона спілкування тісно пов'язана з обміном інформації, проте не може бути вичерпно розкрита з точки зору інформаційної теорії. Спілкування — це не тільки прийом та передача інформації, а й стосунки принаймні двох осіб, де кожна є активним суб'єктом взаємодії. Крім обміну інформацією, відбувається орієнтація на іншого, тобто аналізуються мотиви, цілі, установки об'єкта інформації (іншого суб'єкта). В акті міжособистісної комунікації важливу роль відіграє значущість інформації, прагнення сприймати її загальний зміст.

Ще одна особливість комунікативного процесу полягає в тому, що завдяки знаковій системі партнери по спілкуванню впливають один на одного. При цьому ефективність комунікації залежить від міри цього впливу, тобто йдеться про зміну типу відносин, що склалися між комунікаторами. Такий вплив випускається з уваги при інформаційному підході.

Комунікативний вплив відбувається за умови прийняття єдиної системи значень усіма учасниками акту комунікації. Лише за цієї умови партнери можуть досягти взаєморозуміння. Якщо немає такого загального розуміння, можуть виникати перепони в процесі спілкування, так звані "комунікативні бар'єри".

Вони виникають унаслідок дії психологічних факторів — різних диспозицій, установок, ціннісних орієнтацій людей, їх індивідуально-психологічних особливостей тощо.

Таким чином, комунікативний бар'єр — це психологічні перешкоди на шляху сприйняття адекватної інформації між партнерами по спілкуванню.

Як вважають Ю. С. Крижановська і В. П. Третьяков, у процесі ділового спілкування можливе виникнення трьох комунікативних бар'єрів та їх різні модифікації: "авторитет",

"уникнення" і "нерозуміння". Перші забезпечують захист від джерела інформації, останній — від самої інформації.

Бар'єр "авторитет". Розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє лиш першим. Тобто довіра чи недовіра ніби персоніфікуються і залежать не від об'єктивності інформації, а від того, хто говорить. Наприклад, люди похилого віку мало прислуховуються до порад молодих.

Довіра залежить від соціального стану, належності до реальної "авторитетної" групи; від привабливості, зовнішнього вигляду; доброзичливого ставлення до адресата впливу; компетентності, щирості.

Бар'єр "уникнення". Людина уникає джерела впливу, ухиляється від контактів зі співрозмовником, прикладає всі зусилля, щоб не сприймати повідомлення. Щоб нейтралізувати цей бар'єр, необхідно: звернути увагу і утримати її. На увагу найбільше

впливають такі фактори: актуальність і важливість інформації, її новизна, нестандартність подання, несподіваність, інтенсивність передачі інформації, звучність голосу та його модуляція.

Бар'єр "нерозуміння". Іноді джерело інформації заслуговує на довіру, але інформація "не доходить" (ми не чуємо, не бачимо, не розуміємо її). Виділяють такі бар'єри нерозуміння:

фонетичний (виникає, коли говорять іноземною мовою; використовують багато іноземних слів чи спеціальну термінологію; говорять швидко, незрозуміло, з акцентом);

семантичний (той, хто говорить, і той, хто слухає, укладають різний зміст у слова, різне їх розуміння; використання жаргонних слів тощо);

стилістичний (стиль викладу, відповідність форми і змісту основним правилам структурування інформації: правилу рамки і правилу ланцюжка).

Суть правила рамки полягає в тому, що початок і кінець інформаційного ряду запам'ятовується краще, ніж середина. Рамка в спілкуванні становить початок і кінець розмови. При цьому в первинному спілкуванні найбільш важливою частиною розмови є початок, а при неодноразовому діловому спілкуванні — кінець розмови. Правило ланцюжка ґрунтується на тому, що вся інформація має бути якимось чином вибудувана, упорядкована, систематизована, з'єднана в ланцюжок;

логічний (виникає, коли немає послідовності та системи викладу інформації: відсутня внутрішня структура промови; не дотримуються основні логічні правила, недостовірна чи недостатня аргументація).

Інтерактивна сторона спілкування характеризується тим, що співрозмовники реалізують взаємодію, тобто планують спільну діяльність, обмінюються діями, виробляють форми і норми спільних дій, спрямовані на взаємну зміну їх поведінки, діяльності, відносин, установок з метою забезпечення результативності спілкування і вироблення єдиної стратегії.

Взаємодія є необхідним і обов'язковим елементом спільної діяльності; її основу становлять різноманітні міжособистісні контакти і дії. Для взаємодії характерна причинна залежність дій партнерів, коли поведінка кожного є одночасно і стимулом, і реакцією на поведінку інших.

Структурними складовими процесу взаємодії в спілкуванні є суб'єкти взаємодії, взаємний зв'язок (на основі формальних і неформальних відносин), взаємний вплив, взаємні зміни суб'єктів взаємодії (зміна точок зору, поглядів, ставлення тощо).

У процесі взаємодії кожен прагне орієнтуватися на свої цілі та цілі партнера. Залежно від міри врахування у взаємодії цих цілей виділяють такі стратегії поведінки:

- ◆ співпраця — максимальне досягнення учасниками взаємодії своїх цілей;

- ◆ протидія — орієнтація тільки на свої цілі без урахування інтересів партнера;
- ◆ компроміс — часткове, проміжне (іноді тимчасове) досягнення цілей партнерів заради збереження умовної рівності та збереження стосунків;
- ◆ поступливість — принесення в жертву своїх потреб для досягнення цілей партнерів;
- ◆ ухилення — ухилення від контактів, відмова від досягнення своїх цілей, щоб не дати виграти партнеру.

Серед перерахованих стратегій поведінки немає хороших чи поганих. Усе залежить від конкретної ситуації спілкування, інтересів партнерів і ряду інших факторів.

Ефективність взаємодії залежить також від таких умов, як дистанція в спілкуванні (особистісний простір) та позиції в спілкуванні. У структурі дорослої особистості присутні три стани "я": "батько", "дорослий", "дитина". Домінування того чи іншого стану впливає на характер спілкування між людьми.

Перцептивна сторона спілкування проявляється в сприйнятті зовнішніх ознак співрозмовника, відповідно з його особистісними характеристиками, в інтерпретації і прогнозуванні на цій основі його вчинків.

Найбільш важливими, інформативними є такі властивості, як міміка, експресія (засоби прояву почуттів), жести, поза, хода, зовнішній вигляд, особливості голосу та мовлення. Важливість і черговість сприйняття цих властивостей співрозмовника, оцінка однієї людини іншою значно залежить від індивідуальних, статевих, вікових і професійних відмінностей. Діти, наприклад, учаться спочатку розпізнавати за мімікою, потім їм стає доступним аналіз вираження емоцій за допомогою жестів. Було встановлено неспівпадання під час сприйняття й оцінки керівниками підлеглих і навпаки.

Основне завдання сприйняття — сформулювати перше враження про людину. Воно здійснюється під впливом трьох факторів — фактора переваги, фактора привабливості та фактора ставлення до спостерігача.

Дія фактора переваги найчастіше виявляється в умовах нерівності партнерів у тій чи іншій сфері — соціальній, інтелектуальній, груповій тощо. Суть його в тому, що партнери по спілкуванню схильні систематично переоцінювати різні якості тих людей, які переважають їх за якимись параметрами. Якщо ж вони мають справу з партнерами, яких вони, на їх думку, в чомусь переважають, то вони їх недооцінюють. Іншими словами, відбувається або загальна недооцінка або загальна переоцінка партнера.

Багато залежить від того, чи подобається нам зовнішність партнера. Якщо так, то ми переоцінюємо його психологічні характеристики, якщо ні — недооцінюємо.

Фактор привабливості забезпечує реалізацію такої схеми: чим більше зовні приваблива для нас людина, тим краща вона для нас в усіх відношеннях. Якщо ж людина неприваблива, то інші її якості недооцінюються.

Фактор ставлення до спостерігача регулює включення сприйняття в схему: позитивне ставлення до нас викликає тенденцію приписувати партнерові позитивні властивості та відкидати, ігнорувати негативні. І навпаки: явне недобррозичливе ставлення викликає стійку тенденцію не помічати позитивного і гіперболізувати негативне.

Формування першого враження — не самоціль, а регулятор подальшої поведінки. Воно необхідне для того, щоб визначити головні характеристики співрозмовника і відповідно до них визначити конкретну "техніку спілкування".

2.3. Етичні установки

Нехай ваше "так" буде "так", і ваше "ні" буде "ні". Тобто не потрібно практикувати форму багаторазового повторення своїх обіцянок, підтверджуючих потисків руки чи підписання формального контракту, що змусило б вас дотримувати свого слова. Нехай кожна обіцянка, більша чи менша, буде для вас так само обов'язковою, як і офіційний контракт.

Поводьтеся в повній згоді зі своїми обіцянками, навіть якщо це загрожує вам фінансовими втратами, зокрема у випадку лише усної домовленості. Це навчить вас уміти говорити "ні", а також детально обмірковувати перед тим, як щось обіцяти. Це швидко навчить вас робити менше помилок, навчить економити свій час та час своїх колег. А основне — це підвищить ваш авторитет.

Ніколи не вимагайте хабарів. Якщо ж ви потрапите в таку ситуацію, то гідно вирішити цю дилему — справа вашої честі.

Поводьтеся з іншими людьми так само, як ви бажаєте, щоб поводитися з вами (хоч це "золоте правило" часто звучить для вітчизняних підприємців як невдалий жарт). Ця етична норма наведена в Біблії, а витoki цієї ділової поради знаходимо ще в давньо-китайського мислителя і філософа Конфуція. На шляху прагнення до високих етичних норм це є необхідною умовою.

Поводьтеся рівно з усіма людьми, незалежно від їх становища в суспільстві. Кожна людина — індивідуальна особистість, немає "маленьких" людей, є "маленькі" посади. І ви не знаєте, чи не доведеться на життєвому шляху повертатися цією самою дорогою і просити допомоги у цих самих людей.

Процес удосконалення і виховання ділового спілкування набере досить великого розмаху, якщо тисячі нових українських бізнесменів і менеджерів будуть небайдужі до власного вітчизняного етичного рівня ділової поведінки.

РОЗДІЛ 3. НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ

3.1. Загальні відомості про невербальне спілкування

Спілкування за допомогою мови тіла ведеться протягом тисячоліть, але предметом досліджень та уваги стало недавно.

У кінці ХХ ст. виникла нова наукова дисципліна, у світі з'явилися спеціалісти з невербального спілкування. Предметом вивчення є поведінка людей у найрізноманітніших ситуаціях. Ці спостереження допомагають краще зрозуміти інших, самих себе і на основі отриманих знань зробити спілкування людей більш ефективним.

Детальне вивчення методів невербального спілкування почалося лише в 60-ті роки минулого століття. У 1970 році після публікації праці Джуліуса Фаста, в якій він зробив аналіз робіт учених-біхевіористів у галузі невербального спілкування, про його існування дізналася широка публіка.

Деякі вчені зробили висновок, що людське спілкування на 55—65 % є невербальним. Як вважає Альберт Мерабян, спілкування тільки на 7 % є вербальним (слова і фрази), на 38 % — вокальним (інтонація, тон голосу, інші звуки), а більшість інформації передається невербально.

У тих випадках, коли інформація, яка передається словами, не відповідає тому, про що говорять жести, міміка і т. ін., то на більшу довіру заслуговує інформація невербальна, тому що жести і пози — підсвідомості.

Для бізнесмена важливо, з одного боку, уміти контролювати свої рухи і міміку, а з другого — розуміти мову жестів та міміку співбесідника. Знаючи мову жестів та міміки, ви легко зможете розпізнати: схвалює співбесідник ваші слова чи ігнорує, зацікавлений він бесідою чи нудьгує, щирий у своїх словах чи пробує обдурити вас.

Недаремно в навчальні програми факультетів бізнесу великих університетів світу включено курс невербального спілкування, і провідні західні політики та бізнесмени добре володіють невербальними методами.

Понад дві тисячі років тому китайський мудрець Лу Ван випадково зустрів незнайомого юнака, з яким поспішив зав'язати дружні стосунки, більше того — посватав йому за дружину свою доньку. Прозірливості мудреця можна дивуватися: через кілька років невідомий юнак проголосив себе повелителем Піднебесної, першим імператором династії Хань. Щасливий тесть стверджував, що виняткові здібності та велике майбутнє він прочитав у рисах обличчя юнака.

Вважається, що думка про людину складається в перші 15—20 секунд спілкування.

З наукової точки зору, коли ми говоримо про людину, то часто маємо на увазі її здібність розуміти не вербальні сигнали і зіставляти їх з вербальними. Досвідчені лектори називають це "почуттям аудиторії" (бачити і розуміти, як його слова сприймаються слухачами).

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали — усе залежить від рівня чутливості людини і від її вміння розшифровувати інформацію, передану за допомогою невербальної комунікації. Науковці стверджують, що жінки більше здатні до сприйняття невербальної комунікації, оскільки вони чутливіші, ніж чоловіки. До того ж кожна жінка наділена материнським синдромом, в основі якого — невербальне спілкування матері з дитиною у перші місяці життя.

Особливо яскраво жіноча інтуїція проявляється в тих, хто займається вихованням дітей (розуміння невербальних сигналів дитини). Тому часто жінкам вдається більш вдало проводити відповідальні переговори, ніж чоловікам.

Невербальні сигнали можуть бути вродженими або набутими: передаватися генетично або виховуватися у відповідному культурному середовищі.

При трактуванні невербальних засобів комунікації варто звернути увагу на національні традиції співрозмовників, оскільки вони можуть мати різне значення або відтінки значень у представників різних народів. Наприклад, майже всі європейці, хитаючи головою зверху вниз, передають згоду, болгарки - - незгоду, японці підтверджують, що уважно слухають співрозмовника.

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.

Відомо, що здібність тонко розуміти "мову" обличчя і тіла мав Леонардо да Вінчі. Він відкрив основи цієї мови своїм юним учням і залишив плеяду талановитих художників. А маленькому Чарлі Чапліну осягнути таємниці життєвої психології допомогла мати. Годинами просиджували вони біля вікна, спостерігаючи за пішоходами, і мати пояснювала синові, як у рухах людей відображається їх душевний світ. "У вас ніколи не буде другого шансу справити перше враження", — говорив Дон Амінадо.

На перше враження впливають такі фактори:

- Внутрішня установка, з якою ми підходимо до оцінки інших, має вирішальний вплив на наші судження.

- Ступінь (сила) емоційного збудження, яке супроводжує оцінку. Стан хронічного стресу примушує нас дивитися на інших зпід лоба, без симпатії, і в кожному бачити більше недобррозичливих і негативних рис. Упевнені в собі люди часто оцінюють інших як доброзичливих і врівноважених. Невпевнені в собі люди сприймають інших як нечуйних і налаштованих вороже.

- ◆ Схильність приписувати свої якості чи свій емоційний стан іншим людям. Особливо сильно це проявляється у малокритичних людей, які погано розуміють свої особистісні особливості. У великій мірі це характерно для авторитарних особистостей і майже не проявляється в демократичних.

- ◆ Людині, від якої ми в захваті за певним значимим для нас показником, ми приписуємо позитивні якості.

- ◆ Люди схильні систематично переоцінювати психологічні якості тих людей, які переважають їх за певним параметром, значимим для них.

◆ "Якщо я хворий і слабкий, і хочу бути здоровим і сильним, — зустрівши фізично сильну людину, переоціню її за всіма параметрами".

◆ "Люди, які нас люблять чи добре до нас ставляться, здаються нам набагато кращими за тих, хто нас недолюблює".

◆ Зовнішня фізична привабливість сприяє більш позитивній оцінці рис особистості, а також оцінці результатів діяльності чи окремих вчинків.

◆ Недарма говорять, що короля грає свита. Дослідження показали, що враження про людину визначається, зокрема, і тим, у якому оточенні ми її бачимо.

Тільки 8—10 % інформації ми черпаємо зі слів співбесідника.

Поряд з характерними рисами зовнішності необхідно аналізувати різні нюанси поведінки. Тільки поєднання всіх зовнішніх ознак дозволить зробити більш достовірну оцінку.

Необхідно звертати увагу не тільки на вигляд обличчя, а й на такі деталі, як інтонація, поза, жестикуляція.

3.2. Особистісний простір

Територія — це зона чи простір, який людина розцінює як свій особистий. Він ніби є продовженням її тіла. У кожної людини є своя особиста територія. Це зона, яка існує навколо її майна — дім і сад, огорожений тином, салон автомобіля, спальня, улюблене крісло та повітряний простір навколо тіла.

Повітряний простір людини ("повітряний ковпак") залежить від густоти населення, де виросла людина; визначається культурним середовищем, соціальним статусом особистості.

Дослідженнями встановлено, що радіус повітряного простору навколо людини середнього класу розвинутих цивілізованих країн практично однаковий.

Його можна поділити на чотири основні зони:

Інтимна зона (від 15 до 45 см).

Це найосновніша з усіх зон. Її людина сприймає як особисту власність. Лише найближчим людям дозволено в неї входити. Ними можуть бути батьки, діти, тобто члени сім'ї, близькі друзі та родичі. У внутрішню зону (ближче 15 см) можна входити лише під час фізичного контакту. Це найбільш інтимна зона.

Особиста зона (від 46 см до 1,22 м).

На такій відстані від інших ми знаходимося на вечірках, офіційних прийомах, дружніх зустрічах чи на роботі.

Соціальна зона (від 1,22 до 3,6 м).

Якщо ми зустрічаємося зі сторонніми особами, то хочемо, щоб вони тримались саме на такій відстані від нас. Нам не подобається, коли сантехнік, столяр, поштарка, новий колега чи просто малознайома людина підходить до нас на ближчу відстань.

Публічна зона (понад 3,6 м).

Якщо ви звертаєтеся до групи людей, то така відстань для нас є найбільш оптимальною.

Якщо ви дружньо обнімаєте людину, з якою щойно познайомились, і вона зовні посміхається, виявляючи до вас симпатію, в глибині душі вона може почуватися негативно,

але не хоче вас образити.

Якщо ви хочете, щоб люди почувалися комфортно у вашій компанії, тримайте дистанцію. Це золоте правило. Чим ближчі ваші стосунки, тим ближче ви можете підходити.

У громадському транспорті, на масових заходах, у місцях великого скупчення народу людина підкоряється неписаним правилам, у результаті чого вона просто не реагує на інших, на їх вторгнення в інтимну зону.

Інша ситуація складається під час мітингу, у натовпі, де люди об'єднані спільною метою. У міру того, як густина натовпу збільшується, особистісний простір зменшується, у людей виникає почуття ворожості та агресивності. Це добре відомо міліції, яка завжди прагне розбити натовп на невеликі групи. Отримуючи особистісний простір, людина робиться спокійнішою.

Слідчі часто використовують техніку вторгнення в особистісний простір, щоб зламати опір підозрюваного під час допиту.

Управлінці також використовують цей підхід, щоб отримати інформацію від підлеглих, які з певних причин її приховують.

Але якщо до такого підходу вдається продавець, то він робить дуже грубу помилку.

Як говорив В. Швებель: "Взаємна повага виникає тільки тоді, коли проведені межі й до них ставляться з повагою...".

Охорона особистісних просторових зон є одним із основних принципів безсловесного спілкування.

Прагнення зберегти значну дистанцію — ознака недостатньої впевненості в собі, підвищена тривога. І навпаки — спокійна, впевнена в собі людина менше піклується недоторканістю "своїх кордонів". Людина напориста, агресивна, сильна прагне до буквального розширення своїх кордонів: про це свідчать, наприклад, витягнуті чи широко розставлені ноги, широкі жести, що ніби випадково торкаються людей чи предметів, які стоять поруч.

Для людей, схильних до агресії, характерна загострена чутливість до порушення особистісного простору (враховуючи, що він вже є досить розширеним).

Такі висновки були зроблені в результаті відповідних досліджень та психологічних експериментів.

Відомо, наприклад, що оратор часто зменшує дистанцію спілкування, щоб створити ефект довіри в слухачів, забезпечити більшу "відкритість" спілкування.

Результатом спостережень є ще один висновок: людям не подобається мати за спиною неконтрольований простір. Тому щоб почувати себе комфортно в будь-якій ситуації, намагайтеся зайняти таке положення, щоб не відчувати спиною пустоти. Якщо ви дозволите співрозмовнику зайняти таке саме "безпечне" положення, ви позбавите його неусвідомлених не-зручностей.

За даними естонського дослідника М. Хейдеметса, якщо лейтмотивом спілкування є суперництво, то люди сідають напроти один одного, а якщо кооперація — то поряд.

Тобто, за позою партнера по спілкуванню, дистанцією, на якій він перебуває, можна досить точно оцінити його настрій та наміри.

3.3. Сигнали очей

Протягом віків люди надавали великого значення очам, їх ч/ І впливу на поведінку людини. Очі можуть багато розповісти про людину і стати надійним сигналом у процесі спілкування, тому що вони є основним центром людського тіла, "дзеркалом душі".

При різному освітленні зіниці можуть розширюватись або звужуватись, і настрої людини може змінюватися від негативного до позитивного або навпаки. Якщо людина збуджена, то її зіниці розширюються і можуть стати в чотири рази більшими від своєї нормальної величини. І навпаки, якщо настрої негативний, роздратований чи сердитий, то зіниці звужуються до мінімальних розмірів — "очі-намистинки" чи "змійний погляд".

Спостереження за зіницями потенційних покупців практикували ще ювеліри Стародавнього Китаю. Вони спостерігали за очима покупців у процесі обговорення ціни.

Для того щоб установити хороші стосунки зі співрозмовником, партнером, погляди повинні зустрічатися протягом 60—70 % усього часу розмови. Це примусить вашого співрозмовника поставитися до вас із симпатією. Тому не дивно, що нервова сором'язлива людина, чий погляд постійно "бігає" і зустрічається із поглядом співбесідника менше, ніж 30 % часу бесіди, викликає мало довіри.

Йдучи на ділові переговори, не радять одягати темних окулярів, тому що вони можуть викликати в партнерів неприємне відчуття, що їх розглядають упритул.

Не менше значення має "географічна" зона обличчя і тіла, на яку спрямований погляд. Це також досить сильно впливає на процес переговорів.

Під час переговорів на обличчі партнера уявіть своєрідний трикутник (точка посередині лоба та очі). Зосередивши свій погляд посередині цієї зони, ви справите враження серйозної людини. Ваш партнер відчує, що ви людина відповідальна та надійна. Якщо ваш погляд не буде опускатися нижче від рівня очей партнера, ви зможете тримати хід бесіди під контролем. Такий погляд називається діловим.

Якщо погляд опускається нижче від рівня очей партнера, то виникає дружня атмосфера. Це — "неформальний погляд". Трикутна зона цього погляду розташована між очима і ротом співрозмовника.

Щоб установити повний контроль над поглядом співрозмовника під час візуальної презентації, використовуйте ручку чи указку, щоб показувати на щось і в той же час розповідати про це. Якщо вам більше не потрібно, щоб співрозмовник дивився в тому напрямку, підніміть ручку на рівень очей співрозмовника. Він за ручкою підніме голову, зустрінеться з вашим поглядом і зможе засвоїти все те, про що ви говорите. При цьому долоня вашої іншої руки повинна бути розкрита і знаходитись у полі зору співрозмовника.

Як і всі інші сигнали тіла, тривалість погляду визначається національними традиціями. В Європі люди довго дивляться один на одного, що може бути образливим, наприклад, японцям, які в процесі розмови надають перевагу тому, що дивляться на шию співбесідника, а не в обличчя. Отже, при спілкуванні завжди необхідно враховувати національні традиції.

3.4. Постава і поза

З давніх часів люди використовують ритуальні пози, які символізують відношення вищості — підлеглості. Упасти на коліна — значить визнати свою повну залежність від того, хто над тобою вищий. А людина, що стоїть з піднятою головою і розпрямленими плечима, усім своїм виглядом демонструє незалежність, упевненість у собі, повне володіння ситуацією. Між цими полюсами лежить широкий спектр поз, які ми несвідомо приймаємо відповідно до ситуації та стилю спілкування.

Лідером у групі зазвичай є той, хто сидить, відкинувшись на спинку стільця, склавши руки за головою тощо. Щоб підкреслити значимість своїх слів, вони злегка нахиляються вперед. У таких людей широкі плавні жести, які свідчать про звичну впевненість і відчуття переваги.

Навпаки, люди, які відчувають свою незначимість, можуть сидіти, зсунувшись, стиснувши пальці чи склавши руки на груди, ніби бажаючи стати непомітними.

Є й багато інших варіантів та нюансів цих поз, які багато про що можуть сказати спостережливій людині. У процесі спілкування має значення і положення ніг, напрямок ступнів, поза сидячи, навіть хода людини (що в своїй практичній роботі використовують ФБР та аналогічні структури).

Взуття, помада, окуляри, одяг, аксесуари теж відповідно характеризують свого господаря. Як сказав З. Фрейд: "Жоден смертний не в змозі сховати таємниці. Якщо губи його мовчать, то говорять його пальці".

3.5. Значення деяких жестів

Німецький психолог Віра Біркенбіл поділяє всі жести на широкі та дрібні.

Вона підкреслює, що чим сильніше виявляються почуття, емоції, тим більше проявляється жестикуляція. Відповідно широкі жести характерні для експансивної натури, схильної до відкритого прояву сильних почуттів. Оскільки широкі рухи привертають до себе увагу, їх використовують ті, хто хоче бути помітним і підкреслити свою значимість — люди властолюбні, пихаті, хвастуни.

Відповідно дрібні рухи справляють протилежне враження. їм надають перевагу ті, хто з певних причин не хоче привертати до себе увагу — люди коректні, скромні, не бажаючи привселюдно виявляти свої емоції, почуття. Але така поведінка може бути продиктованою хитрим розрахунком, коли людина цілеспрямовано прагне справити відповідне враження. Маленькі жести можуть свідчити і про упадок душевних сил — на енергійну жестикуляцію не вистачає сили.

Таке багатозначне трактування примушує знову звернути увагу на те, наскільки обережними потрібно бути при інтерпретації окремого зовнішнього прояву.

Представники всіх народів і культур виявляють свої емоції схожим виразом обличчя. На це звернули увагу ще мореплавці-першовідкривачі далеких земель. В усіх краях аборигени, незнайомі з мімікою білих, зустрічали пришельців або посмішками, або агресивними гримасами — залежно від свого ставлення, яке було зрозумілим з першого погляду без слів.

Звичайно, існують культурні відмінності в мімічних проявах. Наприклад, для китайців підняті брови — знак гніву, а для американців — властива їм манера здивування.

Найбільш виразною мімічною структурою є посмішка, за допомогою якої передається широкий спектр почуттів і відносин — від іронії до захвату.

Американський психолог Пол Екман вважає, що посмішка — це "складніше явище, ніж думають зазвичай", і визначає 18 типів посмішок, більшість із яких фальшиві.

У діловому спілкуванні найчастіше трапляється "пом'якшуюча" посмішка, якою керівник часто користується, відхиляючи ідею, що пропонується, чи критикуючи підлеглого. При такій посмішці куточки рота стиснуті, а нижня губа трохи піднята.

На думку німецького психолога Хорста Рюкле, дуже рухлива міміка свідчить про легку збудженість від зовнішніх подразників. При сильній мімічній грі ми можемо судити про

швидкозмінні внутрішні хвилювання, багатогранне і активне сприйняття навколишнього світу. Рухома міміка характерна для імпульсивної поведінки. Малорухома міміка в принципі вказує на постійність душевних процесів. Вона свідчить про рідко змінюваний, стабільний настрій. Така міміка асоціюється зі спокоєм, розсудливістю, надійністю і врівноваженістю.

Але, враховуючи всі ці параметри, не слід забувати, що кожна людина протягом усього свого життя вчиться володіти своїм обличчям. свідомо регулювати його вираз і може досягти в цьому досить значних успіхів.

Великий палець, піднятий угору. У Британії, Австралії та Новій Зеландії великий палець руки, піднятий угору, має декілька значень. Він використовується автостопщиками при голосуванні на дорозі; означає, що все в порядку; а коли палець піднімають різко, то цей жест набуває образливого сексуального значення. У Греції, наприклад, цей жест має значення "та пішов ти!". Уявляєте собі австралійського автостопщика, який вимагає зупинити грецьку машину таким чином. Поширене значення цього жесту в нашій країні — це "все в порядку", "дуже добре", "клас". Великий палець також використовується в поєднанні з іншими жестами для визначення влади і переваги, а також у ситуаціях, коли хтось пробує показати співрозмовникові, що той повністю під його владою.

Знак "V". В Австралії, Великій Британії цей знак має образливе значення. Черчілль використовував його в якості символу перемоги (victory) під час Другої світової війни, але при цьому його долоня була повернута від співрозмовника. У багатьох європейських країнах цей жест означає цифру "2". Для бармена це означає принести два бокали пива тощо.

Ці приклади свідчать, що різне національне розуміння різних жестів може привести до зовсім непередбачуваних результатів.

Тим, кому доводиться багато подорожувати по світу, спілкуватися з іноземцями, найкраще керуватися принципом: "Якщо ви в Римі, робіть те, що і всі римляни". Це допоможе вам уникнути багатьох незручних ситуацій.

Найбільш серйозна помилка, яку може зробити новачок в інтерпретації мови тіла, — це трактування окремих жестів незалежно від інших, а також незалежно від ситуації. Наприклад, почухування потилиці може мати різні значення: лупа, спека, невпевненість, забування, брехня. Тому щоб правильно зрозуміти будь-який жест, слід розглядати його в сукупності з іншими.

Кожен жест — це окреме "слово", яке може мати кілька значень. Жести складаються у своєрідне "речення". Тільки зрозумівши їх зміст, можна безпомилково зрозуміти почуття співрозмовника і його ставлення до вас.

Велике значення в процесі спілкування мають жести, які є багатозначними і несуть у собі певну інформацію. Жести сміху:

— рівний сміх видає уважну людину;

- дуже голосний, при якому деформується обличчя, свідчить про те, що людина не керує собою;

— "закрита посмішка", при якій куточки вуст піднімаються чи опускаються, видає самовпевнену людину, а іноді насмішку чи зневагу до інших;

— людина, яка сміється із заплющеними очима, — любитель насолод;

— коротким, уривчастим сміхом сміється людина, яка безкомпромісно йде до накресленої мети;

— тихий регіт видає людину, яка любить товариство і легко завойовує дружбу.

Жести ходи:

— люди, які ходять швидко, розмахуючи руками, мають чітку мету і готові негайно діяти;

— люди, які тримають руки в кишенях, переважно критичні і потайні, їм подобається пригнічувати інших людей;

— люди, які знаходяться в пригніченому стані, також ходять, тримаючи руки в кишенях, тягнучи ноги і рідко дивляться вгору або в тому напрямку, куди йдуть;

— люди, які зайняті вирішенням проблем, часто ходять у медитативній позі: голова опущена, руки зчеплені за спиною, захват ліктів — контролює себе;

— самозадоволені, дещо помпезні люди символізують свій стан тихою ходою — підборіддя високо підняте, руки рухаються підкреслено інтенсивно, ноги наче дерев'яні.

Жести з окулярами та обличчям:

— погляд поверх окулярів — негативний;

— повільне зняття окулярів і доскіпливе витирання скелець — засіб затягувати час;

— кінчик дужки в роті — чекає надходження нової інформації;

— погладження шиї долонею — захист;

— відвертання обличчя вбік — незадоволення і відхилення всіх пропозицій;

— очі вбік — нещирість, каже неправду;

— захват носа — велика застережливість у всьому, що приймається;

— погладження підборіддя — приймає рішення;

— постукування по столу чи ногою по підлозі — тест стурбованості;

— голова в руках, очі напіввідкриті нудьга, зниження інтересу до теми;

— потирання носа — це прикриття від обману. Жести за столом:

— розкачування на стільці — звичайний тест задоволення, володіння ситуацією;

— відкривання і закривання шухляди стола — роздумування над складною проблемою;

- якщо людина встала з-за столу, починає ходити — не спиняйте, може втратити думку.

Жести з руками:

- якщо зчеплені руки — це жест підозри і недовіри;

— подзенькування монетами в кишені — людина стурбована недостатністю грошей;

— посмикування себе за вухо — позбавлення від пригнічуючих подій;

— готовність вислухати співбесідника — руки складені біля рота;

— легкий уклін вперед — прояв інтересу до співрозмовника. Володіння темою розмови — витягнута рука долонями вниз

перед собою і широкий круговий жест ніби охоплює тему рукою. Точність суджень — якщо готові привернути увагу до думки чи факту в необхідний момент, з'єднайте великий і вказівний палець. Бажання щось приховати — прикриття обличчя руками, потирання висків, підбородку і відведення очей в сторону. Руки схрещені на грудях — це насмішка, неухвага. Руки на поясі — готовий до дій. Руки на колінах готовий завершити зустріч. Руки схрещені — агресивність і закритість до спілкування. Доторкання рук (привітання із самим собою) — це емоційна безпека, винагорода.

Пальці або ручка в роті — потреба в підтримці. Потирання щоки — нудьга. Палець біля скроні — зацікавленість. Палець підтримує підборіддя — має негативні думки. Потирання

потилиці — не хоче визнати забуття. Пальці схрещені вертикально — демонстрація почуття переваги. Доторкання до браслета годинника — бажання приховати хвилювання.

Прояв агресивності — занадто жваві жести, націлені в бік співбесідника, голова втягнута в плечі, нахмурені брови і схрещені ноги.

Поступлення — стиснуті коліна, тіло відкинуте назад, ніби злякався, руки складені на животі.

Відтягування комірця — неправда, яка може бути розкрита.

Схрещення ніг — права нога на лівій — захисна позиція.

Голова вертикально — нейтральне ставлення до проблеми і до вас.

Голова в бік — зацікавленість вами чи проблемою. Голова вперед — не підтримує пропозицію. Паління — послаблення напруження при стресах. Дим угору — упевненість, самозадоволеність людини. Дим униз — підозрілість, ворожа настороженість. Попіл постійно струшується в попільничку — тяжкий внутрішній стан людини. Погашення сигарети, спаленої наполовину — бажання завершити розмову.

Косий погляд з піднятими бровами і посмішкою — зацікавленість вами. Косий погляд і опущені брови - - вороже і критичне ставлення до вас.

Учені розрізняють три типи поглядів:

- діловий — співрозмовники дивляться на умовний трикутник, який розміщується на лобі, що сприяє утриманню поглядів приблизно на однаковому рівні;
- соціальний — співрозмовники звертають увагу на трикутник, який проходить через лінію очей до підборіддя;
- інтимний — це низка поглядів від соціального до трикутників умовних на інших частинах людського тіла.

Якщо, наприклад, людина сидить на автобусній зупинці з міцно схрещеними руками і ногами, опущеним підборіддям і на вулиці мороз, то це, звичайно, означає - - людина змерзла. Якщо людина сидить у такій самій позі за столом, а ви намагаєтеся продати цій особі свій товар, послугу, ідею, то можете бути впевнені, що вона налаштована до вас негативно і знаходиться в стані захисту.

Людина зі слабким рукостисканням швидше всього має слабкий характер. Але якщо людина хворіє на артрит, то вона змушена саме так потискати руку співрозмовника, щоб не завдати собі болю.

Також художники, музиканти, хірурги і люди, чия професія пов'язана з чутливістю і гнучкістю рук, переважно взагалі не подають руки, або їх потискання буде слабким.

Дослідження в галузі лінгвістики засвідчили наявність прямого зв'язку між соціальним статусом, владою людини і її науковим запасом. Чим вище людина стоїть на соціальному чи професійному шаблі, тим більше вона спілкується вербально, за допомогою слів; менш освічені та кваліфіковані люди більше користуються жестами.

Більшість, невербальних сигналів подається на підсвідомому рівні. Тому неважко побачити невідповідність істинних мікросигналів і штучних, неприродних жестів.

"Підробити" мову тіла можна на короткий час. Наприклад, кожну учасницю конкурсу краси спеціально навчають необхідним рухам тіла з метою справити якнайкраще враження на журі та глядачів. Але і в цей час їхнє тіло може подавати мікросигнали, які не залежать від свідомості і заперечують завченим рухам.

Багато політиків талановито користується мовою тіла, щоб переконати електорат

повірити їх словам. Часто неправду приховують виразом обличчя (посмішка, кивок голови, підморгування).

Уміння читати мову тіла дає можливість розуміти істинні значення слів того, хто говорить. Уміння користуватися деякими відкритими жестами підвищує ефективність процесу спілкування.

3.6. Метамова, або як читати між рядками

Метамова — це істинні думки співрозмовника, приховані в його словах і фразах. Тобто це мова, схована в звичайній розмові. Як і мова тіла, метамова базується на інтуїції, передчуттях, шостому почутті та розумінні, що слова і думки співрозмовника — це не одне й те саме.

Більшість виразів легко розпізнаються і використовуються людьми, але свідомо інтерпретуються лише кілька метаслів для того, щоб розкрити істинний зміст висловлювання.

Метамова використовується і в побутовому, і в діловому спілкуванні.

Зокрема, часто використовують метамову агенти з продажу нерухомості.

Наведемо декілька прикладів із їх лексики.

Метамова	Переклад
"Унікальна пропозиція"	"У нас серйозні труднощі з продажем"
"Дуже цікавий"	"Страшний"
"Компактний"	"Дуже тісний"
"Затишний котедж"	"Виглядає по-сільському"
"Дім з великим потенціалом"	"Справжня "розвалюха"
"Виключно спокійний тихий район"	"Далеко від магазинів і школи"
"Унікальний за красою будинок"	"Звичайний"
"Близькість міського транспорту"	"Стоянка автобуса біля дверей"
"Дуже оригінальний план будівлі"	"Туалет на вулиці"

"Ідеальний будинок для людини, яка любить працювати своїми руками"

"На ремонт потрібне ціле багатство"

Найбільш типовими подразниками-метасловами є "розумієте", "так би мовити" і "ну". Ці знакові фрази найбільше поширені серед малоосвіченої частини суспільства.

Якщо забрати з нашої мови всі метавирази, то розмова стане короткою, різкою і виключно змістовною. Ми будемо здаватися одне одному грубими, жорстокими і неуважними. Метамова пом'якшує удари, які ми завдаємо один одному, дозволяє нам маніпулювати співрозмовником, досягти своєї мети, випустити емоції, не наносячи образи.

Дві малознайомі людини починають розмову, як ритуал, з малозначимих фраз, питань, кліше і стверджень. Це дає співрозмовникам час оцінити один одного, зрозуміти, чи зможе встановитись між ними зв'язок.

Типова розмова починається з привітання "Як справи?", за яким іде кліше "Нормально". Найзручнішим для прощання є кліше "Побачимося". Коли співбесідник говорить нам: "Було приємно побачитись", це обов'язково означає, що він збирається підтримувати з вами стосунки в майбутньому. Розуміючи метамову, легко вловити подібні тонкощі.

"Більшість чоловіків знають, що коли жінка говорить "ні", вона, як правило, має на увазі "можливо". А коли вона говорить "можливо", то це напевно означає "так". Ну, а якщо жінка сказала "так", то вона явно не леді". Цей старий жарт прекрасно ілюструє той факт, що люди, як правило, говорять не те, що мають на увазі.

Часто у мовленні використовують кліше. **Кліше** — це стандартна фраза, якою користується людина, що не володіє багатою уявою, або досить лінива, щоб описати ситуацію такою, як її сприймають.

Кліше може стати провідною ниткою для розуміння думок співбесідника. Наприклад, "між іншим" — це вибачення за недоречність і найбільш часто використовується в сучасній англійській мові. "Між іншим" використовується і в деяких інших формах, як, наприклад, "поки я не забув", "я ось подумав". Усі ці кліше покликані замаскувати важливість того, що співрозмовник збирається сказати.

Наприклад, "Дякую, що позичили мені машину, а, між іншим, на бампері завжди була ця вм'ятинка?" Слова "а, між іншим" були використані для того, щоб замаскувати той факт, що питання про вм'ятину на бампері було основним.

Подібні слова повинні насторожувати вас: як правило, за ними приховані основні частини речення.

"Джон, ми високо цінуємо те, як ти попрацював над проектом. Ти багато зробив. Між іншим, твоя відпустка відкладається до наступного місяця".

Що ви можете зробити з кліше, коли відчуваєте себе дискомфортно через те, що часто ним користуєтеся? Краще за все було б їх викреслити зі свого словника. Якщо це складно, то спробуйте замінити їх гумористичним варіантом, який для вашого співрозмовника є новим.

Наприклад, фразу "Синиця в руках краще за журавля в небі" можна замінити фразою "Небо в руках краще двох синиць". Фразу "За кожним чоловіком завжди стоїть жінка" можна освіжити, доповнивши словами "але іноді це зовсім інша жінка".

Серед метаслів, які найчастіше використовуються, є також словосполучення "чесно кажучи", "по правді" чи "якщо бути відвертим", які відразу ж дають зрозуміти, що співбесідник далеко не такий правдивий, чесний і відвертий, як це стверджує.

Слова "так, звичайно", має три різних значення. "Ви що, втратили глузд, ставити подібне запитання" (сарказм), "Мені відомо, що я знаю все, що мені необхідно знати!" (пущання пилу в очі), "Я знаю, що ви достатньо освічені, щоб знати це, але я все ж таки вам

про це скажу" (ввічливість).

Маніпулятивна метамова відображає наміри співбесідника підштовхнути вас до думки чи тієї дії, якої він від вас домагається: "Ви так не думаете?", "Відчуваєте?", "Чи не так?" — усі ці питання мають на увазі однозначну позитивну відповідь, що дозволяє тому, хто запитує, маніпулювати співбесідником.

Коли бізнесмени проводять переговори чи ділові зустрічі, метамова використовується ними повною мірою. "Я не вважаю, що ви повинні це зробити" означає "Зробіть це!".

"Бізнес є бізнес" — спроба виправдати свої неетичні дії або подібні вчинки когось іншого. Коли співбесідник говорить, що в нього "діловий підхід", значить, він збирається "вижати" із вас все, що можливо.

РОЗДІЛ 4. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА ФОРМИ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

4.1. Форми і види діловою спілкування та фактори впливу

Усна і писемна форми ділового стилю

Якщо ділова людина хоче переконати слухача (читача) в правдивості запропонованої теми, їй варто подбати, щоб слово її було зрозумілим, тема була переконливо обґрунтована. Слід навчитися контролювати свої емоції та інтонації, які диктують міміку і жести.

Справедливо відзначив І. Лафатер: "Хочеш бути розумним — навчись розумно питати, уважно слухати, спокійно відповідати й переставати говорити, коли нема чого більше сказати".

Ділове спілкування регулює офіційні стосунки комунікантів у державно-правовій і суспільно-виробничій сферах.

Ділове спілкування існує в двох формах: усній і писемній (табл. 1).

Усне ділове мовлення — це спілкування людей під час виконання ними службових обов'язків (під час бесід, нарад, у години приймання відвідувачів тощо). Це може бути мовлення однієї службової особи перед іншою або перед колективом чи зібранням.

Писемне спілкування є вторинним щодо усного мовлення. Воно й виникло пізніше. Писемне мовлення офіційно-ділового стилю є монологічним.

Усне мовлення ділової людини має бути:

- виразним (потрібно з чіткою дикцією вимовляти кожне слово);
- точним і недвозначним (використовувати слова з прямим значенням);
- логічним (продумувати кожен фразу, викладати думки послідовно, логічно);
- відповідним ситуації мовлення (кожен службовець повинен пам'ятати: що — кому — коли — де — про що — чому говорить і відповідно добирати мовні засоби);
- нестандартним;
- доречним;
- змістовним;
- стислим (у народі кажуть, що багато говорити не завжди означає багато сказати).

Таблиця 1

ФОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Усна форма ділового стилю	Писемна форма ділового стилю
Ділова бесіда, діловий прийом, ділова	Документи різних видів: автобіографія, резюме, заява, пропозиція, скарга, характеристика, трудова книжка, особовий

доповідь, ділова розмова по телефону, ділова нарада, ділові переговори	листок з обліку кадрів, довідка, висновок, доповідна записка, пояснювальна записка, запрошення, звіт, лист, оголошення, план, протокол, витяг із протоколу, телеграма, адреса, телефонограма, радіограма, факс, акт, доручення, розписка, список, таблиця, накладна, договір, трудова угода, контракт, ділова доповідь (написаний текст) тощо
--	---

Готового рецепту проведення ділового спілкування і досягнення успіху немає, тому що це багато в чому залежить від ситуативних факторів.

Але існують загальні правила, яких бажано дотримуватися:

- сформулювати конкретну мету спілкування, скласти план його проведення;
- створити атмосферу довіри і взаєморозуміння. Привернути увагу партнера, говорити про спільні проблеми;
- уміти переконливо висловлювати свої думки, уважно слухати і задавати запитання;
- не відволікатися від поставленої мети. Уміти правильно сприймати партнера і володіти своїми емоціями;
- робити нотатки, фіксуючи одержану інформацію;
- закінчувати обговорення після досягнення мети.

Ділове спілкування нерідко порівнюють із грою в шахи, де неможливо "закреслити" непродуманий хід. Якщо його вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно вже робити за нових умов.

Досвід свідчить, що в практиці ділового спілкування особливе значення має уміння говорити, слухати, ставити запитання, сприймати партнера, стримувати емоції.

У діловому спілкуванні можуть виступати такі його форми:

- товариське, дружнє;
- робоче, службове;
- ділове, професійне;
- інтимне, приятельське;
- випадкове;
- формально-поверхове.

Від форми залежить саме спілкування, його зміст та відповідна поведінка людей. Справжньою культурою ділового спілкування є уникнення приниження та образи партнера.

На процес спілкування і його ефективність впливає ряд факторів суб'єктивного характеру, які є більш менш змінними (Ю. І. Палеха називає їх "перепонами у спілкуванні"). До них належать:

- ◆ зовнішність людини: привабливість чи непривабливість; фізична врода, почуття смаку, що проявляється в одязі;
- ◆ вираз очей і обличчя: міміка обличчя, пропорційність, зміна виразу;
- ◆ інтелект, професійна компетенція, яка проявляється в розумінні даної проблеми, прийняття відповідного рішення і відповідних дій;
- ◆ мотиваційний фактор, який характеризує зацікавленість сторін у переговорах, їх істинні інтереси, які можуть явно не проявлятися;
- ◆ моральний фактор, який проявляється як деякі психологічні якості, риси людини, її життєві принципи, світогляд, життєве кредо;

◆ емоційний фактор як прояв ставлення до партнера, психологічна установка на нього, формування першого враження.

Цей перелік необхідно доповнити ще одним важливим фактором. Це ситуація, в якій проходить ділове спілкування і яка завжди знаходиться у відповідному часі та просторі. Тобто ділове спілкування реалізується в конкретних умовах і протягом відповідного часу.

Конфуцій говорив, що "не змінюються лише наймудріші і найдурніші". Більша ж частина людей знаходяться між цими крайнощами.

До різновидів усного спілкування належать: діалоги, бесіди, виступи, промови, доповіді, дискусії, переговори тощо. Бесіда належить до спілкування у формі діалогів.

Розглядаючи структуру діалогічного спілкування, П. Міщич виділяє п'ять його стадій:

- початок розмови;
- передача інформації;
- аргументація;
- нейтралізація;
- прийняття рішень.

Цим стадіям відповідають п'ять основних комунікативних принципів:

- звернути увагу співрозмовника;
- пробудити в нього зацікавленість;
- детально обґрунтувати розмову;
- виявити інтереси й усунути сумніви;
- втілити інтереси співрозмовника в остаточне рішення.

У процесі комунікації ми виступаємо посередниками між конкретною ситуацією і певною людиною або групою. Тому потрібно орієнтуватися як на співрозмовника, так і на ситуацію. Ми маємо й певні цілі відносно співрозмовника: пояснення (лекція, повідомлення), стимулювання ініціативи; формування або підсилення певного настрою. Відповідно до цього можна виділити такі види комунікативних актів:

— професійні бесіди (коли розглядаються спеціальні проблеми без впливу на почуття);

— промови (їх мета — досягнути домовленості щодо спільних дій у процесі інформації та аргументації). Вони впливають як на почуття, так і на розум та волю. Особливим їх різновидом є дискусії й дебати;

— виступи (торкаються певної події). Розрізняють вітальні промови, подяки, вступні слова.

Залежно від змісту, призначення, форми чи способу виголошення, а також обставин та професійних спрямувань тих, хто виступає, публічний виступ поділяється на такі жанри, як: доповідь, промова, бесіда, лекція, репортаж.

Виступ — 1) публічне виголошення промови, заяви, інформації; 2) публікація свого твору, статті або окремого твердження, думки з певного питання* 3) дія, спрямована проти кого-, чого-небудь [СУМ, т. 1, с. 504]';

промова — публічний виступ з якого-небудь приводу; 2) текст такого публічного виступу [СУМ, т. 8, с. 234];

довідь — це 1) прилюдне повідомлення на певну тему, 2) рідко — усне або письмове офіційне повідомлення про що-небудь керівникові, начальникові [СУМ, т. 2, с. 373].

Доповідь — один із найпоширеніших жанрів (форм) усного висловлювання. Учені зазначають, що доповідь може бути: 1) політичною; 2) діловою; 3) звітною; 4) науковою.

Ділова доповідь містить виклад певних питань із висновками і пропозиціями. Інформація, що міститься в доповіді, розрахована на підготовлену аудиторію, готову до сприйняття, обговорення та розв'язання проблем. Максимальний результат буде досягнуто, якщо учасники зібрання будуть завчасно ознайомлені з текстом доповіді. Тоді можна очікувати активного обговорення, аргументованої критики, корисних доповнень і плідно вираженого рішення.

Звітна доповідь містить об'єктивно висвітлені факти та реалії за певний період життя й діяльності керівника, депутата, організації чи її підрозділу тощо. У процесі підготовки до звітної доповіді доповідач мусить чітко окреслити мету, характер і завдання, до кожного положення дібрати аргументовані факти, вивірені цифри, переконливі приклади, влучні і доречні цитати. Варто також скласти загальний план й усі положення та частини пов'язати в одну струнку систему викладу. Після обговорення, доповнень і коректив доповідь схвалюють зібранням і приймають остаточне рішення як програму майбутніх дій на подальший період.

Промова — це усний виступ із метою висвітлення певної інформації та впливу на розум, почуття й волю слухачів. Відзначається логічною стрункістю тексту, емоційною насиченістю та вольовими імпульсами мовця. Давньоримська ораторська схема побудови промови включала такі основні моменти: що, для чого, у який спосіб може бути і є визначальним для промовця.

Отже, враховуючи вид промови, оратор повинен змінювати й характер виступу, і засоби, якими оперуватиме під час її виголошування. Із промовою виступають на мітингах, масових зібраннях на честь певної події, ювілею тощо.

Мітингова промова найчастіше виголошується на злободенну тему й стосується суспільно значущої проблеми, яка хвилює широкий загал. Цей короткий, емоційний виступ розрахований на безпосереднє сприймання слухачів. Завдання оратора — виявити нові, нестандартні аспекти теми, спонукавши присутніх по-новому сприйняти уже відомі факти і реалії. Успішність мітингової промови залежить від індивідуального стилю оратора, його вміння доречно використовувати весь арсенал вербальних і невербальних засобів спілкування та майстерності імпровізувати залежно від реакції аудиторії. Палка, заклічна, актуальна, майстерно виголошена мітингова промова, як свідчить історія, дієвий чинник впливу на свідомість слухачів.

Агітаційній промові притаманні практично всі складові промови мітингової. Торкаючись актуальних суспільно-політичних проблем, активно впливаючи на свідомість, промовець спонукає слухача до певної діяльності, до нагальної необхідності зайняти певну громадянську позицію, змінити погляди чи сформувані нові. В агітаційній промові, як правило, роз'яснюють чи з'ясовують певні питання, пропагують певні думки, переконання, ідеї, теорії тощо, активно агітуючи за їхню реалізацію чи втілення в життя.

Ділова промова характеризується лаконізмом, критичністю, спрямуванням, полемічністю та аргументованістю викладених в ній фактів. На відміну від мітингової та агітаційної, ділова промова орієнтована на логічно виражене, а не емоційно схвильоване сприйняття слухача. Частіше цей виступ не має самостійного значення, він зрозумілий і сприймається лише в контексті проблеми, що обговорюється на конкретному зібранні.

Ювілейна промова присвячується певній даті, пов'язаній з ушануванням окремої людини, групи осіб, урочистостями на честь подій з життя та діяльності організації, установи, закладу тощо. Якщо це підсумок діяльності, до ювілейної промови можна включати в хронологічному порядку найважливіші етапи діяльності та досягнення ювіляра, побажання подальшого плідного розвитку та всіляких гараздів.

Доречна пафосність не повинна переходити в заштамповану, нудну одноманітність. Слушними в ювілейній промові будуть експромти й імпровізації, тактовні жарти та дотепне акцентування уваги слухачів на своєрідних рисах ювіляра, спогади про цікаві й маловідомі факти з його життя та діяльності. Форма та зміст ювілейної промови, попри невимушеність і дотепність її викладу, повинні бути морально та етично виважені промовцем, щоб не образити ні ювіляра, ні його близьких, ні слухачів.

Лекція є однією з форм пропаганди, передачі, роз'яснення суто наукових, науково-навчальних, науково-популярних та інших знань шляхом усного викладу навчального матеріалу, наукової теми, що має системний характер.

Навчально-програмові лекції становлять систематичний виклад певної наукової дисципліни. Обов'язковою складовою частиною цих лекцій має бути огляд і коментар наукової літератури, акцентування уваги на ще не розв'язаних питаннях і проблемах.

Настановна, вступна лекція має на меті ввести слухача в коло питань певної дисципліни, ознайомити з її предметом, зацікавити слухачів з подальшим вивченням запропонованого матеріалу.

Оглядові лекції, як правило, читають після вивчення всього курсу. Вони мають на меті систематизувати знання слухачів із певного предмета, наштовхнути на подальше самостійне опрацювання якоїсь проблеми, активізувати думку.

Лекції зі спеціального курсу зазвичай призначені певній вузькій галузі науки, дослідження. Вони дають широкі можливості ввести слухачів у науку, збудити їх думку. Такі лекції значно легше побудувати як проблемні порівняно з навчально-програмовими.

Ця форма публічного виступу більшої офіційності й академічності викладу. Як правило, лекція має традиційно чітку структуру. До її складу входять вступ, основна частина, висновки.

Вступ — своєрідний заспів, зачин до теми обраної лекції. Він має бути лаконічним, певною мірою інтригуючим. Зацікавивши слухачів, лекторові слід докласти зусиль, щоб утримати їхню увагу.

В основній частині потрібно послідовно і логічно розкрити стрижневе питання лекції з увиразненням усіх причинно-наслідкових зв'язків кожної смислово-самостійної частини.

Висновки мусять логічно випливати з усього змісту лекції: узагальнювати основне й займати близько 5 % часу й обсягу всього виступу. Доречними будуть у висновку й підсумковий та настановчий елементи щодо виконання певних дій.

Лектор повинен бути готовим до запитань слухачів за темою виступу. Відповіді його мусять бути коректними, виваженими й лаконічними.

Виступ, як правило, не готується завчасно, а є спонтанною реакцією на щойно почуте від промовця, доповідача. У лаконічному виступі промовець може порушити одне-два питання чи дати на них конкретну відповідь, не відходячи від тематики порядку денного.

Виступ на зборах, нараді, семінарі передбачає:

- виклад суті певного питання;
- акцентування на основному;
- висловлення свого ставлення й оцінки;
- підкреслення значущості, важливості й актуальності (чи навпаки);
- підкріплення своїх доказів прикладами (посиланнями на джерела).

Адресувати своє звернення промовець повинен не лише доповідачеві чи президії, а й до

всіх присутніх, побудувавши його таким чином, щоб одержана ними інформація була зрозумілою й лягла в основу їх власних роздумів і висновків.

ПАМ'ЯТАЙМО!

Культура і мистецтво спілкування — не самоціль, а дорогоцінний здобуток людини. Це засіб духовного розвитку і вдосконалення особистості, яка прагне до відчуття власної гідності.

Набуття людиною навичок культури спілкування розв'яже чимало проблем у міжособистісних, міжнаціональних взаємостосунках, а також у суспільстві в цілому.

4.2. Рівні ділового спілкування

Управлінці та підприємці в процесі ділового спілкування виступають або як рівні та рівноправні партнери, або хтось має певну залежність (моральну, матеріальну тощо) та менше повноважень, тоді проявляється нерівноправність.

Коли ту чи іншу проблему вирішують представники фірми, концерну чи відповідальні особи на найвищому державному рівні, то за ними завжди стоїть їхнє фінансове, економічне, політичне становище чи досить значна інша сила. За всіх економічних негараздів Росія може вести розмови із США більш-менш на рівні, оскільки володіє потужним ядерним потенціалом, з яким інша сторона змушена рахуватись. Для України, в її нинішньому становищі, така рівноправність просто неможлива.

Це ж стосується і сфери управління та підприємницької діяльності. Сфера управління будується по вертикалі (керівник — підлеглий, керівник — керівник вищого рангу) та по горизонталі (рівнозначні керівні посади).

Спілкування "керівник — підлеглий" нерівноправне, тому що тут присутня управлінська або формальна залежність.

О. Добрович називає такі рівні ділового спілкування:

- примітивний;
- маніпулятивний;
- стандартизований;
- конвенціональний (погоджувальний);
- ігровий;
- діловий;
- духовний.

Знання цих можливих рівнів ділового спілкування дає змогу краще зрозуміти ситуацію як весь процес встановлення підприємницьких контактів.

Коли управлінець по вертикалі використовує маніпулятивні або примітивні рівні, тоді виникає ситуація, яка породжує низку аморальних вчинків і несправедливих оцінок. Щирість у стосунках відсутня і виникає ситуація, коли висока оцінка добувається підлабузництвом (тобто, говорити іншому те, що він хоче почути, але що далеко не завжди відповідає реальності, особливо коли ця людина займає вищу посаду).

За духовно-ігрового, конвенційного рівня спілкування партнер у бізнесі чи керівник можуть цікавитися особистим життям, психологічним настроєм, духовними запитами. Чисто діловий рівень взаємин є більш стандартизованим.

Отже, суть ділового спілкування, яке, зокрема, будується по вертикалі, може бути далеко неоднозначним.

Із семи рівнів спілкування найбільш дієвими та плідними є діловий, конвенційний та духовний, через те що вони здатні пробуджувати найцінніші якості та найширші творчі можливості особистості, викликати зацікавленість, інтереси, які, в свою чергу, є могутнім рушієм у системі управління та підприємництва.

4.3. Вимоги до учасників ділового спілкування

Американський письменник **Джон Стейнбек** зауважив: "Мені завжди було дивно бачити, що якості, якими ми захоплюємося в людині: доброта і благородство, душевна відкритість, чесність, доброзичливість до інших, здатність відчувати і переживати — усе це при системі американського життя є симптомами невдач. А ті риси, які ми осуджуємо: жадоба, спритність, егоїзм, самолюбство, — усе це ознаки успіху. Людей захоплюють перші властивості, але люблять результати других".

Сучасна дійсність часто підтверджує ці спостереження.

Але при цьому існує актуальна суспільна потреба у вихованні менеджера, керівника, який володіє не тільки високими професійними якостями, а й має високі етичні принципи.

Однією з найвимогливіших до моральних якостей керівника є японська система, яка викладає ці вимоги у вигляді двох паралельних колонок, в яких зазначено по дев'ять провідних якостей і властивостей (професійних якостей і морально-психологічних рис). Звідси й оцінка ідеального керівника — "9+9", що є вищим балом визнання його можливостей. Але провідною залишається повага до людини: почуття власної гідності, відсутність підлабузництва, чистота помислів, розвинена воля, нетерпимість до фальші, комунікативність, терплячість, чесність, почуття краси.

Якщо управління будується по вертикалі, то підприємницька діяльність переважно здійснюється за горизонтальним принципом. Адже йдеться про спілкування з метою встановлення взаємовигідних контактів, і інша сторона є таким самим підприємцем, тому тут діє рівень взаємин на ділових чи дружніх принципах.

Але виходячи зі свого практичного досвіду, Ю. І. Палеха робить висновок, що наші підприємці мало обізнані з "правилами гри" на світовому ринку і часто виступають наївними простаками, яких легко обвести навколо пальця. Про це свідчать підписані угоди чи контракти, зазначені умови в яких далеко нерівнозначні з іноземними партнерами і часто не на користь нашої державі.

Отже, в ділових контактах, особливо із зарубіжними партнерами, нашим підприємцям не вистачає спеціальних юридичних знань, а також досвіду ділового спілкування.

4.4. Ділова бесіда

У роботі для встановлення контактів з іншими людьми Лг~ найчастіше використовують таку форму спілкування, як бесіда.

Бесідою називається форма спілкування з метою обміну думками, інформацією,

почуттями тощо. Вона сприяє тому, щоб партнери активізували свої зусилля для забезпечення співробітництва та впливу одне на одного.

Бесіди виконують такі функції:

- обмін інформацією;
- формування перспективних заходів і процесів;
- контроль і координація вже розпочатих дій;
- взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань;
- підтримання ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав;
- пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей;
- стимулювання людської думки в новому напрямку;
- розв'язання етичних проблем, що виникли в якійсь ситуації тощо.

4.4.1. Як проводити ділові бесіди

Бесіда є найбільш сприятливою і часто єдиною можливістю переконати співрозмовника і обґрунтувати свої позиції (щоб він з нею згодився і підтримав).

При цьому сподівання на успіх і збіг обставин краще замінити стратегією і тактикою.

Визначають **п'ять універсальних принципів ділового спілкування**:

- привернути увагу співрозмовника (початок розмови). Якщо ми не в змозі це зробити, то для чого взагалі щось говорити?
- викликати у співрозмовника зацікавленість (передача інформації). Якщо він упевнений, що наш виступ йому корисний, то із задоволенням буде слухати;
- принцип детального обґрунтування (аргументація). На основі зацікавленості переконати співрозмовника в тому, що він вчинить розумно, погодившись з нашими ідеями чи пропозиціями;
- виявити інтерес і усунути сумніви співбесідника (нейтралізація, спростування зауважень). Мета — показати можливості реалізації даної ідеї, позитивних наслідків для двох сторін;
- перетворення інтересів співбесідника в кінцеве рішення (прийняття рішення).

Поряд з основними принципами існують важливі рекомендації щодо ведення ділових бесід. Їх універсальний характер базується на тому простому факті, що в будь-якій бесіді ми повинні мистецьки пристосуватися до свого співрозмовника в даний момент.

Вислухайте співрозмовника до кінця. Часто буває, що бесіда відбувається безрезультатно саме з цієї причини. Слухати з необхідною увагою співбесідника — це не тільки знак поваги до нього, а й професійна необхідність.

Не ігноруйте значенням упередженості співрозмовника. Дуже багато людей перебувають під тиском марновіри (забобонів). Наша думка складається ще до того, як ми зважили всі факти.

Уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень. Виклад повинен бути зрозумілим, наочним, систематизованим, коротким, а головне — простим.

Поважайте свого співрозмовника. Адже техніка ведення бесіди — це мистецтво

спілкуватися з людьми. Ніщо так негативно не впливає на атмосферу ділової бесіди, як презирливий жест чи погляд.

Завжди, коли можливо, будьте ввічливими, дружньо налаштованими, дипломатичними, тактовними. Ввічливість не змінює прохання чи наказу, але зменшує появу у співрозмовника внутрішнього протистояння. Дружня атмосфера збільшує шанси успішного завершення ділової бесіди.

Якщо потрібно, будьте непохитні, але зберігайте холоднокровність, коли "температура бесіди" піднімається. Не сприймайте як трагедію, коли співрозмовник дасть волю своєму гніву. Досвідчена в дискусіях людина збереже твердість і не образиться.

Будь-яким можливим для вас методом спробуйте полегшити співрозмовникові сприйняття ваших тез і пропозицій, враховуючи внутрішню боротьбу між його бажаннями та реальними можливостями, щоб він міг "зберегти своє обличчя". Якщо необхідно, дайте співрозмовнику час, щоб він міг сам переконатися в правильності ваших ідей.

Успіх ділової бесіди залежить від того, наскільки ви правильно зрозуміли особливості характеру свого співрозмовника і вибрали правильний шлях у розмові з ним.

До бесіди потрібно готуватися, це творчий процес і передбачити усі моменти бесіди неможливо. У процесі бесіди кожна людина відкриває для себе щось нове.

4.4.2. Різновиди бесід

За різними ознаками виділяють такі різновиди бесід: — за метою спілкування та змістом: ритуальні, глибинно-особистісні та ділові.

Ритуальні бесіди вимагають дотримання певного мовленнєвого етикету. Ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв (людина повинна знати, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і що мають говорити інші).

Глибинно-особистісні бесіди використовуються для спілкування між батьками, дітьми, коханими, друзями тощо (спілкуючись з близькими людьми, кожен сподівається на те, що його і зрозуміють, і захистять, і нададуть допомогу).

У ділових бесідах обговорюються конкретні справи. Розрізняють такі ділові бесіди: інформаційні; виклад своєї позиції.

За професійною спрямованістю розрізняють бесіди управлінські, педагогічні, правові, медичні тощо. Професійні справи, трудові акції здійснюються за допомогою ділових бесід.

За кількістю учасників бесіди поділяються на індивідуальні та групові.

В індивідуальній бесіді беруть участь два учасники. Кожен із них прагне досягти певної мети: установити контакти, "посяяти" довіру і взаєморозуміння, визначити позицію співрозмовника, знайти пояснення його дій. Результат бесіди залежить від обох партнерів.

Індивідуальні бесіди найчастіше використовують керівники в роботі з підлеглими. Бесіди можуть бути: довготривалі, спокійні і напружені. Їх проводять при зарахуванні на роботу, при звільненні, з метою заохочення і покарання, для вирішення виробничих питань (обговорення нових ідей, планів, перспектив зростання працівників тощо) і для того, щоб ближче познайомитися. Ці бесіди допомагають керівникові бути обізнаним (дізнатися про хід і результат виконання завдань), він може вчасно дати підлеглим потрібні розпорядження, а також оцінити роботу співробітників. Бажано, щоб під час зустрічі керівник сформував у підлеглому бажання творчо працювати, тому розпорядження керівника мають бути дані

тактовно, чітко, спокійно, без приниження людської гідності підлеглого.

Даючи розпорядження, керівник має зацікавити підлеглого тим, що успішне виконання ним завдання сприятиме і задоволенню його певних потреб, інтересів (підвищиться його статус, отримає винагороду тощо). До підлеглого потрібно звертатися на "Ви", використовуючи фрази: "Я прошу Вас зробити...", "Чи не могли б Ви до завтра зробити...". Рекомендують робити підлеглому компліменти, уміти вислуховувати його, цікавитися успіхами і труднощами кожного працівника, їхніми інтересами, звичками, створювати умови для їх самореалізації.

Керівникові часто доводиться проводити індивідуальні бесіди з виховною метою (під час зарахування на роботу молодого працівника, з працівниками, які мають проблеми з характером і не вміють співпрацювати з іншими тощо).

Щоб проводити такі бесіди, потрібно мати певні знання із загальної та соціальної психології, досконало володіти навичками культури спілкування.

Таку розмову потрібно вести невимушено, без формалізму, нотацій, менторства, залякування. Бажано поговорити про спільні інтереси, поцікавитися справами підлеглого, сказати про досягнуті успіхи, відзначити добрі вчинки, його неповторну особистість. Таким чином можна встановити контакт. А потім бажано поступово і спокійно перейти до обговорення конкретного факту, який викликав занепокоєння. Психологи не радять навішувати ярлики, говорити про конкретний вчинок людини, нав'язуючи співрозмовникові свої поради. Оцінку його вчинків можна давати лише в крайньому разі. Розмову радять вести так, щоб людина сама зробила належний висновок або попросила дати їй пораду, як діяти в подібних ситуаціях.

Індивідуальні бесіди мають таку структуру: початок, обмін інформацією, аргументація, спростування чи сприйняття доказів партнера; прийняття рішення. "Кожна з них має основний принцип, відповідно до якого треба діяти кожному співрозмовнику, щоб розмова була результативною" — зазначає М. С. Дороніна .

4.4.3. Етапи бесід

Дослідники виділяють такі етапи бесіди: підготовка до бесіди, встановлення контакту, орієнтування в ситуації й людях, обговорення питання й прийняття рішення, вихід із контакту.

Основними етапами ділової бесіди є: підготовчі заходи, початок бесіди, інформування присутніх, аргументування положень і завершення бесіди.

Підготовчі заходи пов'язані з початковим етапом проведення бесіди. Не існує єдиних безпомилкових правил підготовки до ділової бесіди. Однак буде корисним варіант схеми такої підготовки: планування, збирання матеріалу і його оброблення, аналіз зібраного матеріалу та його редагування.

П. Мицич зазначає, що, готуючись до бесіди, потрібно:

— обрати найбільш вдалі момент і місце для проведення бесіди і лише після цього домовлятися про зустріч;

— з'ясувати все про співрозмовника (його ставлення до ініціатора бесіди та рівень моральної культури);

— зібрати і систематизувати інформацію, необхідну для розмови;

- створити відповідну атмосферу довіри, щоб схилити до себе співрозмовника;
- визначити мету, стратегію й тактику проведення бесіди, скласти детальний план розмови, виділити базові слова, ключові речення;
- уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та хід бесіди, передбачити нюанси, які можуть вплинути на її перебіг і результат.

На початковому етапі планування визначають тему, яку бажано обговорити, і можливих учасників ділової розмови.

Потім слід вибрати найбільш вдалий момент і лише потім домовлятися про зустріч.

Коли бесіда вже призначена, складається план її проведення. Спочатку слід визначити цілі, які ви перед собою поставили, а потім розробити стратегію їх досягнення і тактику ведення бесіди. Такий план — це чітка програма дій з підготовки та проведення конкретної бесіди.

Підготовка і планування бесіди дозволяє завчасно передбачити можливі суперечливі моменти, що знижує ефективність зауважень співбесідника. Набуваються навички швидкої та гнучкої реакції при виникненні непередбачуваних ситуацій.

Планування ділової бесіди дає змогу визначити її конкретну мету вже на початку підготовки до неї, знайти та усунути "вузькі" місця в бесіді, узгодити час її проведення.

Збирання матеріалу для ділової бесіди — тривалий процес, що включає в себе пошук можливих джерел інформації. Зібрані та ретельно відібрані фактичні дані систематизуються, що дозволяє виділити найважливіші факти, на яких варто акцентувати увагу.

Аналіз зібраного матеріалу допомагає визначити взаємозв'язок фактів, зробити висновки, підібрати необхідну аргументацію, тобто зробити першу спробу скомбінувати весь зібраний матеріал в єдине логічне ціле.

Кінцева стадія підготовки бесіди — редагування тексту, доробка й остаточне його шліфування.

Початок бесіди — дуже важливий етап. Його завданнями є:

- встановлення контакту із співбесідником;
- створення ділової атмосфери;
- намагання привернути увагу до актуальних питань, що обговорюватимуться.

Початковий етап бесіди має насамперед психологічне значення. Перші фрази діють на співбесідника (на його рішення вислуховувати вас далі чи ні).

Встановлення контакту (встановлення психологічного духовного зв'язку між людьми. Цей зв'язок має сприяти взаєморозумінню і взаємовпливу). Знайти вдалий спосіб входження в контакт можна через усмішку, погляд, міміку, інтонацію голосу.

Розрізняють контакти: вербальні, невербальні, глибинно-осо-бистісні, емоційні, епізодичні, ефективні, неефективні інтелектуальні, постійні, усвідомлені, неусвідомлені, поверхові тощо.

Дослідники зазначають, що контакт людей починається із контакту очей (коли зустрілися погляди, вони можуть бути зацікавленими, миттєвими, довірливими, настороженими). Після цього треба привітатися, познайомитися. Рекомендації щодо знайомства описано в багатьох працях¹.

Рекомендують навчитися запам'ятовувати ім'я та по батькові людини, з якою ведете бесіду, адже своє ім'я звучить для кожного, як найкраща музика.

Велике значення має і дистанція між людьми під час спілкування. Під час ділових

зустрічей люди можуть знаходитися на відстані 1,2—3,7 м один від одного.

Співбесідники є більш уважними на початку бесіди (висока концентрація уваги). Уже від перших фраз залежатиме ставлення до вас вашого співрозмовника.

На початку бесіди потрібно уникати вибачень, виявлення ознак невпевненості. Вельми корисно точно і з правильним наголосом назвати повне ім'я співбесідника, обов'язково запам'ятати його і в подальшому якомога частіше звертатися до співрозмовника на ім'я.

Правильний початок бесіди передбачає назвати мету, тему та ознайомити з послідовністю питань, які заплановано розглянути.

Рекомендують починати розмову:

- із запитання, яке разом з відповіддю повинне викликати інтерес партнерів;
- з посилання на якусь цікаву подію, що сталася;
- з компліменту;
- з переліку проблем, що будуть розглянуті.

Чим незвичайнішим буде початок розмови, тим швидше опанується увага партнерів. Не можна починати розмов з вибачення, подяки, неповаги до партнера.

Бесіду варто вести в привітному і доброзичливому тоні.

Істотне значення має і ритм бесіди. Потрібно пробувати підвищувати її інтенсивність залежно від наближення до завершення, оскільки уважність зменшується, дається взнаки втома співбесідника. Великого значення потрібно надавати ключовим словам.

Існує багато прийомів початку бесіди. Але всі їх різновиди можна звести до чотирьох основних:

- 1) прийом зняття напруги (сприяє встановленню особистих контактів);
- 2) прийом "зачіпки" (дозволяє коротко викласти ситуацію або проблему, зв'язавши її зі змістом бесіди, та використати цю "зачіпку" для початку бесіди);
- 3) прийом стимулювання гри уяви (припускає на початку бесіди постановку великої кількості питань з проблем, які повинні розглядатися під час бесіди);
- 4) прийом прямого підходу (означає безпосередній підхід до справи, без будь-якого вступу).

Важливе значення має орієнтування в ситуації й людях, що передбачає врахування власного емоційного стану, стану співрозмовника і особливостей довкілля.

Не рекомендують навіть розпочинати розмову із знервованим співбесідником. У ділових бесідах треба бути оперативними, гнучкими, виявляти творчість.

Потрібно з'ясувати тривалість бесіди, обумовити мету зустрічі, уявити собі образ партнера, передбачити його поведінку.

Для цього необхідно вивчити все про майбутнього співбесідника (вік, стать, типова поведінка в тій чи іншій ситуації тощо). Залежно від характеру люди по-різному готуються до бесід: одні детально обмірковують тему розмови, добирають засоби впливу і ці співбесідника, інші — не займаються такою ретельною підготовкою. Покладаючись лише на свою інтуїцію та розум. Виділяють дев'ять типів співрозмовників:

- 1) безглузда людина — нетерпляча, збуджена; у бесіді несвідомо підштовхує співбесідника не погоджуватися з висловленими тезами та твердженнями. З такою людиною потрібно бути спокійним, спростовувати її твердження, не виходити за межі професійного спілкування;

2) статечна людина — доброзичлива та спокійна в розмові, під час підведення підсумків зустрічі їй слід дати можливість виявити себе;

3) всезнайко — завжди має на все свою думку, яку хоче виголосити, думка співрозмовника його не цікавить. У бесіді рекомендують збити пиху з такої людини, для цього можна використати складні запитання;

4) балакун — любить говорити сам, не вміє вислуховувати інших, перебиває співрозмовника. Рекомендовано своєчасно й тактовно зупиняти таких людей;

5) боягуз — часто відмовчується, не любить виставляти себе на посміховисько, щоб не здатися безглуздою людиною. З такою людиною потрібно поводитися тактовно, прислухатися до її думок;

6) неприступна людина — має такий вигляд, ніби все відбувається поза її особою і не варте її уваги та зусиль. До такої людини потрібно виявляти інтерес, підкреслювати значення її знань та досвіду;

7) незацікавлена людина — намагається демонструвати свою незацікавленість тим, що відбувається навколо;

8) "велике цабе" — не терпить критики, себе вважає кращою від інших, свої пропозиції єдино правильними. З такою людиною треба бути обережними, ні в якому разі не критикувати її. Рекомендують у розмові з нею використовувати прийом протиставлення на зразок: "Так..., проте";

9) чомучка — завжди про все і про всіх запитує. Рекомендують такій людині ставити подібні запитання, змушуючи її розмірковувати над проблемою, яку винесено на обговорення.

Будь-якому фахівцеві знання про такі типи людей допоможуть врахувати особливості спілкування з ними і краще підготуватися до зустрічі.

Зауважимо, що досягти успіху в бесіді зможуть люди, які:

— не відчують тривоги та упередженості у спілкуванні;

— які вміють встановлювати зворотній зв'язок, передбачати ситуацію;

— люблять себе (у народі кажуть, що лише та людина може любити і поважати інших, яка любить і поважає себе);

— мають необхідну захисну реакцію (розуміння, що постійні помилки до добра не приводять);

— можуть заздалегідь розпізнати і врахувати темперамент та вікові і статеві особливості співрозмовників;

Наступний основний етап ділової бесіди — інформування присутніх, тобто передача відомостей, з якими ви хочете їх ознайомити. Така передача повинна бути точною, ясною, професійно правильною і, по можливості, наочною.

Особливу увагу слід приділяти стислості викладу. Необхідно не забувати про часові норми бесіди.

Постійно слід пам'ятати про напрями бесіди, тобто тримати в голові її основні завдання і не відхилятися від теми, навіть якщо співбесідники "закидають" доповідача запитаннями.

Під час бесіди потрібно постійно звертатися до співбесідника із запитаннями, ураховуючи, що особистий вплив у ділових стосунках має дуже велике значення.

Найбільш розповсюджена помилка молодих підприємців у надмірному говорінні, коли намагаються переконати співрозмовника в правоті своєї точки зору. Потрібно дати

можливість висловитися й іншим. Адже недарма римляни казали: "Audietur et altera pars" ("Нехай буде вислухана й інша сторона").

Не потрібно боятися ставити запитання. Це лише полегшить ділову розмову, оскільки дасть можливість легко зорієнтуватися в ставленні співрозмовника до проблеми.

У процесі інформування не треба боятися зауважень співбесідників. Кажуть, людина без зауважень — це людина без власної думки. Зауваження співбесідника означають, що він вас активно слухає, слідкує за вашим виступом, ретельно перевіряє вашу аргументацію і все обмірковує.

Зауваження полегшують бесіду, оскільки вказують на те:

- чи цікавився співбесідник темою;
- у яких положеннях ще потрібно переконати співрозмовника;
- що думає співбесідник про суть справи.

Обговорення питання і прийняття рішення — важливий етап у бесіді. Потрібно передати інформацію і вислухати певні пропозиції, виявити інтерес до вирішення проблеми. "Найпростішим виявом демонстрації зосередженості є зацікавлене уважне мовчання. Мовчати треба вчитися, бо це не пасивний, а активний процес, який потребує і фізичного, і психічного напруження. Мовчанням можна приховати свої справжні почуття від партнера".

Фахівець повинен учитися отримувати інформацію під час бесіди шляхом уміло поставлених запитань. Дослідники розрізняють запитання: відкриті, закриті, прямі, непрямі, риторичні тощо.

Відкриті запитання потребують відповіді на запитання, пояснення, їх ставлять найчастіше на початку бесіди (наприклад: Ви підготували для обговорення відповідні дані?).

Закриті запитання — це ті, на які можна відповісти "так", чи "ні" (наприклад: Чому Ви вважаєте, що...?).

Прямі запитання спрямовані на те, щоб перевірити розуміння позиції партнера по спілкуванню (напр.: Якщо я Вас правильно зрозумів, то Ви хочете...)

Непрямі запитання ставляться для уточнення певної інформації перевірити, чи був працівник на виставці-продажу товарів, можна запитанням: "Яка була вчора вартість японських телевізорів?"

Риторичні запитання— це запитання, які не вимагають відповіді, їх використовують з метою активізації уваги співбесідника.

М. С. Дороніна виділяє ще групу запитань для обмірковування, серед яких:

- запитання про погляди (Які ваші погляди на нові технології в галузі?);
- запитання про факти (Між іншим, яка вага цієї упаковки?);
- запитання, які наводять на певну думку (Ви вважаєте ...? А що як поглянути на проблему з іншого боку?);
- запитання про згоду (Ви хотіли б мати обладнання такої потужності?);
- запитання з поясненням (Ви хотіли б пояснити, чому наш термін не влаштовує Вашу фірму?);
- запитання-підсумок (Це всі умови транспортування. Якої Ви думки про них?);
- запитання, пов'язане з пошуком орієнтирів (Яназвав п'ять переваг наших послуг, але не знаю, яка з них найбільше цікавить Вашу фірму. Може, терміни послуг?);
- запитання-заява (Якщо я зможу довести перевагу цього варіанта упаковки, то Ви

готові замовити товар?);

— запитання про наявну перешкоду (А може, є інші причини Вашої незгоди?);

На етапі обговорення проблеми рекомендують намагатися бачити ситуацію очима партнера, зрозуміти його внутрішній стан, потреби і бажання.

ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ! Не можна:

- виявляти ознак переваги чи зневаги до партнера;
- створювати психологічних бар'єрів (особливо під час критики його позиції),
- принижувати співрозмовників,
- нетактовно обривати співбесідника на півслові;
- ігнорувати чи висміювати аргументи;
- висловлювати підозри;
- різко критикувати;

Існують і рекомендації щодо ведення бесіди:

- намагайтеся уважно слухати і чути;
- робіть спроби перейти від монологу до діалогу;
- давайте змогу співрозмовникові спокійно висловити свою думку;
- викладайте свою інформацію чітко, коротко й послідовно;
- добирайте способи й засоби аргументування залежно від індивідуальних особливостей співрозмовника (рівня його мислення, віку, статі, типу темпераменту тощо);
- викладайте докази в коректній формі.

Після інформування присутніх і відповідей на питання настає основний етап ділової бесіди — аргументування висунутих положень.

За спостереженнями науковців, аргументація — найважча фаза і бесіди, і переговорів. Тому потрібно користуватися достовірними даними і лише тими, які сприймаються партнерами. Для цього дію аргументів радять перевіряти додатковими запитаннями для контролю за рівнем розуміння та сприйняття їх співрозмовником .

Велике значення має обмін предметними позиціями й вироблення рішень, фіксування домовленості і вихід із контакту (співрозмовники мають підбити підсумки бесіди, зафіксувати взаємні зобов'язання й розподілити ініціативу щодо реалізації ухвалених рішень)¹.

На цьому етапі формується попереднє враження, займається конкретна позиція. За допомогою аргументів можна повністю або частково змінити позицію і враження вашого співрозмовника, пом'якшити суперечності, критично розглянути положення і факти, викладені учасниками бесіди.

У всіх випадках аргументацію слід вести коректно.

Для досягнення більшої переконливості аргументації слід дотримуватися простих правил:

- пристосовуйте аргументи до особистості вашого співбесідника, зважайте на його смаки та переконання, на його манери ведення справ;
- використовуйте термінологію, яка зрозуміла вашому співбесіднику;
- не забувайте, що зайва переконливість викликає опір зі сторони співбесідника,

особливо якщо у нього агресивна натура;

- уникайте формулювань, що ускладнюють аргументацію;
- намагайтеся як можна наочніше викласти свої докази.

Останній етап бесіди — завершення. Успішно завершити роботу — це означає досягти завчасно накресленої мети бесіди. На останньому етапі вирішуються такі завдання:

- ◆ досягнення основної мети або альтернативної (іншої) мети;
- ◆ забезпечення теплої атмосфери (навіть, якщо ви не досягли мети — позитивного результату);
- ◆ стимулювання співбесідника до виконання накреслених дій;
- ◆ підтримання в майбутньому контактів зі співрозмовником, його колегами;
- ◆ складання резюме з чітко вираженим основним висновком, зрозумілим усім присутнім.

При прийнятті рішення рекомендують:

- спостерігаючи за співрозмовником, визначити момент для закінчення бесіди;
- заздалегідь сформулювати мінімальну мету й обміркувати альтернативні варіанти розв'язання проблеми;
- намагатися добитися добровільної згоди партнера;
- не виявляти невпевненості, розгубленості наприкінці бесіди, навіть якщо її мети не було досягнуто;
- закінчуючи бесіду, доцільно використати свій найсильніший аргумент.

Завершення бесіди не потрібно зводити тільки до повторення найважливіших її положень. Основні ідеї повинні бути сформульовані дуже чітко й коротко. Усім присутнім повинна бути і зрозумілою кожна деталь узагальнюючого висновку, не повинно бути місця зайвим словам і нечітким формулюванням. В узагальнюючому висновку повинна переважати одна основна думка, викладена у вигляді кількох положень у стислій формі.

Вихід із контакту — важливий момент, який має значення для продовження спілкування в майбутньому. Прощаючись, потрібно сказати, що сподівається на подальшу співпрацю (для цього можна спільно накреслити систему перспективних ліній її розвитку, позитивних змін). Поводитися зі співбесідником потрібно за всіма правилами етикету.

Бесіду краще закінчити на оптимістичній ноті, висловити свою віру в людину, в її особистість.

Успішне використання бесіди підвищує моральну культуру людини, її психологічну компетентність, сприяє досягненню успіху в діловому житті.

На нашу думку, варто звернути увагу на деякі важливі практичні рекомендації, щодо підвищення ефективності проведення ділової бесіди, зокрема:

- уважно вислуховуйте співбесідника до кінця;
- ніколи не нехуйте його упередженнями;
- уникайте непорозумінь і неправильних тлумачень;
- поважайте свого співбесідника, будьте ввічливі, тактовні й дипломатичні;
- якщо потрібно, будьте наполегливі, але зберігайте витримку, коли "температура" бесіди піднімається;

- намагайтеся полегшити співбесідникові сприйняття ваших тез і пропозицій.

Готуючись до бесід, потрібно пам'ятати такі правила етикету:

- кожна бесіду проводити так, щоб вона переросла в подальшу співпрацю;
- заздалегідь треба знати тему зустрічі;
- призначаючи зустріч, треба чітко домовитися про дату та час, повідомити клієнтові, як краще до вас дістатися;
- секретар має знати ім'я, по батькові, прізвище клієнта, гідно зустріти його, в разі потреби — замовити перепустку; підготуватися до зустрічі (перевірити, чи є місце для верхнього одягу клієнта);
- коли клієнт заїде, організаторові зустрічі потрібно підвестися, потиснути йому руку, запропонувати зручне місце;
- розпочинати бесіду потрібно точно в призначений час;
- перед собою організатор повинен мати інформацію про посаду, ім'я та по батькові клієнта (його візитівку);
- у кабінеті годинник має бути розміщений так, щоб його добре бачили як господар, так і клієнт, це допоможе орієнтуватися в часі;
- потрібно намагатися менше говорити, а більше слухати співрозмовника, щоб його зрозуміти;
- якщо пропозицію клієнта прийнято, потрібно йому про це сказати і домовитися про те, як надалі розвиватимуться ділові стосунки;
- клієнтові потрібно чітко сказати, коли буде дано остаточну відповідь;
- якщо пропозиція клієнта не влаштовує, потрібно одразу йому про це сказати;
- прощаючись із клієнтом, організатор зустрічі має встати з-за столу, подати руку, провести до виходу, сказати йому добрі слова, побажати успіхів у справах і висловити надію на майбутнє співробітництво.

ВИСНОВКИ:

- Бесіда в усіх її видах (ритуальна, глибинно-особистісна і ділова) є унікальною формою встановлення контакту між людьми, їх взаєморозуміння та взаємодії.
- Поширеною помилкою, що призводить до невдачі під час бесіди, є жорстка орієнтація на остаточний результат і тиск на партнера.
- Перш ніж розпочинати бесіду, треба добре обміркувати свою поведінку на всіх її етапах: при встановленні контакту, під час орієнтації, при обговоренні проблеми і прийнятті рішення, а також при завершенні контакту.
- Час, витрачений на засвоєння правил і прийомів ведення індивідуальної бесіди, обов'язково принесе користь у розв'язанні багатьох проблем.
- Успіх індивідуальної ділової бесіди залежить від моральної та психологічної компетентності у спілкуванні кожного співрозмовника.

Зауважимо, що дуже часто бесіди, а точніше — індивідуальні бесіди, є однією з форм виховного впливу в сім'ї, школі, вищому навчальному закладі, серед друзів тощо.

Через бесіду виховного характеру, як правило, намагаються вплинути на співрозмовника, стимулювати його до певних вчинків, запропонувати готові рецепти вирішення проблем тощо. Однак не слід забувати, що кожна людина, навіть дитина — це особистість зі своїми поглядами, специфікою характеру, здібностями, уподобаннями. Ніхто

не бажає ставати об'єктом виховання, навіть доречного та справедливого, а тим більше — об'єктом маніпулювання.

На любов людина відповідає, як правило, любов'ю, на добро — добром. Тому не треба хитрувати, коли намагаєшся поговорити з людиною, переслідуючи певну дидактичну мету.

Не вимагайте від співрозмовника більшого, того, що він не в змозі зробити, усвідомити, змінити, досягти і т.ін. Через ті чи інші причини. Не варто нав'язувати співрозмовникові поради, а тим більше давати оцінку його вчинків. Слід пам'ятати, що люди болісно сприймають критику, навіть справедливу. Важливо побудувати розмову так, щоб людина критично сама оцінила свої вчинки і зробила висновки або сама попросила дати їй пораду чи допомогти іншим чином у даній ситуації.

Рекомендується завершувати виховну бесіду на приємній, оптимістичній ноті, щоб ця розмова не виявилася останньою і щоб співрозмовник остаточно не втратив віру в себе.

4.5. Ділова розмова по телефону

4.5.1. Телефонна розмова — це один із видів усного ділового мовлення

Телефон останнім часом став чи не найважливішим засобом комунікації. Ми не уявляємо свого життя без телефону вдома, ні на роботі. Майже не пишемо листів. Навіщо їх писати, коли всі питання можна швидко з'ясувати телефонічно?

Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі. Дослідники стверджують, що за останні роки середня тривалість телефонної розмови збільшилася втричі, хоч обсяг інформації, що передається, залишився тим самим.

Психологи вважають, що час телефонних розмов збільшується, зокрема, за рахунок емоційного забарвлення. Збільшення часу телефонної розмови формує мовну нечіткість і неділовитість фраз. Під час такої розмови передача ділової інформації займає дві третини часу, а третина вде на паузи між словами і фразами, прояв своїх емоцій.

Це переконує в тому, що люди не можуть чітко і стисло викласти свої думки. Тому дві третини часу вде на передачу інформації, а решта — на паузи між словами¹.

Багато спеціалістів вважають, що в реєстрі безцільної трати ділового часу телефон стоїть на другому місці після неочікуваних візитів.

Зарубіжні вчені відзначають, що серед керівників усіх рангів розповсюдилась хвороба "телефономанія". Її симптоми — затягування часу розмови, переконання, що телефон завжди економить час.

Американські психологи прийшли до висновку, що телефон при всіх його перевагах, скорочує життя сучасної людини на 3— 4 роки. І справа не в тому, що по телефону ми отримуємо неприємні новини, а в постійному напруженні нервової системи через чекання дзвінка в будь-яку хвилину.

Розмовляючи по телефону, людина має пам'ятати про культуру спілкування, делікатність (це виявляється у вибаченні за те, що відірвали від справ, у подяці за послугу, у тоні розмови, у вмінні добирати слова, щоб передати своє шанобливе ставлення до співрозмовника тощо).

І все ж, хоч використання телетайпу для міжміських розмов дешевше, найважливіші контакти реалізуються по телефону. Вважається, що добре підготовлена телефонна розмова може замінити чотири ділових листи.

Телефонна розмова — це один із видів усного ділового мовлення.

Оскільки комуніканти не бачать один одного, то жести, міміка, вираз очей не відіграють ролі в діловому спілкуванні.

4.5.2. Чи знімати слухавку?

Коли телефонні дзвінки не дають вам можливості зосередитися на думці і правильно сформулювати її у бізнес-плані чи в доповіді, то ви, перед тим, як зняти слухавку, роздумуйте — чи варто це робити?

Як анекдот, розповідають американці випадок, що трапився в садібі американського фермера.

Задзвонив телефон, дзвінок роздався вдруге, втретє... Фермер не звертав на дзвінки ніякої уваги. Коли його запитали, чому він не знімає слухавки, фермер відповів: "Я купив його для своєї зручності, а не для зручностей інших".

Можливо, фермер мав рацію.

Як же бути тоді, коли ви зайняті важливою справою і не можете розмовляти телефонічно?

- Рекомендують вимикати телефон, а в цей час хай працює ав-тов ід нові дач (але зловживати цим не радимо, є ризик пропустити важливий для вас дзвінок).

- Можна, знявши слухавку, вибачитися за зайнятість, поцікавитися, коли можна прстслфонувати.

- Якщо вам телефонують на службу, то краще брати слухавку після другого-третього дзвінка (якщо ж візьмете після першого

 - будуть думати, що вам більше нічим зайнятися, після п'ятого

 - ви погано виконуєте свої обов'язки).

Службова телефонна розмова складається з таких компонентів:

- момент установлення зв'язку;

- виклад справи;

- заключні слова, знак, що розмову закінчено.

4.5.3. Необхідно вирішити ділове питання

Якщо ви хочете телефонічно вирішити те чи інше ділове питання, то за слухавку службового телефона необхідно братися, якщо:

- ви хочете швидко передати чи отримати відповідну інформацію;

- вам необхідно з'ясувати думку тієї чи іншої посадової особи з питання, що вас

цікавить;

- вам бажано отримати згоду на конкретні дії у вищих організаціях;
- вам необхідно уточнити, чи залишається в силі попередня домовленість про відповідні дії, зустріч тощо;
- ви готові до телефонної розмови;
- необхідно дізнатися чи абонент буде на своєму робочому місці. Ділова телефонна розмова може тривати три хвилини. її модель: відрекомендуватися — 20 + 5 с;

У введення співбесідника в курс справи — 40 + 5 с; обговорення ситуації 100 + 5 с; заключне слово — 20 + 5 с.

На перших порах вкластися в цей ліміт важко, але ця модель реальна. Приблизну модель розмови необхідно складати з урахуванням психології співрозмовника, якщо вона відома, або прогнозованої реакції, зацікавленості його з урахуванням займаної посади.

Наслідком недостатньої підготовки телефонної розмови може бути неповна інформація, неправильна орієнтація в ліловій бесіді. Невміння провести з максимальною користю телефонну розмову свідчить про не вміння правильно та ефективно організувати свою працю.

4.5.4. Про правила етикету ділової телефонної розмови

О котрій годині краще телефонувати?

- Найбільш оптимальний час для телефонних розмов з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час.
- Якщо вам потрібно зателефонувати партнерам за кордон, уточніть різницю в часі (щоб ваш дзвінок не пролунав пізно вночі чи вранці).

Користування службовим телефоном включає знання елементарних правил культури спілкування по телефону.

Які ж існують правила етикету ділової телефонної розмови?

• Необхідно пам'ятати, що телефонна розмова, як і ділове спілкування, залежить від емоційного забарвлення, в якому вона відбувається. Не випадково у підручниках для підготовки секретарів є така фраза: "При відповіді на телефонний дзвінок тон вашого голосу повинен бути таким, ніби ви хочете сказати: "Який я щасливий, що можу надати вам послугу".

- Чим коротша і насичені і на телефонна бесіда, тим більше від неї користі.
- Пам'ятайте про те, що ваше мовлення — це ваша візитівка і візитівка фірми чи господарства, у якому ви працюєте. Тому, піднявши слухавку, скажіть: "Алло" або інформативніше: "Фірма "Злагода", "Відділ маркетингу".
- "Так" кажуть як ствердження на питання, що вам поставлять. Казати "слухаю" теж не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.

◆ Рекомендують говорити спокійно і з гідністю, навіть якщо телефонує суперважлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.

◆ Не можна ставити запитань на зразок: "Що вам потрібно?", "Що ви хотіли?". Краще запитати: "Чим я можу вам допомогти?" "Чи можу я вам допомогти?"

◆ Вести розмову потрібно доброзичливим тоном, говорити привітно.

◆ Рекомендують посміхатися, щоб це відчув ваш співрозмовник.

◆ Якщо ви телефонуєте, обов'язково потрібно представитися, назвавши чітко посаду, підприємство, прізвище, ім'я та по батькові.

◆ Ознакою особливої ввічливості є початки фраз на зразок: Доброго дня! Чи можна попросити до телефону професора

Коваленка? Його турбує аспірантка Коваль Марія Сергіївна.

Доброго ранку! Моє прізвище— Турянська. Я— доцент кафедри історії нашого університету. У мене до вас така справа ...

◆ Мобільний телефон під час занять, ділових бесід, переговорів має бути відімкненим.

◆ Зміст розмови потрібно детально продумати, можливо, варто зробити на аркуші паперу деякі нотатки (основні пункти розмови, щоб чогось не забути).

◆ Не можна використовувати в діловій розмові "слів-паразитів": ага, угу, еге. Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.

◆ Ніколи не кажіть, що ви нічого не знаєте. Абонент буде думати, що ви некомпетентний працівник. Оскільки ви представник фірми і зацікавлені також у зростанні її престижу, проявіть бажання допомогти абонентові узнати необхідну інформацію, попросіть, щоб перетелефонували. На призначений час підготуйте потрібні дані.

◆ Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, не можна відповідати "Його нема". Потрібно сказати: "Буде о 15-ій годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?" Не кидайте відразу слухавки, якщо відповіли, адже в абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.

◆ На анонімний дзвінок можна не відповідати.

◆ Якщо ви помилилися номером, вибачтеся і припиніть розмову словами: "Прошу вибачення, це помилка".

◆ Суть справи потрібно викладати чітко, лаконічно, без зайвих подробиць. Цього можна досягти за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої і конкретної відповіді. Речення мають бути короткими (краще сприймаються на слух).

◆ Телефонна розмова повинна бути діалогічною, а не монологічною.

◆ Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.

◆ У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості: Прошу! Пробачте за турботу! Дякую за увагу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!

◆ Звертатися до співрозмовника потрібно на ім'я та по батькові, називаючи його посаду чи звання. Якщо забули, то краще вибачитися і перепитати. Уживати весь час займенник ви не можна.

◆ Телефонувати знайомому (знайомій) і вести приватні розмови зі служби не бажано.

◆ У службових справах телефонувати додому не слід.

◆ Заочно (телефонічно) розв'язувати важливі службові справи не можна.

◆ Службові телефонні розмови мають бути короткими.

◆ Керівникові допомагає спілкуватися з партнерами секретар (вона (він) встановлює контакт з потрібним абонентом, відповідає на дзвінки).

◆ У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути.

ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ! Під час телефонної розмови:

- необхідно враховувати, що слова виразніше звучать після міні-лауз;

- цифри, прізвища, іноді запитання краще повторювати двічі;

- неприємні слова слід вимовляти звичайним голосом, щоб співбесідник вдумався в їх значення;

- не використовувати слів-паразитів;

- слідкувати, щоб мова була чіткою та зрозумілою, голос — сильним і твердим;

- як і в художньому творі, так і в телефонній розмові є зав'язка, кульмінація і розв'язка. Кульмінацією є обговорення ситуації.

- інколи заключну частину телефонної розмови потрібно продумувати заздалегідь.

- Уміння правильно, розумно і ефективно користуватися телефоном зробить його надійним помічником у бурхливому діловому житті.

- У напруженому житті ділових людей спілкування по телефону є незамінною можливістю для швидкого розв'язання проблем. Не завжди є час для зустрічі віч-на-віч. А протягом кількох хвилин, уміло спілкуючись по телефону, можна вирішити будь-яке питання.

- Однак перш ніж телефонувати у важливій справі, особливо до людини, статус якої вищий, а її рішення матиме важливе значення, треба спочатку добре обміркувати можливий перебіг майбутньої розмови. Для цього треба уявити собі людину, з якою доведеться розмовляти, і бесіду будувати, враховуючи її особливості. До того ж треба зважати на те, що в неї обмаль часу і не вона є ініціатором бесіди.

- Звичайно, телефонну розмову спланувати досить важко, особливо з незнайомим абонентом. Ми не бачимо співрозмовника, нам не відомі його жести, міміка тощо. Ми лише чуємо його голос, орієнтуємося на інтонацію та паузи. До того ж розмова обмежена в часі (3—5 хвилин). Але й ця бесіда має відбуватися поетапно: взаємне представлення, введення співрозмовника в курс справи, обговорення проблеми, заключні слова.

- Викладаючи проблему по телефону, слід дотримуватися максимальної лаконічності фраз, точності формулювань, однозначності висловлювань, чіткості дикції.

4.5.5. Мобільний телефон і ділові стосунки

Мобільний телефон і комп'ютер уже давно стали атрибутами сучасної ділової людини.

Звичайно, традиційні правила спілкування по телефону залишаються в силі: той, хто почав, той і закінчує розмову; краще, щоб телефонні дзвінки не переривали бесіду, але поряд із цим з'являються і нові, які враховують специфіку мобільного зв'язку.

Мобільний апарат завжди знаходиться біля його власника, тому, як правило, ніхто інший відповісти на виклик не може, тому зникає необхідність кликати потрібну людину до телефону. Але з іншого боку цей дзвінок може бути незручним для абонента, тому відразу необхідно про це запитати, щоб не ставити людину в незручне становище.

Зовсім неприпустимо користуватися мобільним телефоном на конференціях, під час нарад. У такому випадку необхідно переадресувати вхідний виклик на поштовий ящик голосової пошти або включити вібродзвінок замість звукового сигналу.

Не слід викладати мобільний телефон на стіл під час ділової зустрічі, щоб не демонструвати зневагу до співбесідника, ніби розмова з партнером є менш цікавою і значимою, ніж розмова, що очікується по телефону.

Навіть під час перерви в діловій бесіді, для розмови по телефону краще вийти в іншу кімнату.

Необхідно намагатися компенсувати чи згладжувати ті незручності, які може спричинити навколишнім власник мобільного телефону. Той, хто розмовляє по телефону на ходу, іноді не вітається зі знайомими, не поступається на дорозі. У такій ситуації краще зупинитися збоку, закінчити розмову по телефону і після цього продовжувати йти.

Основне правило користування мобільним телефоном: він не повинен стати причиною незручностей чи прояву неповаги до оточуючих.

4.6. Ділові зустрічі

Будь-яка зустріч, а тим більше ділова, проводиться з певною метою. Саме спілкування в діловій практиці, як правило, підтримується взаємною зацікавленістю. Щоб задовольнити зацікавленість сторін, організовується зустріч.

Критеріями оцінки результатів взаємодії, крім досягнення бажаної мети, є фактори, які відображають ресурсні витрати учасників: час, ступінь напруженості та характер стосунків між ними.

Щоб ефективно провести ділову зустріч, до неї необхідно серйозно підготуватися та все ретельно продумати.

Про ділову зустріч прийнято домовлятися заздалегідь, при цьому відрізок часу між домовленістю та власне зустріччю залежить від конкретних обставин та програми зустрічі.

У межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за два—три дні. Запланована за десяток днів ділова зустріч часто буває підготовлена гірше лише з психологічних причин.

Особливої ретельності вимагає організація зустрічі з іноземцями. До такої зустрічі потрібно, безперечно, готуватися завчасно, передбачивши всі елементи програми їхнього перебування:

- ^ порядок зустрічі;
- ^ персональний склад учасників;
- ^ участь представників преси;
- ^ вручення квітів;
- ^ вітальні промови;
- ^ розміщення в готелі;
- ^ ділова частина;
- ^ відвідування культурних об'єктів; *г поїздки по країні; ^ неофіційні прийоми; ^ проводи.

Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, факсу, телефону. Перед тим як взяти в руки телефонну трубку, слід визначити всі важливі організаційні моменти зустрічі, адже якщо забути щось, виходити повторно на зв'язок буде не зовсім зручно.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

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

Предметом ділової зустрічі є питання, які виносяться на обговорення, тематичні рамки переговорів, перелік проблем, які розглядатимуться, тощо.

Місцем проведення ділових зустрічей, переговорів є, як правило, службове приміщення їх учасників (у себе чи у партнера), хоча можна їх проводити на нейтральній території, або за допомогою засобів комунікації — дистанційно.

Більшість ділових людей віддають перевагу своїй території, де не потрібно витратити час на адаптацію, де без проблем можна скористатися телефоном, факсом, допомогою юристів, експертів тощо.

Серйозною причиною для проведення ділових обговорень у фірмі партнера є можливість одержати додаткову інформацію, більше дізнатися про партнера, його фірму та умови її функціонування.

Можливість проведення переговорів на нейтральній території має також свою привабливість. Як правило, обговорення питань при цьому варіанті не дає переваг жодній зі сторін. Особливо ефективний цей варіант при вирішенні конфліктних ситуацій.

Сучасна техніка зв'язку дозволяє здійснити прямий електронний контакт між двома і більше сторонами з одночасною взаємною передачею зображення і звуку.

Перший крок до успіху ділової зустрічі це правильний вибір часу і дня тижня. При зустрічі віч-на-віч необхідно брати до уваги обставини ділового життя партнера, його особистісні характеристики.

При великій кількості учасників бажано бути в курсі справ, кожного і враховувати ділові звички партнерів. При цьому рекомендують враховувати такі моменти:

- не планувати зустріч безпосередньо перед обідом чи відразу ж після нього, а хоча б через годину;
- не планувати відповідальних зустрічей у понеділок (настрій на робочий тиждень) та в п'ятницю (очікування вихідних);
- обов'язково обговорити тривалість зустрічі та дотримуватися цього часу;
- сформулювати тему та мету розмови;
- підготувати відповідну інформацію;
- відредагувати формулювання, поняття, судження;
- підготувати аргументи й контраргументи;
- визначити склад учасників зустрічі;
- вибрати місце й час проведення зустрічі з урахуванням передбачуваних несподіванок;

- у випадку щільного графіка партнера ділова зустріч повинна проходити в оптимальних часових межах;
- обумовити кількість учасників зустрічі. Це робиться, виходячи із принципу рівної чисельності делегацій з обох сторін.

Обмінюються протокольними списками до початку зустрічі. Якщо ж списки завчасно не складені, сторони обмінюються візитними картками.

Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів, зокрема ті, що відображають позицію учасника зустрічі та містять рекомендації щодо питання, яке розглядається; проекти різних угод, протоколів чи договорів; проекти резолюцій чи угод про наміри.

Досвідчені менеджери збирають також дані про кон'юнктуру своїх партнерів, їх поведінку на ринку протягом останніх місяців чи років.

Автор славнозвісного бестселера "Як уціліти серед акул" Харві Маккей відзначає, що знати щось про клієнта так само важливо, як знати все про свою продукцію. "Якщо ви знаєте своїх клієнтів, якщо вам відомі їх специфічні інтереси та риси характеру, то у вас завжди буде підстава для встановлення контакту з ними", — вважає автор книги.

Фахівцям, які братимуть участь у зустрічі, повинні бути притаманні такі риси характеру: почуття власної гідності, впевненість у собі, урівноваженість, дипломатичність, терпимість, тактовність, прагнення до взаєморозуміння.

Бажано привітати партнерів (посмішка, приємний погляд, рукостискання). Під час знайомства необхідно покласти візитки гостей перед собою, щоб не забути, як звати партнерів.

Рекомендують:

- починати розмову із загальних фраз, поступово переходячи до найбільш важливих, принципових питань, а потім — до обговорення питань, за якими можна легко дійти згоди;
- задавати доброзичливі й прямі запитання;
- відповіді вислуховувати;
- записувати цінну інформацію;
- виявляти бажання зрозуміти позицію партнера;
- викликати симпатію до себе з боку співбесідника (адже він — особистість, має повне право на повагу до себе, на визнання його як особистості);
- орієнтуватися на бажаний партнером кінцевий результат, який вигідний і для організаторів;
- аргументувати свої пропозиції цифрами, фактами;
- виявляти зацікавленість у перспективах взаємин з партнерами;

Якщо ви не можете торкатися обговорення певної теми, потрібно послатися на особисті обставини або повідомити, що рішення підприємства з цього питання поки що не підлягає розголошенню. Рекомендують відповідати так: "У цей час, на жаль, не маю права обговорювати це питання. Сподіваюся, що ви зрозумієте мене правильно".

Не можна:

- ставити запитань, які підказують відповідь;
- вести розмови про релігію та політику;
- тиснути на співрозмовника;

- змушувати партнера довго чекати зустрічі;
- обдурювати партнера і постійно вимагати від нього доказів.
- приступати до розмови без ретельно продуманого плану. Велике значення має розміщення ділових партнерів за столом,

дистанція між ними, положення відносно один одного, дистанція в спілкуванні. Під час зустрічі можна багато взнати про партнера (у цьому допоможуть слова, жести, пози, міміка).

Важливо вміло закінчити зустріч, тобто підвести підсумки розмови, виробити спільне рішення, вчасно й коректно її завершити.

4.7. Переговори

4.7.1. Поняття про переговори. Три основи стратегії переговорів

Переговори можна номінувати як організаційну форму встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин .

На сучасному етапі практикою напрацьовано принципи, умови та стратегії, дотримання яких сприяє результативності переговорного процесу.

Учені виділяють три основні стратегії переговорів:

- перша стратегія — зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів;
- друга — це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псується стосунки з людьми;
- третя стратегія передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін).

Комерційні переговори відіграють велике значення в розвитку ділових стосунків. Від того, як будуть організовані і проведені ці переговори, залежить результат — поступ чи занепад проекту і, відповідно, фінансовий злет чи крах. За змістом комерційні переговори — це процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності суперечливих інтересів. У менеджменті комерційні переговори розглядають як окремий вид ділового спілкування за формою і змістом. За формою вони подібні до індивідуальної бесіди, разом з тим вони проводяться між делегаціями партнерів, яким необхідно володіти навичками впливу на групу людей, що мають свою чітку мету. Таким чином, комерційні переговори є складовою управлінської діяльності і служать налагодженню корпоративних зв'язків.

Переговори — це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішень, а й знаходження різних умов, які сприяють досягненню мети кожного.

4.7.2. Підготовка до переговорів

Процес планування переговорів поділяють на три етапи, які розглядаються впродовж півроку:

- підготовка до переговорів;
- безпосереднє ведення переговорів;
- аналіз результатів і підсумків переговорів.

На етапі підготовки потрібно опрацювати три аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний.

Змістовний аспект визначає ієрархію (і відповідно — значимість) мети переговорів, головний сенс пропозицій або проблем, які виносяться на переговори, можливі варіанти розв'язання питань та шляхів досягнення поставлених цілей. Зміст переговорів визначається не тільки конкретним предметом майбутніх переговорів, а й системою наявних інтересів та можливостей їх реалізації в певній ситуації або в майбутньому. Тому змістовний аспект переговорів включає:

- необхідність ретельного аналізу наявної ситуації;
- прогнозування найімовірніших варіантів та зміни;
- проектування найбільш сприятливих умов, навіть якщо їх створення малоімовірне за нинішніх ситуацій. У великих фірмах, звичайно, створені спеціальні відділи, які займаються опрацюванням зазначених питань, на підставі чого визначаються найперспективніші розробки та напрями діяльності фірми.

Організаційний аспект охоплює коло питань, починаючи з місця, часу та загального антуражу проведення переговорів і закінчуючи підбором команди з точним розподілом функцій та ролей, які виконує кожний її член на переговорах.

Організаційний аспект підготовки означає розв'язання таких питань: "Хто? Де? Коли?" Підбір команди є головним завданням при підготовці переговорів. Ідеальних людей немає, тому проблема підбору команди зводиться до пошуку та залучення необхідних людей (або спеціального їх навчання).

Тактичний аспект забезпечує необхідну професійну спрацьованість висунутих пропозицій. Він включає в себе весь обсяг конкретних питань: від тактико-технологічних характеристик пропозицій до фінансових та юридичних деталей.

Це питання становить особливий інтерес для бізнесменів-початківців. Одного проекту пропозицій щодо змісту майбутньої справи для успішних переговорів недостатньо, він має бути доповнений програмою його реалізації. При цьому завжди виникає безліч питань фінансового та юридичного змісту. Досвідчені бізнесмени та підприємці добре знають це коло питань і виходять на переговори підготовленими.

Останнім завершальним кроком при підготовці до переговорів можна вважати конкретизацію дій членів команди на поведінковому рівні.

Опрацювання трьох зазначених аспектів передбачає такий рівень інтелектуальних здібностей та професійних знань, який практично недоступний окремій людині. Звичайно ж у житті ми часто-густо стикаємося з фактом індивідуальної підготовки та проведення переговорів, проте докладніший аналіз такої практики засвідчує значно нижчий рівень її ефективності та, що найголовніше, вимушений, але неминучий перехід до групової роботи.

4.7.3. Стратегічні підходи до проведення переговорів

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

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

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

Про кожний метод можна зробити досить правильний висновок за допомогою трьох критеріїв.

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

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

Стосунки між сторонами повинні поліпшитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Найбільше поданим критеріям відповідає принциповий підхід.

Авторами принципового підходу до проведення переговорів є американські спеціалісти Гарвардської школи права Р. Фішер і У. Юрі, які виклали його в своїй книзі "Шлях до згоди та переговори без поразки".

Підготовка до переговорів включає два основні напрями роботи: вирішення організаційних питань і відпрацювання основного процесу переговорів.

Організаційними питаннями є:

- ◆ складання плану прийому партнерів;
- ◆ формування групи учасників переговорів;
- ◆ визначення місця та часу проведення переговорів;
- ◆ складання порядку денного кожного засідання;
- ◆ погодження із зацікавленими організаціями певних питань. Організаційне рішення цих питань необхідно доручити найбільш відповідальним і серйозним працівникам.

Вдала підготовка до переговорів передбачає завчасний розгляд максимально можливої кількості варіантів рішень.

У ході підготовки до переговорів спеціалісти рекомендують обмірковувати відповіді на запитання.

4.7.4. Тактика і принципи переговорів

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Розмежування між суттю проблеми і стосунками сторін

Базовим у будь-яких переговорах є той факт, що маємо справу не з абстрактними представниками "іншої сторони", а з конкретними людьми. Їм, як і кожному з нас, властиві певні емоції, схильність до певних цінностей. Людям властиві різні життєві принципи і погляди, більше того, в кожній особі може бути чимало непередбачуваного, неординарного.

Нездатність сприятливо ставитися до інших як до особистостей з індивідуальними особливостями може негативно позначитися на переговорах, створити певні труднощі.

Найрозумніше — запобігти виникненню цих труднощів: так побудувати переговорний процес, щоб відокремити суть справи від взаємин між партнерами.

Шляхи розв'язання цього завдання можуть бути такими:

◆ Конструйте робочі стосунки. Чим швидше незнайомий стане вам знайомим, тим ймовірнішим буде полегшення переговорів (створювати подібні взаємини краще до переговорів). Намагайтеся пізнати ваших партнерів, довідатися про їх уподобання і неприйнятні для них речі. Знайдіть привід зустрітися з ними неформально.

◆ Підтримуйте робочі стосунки.

Наступні переговори так чи інакше є продовженням попередніх. Тому кожен раунд переговорів повинен більшою мірою сприяти розвитку майбутніх відносин і наступних переговорів, а не заважати їм. Продовження стосунків важливіше, ніж частковий результат одного раунду.

І чим більше прихильності відчують люди один до одного, тим більше вони схильні прощати слабкості партнера, а, значить, і приходять до більшої згоди один з одним.

- Відокремлюйте відносини від дискусії по суті справи.

Невдоволення якоюсь ситуацією може спонукати вас висловити його стосовно людини, яка асоціюється з цією ситуацією. Це може призвести до негативних наслідків.

- Не ведіть позиційні торги.

Позиційні торги передбачають задоволення інтересів учасників по суті справи і з приводу встановлення добрих відносин, виторговуючи один за рахунок іншого. Що для вас важливіше: стосунки (наприклад, зі своїм шефом) чи суть справи? Хоча можливо, що поступившись суттю справи, ви можете і не отримати доброго ставлення до себе, а лише переконаєте іншу сторону, що вас можна перехитрити.

- Розбирайтеся не з людьми, а з проблемами.

Якими складними не були б взаємини людей, вони повинні досягти дружнього примирення інтересів кожного, якщо розглядати завдання як спільну проблему і спільно її вирішувати.

Визначення взаємних інтересів

Основна проблема переговорів полягає не в конфліктних позиціях, а в конфлікті між потребами, бажаннями і побоюваннями, тобто інтересами. Інтереси — це форма прояву, мотивація поведінки. Щоб досягти результату угоди, необхідно примирити не позиції, а інтереси сторін. Позиція партнера часто буває конкретною і зрозумілою, а інтереси, що стоять за нею, можуть бути нечіткими, малоусвідомленими, непослідовними. Щоб зрозуміти інтереси сторін, необхідно:

- Пояснити свої інтереси.

Уміти чітко і зрозуміло їх висловлювати, переконливо обґрунтовувати.

- Визнати інтереси іншої сторони.

Якщо ви бажаєте, щоб інша сторона поважала ваші інтереси, доведіть, що цінуєте її інтереси.

- Обговорити спільну мету.

Не просіть співрозмовників пояснити те, що вони зробили вчора, запитайте, що кожний з них збирається зробити завтра.

- Бути конкретним, але гнучким.

Запитуйте себе: "Якщо завтра мої партнери погодяться зі мною, то з чим саме вони можуть погодитися?"

- Бути твердим, захищаючи свої інтереси.

Можливо, нерозумно жорстко дотримуватися своєї позиції, але твердо відстоювати свої інтереси розумно.

Успішні переговори вимагають одночасно твердості і відкритості, а стиль спілкування, за словами Корнелія Таціта, "отпішп consensu" — спільної згоди, протиставляючи його "dixi" — я сказав!

Розгляд взаємовигідних варіантів

Часто партнерам не вдається досягти домовленості, хоча вона й можлива, або вони все ж таки доходять згоди, але не до найприйнятнішої для кожного. Нерідко учасники переговорів діють немов дві дівчинки, що не порозумілися через апельсин. Після того як вони домовилися розділити його навпіл, одна з них з'їла свою половинку, викинувши шкірку, а друга — використала шкірку своєї половинки для тістечка, відкинувши середину. Причина цього — відмова від розгляду взаємовигідних варіантів. Для творчого підходу у вирішенні спільних проблем необхідно:

- відокремити судження від рішення. Необхідно відокремити процес обмірковування можливих рішень від процесу вибору між ними. Спочатку треба подумати, потім вирішувати;
- розширити підходи. На стадії переговорів треба шукати не правильний шлях, а за рахунок різних ідей розширювати простір для подальших переговорів;
- шукати взаємовигоду. Твердження "чим менше тобі, тим більше мені" далеко не завжди справедливе. Необхідно шукати спільні інтереси;
- допомогти партнеру прийняти рішення. Потрібно не створювати складну ситуацію для іншої сторони, а зробити все можливе, щоб бажане для вас рішення можна було легко прийняти. Цьому сприяє надання рішенням законного вигляду, використання прецедентів, наведення партнера на відповідну думку;
- застосування об'єктивних критеріїв та процедур. Для досягнення розумної згоди, незалежно від прагнень сторін, можна застосувати або справедливі критерії за суттю питання, або справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

Об'єктивні критерії повинні бути прийнятними, щонайменше теоретично, для обох сторін.

До засобів уладнання протиріч належать: по черзі, жеребкування, надання права вирішувати комусь третьому тощо.

Варто зауважити, що переговори треба вести, дотримуючись етичних, моральних норм. Чесність, справедливість і рівноправність — основа успіху переговорів.

Тому, готуючи переговори, не слід нехтувати основними рекомендаціями, порадами, які сприятимуть досягненню взаєморозуміння між майбутніми партнерами.

Рекомендації менеджерів щодо ведення переговорів

1. Усвідомте необхідність і важливість для вас цих переговорів.
2. Упевнено досягайте поставленої мети, аргументуйте свої позиції, але не будьте впертим і глухим до думки партнера. Не забувайте слухати партнера і враховувати його думку та побажання, бо інакше вам не вдасться досягти консенсусу.
3. Гідно представляйте свої інтереси, дотримуючись при цьому ввічливості і толерантності.
4. Намагайтеся досягнути таких ухвал, які відповідали б інтересам обох сторін. Якщо є труднощі, тоді варто спробувати підійти до проблеми з іншого боку. Не намагайтеся перехитрити партнера за допомогою різних трюків, не затягуйте переговори, не "викручуйте руки партнеру" термінами, обдумайте позитивні і негативні сторони пропозиції партнера, точно аналізуйте співвідношення власних інтересів та інтересів партнера, не втрачайте самоконтролю, якщо йде щось не так, як ви запланували.
5. Рятуючи головне в позиціях, поступіться, але не задовольняйтеся частковим результатом.

6. У процесі переговорів ясно і чітко передавайте інформацію, при цьому не повчаючи партнера.
7. Ведіть переговори впевнено, утримуйтеся від запевнень.
8. Врахуйте тип темпераменту.
9. Досягніть згоди з принципових питань, а потім переходьте до деталей.
10. Почніть з несуперечливих питань і тим самим позбудетеся блокади.
11. Уникайте поверхових відповідей.
12. Контролюйте свою мову, говоріть не голосно і не тихо, не швидко.
13. Якщо компромісної пропозиції партнер не очікує, тоді дайте час на обдумування.
14. Свою незгоду з іншою думкою висловлюйте конструктивно і аргументовано, не принижуйте гідності партнера.

Зазначимо, що дотримання етичних та моральних норм сторонами переговорного процесу не виключає можливості захисту своїх інтересів на підставі чинного законодавства.

4.7.5. Сприйняття партнера в процесі переговорів

Основні прийоми, які дозволяють досягти взаємопорозуміння:

- Поставити себе на місце партнера. Уміння бачити ситуацію такою, якою вона уявляється іншій стороні, — найважливіше мистецтво, яким необхідно володіти.
- Порівняти ваші точки зору. Зрозуміти точку іншої людини — це не означає погодитися з нею, але краще її зрозуміти.
- Не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань. Люди схильні сприймати власні страхи за наміри іншої сторони. Підозрілість часто виникає через упередженість.
- Не перекладати відповідальність за свої проблеми на інших. Звинувачувати інших — найлегший спосіб. Але ваш наступ означає захист і наступ іншої сторони й однозначний відхід від суті проблеми.
- Обговорювати сприйняття один одного. Таке обговорення відмінностей сприйняття один одного без обвинувачень внесе розуміння позицій і процесу прийняття рішення кожної із сторін.
- Створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення. Про це необхідно потурбуватися якомога раніше: звернутися до партнерів за порадою, віддати належне за висунення ідей тощо.
- Узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування. Рішення повинно бути узгоджене з нормами і законом, а зміст заключного документа — примирювати учасників і виглядати як справедливий вихід із ситуації, що склалася.
- Керувати емоціями. У діловому спілкуванні, особливо в ситуації застою, емоції можуть бути більш важливішими, ніж дискусія. Виникає схильність до боротьби, а не до співробітництва. Емоції можуть швидко завести у безвихідь ділову розмову, тому:

—усвідомте свої та чужі почуття;

—ставтеся до партнерів як до виразників чийось думок;

- поділіться своїми відчуттями;
- дозвольте партнеру звільнитися від своїх почуттів;
- не реагуйте на емоційні прояви;
- використовуйте символічні жести відкритості.

Стримувати емоції — це не означає говорити беземоційно. Тому намагайтеся:

- говорити людям приємні речі, підтримувати і підбадьорювати їх, щиро захоплюватися їх досягненнями. Це набагато корисніше, ніж принижувати їх гідність;
- починати і закінчувати ділову бесіду компліментом на адресу співрозмовника;
- ніколи не обзивати і не ображати, краще висловити свої почуття: "Не чекав від Вас такого" тощо;
- спілкуючись з людьми, краще називати їх по імені, це приємно, як і комплімент.

Відмовити настирливому відвідувачеві, не ображаючи його і не почувачи себе винним, можна спокійно і впевнено повторюючи одне й те ж речення: "Я вас розумію..., але не можу", або "Яв цьому не зацікавлений...", або "Це питання не в моїй компетенції" тощо.

4.7.6. Як провести переговори

Угоди, договори супроводжують наше життя з давніх часів.

Навіть у тубільців у процесі обміну черепашок на рибу присутні всі головні компоненти сучасних багатомільйонних угод: попит, пропозиція, ціна, еквівалентність обміну. І так, як і сьогодні, успіх угоди залежав від уміння поторгуватися, або, як нині ми говоримо, — мистецтва ведення ділових переговорів.

Хоча зараз значення переговорів різко зросло, тому що додалися умови платежів, транспортування, страхування, графіка поставок, гарантій... Покупець прагне ні в чому не поступатися продавцю. Зростає ступінь взаємозалежності.

У більшості випадків переговори — це з'ясування та погодження всіх основних і додаткових умов купівлі і продажу товарів чи вирішення інших проблем з метою досягнення кінцевої згоди, що задовольняє інтереси тієї чи іншої сторони.

Теоретики та практики переговорів загалом єдині у визначенні головних фаз самого переговорного процесу та їх призначення.

Техніка ведення переговорів передбачає три основні фази. Дуже важливо правильно розрахувати час для кожної фази, щоб переговори не були обтяжливими, не втомлювали учасників, щоб в усьому відчувалася висока організація. Отже, перша фаза — уточнення позицій сторін (10% часу), друга фаза — пошук альтернатив розв'язання завдань (60 %), третя фаза — досягнення домовленості або укладання угод (30 %).

СХЕМА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРЮ

1. Обґрунтування тактики ведення переговорів.
2. Визначення суперечливих проблем.
3. Формування завдань.
4. Аналіз ситуації.

5. Висновки, що допомагають досягти згоди.

6. Реалізація угоди.

7. Контроль виконання.

Три стадії в переговорах як форми колективного обговорення виділяють Т. Чмут і Г. Чайка:

— аналіз ситуації, тобто проблем учасників, їхніх емоцій, відносин, інтересів, можливих варіантів прийняття рішення;

— планування;

— дискусія .

Перша фаза — уточнення позицій учасників переговорів.

Насамперед необхідно створити атмосферу взаємної довіри та співробітництва, зняти психологічні бар'єри. Це можуть бути емоційні бар'єри: страх, тривога, низька самооцінка тощо та смислові бар'єри: розходження цілей, характеру вимог та прохань. Один із способів зняття бар'єру — вибір нейтральної теми для вступної бесіди або ще до переговорів під час обіду, за чашкою чаю тощо.

У цій фазі складається порядок денний і виробляються взаємно прийнятні правила взаємовідносин під час переговорів, а також проводиться первинний облік інформації.

Друга фаза — пошук альтернатив. Основне завдання — зменшити розбіжності, адже це фаза відкриттів, пошуків. Від учасників вимагається артистизм, уміння володіти своєю поведінкою та емоційним станом: тут виявляються комунікативні здібності, знання та навички учасників переговорів. У цій фазі найбільше використовуються методи маніпулювання (прихованого тиску на партнера).

До найбільш явних показників завершення обговорення належать:

- ◆ досягнення мети або межі;
- ◆ припинення поступок;
- ◆ зменшення розбіжностей;
- ◆ зниження темпу;
- ◆ постановка практичних запитань.

Третя фаза — досягнення домовленості або укладання угоди.

"Кінець — справі вінець!" — завершальна фаза переговорів логічно впливає з усього перебігу можливих варіантів (альтернатив) розв'язання проблем, а тому на закінчення потрібно ще раз переконатися, що немає недомовок.

Документи підписано і лунає останній акорд, який допоможе побудувати міст до майбутньої спільної діяльності. Якщо навіть загалом щось не вдалося, треба думати про майбутнє... Тому ще впродовж кількох хвилин:

- підкресліть взаємні вигоди переговорів;
- уточніть питання, по яких не дійшли згоди;
- поцікавтеся, чи задоволені процедурою переговорів партнери і висловіть своє задоволення;
- щиро подякуйте іншу сторону за участь.

Кожна з трьох фаз може мати різні часові межі — від кількох хвилин до місяців, але, як правило, у відсотковому співвідношенні ці фази займають відповідно 10 %, 60 % та 30 %. Психологічна насиченість кожної фази достатньо велика та різноманітна: від розв'язання

конкретних переговорних завдань до національно-культурних традицій та ритуалів.

Після проведення переговорів доцільно їх проаналізувати та обговорення за участю всієї переговорної команди. Варто обговорити такі питання:

- що сприяло успіхові переговорів;
- які труднощі виникали, як вони долалися;
- що не було враховано при підготовці до переговорів та з яких причин;
- які несподіванки виникали в ході проведення переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- які принципи ведення переговорів можливо й потрібно використовувати на інших переговорах.

4.8. Нарада

Деякі наради приречені на невдачу ще до того, як вони почнуться. Це стається тому, що керівник подібний до капітана, який хоче керувати кораблем, не маючи чіткого уявлення про його курс.

Тому необхідно насамперед чітко визначити характер запланованої наради.

Спеціалісти виділяють такі типи нарад:

- навчальна (конференція), мета якої — дати учасникам необхідні знання і підвищити їхню кваліфікацію;
- інформаційна, необхідна для узагальнення даних і вивчення різних точок зору на конкретні проблеми;
- пояснювальна, в ході якої керівництво прагне переконати працівників у правильності прийнятих відповідних рішень і необхідності відповідних дій;
- проблемна, яка проводиться для того, щоб виробити метод, знайти шлях вирішення існуючих проблем.

Щоб нарада пройшла результативно, необхідно: ^ чітко й однозначно визначити (сформулювати) тему наради. Крім цього, визначити, на який результат ви очікуєте (прийняти рішення, виробити рекомендації, переконати присутніх у правильності зроблених дій);

- детально розробити порядок денний. Вибрати найбільш доцільну послідовність розгляду питань, виходячи із психологічних критеріїв, тобто починати розгляд із питання, яке найлегше вирішити. Перший успіх стане фундаментом для вирішення складних питань. Завчасно продумайте, як залучити до обговорення навіть дуже інертних та небагатослівних працівників;
- надати учасникам наради можливість ознайомитися з фактами, документами, які будуть обговорюватися ще до наради;
- передати запрошення особам, які повинні брати участь у нараді, завчасно разом із порядком денним;
- вибирати зал засідань, враховуючи мету наради. Приміщення повинно бути з хорошою звукоізоляцією та вентиляцією, нормальною температурою повітря (+19 C), умебльоване не дуже розкішно, але і не по-спартанськи;

- чітко дотримуватися запланованого регламенту часу і вказувати його на запрошеннях.

Результати наради необхідно зафіксувати в протоколі та розіслати його всім особам, які повинні бути проінформовані. Якщо ж були прийняті певні рішення, то необхідно обов'язково встановити, хто, що і як повинен зробити для виконання цих рішень.

Ділові наради та засідання є засобом колективного вирішення проблем. Нарада — один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя. Вона дає змогу аналізувати важливі питання і висловлювати свої думки і пропозиції, приймати найоптимальніші рішення.

Якщо учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять висновків, ефект від такої наради буде великим. Якщо ж нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу¹.

Оскільки 20—30 % робочого часу працівники витрачають на наради, то ефективність їх залежить від організації і підготовки проведення. Перевагою ділових нарад є те, що тут, як правило, присутні майже всі виконавці рішень. Крім того, протягом порівняно короткого часу колектив може висунути значно більшу кількість ідей, ніж окремих працівник.

Наради не повинні бути ширмою, за яку ховаються від персональної відповідальності.

Успіх будь-якого колективного зібрання залежить від ступеня підготовки і від рівня розумового, психічного та морального розвитку керівника, оскільки наради, як правило, проводять керівники.

Нарада будь-якого профілю включає основні підготовчі етапи:

1. Визначення тематики порядку денного.
2. Приблизний склад учасників (у процесі підготовки список учасників уточнюється).
3. Дата, година початку і місце проведення.
4. Підготовка доповіді.
5. Проект рішення.
6. Регламент, процедура проведення і технічні засоби.

На думку вчених, позитивний ефект від наради буде досягнуто лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми. Крім того, сама проблема має бути важливою для всіх присутніх¹.

Для підсилення ефекту доцільно заздалегідь підготуватися і надіслати тези доповіді і список виступаючих у дебатах.

Техніка проведення наради, у якій беруть участь не більше 10-12 осіб, залежить від ділових якостей головуючого. Процедурно з кожного питання підбиваються підсумки із застосуванням авторитарної чи демократичної форми ведення наради. Ефективність наради залежить від часу проведення. Не рекомендується проводити наради перед початком робочого дня. Найкращий час — з 9 до 12 або з 16 до 18 год. Краще збирати дві наради на тиждень по півгодини, ніж одну на годину. Рішення наради протоколюються і документально оформляються.

Успіх наради, її ефективність багато в чому залежать від головуючого. Керівник наради повинен мати організаторський хист, уміти зосереджувати увагу й зусилля на головному, постійно стежити за перебігом дискусій, добирати слушні запитання, систематизувати різні погляди, робити правильні висновки, прислухатися до кожного, самому не брати участі в дискусії, створити доброзичливу атмосферу, по-дружньому ставитися до всіх учасників,

нікого не обділяючи увагою, проявляти повагу до особистості кожного учасника, не переносити роздратування на учасників. На нараду потрібно запрошувати фахівців, рівень професійних знань і практичний досвід яких відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми.

Т. Чмут і Г. Чайка вказують на етичні підходи до забезпечення наради як форми колективного обговорення проблем:

- результат обговорення на нараді залежить від моральної та психологічної атмосфери, яку на ній створено;
- моральні та психологічні якості керівника як головуючого на нараді безпосередньо впливають на поведінку присутніх і їхню участь у обговоренні;
- учасники наради за професійними якостями та досвідом роботи мають бути спроможними розв'язати поставлену проблему, а поставлена проблема має відповідати інтелектуальному та професійному рівню її учасників;
- усі висловлені на нараді думки мають бути ретельно проаналізовані та враховані;
- завдання для колективного вирішення треба формулювати так, щоб його виконання могло змінити ситуацію;
- обговорення має бути вільним, щоб думки проголошувалися невимушено, без тиску з боку керівника;
- рішення, яке прийнято колегіально, але, як з'ясувалося потім, є помилковим, коригується шляхом нового колективного розгляду без пошуку винного за невдало винесену пропозицію¹.

Нарада — це важлива форма ділового спілкування, ефективність якої досягається за умови, коли її учасники дотримуються етичних, моральних норм, знайомі з правилами спілкування і дотримуються їх.

4.9. Збори

Збори — це форма колективного обговорення ділових проблем, які хвилюють громадськість. Їх проводять з метою спільного осмислення певного питання.

Розрізняють партійні збори, збори акціонерів, виборців, жителів мікрорайону тощо.

Збори можна розділити на декілька етапів:

- підготовка зборів;
- висвітлення проблеми та її обґрунтування;
- обговорення проблеми;
- ухвалення рішення.

Збори потрібно готувати. Їх підготовкою займається робоча група, члени якої найбільш зацікавлені в результаті.

Під час підготовки до зборів потрібно визначити проблему для розгляду і список працівників, які братимуть участь в обговоренні. Готують збори фахівці, доповідачем призначають кваліфіковану людину.

Готуючись до висвітлення проблеми, потрібно дібрати цікавий матеріал, факти,

проаналізувати матеріал, зробити схеми порівняння видів роботи тощо.

Доповідач, готуючи доповідь має врахувати склад аудиторії, її вік, освіту, кваліфікацію, обставини. Потрібно написати повний текст виступу і кілька разів прочитати його. Після такої попередньої підготовки можна лише зрідка заглядати в рукопис. Досвідченому лекторові рекомендують приготувати нотатки доповіді.

Початок виступу має дуже велике значення, від нього залежить:

- чи подолає промовець хвилювання, заспокоїться і набуде впевненості у своїх силах;
- чи зуміє встановити контакт зі слухачами;
- чи зацікавить слухачів і приверне їхню увагу;
- чи зуміє стисло висвітлити тему виступу, визначивши основні питання.

Іржі Томан стверджує, що промовець може розвинути думку в своєму виступі порізно, а саме:

- пояснити;
- списати;
- розповісти;
- довести.

Найменш цікавою формою викладу, на його думку, є опис, найцікавішою — розповідь.

Закінчення виступу може складатися з двох частин: узагальнення головних думок і підбиття висновків.

Рекомендують пам'ятати про регламент: для вступу виділити 10—12 % часу, висновків — А—5 %, для основної частини— решту часу.

На зборах обирають президію.

Після доповіді проводять її обговорення. Бажано, щоб виступаючі готувалися заздалегідь, тоді обговорення буде більш предметним. В обговоренні можуть брати участь усі бажані (але їх кількість і регламент виступу встановлюють учасники зборів).

Для кожного оратора на першому місці мають бути слухачі, тоді його доповідь матиме успіх. Потрібно намагатися донести свої думки до слухачів. Для цього потрібно вживати метафори, афоризми, прислів'я, цитати. Незнайомі для слухачів терміни, абстрактні поняття потрібно пояснити. Бажано користуватися діаграмами, графіками. Одним із найдійовіших засобів пошкваллення уваги слухачів є риторичні запитання під час виступу.

Не радять:

- уживати надто довгі речення, бо їх важко зрозуміти;
- переобтяжувати мову словами іншомовного походження;
- зловживати деякими подробицями.

Обговорення можна припинити тоді, коли немає пропозицій з обговорюваної проблеми.

Президія (а інколи — робоча група) виносить на обговорення проект рішення, який ухвалюється учасниками зборів, пропозиції, які додаються до проекту.

Потім проект виносять на голосування. Якщо за нього проголосує більшість учасників зборів, приймається як ухвала. Рішення має бути чітко оформленим, конкретним, указано виконавців і дату виконання.

Потрібно контролювати, як виконується прийняте рішення. Учасників зборів

повідомляють про виконання прийнятого рішення.

4.10. Дискусія

Дискусія — форма колективного обговорення, мета якої — виявити істину через зіставлення різних поглядів, правильне розв'язання проблеми. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, а емоційно-інтелектуальний поштовх пробуджує бажання активно мислити.

Організація дискусії має три основні етапи: підготовчий, основний, заключний.

Підготовчий етап передбачає такі завдання:

- сформулювати тему дискусії;
- визначити основні питання, які обговорюватимуться;
- підготувати основну літературу з проблеми, яка виноситься на дискусію;
- визначити місце та час проведення дискусії.

На другому етапі — основному — обговорюються питання, які внесені до порядку денного. Якщо в процесі обговорення або ж осмислення деяких моментів дискусії виникає невелика пауза, то головуєчому не рекомендується її переривати, даючи можливість учасникам дискусії трохи поміркувати, оскільки це може сприяти новому повороту дискусії.

Третій етап — заключний — це підбиття підсумків. Як правило, це робить ведучий — головуєчий, проте можна доручити цю справу одному із спеціалістів — учасників дискусії.

За нормами етикету дискусія не повинна тривати більше, ніж 3 год, оскільки зловживання часом призводить до втоми учасників дискусії, до їхнього роздратування і неприйняття всього, що відбувається довкола. Дуже важливим у дискусії є дотримання часового регламенту: повідомлення — 15—20 хв, виступ — 3—5 хв.

Наше життя містить різні форми прояву суперечок та дискусій. Особливе значення мають професійні дискусії, результатом яких може стати успішна угода і прибуток, але лише за умови правильного ведення дискусії, яка полягає в урахуванні багатьох факторів (психології ведення дискусії, логічній та мовній культурі дискусії та ін.).

Основні правила ведення дискусії:

1. Відверто висловлювати думки.
2. Поважати точки зору всіх членів дискусії.
3. Слухати інших, не перебиваючи.
4. Не говорити занадто довго та занадто часто.
5. Водночас має говорити лише одна особа.
6. Дотримуватися позитивних ідей та стосунків.
7. Не критикувати себе та інших.
8. Незгоди й конфлікти відносно ідей не повинні бути направлені на конкретну особу.

Існує багато форм організації дискусії. Найпоширеніша — це дерево рішень. Цей метод полягає в тому, що у ході дискусії учасники заповнюють таблицю.

ПРОБЛЕМА (ПИТАННЯ)

Переваги	Недоліки
1	1
2	2

Головуючий ставить проблему на обговорення. Учасникам надається основна інформація, історичні факти, дати, події тощо. Вони мають для себе відзначити позитивні і негативні моменти у вирішенні цієї проблеми і самостійно прийняти рішення, про яке повідомлять в обговоренні.

Інша форма проведення дискусії— ток-шоу, під час якого є можливість висловити різні точки зору на задану завчасно тему (за умови доброї підготовки учасників). Ведучий ток-шоу повинен слідкувати, щоб учасники не відхилялися від заданої теми. Першими виступають основні учасники (по 20 хв), після чого інші беруть участь у дискусії. По закінченні дискусії ведучий підводить підсумки, дає короткий аналіз, інколи — поради на майбутнє.

Відома ще одна форма проведення дискусії — "мозковий штурм". Вона полягає в тому, що збирається велика кількість учасників дискусії, які вільно висловлюють свої думки з приводу розв'язання певної задачі. Ніхто при цьому не може обговорювати, критикувати чи підтримувати ідеї інших. У процесі такої дискусії можна вислухати велику кількість пропозицій з вирішення певної проблеми і в кінцевому варіанті вибрати найоптимальніше рішення.

Дискусію як форму колективного обговорення слід відрізнити від полеміки, яка виступає як конфронтація ідей, поглядів та думок і основна мета якої - - перемога над опонентом, та від диспуту, який використовується, як правило, для публічного захисту тієї чи іншої позиції.

Нині дуже популярною формою дискусії є дебати, в яких є можливість переконати інших у тому, що цей підхід до вирішення проблеми правильний. Ця форма найчастіше використовується ведучими сучасних політичних теле- та радіопрограм.

4.11. Теле- и прес- конференція

Нині часто говорять про те, що журналісти невтомно переслідують громадських діячів, фахівців, намагаючись здобути факти. Кожному спеціалістові потрібно вчитися спілкуватися з пресою, прагнути налагодити якомога вигідні для себе стосунки з кореспондентами, видавцями, кампаніями тощо.

Представники преси можуть бути некоректними (ставити запитання про особисте життя). Увагою преси оточені всі.

"Тому треба постійно налагоджувати добрі стосунки з представниками засобів масової інформації. Ви самі або ваші довірені особи повинні виробити політику спілкування з пресою, яка б працювала як на вас, так і на журналістів. Наприклад, вам треба миттєво реагувати на кожне питання, яке вам можуть подати, і самому вишукувати будь-який вигідний випадок, щоб підкинути пресі матеріал, в якому вона має потребу. Насамперед, ви повинні бути правдиві, але при цьому повідомляти тільки той об'єм інформації, який, по-вашому, слід привідкрити. Використовуйте всі можливості для співробітництва, але не нашкодьте собі. Якщо преса опублікує матеріал, що стосується вас і помістить брехливі відомості, вам належить якомога швидше, навздогін опублікувати правдиву інформацію. Виправлення фактів повинно бути зроблено без затримки, доки інцидент ще свіжий у

свідомості громадськості" .

Радять ефективно використовувати пресу і впливати на людей, даючи інтерв'ю чи просто виступаючи на прес- чи телеконференції.

Телеконференцією називається спілкування людей за допомогою мережі Інтернет.

Участь у такій конференції залежить від пропускну здатності мережі вашого провайдера Інтернету і від того, чи ви на неї підписалися.

Систему електронних дощок-оголошень являє собою дискусійна група USEWET.

Групи новин мають кілька категорій:

- бізнес (bis);
- новини (news);
- розваги (gee);
- наука (sci) та ін.

Обравши одну із категорій новин, можна спілкуватися з людьми, які цікавляться цими ж проблемами. Зазначимо, що спілкування в дискусійних групах засновано на таких основних правилах:

- тему й характер телеконференції встановлює її адміністратор;
- якщо вас щось не влаштовує, необхідно звернутися до адміністратора;
- перш ніж включитись до активної діяльності у телеконференції, варто уважно вивчити представлені в ній теми й питання.

Спочатку радять прочитати файл запитань, а потім ставити питання адміністраторові чи іншим особам. Можна посилати і отримувати повідомлення від інших учасників. Якщо отримали повідомлення від конкретного учасника, то потрібно відповісти особисто йому, а не через телеконференцію.

Свої повідомлення не можна переобтяжувати великими цитатами.

На інші (нові) телеконференції потрібно підписуватися. Підтвердження про підпис має надійти від адміністратора. Якщо ж ви не зможете взяти в ній участь, то потрібно послати відмову (про порядок відмови має бути написано в листі адміністратора).

Спілкування з учасниками телеконференції має проходити так, як і у повсякденному спілкуванні.

Прес-конференція — це спілкування з представниками преси.

Прес-конференції можуть проводити будь-які організації (музеї, партії, товариства, зоопарки, фірми тощо). Фірми проводять прес-конференції з приводу випуску нового товару, надання нових послуг, отримання патента на нові ліки, відкриття нового заводу, страйку робітників тощо.

Прес-конференції можуть проводити представники влади (відповіді мера на запитання представників преси).

Журналісти намагаються видобути інформацію для роздумів. А для цього їм потрібні факти (бажано — подробиці, які шокують, сенсації, актуальні вислови).

До прес-конференції потрібно добре підготувати:

- заяву, яку можна виголосити перед людьми;
- відповіді на можливі запитання;

• думку, яку інформацію хотіли б бачити, опублікованою. Потрібно вирішити, що треба говорити, а що — ні. Розроблено поради тим, хто готується до прес-конференції:

1. Намагайтесь, щоб одягнений вами костюм відповідав ситуації і тій аудиторії, перед якою ви будете виступати.

2. Відповіді на питання повинні бути спокійними, правдивими і, за можливістю, стислими.

3. Ставтеся до прес-конференції як до слушної нагоди донести правду до суспільства.

4. Якщо ви захочете приховати або перекрутити факти, вам знадобиться безліч заяв, щоб зробити свою неправду правдоподібною.

5. Суспільство повинно вам довіряти, вірити вашим словам. Цією вірою не можна зловживати, не можна зраджувати її.

6. Не ставтеся до журналістів із презирством, думаючи, що їм ви можете говорити все, що хочете, що вони повірять усьому.

7. Не намагайтесь підкинути вигадку, щоб привернути до себе увагу, не плекайте ілюзій, що публіка довірлива і накинеться на сумнівну інформацію — люди хочуть знати правду, і вони заслуговують на це.

8. Ще до початку прес-конференції вам слід вирішити, що ви хочете сказати пресі і громадськості.

9. Прорепетируйте із секундоміром і магнітофоном, щоб визначити, що ви зможете повідомити за десять, двадцять, тридцять, шістдесят і дев'яносто секунд.

10. Заздалегідь напишіть цитати скорочено, як у телеграмі, щоб при необхідності готова заява без зусилля відтворилася у вашій пам'яті.

11. Відповідайте на питання прямо і без збентеження.

12. Визначте свою стратегію і уникайте сюрпризів.

13. Якщо ви готуєте заяву для опублікування її у вечірніх новинах, то призначайте час прес-конференції таким чином, щоб журналісти мали можливість прибути на неї, потім повернутися на свої робочі місця і відредагувати матеріал до ефіру. Правильний вибір часу дуже важливий.

4.12. "Мозковий штурм"

"Мозковим штурмом" називають спільне розв'язання проблем, яке забезпечується особливими прийомами.

Ця форма спілкування виникла наприкінці 30-х років ХХ ст. з метою активізації творчої думки (використовувалися засоби для зниження критичності і самокритичності людини. Це сприяло підвищенню її впевненості в собі й готовності до творчого пошуку).

"Мозковий штурм" умовно поділяють на декілька етапів:

— генерація ідей;

— відбір кращої ідеї;

— Ті аналіз.

Під час першого етапу "мозкового штурму" — генерації ідей — усі учасники мають

право висувати свої пропозиції щодо вирішення поставленого завдання. Критику ідей заборонено. Усі учасники мають право спокійно висловлювати свої думки.

Наступний етап — відбір кращої ідеї. Під час цього етапу не прийнято наголошувати на авторстві тієї чи іншої ідеї. Вважають, що кращі ідеї є результатом колективної творчості.

Останній етап — аналіз ідей (учасники розподіляються на дві групи — прибічників і супротивників. Ними мають бути проаналізовані всі аргументи "за" й "проти" кожної ідеї).

З метою більшої ефективності роботи учасники мають дотримуватися певних правил:

- 1) слідкувати, щоб на розгляд виносилася лише одна проблема;
- 2) в обговоренні мають брати участь не більше ніж 12 осіб;
- 3) учасників треба розмістити по колу, щоб вони бачили одне одного і були рівноправними;
- 4) обмежити час обговорення до 30 хв. (доведено, що дефіцит часу породжує стрес і стимулює діяльність мозку).

У результативності "мозкового штурму" велику роль відводять лідерів (від нього залежить моральна і психологічна атмосфера групи, уміння організувати роботу так, щоб жодна пропозиція не була втрачена, щоб усі ідеї було обговорено, щоб висловлювання були не оціночними, а змістовними).

Усе це стимулює зацікавленість учасників "мозкового штурму" процесом пізнання, сприяє підвищенню активності людини, розвитку її творчого потенціалу, сприяє встановленню взаєморозуміння, високої моральної культури спілкування, адже учасникам довіряли керувати іншими і виступати перед ними публічно.

Для успішного "мозкового штурму" важливо вміти користуватись як вербальними, так і невербальними засобами.

Це насамперед мовлення. Таке мовлення часто називають ораторською, або публічною, мовою. Промовляючи перед аудиторією, учасники "шліфують" уміння будувати і подавати свій виступ так, щоб він якнайкраще відповідав вимогам інформування, переконання, навіювання та зараження. Звичайно, кожен промовець повинен мати певні мовленнєві навички, відпрацьовану техніку. Тому перед промовцем постає завдання:

- учитися вибудовувати образи засобами мови і вміти їх виголошувати;
- добре знати особливості монологічної форми мовлення;
- вміти користуватися всіма прийомами впливу на слухачів;
- навчитися точно формулювати свої думки;
- вдало добирати слова;
- граматично правильно будувати фрази;
- чітко промовляти звуки та їх сполучення;
- правильно ставити наголос тощо.

Тоді культура мовлення, у свою чергу, сприятиме підвищенню культури спілкування людей, що зібралися на зустріч. Мовлення має бути грамотним, літературним.

4.13. Публічні виступи

Кожен спеціаліст повинен оволодівати мистецтвом публічного виступу хоча б його основами, тому що в процесі роботи доведеться виголошувати перед співпрацівниками лекції, промови чи доповіді, робити повідомлення.

Метою публічних виступів є передавання інформації, знань, оцінок та вражень.

Формами такого спілкування можуть бути:

- лекція викладача для студентів або відомого науковця (спеціаліста) для фахівців;
- мітинг чи збори, присвячені висуненню кандидатів у народні депутати тощо.

Кожен виступаючий повинен володіти певними вміннями та навичками роботи з аудиторією.

Промовцям властиві публічне мислення і мистецтво говоріння, а слухачам — мистецтво слухання. Це особливе вміння, якому потрібно вчитися упродовж усього життя. Ще стародавні мудреці казали, що слово наполовину належить тому, хто говорить, і наполовину тому, хто слухає.

Публічне спілкування людей під час виступу передбачає їх активну мислительно-мнемічну діяльність, концентрацію їхньої уваги для прийняття та обробки інформації.

Хто більш активний під час виступу: промовець чи слухач?

Звичайно, промовець.

Він повинен мати нахил до цієї діяльності, бути психологічно готовим до виступу, не боятися аудиторії, уміти своїм словом змусити слухачів емоційно співпереживати, хвилюватися вирішенням тих чи інших проблем.

Учені застерігають, що згідно із законом психічного зараження, емоційний стан слухачів може стати таким сильним, що з ним можна не справитися і втратити контакт з людьми.

На це потрібно зважати і знати, перед якою аудиторією краще виступати (великою чи малою).

Щоб зацікавити людей, промовець повинен бути добре ерудованим, досконало розбиратися в проблемі, про яку говорить. Слухачі стають співучасниками процесу мислення промовця. Між ними встановлюється інтелектуальний контакт (свідченням цього є погляди та жести схвалення, тиша або мовчання під час паузи) та ін. Це свідчить про те, що слухачі включились у спільну з ним мислительну діяльність. Задоволення від такого спілкування отримують обидві сторони.

Доповідач усім своїм виглядом має демонструвати глибоку повагу до слухачів, дотримуватися правил етикету.

Публічний виступ складається з декількох взаємопов'язаних між собою етапів :

— докомунікативний — етап формування методологічних принципів, визначення позицій, добір та оцінювання матеріалу, що стане основою виступу;

— передкомунікативний — етап визначення стратегії і тактики майбутнього виступу та його основної ідеї, вирішення питань, пов'язаних з її трактуванням, відпрацювання змісту виступу, добір засобів та прийомів його передавання;

— комунікативний — центральний у процесі спілкування. Це творча робота промовця перед слухачами. При результативній взаємодії підготовлений та розроблений змістовний матеріал лекції стає дієвим засобом впливу на установки, знання, вміння слухачів, формування їхніх переконань;

— посткомунікативний — визначення результативності зустрічі зі слухачами. Цей етап

іноді ігнорують, проте він потребує уваги, бо дає змогу визначити, чи досяг промовець мети, чи задовольнили свій інтерес і свої цілі слухачі. Це допоможе наступного разу усунути припущені помилки, краще врахувати запити людей.

Як же готуватися до виступу? Ученими розроблено ряд порад, серед яких:

— готувати повний текст публічного виступу;

— надрукувати його;

— прочитати для себе вголос, пам'ятаючи, що читання однієї сторінки продовжується в середньому 2 хвилини. Це дасть змогу, по-перше, упорядкувати матеріал і не заплутатися в ньому, а по-друге, орієнтуватися в його обсязі та часі;

— підкреслювати найважливіші думки;

— виокремлювати основні смислові блоки так, щоб перехід від одного до другого був природнім;

— визначити основні думки в кожному блоці, їхню аргументацію, відповіді на можливі запитання і т. ін.

Текст виступу має бути логічним і послідовним. Його можна легко запам'ятати, а згодом обходитися і без нього. Промовець зможе говорити спокійно, невимушено, більше апелювати до слухачів, спостерігати за їхньою реакцією.

У промові можна використовувати:

— жарт (але вміло);

— цікаву оповідку (робити це доречно);

— наочні матеріали, технічні засоби (якщо лектор уміє ними користуватися).

Для того, щоб спілкування лектора з аудиторією було успішним, потрібно:

- орієнтуватися в умовах спілкування (з цією метою визначити цілі та мотиви спілкування, специфіку аудиторії, знати час та місце зустрічі);

- уміти правильно визначити мотивацію спілкування (мотивації бувають соціальні, особистісні, пізнавальні, пов'язані із соціальною діяльністю),

- прагнути, щоб виступ був цілеспрямованим (пробуджувати інтерес до нових знань, пошукової діяльності, творчої активності, до розвитку потреби у самоосвіті тощо);

- використовувати систему запитань-відповідей, які активізують пізнавальну діяльність слухачів;

- спиратися на етичні вимоги та психологічні засади. Презентація — одна з цікавих і переконливих форм інформації про

нове виробництво, нові товари фірми, нову книгу, новий товар тощо.

На кожну презентацію потрібно спеціально запросити людей.

Презентацію проводить організатор (ведучий), який має в найдохідливішій формі розповісти про предмет презентації.

Презентацію потрібно готувати. Для цього необхідно:

— визначити її цілі;

- персональний склад запрошених: керівник організації; особа, відповідальна за підготовчу роботу; спеціаліст із предмета презентації; спеціаліст із запрошеної аудиторії;

- визначити, в якому приміщенні буде проходити презентація;

- підготувати допоміжні матеріали, сувеніри.

На презентацію рекомендують запрошувати 50—200 осіб, зазначаючи, що чим менше людей, тим менш офіційною буде зустріч, тим легше встановити з ними діалогічне спілкування і впливати на них.

Як же готувати виступ на презентацію?

Е. Джей виділяє такі компоненти в структурі виступу:

- приємні фрази для встановлення контакту; цим можна привернути увагу присутніх;
- розповідь про власний досвід, пов'язаний з предметом презентації;
- з'ясування за допомогою запитань, наскільки аудиторія знайома з предметом презентації;
- пояснення, чому саме цих людей запрошено;
- накреслення ходу проведення презентації і чітке визначення часу, необхідного для цього;
- визначення проблеми;
- з'ясування за допомогою запитань, як аудиторія зрозуміла сказане;
- використання аудіовізуальних та інших допоміжних засобів (таблиць, схем, діаграм);
- формулювання пропозиції присутнім;
- показ того, що саме може втратити кожен із присутніх, якщо не підтримає запропоновану ідею;
- вручення запрошеним підготовлених матеріалів (буклетів, проспектів, схем тощо) та маленьких сувенірів;
- з'ясування того, чи мають присутні якісь запитання і відповіді на запитання;
- подяка присутнім за те, що вони надали можливість представити їм нову ідею, а також сподівання на подальше спілкування і взаємодію.

Організаторам презентації рекомендують не шкодувати зусиль при підготовці. Це допоможе зацікавити присутніх фірмою, її продукцією тощо.

4.14. Ділова доповідь

Доповідь — це 1) прилюдне повідомлення на певну тему,

2) рідко — усне або письмове офіційне повідомлення про У^У що-небудь керівникові, начальникові [СУМ, т. 2, с. 373].

Доповідь — один із найпоширеніших жанрів (форм) усного висловлювання. Учені зазначають, що доповідь може бути:

1) політичною; 2) діловою; 3) звітною; 4) науковою.

Політична доповідь торкається політичних питань, у ній з'ясовуються суть, причини, наслідки певної політичної події, розкриваються шляхи розвитку суспільства.

Ділова доповідь, на нашу думку, — це доповідь, офіційне повідомлення про що-небудь керівникові, начальникові.

Звітна доповідь — це доповідь, яка виголошується під час звіту про роботу якогось органу за певний період.

Наукова доповідь — це доповідь, у якій інформується про наукові спостереження, досліді, їх результати, нові відкриття, зроблено узагальнення наукових даних. Звісно, що такі доповіді заслуховуються в наукових установах, на різних зібраннях учених конференціях, симпозіумах тощо. Наукова доповідь, зроблена на основі критичного огляду і вивчення ряду публікацій, називається рефератом (про це див. нижче).

Кожен із цих видів доповідей вимагає певної підготовки і має свою специфіку написання.

Найпоширенішою є така структура доповіді: вступ, основна частина, висновок.

У вступі потрібно визначити тему доповіді, причини її вибору, вказати актуальність проблеми, її значення, сформулювати мету доповіді, викласти історію питання.

В основній частині — подати характеристику проблеми (виділити основний аспект проблеми, а потім — основні положення, які детально і послідовно проаналізувати).

Висновки мають бути чіткими, лаконічними. Рекомендується повторити основну думку, а потім підсумувати найбільш важливі положення.

Кажуть, що перші слова оратора повинні завоювати увагу слухачів, а останні — посилити ефект виступу. Існує безліч порад доповідачам, спробуємо їх узагальнити.

Поради доповідачам

- Підготовку до виголошення доповіді почніть заздалегідь: продумайте структуру, зміст, зробіть помітки.
- Складіть план доповіді, доберіть приклади, опрацюйте літературу з даної теми.
- Часто в науці думки авторів розходяться щодо певної проблеми. Узагальніть це у вигляді схеми, таблиці, класифікації тощо. Укажіть свою думку з цього приводу.
- Напишіть текст. Спробуйте виголосити доповідь наодинці, перевірте наголошування деяких слів, уточніть значення незнайомих слів.
- Упевнено виходьте на трибуну, уже цим справлятимете позитивне враження.
- Якщо головуючий не подасть стислої інформації про вас і вашу діяльність, зробіть це самі.
- Не виявляйте свою знервованість, поспіх, страх. Усе це впливає на слухачів, на їх увагу та зацікавленість. Будьте впевненими, вірте в свої сили.
- Упевнено станьте за трибуну, розкладіть свої папери, впевнено і спокійно погляньте на слухачів. Коротка пауза дасть можливість слухачам зайняти свої місця і заспокоїтися. Те, що ви не починаєте говорити, загострить їхню увагу, та й ви самі зможете протягом цієї короткої хвилині заспокоїтися й зосередитися. Ця пауза і ваш прямий погляд справлять позитивне враження ще до того, як ви почнете говорити.
- Велике значення має ваш упевнений погляд. Якщо ви лише два-три рази скрадливо глянете на присутніх, то справите враження невпевненої людини. Легка посмішка викличе доброзичливість з боку слухачів, сприятиме встановленню з ними контакту.
- Ніколи не починайте промову словами: "Зараз я вам усім доведу, як ви помиляєтеся, коли думаєте, що...". Більш невдалий вступ годі й придумати. Це налаштує слухачів так, що вони потім не будуть звертати уваги на будь-які аргументи.
- Не використовуйте надто часто абстрактні поняття, це вимагатиме від слухачів великого напруження.

- Не поспішайте. Існує межа швидкості, з якою мозок людини може сприймати й засвоювати нові поняття.

- Намагайтеся встановити контакт зі слухачами та викликати в них інтерес до розмови. Поставте себе на їх місце, стежте за реакцією в залі.

- Пояснюючи складні теоретичні проблеми, придумуйте порівняння, які допомогли б слухачам краще їх зрозуміти. При цьому слід орієнтуватися на слухачів, які мають нижчий рівень знань. Цю останню пораду треба застосовувати обережно, тому що недооцінювати слухачів, викладати матеріал надто спрощено теж не бажано.

- Підтримуйте зацікавленість слухачів упродовж усього виступу. Якщо в залі тиша, слухачі сидять спокійно й уважно на вас дивляться, а дехто з них навіть киває головою на знак згоди, то це означає, що ваш виступ проходить успішно. Якщо ж слухачі перешіптуються, проглядають програму, крутяться на своїх місцях, не дивляться на вас, позіхають і навіть "клюють носом", то це незаперечні ознаки втрати інтересу до лекції. Щоправда, це не означає, що тема доповіді їх взагалі не цікавить. Буває, що деякі частини виступу викладаються не так цікаво, як інші, і через те увага тимчасово згасає. Тому промовець повинен постійно стежити за реакцією своїх слухачів. Але це важче, коли слухачами є підлеглі. У цьому разі слухачі не виявляють своєї реакції, а за допомогою міміки часом удають зацікавленість там, де її насправді немає. Недосвідченому промовцеві важко справлятися зі зниженням уваги слухачів.

- Видозмінюйте свій виступ згідно із ситуацією. Безперечно, становище доповідача буде скрутнішим, якщо аудиторія змішана. У такому разі перед викладом матеріалу, який частині присутніх знайомий, рекомендується зазначити: "Багато з присутніх знайомі з цими питаннями. Дозвольте мені стисло висвітлити їх для тих, хто з ними досі не зустрічався..."

- Говоріть тихо, спокійно. Якщо в аудиторії шум, стихте голос.

- Слідкуйте за грамотністю свого мовлення.

- Аргументуйте деякі положення доповіді прикладами, порівняннями, робіть висновки. Інколи будьте дотепними.

- Ставте слухачам риторичні запитання. Вони допоможуть активізувати увагу слухачів.

- Використовуйте методи переконування. До найефективніших методів переконування належать сугестивні (або навіювальні) методи (навіювання полягає в тому, щоб опосередковано нав'язати іншій особі яку-небудь думку, яка пізніше викликає реакцію, що відповідає певній звичці даної особи). Розповідають, що психолог професор Крейн іноді використовував метод сугестивного переконування так: коли гості починали розходитися, він зосереджував свою увагу на одному з відвідувачів, допомагав йому одягти пальто і подавав капелюха. При цьому непомітно, але рішуче втискував йому в руку свою парасольку саме тоді, коли увага гостя була зосереджена на одяганні й розмові з господарем. Гість здебільшого брав парасольку і простував до дверей. У цю мить Крейн здивовано запитував, чому це гість забрав його парасольку. Той зніяковіло виправдовувався, що зробив це несвідомо. Лише після цього Крейн пояснював свій "психологічний жарт". Успіх сугестивних дій залежав від того, наскільки Крейнові вдавалося зосередити увагу гостя на одяганні й розмові і при цьому втиснути парасольку йому в руки саме тоді, коли руки гостя були поза сферою уваги останнього. У даному разі мета полягала в тому, щоб нав'язати думку в околичну ділянку уваги й викликати реакцію, що відповідає звичці брати парасольку, яку подають. Багато разів приятель Крейна брав навчальний посібник, якого давав йому професор і до якого вже торкнулися його пальці. Якби йому Крейн подав предмет іншої форми, наприклад скрипку, він би усвідомив, що тут щось не те, і відкинув би таке навіювання. Отже, навіювальні методи переконування полягають не тільки в позитивному формулюванні запитання, а й у поведінці, інтонації та інших виявах особистості мовця. Учені зазначають,

що ці психологічні факти, зрозуміла річ, мусить знати й використовувати кожен, хто хоче дієво і переконливо говорити і цим впливати на людей.

висновки

Для того, щоб вплинути на аудиторію, промовець повинен бути впевненим у своїх силах, уміти завойовувати повагу слухачів своїм виступом.

1. Його мова має свідчити про те, що він досконало знає предмет і добре підготувався до виступу.

2. Початок доповіді, як ми вже зазначали, має вирішальне значення для створення у слухачів приємного враження.

3. Жести й міміка доповідача повинні бути невимушеними, а темп мовлення ні монотонним, ні надто швидким.

4. Службовець повинен постійно тренуватися виступати, робити це частіше і набувати досвіду. Це дозволить почувати себе впевненіше, а мовлення ставатиме дедалі невимушенішим і природнішим.

Декілька не:

Не вживайте надто довгих речень, бо їх набагато важче зрозуміти, ніж короткі. Чергуйте довгі речення з короткими.

Не знеособлюйте речення, не зловживайте третьою особою однини і множини. Наприклад, "було проведено...", "були заплановані подальші заходи" тощо.

Не бійтеся вживати форму першої особи множини. Тим самим ви наблизите виклад до рівня знань слухачів, зробіте його доступнішим, поживайте безособовий опис. За тим описом слухачі зможуть уявити діяльність певних осіб: "Ми провели...", "Ми запланували заходи".

Не переобтяжуйте свою мову іншомовними словами, професійними термінами, абстрактними поняттями. Можливо, слухачі не мають достатнього рівня професійних знань і доповідь залишиться для них незрозумілою (причина — ви не зуміли донести до них інформацію зрозумілою для них мовою).

Не зловживайте зайвими подробицями, які заступають головне в розповіді.

Не можна надмірно стисло висловлювати важливі думки, бо вони промайнуть повз увагу слухачів. Особливо це стосується переліку по пунктах. Слід мати на увазі, що приклад або порівняння легше запам'ятати, ніж просто назване твердження чи думку.

Ділова доповідь. Кожен доповідач, готуючись до виступу перед аудиторією, хвилюється. Інколи хапається за все і розуміє, що час іде, а матеріалу немає.

Насамперед потрібно:

1) заспокоїтися;

2) з'ясувати мету, якої хочете досягти (поінформувати слухачів про нові досягнення в агроекології, юридичну інструкцію, нову організацію, наукову роботу, плани будівництва корівників, нові методи праці, механізацію чи автоматизацію виробничих процесів тощо);

3) переконати слухачів (у доцільності впровадженні електронно-обчислювальних машин, невідворотності введення в практику нових методів праці та раціоналізаторських пропозицій);

4) спонукати слухачів (краще працювати);

5) розважити слухачів (наприклад, під час урочистості, зустрічі і т.ін.).

Чітко сформулювавши мету, ви зможете впорядкувати промову — це вплине на її обсяг, спосіб виголошення та аргументацію.

На слухачів слід впливати психологічно, переконувати їх, що вони повинні зробити саме так, як ви їм рекомендуєте.

6) промовець повинен готуватися до виступу, чітко уявляти собі, що треба сказати у вступі, що — у головній частині, а що — наприкінці свого виступу.

Звичайно, можна покласти на власний досвід, ситуаційні впливи і стимули з боку слухачів, але основну частину виступу імпровізувати не можна;

7) матеріал та інформацію потрібно систематизувати;

8) думки викласти в логічній послідовності;

9) на окремому аркуші бажано розробити схему виступу в остаточному варіанті й позначити в ньому головні пункти: вступ, основна частина і закінчення;

10) розподілити час виступу по пунктах для того, щоб укластися в регламент;

11) виголошуючи промову, потрібно стежити, поклавши перед собою годинник, чи ви дотримуетесь розкладу виступу;

12) велике значення мають рухи, поза, жести і міміка під час публічного виступу;

13) на трибуну виходьте впевнено (якщо ви ступаєте на носках — справляєте враження зляканої людини; якщо йдете, випнувши груди, то виникає враження, що ви надто самовпевнені; якщо йдете надто швидко, то тим самим виказуєте свою знервованість);

14) не починайте говорити ще до того, як дійдете до трибуни;

15) під час промови намагайтеся стояти спокійно, міняйте позу лише через кілька хвилин після того, як ви вже втомилися стояти так;

16) не лишайте трибуни, не скінчивши до кінця промови чи лекції. Ідіть з трибуни впевненим кроком, який відповідає тону вашої промови;

17) міняйте час від часу напрям погляду, щоб слухачі в усіх кутках залу відчували, що ви звертаєтеся саме до них;

18) час від часу переходьте з місця на місце;

19) жести й рухи тіла доповідача викликають відповідні переживання у слухачів. Жестикуляція зближує лектора зі слухачами і робить зміст його промови зрозумілішим. Часто переказують про те, як одного разу російський учений-фізіолог І. Павлов читав у Лондоні лекцію, яка відразу ж перекладалася слухачам. Промовець так захопився, що забув про перекладача й говорив близько 15 хвилин без перекладу. Свою мову він супроводжував характерними жестами, а коли закінчив говорити, у залі пролунали бурхливі оплески: не знаючи російської мови, слухачі зрозуміли більшу частину його промови.

РОЗДІЛ 5. МИСТЕЦТВО ПРАВИЛЬНО МИСЛИТИ І ГОВОРИТИ

5.1. Уміння говорити

Від уміння говорити нерідко залежить успіх, авторитет, кар'єра. Для того, щоб навчитися добре, змістовно говорити, необхідно збагачувати свої знання й досвід, удосконалювати професійну освіту, усебічно розвиватися. Уміння говорити завжди розвивається одночасно з розширенням культурного та професійного світогляду.

Сутність красномовства полягає в умінні та здібностях правильно і вміло говорити за змістом і майстерно за формою. Підчас підготовки до виступу слід уникати:

- багатьох однорідних або нетипових прикладів і фактів;
- не стомлювати аудиторію надмірною кількістю цитат, цифр, дат тощо.

Сучасна риторика охоплює такі питання:

- психологія у сфері стосунків між людьми;
- підготовка до виступу;
- побудова і виголошення промови;
- стиль і виклад промови;
- культура, техніка мовлення;
- особистість промовця;
- знання аудиторії.

Про що б не йшла мова, треба вміти говорити, зробити все належне, щоб інша сторона вас зрозуміла. Для того, щоб повідомлення було сприйняте правильно, необхідно:

- добре знати тематику зустрічі;
- спланувати своє повідомлення;
- не зневажати фактами;
- намагатися привернути до себе увагу;
- слідкувати за своєю мовою;
- говорити задля досягнення мсти.

Для адекватного сприйняття вас партнерами чи аудиторією слухачів:

- акцентуйте важливі слова та підпорядкуйте їм неважливі;
- змінюйте голос — він повинен то знижуватися, то підвищу* ватися. Раптове підвищення чи зниження тону голосу виділяє слово чи речення на загальному фоні;
- змінюйте темп мовлення — це надає йому виразності;
- робіть паузу до і після важливих слів.

5.2. Техніка мовлення

Дикція - чітка вимова звуків, складів слів, відповідно до фонетичних норм мови. Гарна дикція виявляється в тому, щоб кожне слово було чути, щоб воно чисто і чітко звучало. Не можна "ковтати" окремі слова чи звуки, закінчення фраз - це заважає зрозуміти зміст висловленого.

Велике значення має інтонаційне багатство мови: тональне забарвлення, відтінки емоцій.

Вдале проголошення промови зумовлюється також і темпом. 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.

Запам'ятаємо, що навіть добре написаний текст не завжди добре "лягає" на звучання. Коли озвучити текст, виявиться, що окремі слова є зайвими, інші — одноманітними. Отже, потрібно працювати над звуковим оформленням тексту. "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 взає мопротилежні призначення: поєднувати слова у групи (мовні такти), а групи — відмежовувати одну від одної. Між двома логічними паузами треба вимовляти текст і "випльовувати" його частинами".

Особливого значення надавав К. Станіславський психологічній паузі, яка "дає життя думці, фразі й такту, намагаючись передати підтекст. Якщо без логічної паузи мова бездумна, то без психологічної вона позбавлена життя... Психологічна пауза говорить без слів. Вона замінює їх поглядами, мімікою, випромінюванням, натяками, ледь вловимими рухами і багатьма іншими свідомими і підсвідомими засобами спілкування".

Щоб виробити навички гарно говорити (озвучувати текст), необхідно:

- уважно ставитися до звучання мови;
- володіти модуляцією голосу (модуляцією — лат. *modulatio* — розмірність, гармонійність, ритм — називають зміну тональності, сили, ритму, звучності голосу). Модуляцію називають музикою мовлення;
- відпрацьовувати техніку дихання і техніку вимови.

"Перш ніж говорити, - - писав К. Станіславський, — слід визначити порядок у словах монологу і правильно поєднати їх у групи, мовні такти. Тільки після цього можна буде розібрати, яке слово якого стосується і зрозуміти, з яких частин складається фраза або ціла думка"¹.

- установити мовні такти і читати по них (це примусить аналізувати фрази і вникати в їхню сутність);
- намагатися уникати однотонності виголошення промов, виступу тощо.

Важливу роль відіграють і паузи, які замінюють розділові знаки в письмовій роботі.

Сучасний виступ будується за законами усного мовлення. Усне мовлення — це

сукупність трьох знакових систем: звукової, інтонаційної, кінетичної (міміка і жести).

Правильність мовлення виступаючого — це відповідність його мовлення до норм граматики, вимови, синтаксису.

Мовлення — це один із видів діяльності людини, її поведінки. Адже в наших словах, інтонаціях виражене не тільки бачення окремих речей та явищ, а й ставлення до людей.

Промовець повинен привернути і утримати увагу слухачів протягом тривалого часу. Зосередити увагу, примусити слухати важливо у вступній частині промови і утримувати увагу треба протягом усього виступу. Тут важливими є навички слухання, сприйняття, тобто уміння зосередити, виділити головне в промові, узагальнити, зробити висновки.

У процесі виступу промовець спирається на пам'ять слухачів, яка працює, коли введена в активний творчий процес самостійного осмислення промови.

Чітка логіка промови мобілізує мислення і сприяє кращому запам'ятовуванню.

Один із законів переконання говорить: "Дорога до розуму слухача лежить через його серце". Тому вплив на емоційні аспекти є важливим елементом майстерності промовця.

Логічна структура промови розгортається вже в робочому плані усного виступу і досягається мобілізацією всього арсеналу логіки: законами і методами логічного мислення, логікою доказів, логічними вимогами до дискусії.

Уміння гарно говорити — це мистецтво. Не мовчіть, якщо:

■ є що сказати,

■ якщо хочете звернути на себе увагу. Але ніколи не забувайте старе прислів'я: "Слово — срібло, мовчання — золото", а також висловлювання Ж. де Лабрюєра: "Мало хто жалкує, що сказав мало, але багато хто, що сказали багато". Спілкування між людьми ніколи не було легкою справою, особливо ділове спілкування. Для того, щоб вас сприймали адекватно в ділових колах, ви повинні знати, де, коли і що можна сказати. А щоб ваше повідомлення було сприйнято правильно, необхідно:

1) добре знати тематику зустрічі;

2) спланувати своє повідомлення;

3) використовувати факти (не заощаджуйте час на інформації, пам'ятайте, що "Розумні люди говорять тому, що мають що сказати, дурні — тому, що їм хочеться щось сказати" (Платон);

4) докладіть зусиль, щоб сподобатися слухачам і завоювати їхню прихильність — посміхайтесь! ("Той, у кого нелюб'язне обличчя, не повинен відкривати крамницю") (Прислів'я);

5) слідкувати за своєю мовою;

6) не говорити голосно, бо подумують, що ви нав'язуєте свою думку;

7) не говорити занадто тихо, партнери постійно будуть вас перепитувати;

8) говорити не поспішаючи;

9) контролювати своє дихання;

10) говорити заради досягнення мети (використовуйте технічні прийоми: пришвидшуйте темп мовлення, підвищуйте голос, змінюйте тембр, жестикулюйте; використовуйте у своїй мові метафори, порівняння, відмовтеся від канцеляризмів, мовних штампів).

Ділове спілкування є важливим і обов'язковим елементом ділової зустрічі.

Спілкування - - взаємні стосунки, діловий, дружній зв'язок, під час якого люди обмінюються думками. Серед багатьох умінь ділової людини Іржі Томан виділяє вміння спілкуватися. Він зазначає: "Ставлення людей до вас ніби віддзеркалює ваше ставлення до них. Усміхайтесь — і вони усміхатимуться у відповідь, а якщо дивитися на них, насупившись, вони відповідатимуть тим самим.

Хто любить людей, того й люди люблять.

Приязність здебільшого впливає на людей так само, як і усмішка.

Виявляючи дружнє ставлення до людей, ставтеся позитивно до всіх людей довкола вас;

- не чекайте, доки вони виявлять до вас свої симпатії;
- вважайте, що ви їм уже сподобалися;
- виявляйте ініціативу в приязному ставленні до інших;
- вітайтеся й усміхайтесь перші;
- намагайтеся вести розмову в довірливому тоні;
- наголошуйте на тих питаннях, у яких ваші погляди збігаються.

Цікавтеся людьми, що вас оточують, їх роботою, турботами й радощами.

Ніколи не користуватиметься популярністю той, хто не виявляє зацікавлення справами інших людей".

Звичайно, спілкуватися люди можуть під час зустрічей, що мають проходити в точно зазначений час і за певними правилами. Щоб зустрічі-спілкування були результативними, потрібно до них готуватися. При розгляді менш важливих справ досить обміркувати суть питання по дорозі на зустріч чи на нараду. Проте якщо йдеться про важливу справу, то треба зробити нотатки з кожного окремого пункту, а в разі потреби підготувати також проект рішення. Трапляються випадки, коли обидві сторони приходять на нараду без потрібної інформації, унаслідок чого обговорення доводиться переривати або відкладати на пізніше.

З усіх видів ділового спілкування (публічний виступ, ділова бесіда, службова нарада, переговори) саме переговори вимагають сумлінної підготовки. Їх часто порівнюють із шаховою грою, де не можна "закреслити" необдуманий хід. Якщо такий хід уже зроблено, ситуація змінюється, і наступні кроки потрібно робити в нових умовах. Але кожна ділова людина повинна вміти керувати ситуацією, передбачати "маневри" співбесідника, складнощі. Для цього потрібно оволодіти технікою ділового спілкування. Ніхто не може дати готовий рецепт, як досягти успіху в переговорах, але певні правила їх проведення вже вироблені практикою. А.Б.Войськунський у праці "Очерки о человеческом общении" називає такі правила проведення переговорів, дотримання яких забезпечить прихильність співбесідника:

- сформулюйте конкретні завдання спілкування, складіть план його проведення; ініціатива в ході бесіди має належати стороні, що приймає;
- створіть атмосферу довіри та взаєморозуміння; говоріть про загальні проблеми, у ваших очах має читатися щира зацікавленість партнером; ні в якому разі не дивіться на годинник;
- умійте впевнено висловлювати свої думки, уважно слухати співбесідника і ставити запитання;
- постарайтесь точно знати, чим можна пожертвувати під час переговорів, умійте правильно сприймати свого партнера та управляти своїми емоціями.

Під час обговорення треба стежити за тим, щоб:

- 1) усі пункти обговорювалися одне за одним;
- 2) не пропустити жодного важливого пункту;

- 3) учасники обговорення мали можливість висловити свою думку щодо цієї справу;
- 4) ніхто не відхилявся від суті справи;
- 5) констатувати, в яких пунктах учасники дійшли згоди, а в яких виявилися розходження;
- 6) результати обговорення були записані в протоколі конкретно і недвозначно.

Уміння вести переговори: говорити, слухати, ставити запитання, правильно сприймати свого партнера і керувати своїми емоціями — це мистецтво, оскільки ви зберігаєте можливість завжди бути на висоті свого становища.

5.3. Роль запитання в спілкуванні

Формувати запитання — це не просто вміння, це мистецтво, яке вимагає високого рівня володіння мовою, сприйняття комунікативних виявів партнера, особливо невербальних сигналів і здатністю відрізнити щирі відповіді від ухилень.

Запитувати — значить виявляти приємну для співрозмовника зацікавленість у його особистості. Безкорисливо запитувати — означає ухилитися від особистих проблем. Нехтувати запитаннями — значить відкрити шлях здогадкам.

Ще антична риторика визначала сім класичних запитань, здатних упорядковувати діалог: "що?", "хто?", "де?", "яким чином?", "чому?", "ким?", "коли?".

Інший варіант "питального аналізу" складається із шести запитань, що мають прояснити факти, почуття, бажання, перешкоди, засоби, час дій.

Вже самим фактом запитання людина показує, що хоче брати участь у спілкуванні, забезпечити його подальший розвиток та поглиблення. Це переконує партнера, що до нього виявляється інтерес і є намір встановити певні позитивні стосунки.

До запитань, які забезпечують продуктивний зовнішній діалог, належать:

- ◆ інформаційне, мета якого — одержати максимум інформації;
- ◆ дзеркальне, тобто повторення висловлювання партнера в запитальній формі та прагнення примусити його по-іншому дивитися на знайомі речі;
- ◆ естафетне, метою якого є випередження висловлювання партнера.

Феномени запитання і проблеми перебувають у тісному взаємозв'язку. Проблема формулюється на підставі певної інформації, усвідомленим прагненням оволодіти повнотою цієї інформації. Одним із таких засобів оволодіння інформацією є запитання.

Якщо вам поставили запитання, на яке ви не можете відповісти відразу, не кажіть, що вам необхідно проконсультуватися з керівництвом, що з даного питання ви не є спеціалістом. Запишіть запитання і скажіть, що обов'язково відповісте на нього пізніше.

Якщо ж у подібній ситуації опиниться ваш партнер, не наполягайте на негайній відповіді (швидше за все ви змусите його відповісти вам "ні"). Звичайно, через день-два у бесіді з вами він відповість на ваше запитання.

Вміння правильно формулювати запитання має не тільки пізнавальне, а й практичне значення. Уміння правильно формулювати запитання залежить від знання правил граматики, логіки, а також тієї сфери реальності, яка відображається в запитанні.

Залежно від обраної основи (принципу) поділу за специфікою структури запитання

поділяють на:

- запитання-уточнення ("Правда, що деякі народні депутати України виступають проти вступу України в ЄС?");
- запитання-доповнення ("Хто очолює партію підприємців!"). Залежно від відповіді, -запитання ще поділяють на відкриті

(розгорнута відповідь) і закриті (відповідь обмежується словами "так" або "ні").

Формулюючи запитання, необхідно дотримуватися певних правил:

- запитання має бути осмисленим, коректним;
- запитання треба формулювати коротко, зрозуміло. Нечітко сформульовані запитання ускладнюють їх розуміння і пошуки відповіді;
- складні запитання доцільно розбити на прості;
- перераховуючи альтернативи, необхідно називати всі варіанти {"Ми перенесемо переговори на завтра чи на післязавтра!" — у запитанні не сказано "чи на інший день"}.

Правильно сформульоване запитання є необхідною умовою ефективних пошуків відповіді (отримання необхідної інформації).

5.4. Засоби спілкування, суперечки

Для ефективного ведення суперечки (дискусії, полеміки, диспуту, дебатів) не можна нехтувати законами логіки та нормами моралі. Тому ці засоби поділяються на "дозволені" та "недозволені", або на коректні та некоректні.

У загальних рисах коректні засоби можна визначити як такі, що відповідають вимогам логіки та моралі. Це засоби, які ґрунтуються на знанні мови, мовлення та секретів людської психіки, в логіці їх ще називають "дозволеними" хитрощами.

До дозволених належать, зокрема, ініціатива та засіб, який виражається правилом "наступ — найкраща оборона".

До коректних засобів відносять використання та дотримання законів і правил логіки. Зокрема, в процесі доведення (обґрунтування істинності положення, концепції, гіпотези) чи спростування (встановлення хибності положення, концепції) користуються правилами щодо тези (основного положення, яке необхідно обґрунтувати), правилами щодо аргументів, за допомогою яких обґрунтовується теза та правилами щодо форми (демонстрації), тобто способу, за допомогою якого обґрунтовується теза.

Порушення цих правил призводить до помилки або до хитрощів, які можуть бути коректними або некоректними.

Правила щодо тези полягають у тому, що теза повинна бути сформульована чітко, ясно і не змінюватися протягом усього процесу аргументації.

Правила щодо аргументів вимагають, щоб аргументи були сформульовані чітко і ясно; повністю або частково обґрунтовані; обґрунтування аргументів повинно проводитись незалежно від тези; аргументи повинні бути достатніми для обґрунтування, тобто в якості доказів не можна використовувати ті положення, які підлягають сумнівам або самі потребують доказів.

Правила щодо форми говорять, що між аргументами і тезою має бути принаймні

відношення підтвердження. При цьому використовується форма дедуктивного міркування (від загальних положень, висновків до часткових випадків) та форма недедуктивних міркувань (від часткових, одиничних випадків до загального висновку, які включають і метод аналогії), порівняння двох чи більше явищ, схожих в одному чи більше відношеннях.

Досвідчені промовці нерідко використовують такі методи:

- ◆ метод контрасту;
- ◆ концентричний;
- ◆ ступеневий;
- ◆ просторовий тощо.

Вони є ефективними засобами управління мисленням і поведінкою аудиторії.

Коректним засобом суперечки є використання аргументів опонента, зокрема наведених ним фактів для спростування його точки зору чи захисту своєї тези.

Ефективними засобами є виведення раптових, несподіваних для опонента висновків з його тези чи аргументів, які ставлять його в безвихідь або принаймні дезорганізують, змушують розгубитися.

Іноді до коректних зараховують і засіб, завдяки якому перекладають "тягар доведення" на опонента.

Некоректні засоби багатоманітні, проте всім притаманна така риса: до них вдаються з метою видати хибне за істинне, а істинне — за хибне.

Звичайно, несвідомі логічні помилки не можна розцінювати як некоректні засоби, вони лише свідчать про рівень інтелектуальної культури людини.

До некоректних засобів суперники відносять такі три групи хитрощів: хитрощі стосовно тези, хитрощі стосовно аргументів і хитрощі стосовно форми (демонстрації*).

До хитрощів стосовно тези належать, зокрема:

- вимога надмірного уточнення тези (вимога пояснити очевидні речі, затягування часу);
- "умисне нерозуміння тези" (вимога пояснити значення, опонент змінює значення термінів);
- "втрата тези" (перехід до обговорення зовсім іншої тези);
- "нечітке формулювання тези", "навмисне нечітке формулювання", використання невідомих опоненту висловлювань) тощо.

До хитрощів стосовно аргументів належить дуже багато навмисних логічних помилок:

- "аргумент до особи" (критика розумових здібностей опонента);
- "аргумент до публіки" (орієнтація на думку, настрої слухачів);
- "аргументація до мас" (використання національних, расових, класових інтересів);
- "аргумент до жалю" (збудження в слухачів жалю та співчуття);
- "аргумент до фізичної сили" (погроза, примус, шантаж);
- "хибний аргумент" (використання недоказового хибного аргументу) тощо.

До найсильніших належать хитрощі стосовно демонстрації. Це, власне, логічні хитрощі, оскільки вони є проявом неправильної побудови міркувань, навмисного порушення правил міркування, у формі яких здійснюється доведення чи спростування.

Розглянемо один із софізмів.

— Чи знаєш ти цю закриту людину?

— Ні.

— Це твій батько. Отже, ти не знаєш свого батька. Питання "Чи знаєш ти, кого закрили цим вбранням?" підмінено на інше: "Чи знаєш ти цю закриту людину?".

Отже, усього сказаного можна зробити висновок, що не варто сперечатися чи виступати без особливої потреби. Недарма кажуть: "Говори мало, слухай багато, а думай ще більше".

Але коли виникає в цьому потреба, то повинна бути чітко усвідомлена мета, предмет виступу чи суперечки, узгодження точок зору учасників стосовно цього предмета. Суперечка передбачає певну спільність вихідних позицій сторін; використання термінів, висловлювань з однозначним їх змістом і розумінням. Не слід забувати, що сила аргументів полягає не в їхній кількості, а в переконливості. Виняткову роль відіграють і запитання. Вміння ставити розумні запитання є важливою і необхідною ознакою розуму і проникливості.

Важливо не тільки те, що захищаємо, що піддаємо критиці, а й те, як ми це робимо. Використання недозволених засобів у суперечці, приниження людської гідності опонента, навіть підвищений тон — це прояв низької моральної культури полеміста: "Юпітер, ти гніваєшся, отже, ти неправий".

Часто причиною зірваних переговорів бувають емоції. Відомо, що вияв емоцій під час зустрічі з однієї сторони викликає емоції з іншої сторони. Як наслідок — "зірвані" переговори чи попереднє обговорення. Щоб подібного не сталося, кожній діловій людині слід вчитися керувати своїми емоціями. Пропонуємо випробувати такі поради:

- насамперед усвідомте свої та чужі почуття;
- ставтеся до партнерів як до виразників чийось думок (фірми, організації тощо), пам'ятайте, що ваші партнери, як і ви, з цими переговорами пов'язуєте своє майбутнє;
- поділіться своїми відчуттями ("Нам здається, що угода може не спрацювати, навіть якщо ми її підпишемо", "Особисто я думаю, що ми чогось не врахували. А яка ваша думка?");
- дозвольте партнеру звільнитися від своїх почуттів;
- не реагуйте на емоційні прояви (ваше обурення може завадити досягненню вигідної для вас угоди. Лише вибачення може "розрядити" емоції);
- використовуйте символічні жести (дружня записка, висловлення співчуття, квіти, відвідування пам'ятних місць, обійми, запрошення на вечерю — усе це може стати безцінною можливістю для зміцнення дружніх стосунків з партнером).

5.5. Чітко писати — чітко мислити

Перед керівником, менеджером постійно стоїть проблема як краще викласти свої думки на папері. Завдання складне тим, що метою письмового розпорядження є вплив на поведінку інших людей в даній організації, фірмі.

Щоб зміст документа був зрозумілим, однозначним, направленим на вирішення конкретних проблем, необхідно:

- позбавитись багатослів'я;
- скоректувати відповідний тон;
- чітко визначити позицію.

Навіть поява на вашому робочому столі комп'ютера не позбавить вас від необхідності

формулювати резолюції, писати звіти і подавати заявки керівництву на отримання тих чи інших виробничих ресурсів.

Робота зі службовою документацією особливо складна сфера діяльності керівника, тому що враження від невдалого формулювання відразу розпізнати не вдається, виправити його набагато важче, ніж помилку, зроблену при особистому контакті.

Щоб уникнути подібних збоїв і не дати вирости паперовим "горам", корисно пам'ятати, що:

- ваша перша резолюція на документі вже повинна стати початком вирішення пов'язаної з нею проблеми, а не просто свідченням оволодіння вами функціями "диспетчера";

- паперотворчість - - це не показник вашої високої і якісної роботи, точніше — це негативний показник;

- документи з другорядних питань можуть і не лягти на ваш стіл — розібратися в них під силу і підлеглим;

- краще витратити час на навчання підлеглих умінню готувати службові документи, ніж самому їх всі переписувати в останній момент;

- ефективною буде робота з кореспонденцією тоді, коли для початку ви її розподілите за складністю і почнете зі складних і неприємних.

Процес мислення нерозривно пов'язаний з мовою, а службовий лист - та сама мова, тільки перенесена на папір. Тому вдосконалюючи своє мовлення, ви одночасно вдосконалюєте і свою думку.

РОЗДІЛ 6. УМІННЯ СЛУХАТИ

6.1. Слухання в процесі спілкування

Слухання є однією з основних ланок процесу спілкування. Від його ефективності залежить ефективність спілкування.

Воно ефективне тоді, коли йде безперервне оцінювання сказаного співрозмовником і вами. Необхідно вміти також "слухати" самого себе.

Будь-яка ділова розмова повинна викликати в учасників зацікавлення. Інтерес — це емоційний прояв пізнавальних потреб особистості. Він викликає увагу, активне мислення. Якщо вам вдасться втримати інтерес співбесідника до розмови, до даної теми, то його мимовільна увага поступово перейде в післядовільну.

При цьому необхідно пам'ятати, що в діалозі, при безпосередньому слуховому сприйнятті співрозмовника, зменшується значення слів, збільшується роль ситуації, міміки, тестів, інтонації, саме тому мова, що звучить, є простішою, доступнішою.

Але існують норми зовнішнього прояву почуттів у діловому спілкуванні. Стриманість в інтонаціях, силі голосу, у міміці та жестах впливає на співрозмовника сильніше, ніж нестримані оклики, гучний голос, надмірна жестикуляція.

6.2. Слухання як активний процес

Зарубіжні психологи класифікують процес слухання так: слухання для задоволення своїх інтересів і потреб (побутова розмова, кіно, театр, теле- і радіопередачі);

- слухання як процес навчання;
- слухання як процес, під час якого одночасно відбувається аналіз і оцінювання почутого;
- слухання — тяжка робота, яка поглинає стільки ж енергії, як і мова.

"Чути" — фізично сприймати звук (на звичні звуки людина навіть не реагує: постійний шум машин для жителя міста чи природні звуки для сільського жителя).

"Слухати" — сприймати звуки певного змісту, включає в себе вольовий акт і вищі розумові процеси.

Людина швидко звикає до шуму. Але шум спричинює стрес, що впливає на діяльність, зокрема, розумову. У шумних умовах ми думаємо і приймаємо рішення повільніше, робимо більше помилок.

Слухання — це активний процес, який стає можливим у результаті різної швидкості усного мовлення і розумової діяльності слухача. Зазвичай люди говорять зі швидкістю 125 слів за хвилину, а людина може сприймати мову зі швидкістю до 400 слів за хвилину. Така різниця між швидкістю мови і можливостями розумової діяльності може стати причиною неувagi, особливо коли говорять повільно чи нецікаво.

Щоб почути, вислухати, необхідно заплатити увагою.

Слухання — активний процес і в тому значенні, що ми поділяємо зі співрозмовником відповідальність за спілкування. (Один із філософів якось сказав: "Правду можуть висловити двоє — один говорить, інший слухає").

Слухання — активний процес і в тому значенні, що воно потребує деяких навичок, здібностей.

Зовнішнім несвідомим проявом уважного слухання є відповідна поза: повернутися обличчям до того, хто говорить, і встановити з ним візуальний контакт.

Слухати і сприймати означає не відволікатися, підтримувати постійну увагу, постійний візуальний контакт і використовувати позу як засіб спілкування.

Поза може висловлювати не тільки бажання, а й небажання слухати і спілкуватися. Якщо співрозмовник трішки нахилився вперед і схвально дивиться на вас, цим він говорить: "Я весь — увага". Якщо ж він недбало розвалився в кріслі, то він явно не зацікавлений у спілкуванні. Схрещені на грудях руки означають, як правило, оборону, тобто небажання спілкуватися на цю тему. Якщо співрозмовник малорухливий, до того ж ще й не дивиться на того, з ким говорить, то швидше за все, він уже давно думає про інше.

Стиль слухання відображає нашу особистість, характер, інтереси, манеру говорити й слухати, індивідуальність. За результатами даних лікарів-психологів, найрозповсюдженішими відповідями є реакції-оцінки, менш розповсюдженими (за силою реакції) є відповіді-пояснення, підтримка, уточнення. Чуйність чи розуміння зустрічаються досить рідко.

Стиль слухання визначається також службовим становищем. Зазвичай уважніше слухають тих, хто займає вищу посаду.

Стиль слухання визначається тим, хто наш співрозмовник: чоловік чи жінка.

6.3. Нерефлексивне слухання

Іствуд Атватер визначає такі види слухання, як нерефлексивне та рефлексивне і розкриває переваги та недоліки кожного з них у процесі спілкування.

Суть нерефлексивного слухання — в умінні уважно мовчати, не втручаючись у мову співбесідника своїми зауваженнями. Нейтральні, по суті малозначимі фрази ("Так!", "Як це?", "Розумію вас...", "Що?") є тими "мінімальними" і найпростішими відповідями, які дозволяють змістовно продовжити бесіду, співрозмовник запрошує до вільної невимушеної розмови.

Часто, враховуючи позу чи вираз обличчя, використовують так звані "буферні" фрази: "У вас вигляд щасливої людини", "Вас щось хвилює?", "Розумію", "Щось трапилось?", "Приємно це чути".

Дослідження засвідчили, що проста нейтральна репліка підбадьорює співрозмовника і викликає в нього бажання продовжити розмову.

Ситуації, в яких корисне нерефлексивне слухання:

У Співрозмовник має бажання висловити своє ставлення чи свою точку зору.

Таке слухання корисно також для виявлення того, який зміст вкладається в пропозицію чи подану скаргу при проведенні комерційних переговорів, у сфері торгівлі і послуг при з

’ясуванні потреб клієнтів тощо.

Співрозмовник бажає обговорити болючі питання. Коли людина шукає вирішення якоїсь проблеми чи почуває себе ображеною, у неї виникає страх, розчарування, біль і потреба в співрозмовникові.

Співбесідник має труднощі у висловленні своїх проблем. Учасників одного дослідження попросили записати на магнітофон свою розмову на будь-яку тему. Це матеріально заохочувалося. Дехто з учасників експерименту говорив до п’яти днів поспіль. У результаті деякі з учасників відчували себе краще, тому що мали змогу виговоритися, а ще в деякого склалася думка, що магнітофон — краще, ніж будь-який співрозмовник.

Отримання емоцій у розмові з особою, яка займає вищу посаду, і потреба поділитися цими емоціями. Тому не викликають здивування результати досліджень, які вказують на те, що дисципліна та морально-психологічний клімат вищі в тих колективах, де керівник частіше вислуховує скарги і проблеми підлеглих, тобто більш "орієнтований на працівників". Працівники в таких колективах досягають вищої продуктивності, ніж ті, керівники яких орієнтовані переважно на виробництво.

Ситуації, в яких нерефлексивного слухання недостатньо: У Невелике чи відсутнє бажання в співбесідника говорити. Нерсфлексивне слухання передбачає активне бажання співрозмовника говорити.

Нерефлексивне слухання помилково розуміється тим, хто говорить, як згода слухати.

Небезпечність слухання в тому, що люди неправильно розуміють нашу симпатію як співчуття, а розуміння як згоду. Результатом цього може стати ще більше непорозуміння та обурення.

- Той, хто говорить, прагне отримати активнішу підтримку чи схвалення. У таких випадках співрозмовник бажає не тільки розуміння, а й шукає активної підтримки чи керівництва до дії.

- Нерсфлексивне слухання недоречне тоді, коли юно суперечить інтересам співрозмовника і заважає його саморсалізації. Цим слуханням можуть зловживати люди, які люблять багато поговорити, не сприймають потреб інших, і прагнуть своєю мовою контролювати інших.

Якщо методів нерефлексивного слухання не досить, необхідно користуватися методами рефлексивного слухання.

6.4. Рефлексивне слухання

Рефлексивне слухання є об’єктивним зворотним зв’язком з тим, хто говорить, в якості контролю точності сприйняття почутого. Іноді ці методи називають "активним слуханням". Уміння слухати рефлексивно необхідне для ефективного спілкування через обмеження і труднощі, які виникають у процесі спілкування.

Такими бар’єрами є:

багатозначність слів, коли виникає потреба встановити чи уточнити зміст даного висловлення;

"закодованість" значення повідомлень, коли ми говоримо одне, а маємо на увазі інше, тому часто не вдається висловити думку, щоб слухач правильно її зрозумів;

труднощі відкритого самовираження: чим менше впевненості в собі, тим довше людина ходить "по колу", перш ніж перейти до головного; інші суб'єктивні фактори, які негативно впливають на спілкування.

Усе це вказує на необхідність уміння слухати рефлексивно, тобто розшифровувати зміст повідомлень. Розглянемо чотири види рефлексивних відповідей: вияснення, перефразування, відображення почуттів, регулювання. Практично ці види відповідей використовуються комбіновано.

Вияснення — це звернення до співрозмовника з уточненням, що допомагає зробити повідомлення більш зрозумілим. З цією метою використовують такі ключові фрази: "Чи не повторите ви ще раз?", "Я не розумію, що ви маєте на увазі", "Я не зрозумів", "Чи не поясните ви це?" тощо.

Перефразувати — означає сформулювати ту саму думку інакше, іншими словами, з метою перевірки точності сприйняття інформації. Перефразування можна почати словами: "Як я вас зрозумів...", "На вашу думку...", "Іншими словами, ви вважаєте...", "Як я розумію, ви говорите..." тощо.

Відображення почуттів — сприйняття емоційного стану співрозмовника. Відповідь чи емоційна реакція на почуття інших важливі тому, що в спілкуванні люди по суті обмінюються тим, що має для них особисто важливе значення. Тобто спілкування багато в чому залежить не тільки від фактичної інформації, але й від того, що для людей значимо. Східна мудрість говорить: "Слухай, що говорять люди, але розумій, що вони відчують".

Щоб зрозуміти почуття співрозмовника, потрібно:

- користуватися фразами типу: "Мені здається, ви відчуваєте...", "Мабуть, ви відчуваєте..." тощо;
- звернути увагу на вживані співрозмовником слова, що передають почуття (гнів, радість, сум та інші), які є ключовими;
- спостерігати за невербальними засобами спілкування (вираз обличчя, інтонація, поза, жестикуляція);
- спробувати зрозуміти загальний контекст спілкування, причини звернення співрозмовника саме до вас.

Регулювання — висновок щодо основних ідей, почуттів співрозмовника, партнера. Резюме теж формулюється своїми словами, але вступні фрази можуть бути такі: "Те, що ви в даний момент сказали, може означати...", "Ваши основні ідеї, як я зрозумів, є..." тощо.

Регулювання особливо необхідне в ситуаціях, які виникають при обговоренні розбіжностей, врегулюванні конфліктів, розгляданні претензій, проведенні засідань різних робочих груп і комісій, а також у кінці телефонних розмов.

6.5. Як навчитися правильно слухати

У процесі слухання має значення, наскільки розвинуті в люди різні види пам'яті, стан готовності уваги та індивідуальний розвиток, інші психічні пізнавальні процеси.

Ефективне слухання — основа для отримання точної інформації. Емпатичне слухання забезпечує краще розуміння інших людей, допомагає нейтралізувати нашу схильність до судження. Слухаючи інших, ми вчимося не тільки слухати себе, а й зрозуміти свої почуття,

потреби, установки. Засоби і методи ефективного слухання дозволяють підвищити якість прийняття рішень, слухання корисне для менеджерів, керівників всіх рівнів.

Слухаючи, необхідно:

- забути особисті упередження проти співрозмовника;
- не поспішати з відповідями і висновками;
- розмежовувати факти і думки;
- стежити за тим, щоб мова була зрозумілою і чіткою;
- дійсно слухати, а не робити вигляд і не відволікатися.

Щоб навчитись ефективно слухати, необхідно насамперед захотіти слухати і зрозуміти співбесідника. Адже процес слухання аналогічний процесу пізнання.

Слід також налаштувати себе на хвилю внутрішньої зацікавленості темою ділової бесіди чи дискусії.

Слухаючи, визначити для себе основні думки виступаючого чи співрозмовника і намагатися правильно їх зрозуміти.

Швидко зіставляти отриману інформацію зі своєю і відразу ж подумка повертатись до основного змісту виступу, бесіди, дискусії.

Уважно слухаючи і навіть не висловлюючи своєї думки, ви все одно повинні бути активним, а не пасивним учасником бесіди, дискусії.

Уміння слухати співрозмовника — основа взаєморозуміння, без чого ділові стосунки можуть не скластися.

Адже має значення не тільки те, що говорить співрозмовник, виступаючий, а й те, як він це говорить. Наші емоції — найкращий клей, що скріплює факти з нашою думкою про них у розмові.

Відрізок часу, протягом якого людина може концентрувати увагу на одній проблемі, короткий. Після напруженої уваги настає період розслаблення, розсіяності. І це часто виявляється саме в той момент, коли партнер чи співрозмовник переходить до суті питання. Людина, яка не вміє регулювати інтенсивність, розподіл і переключення уваги, зазвичай не вміє раціонально слухати та адекватно розуміти, що є основою прогнозування слів та дій співрозмовника.

Отже, вам необхідно вислухати когось по справі, в якій зацікавлені й ви. Сядьте зручно, але не розслабляйтесь. Зручна поза є передумовою для розумової зосередженості. Психологи вважають, що жінки більше схильні до зворотнього зв'язку, тому, слухаючи їх, необхідно частіше дивитися в очі.

Слухайте з цікавістю — це допоможе створити атмосферу взаємної симпатії і поваги між партнерами. Не слід переривати партнера в процесі розмови, дати можливість йому виговоритись, навіть, якщо ви вважаєте, що інформація незначна. Намагайтесь логічно спланувати процес слухання. Запам'ятовуйте насамперед головні думки, утримуючи і зв'язок між деталями.

Під час бесіди намагайтесь подумки узагальнити почуте. Краще це робити під час пауз у розмові. Прагнення під час слухання спрогнозувати подальшу думку співрозмовника — ознака активного мислення і гарний метод запам'ятовування основних тез.

Не поспішайте з оцінкою отриманої інформації, її необхідно робити в кінці.

Уміння слухати — важлива, але не єдина умова ефективності ділового спілкування.

Для сприйняття звучання і змісту слова людини необхідно не більше однієї секунди.

Якщо слова невідомі, необхідно 3—5 сек. Для повного розуміння питання — не менше 14—15 сек. При деяких навичках людина схоплює зміст мовлення зі швидкістю 60—70 слів за одну хвилину.

Усе ж головним у діловому спілкуванні є вміння утримати увагу аудиторії за допомогою логіки, фактів, психологічного впливу.

Слухання корисне під час:

- інтерв'ювання — зокрема, при наймі чи переведенні на іншу роботу;
- мотивації працівників — виявлення причин незадоволення роботою тощо;
- розпорядження — забезпечення повного розуміння працівниками отриманої вказівки та виявлення їхньої реакції;
- оцінювання ділових і моральних рис характеру: виявлення, як працюють підлеглі, авторитет керівника тощо.
- урегулювання конфліктів: виявлення причин конфліктів між працівниками, знаходження шляхів їх урегулювання тощо.

РОЗДІЛ 7. ОРГАНІЗАТОР ЯК КЛЮЧОВА ФІГУРА ВИРОБНИЦТВА. СТИЛІ КЕРУВАННЯ

7.1. Вимоги до сучасного керівника.

Етика управління — це культура життя і співпраці з людьми, така організація людських колективів, за якої кожен може творчо, максимально самовіддано виконувати посильну справу.

Щоб запобігти можливим негативним наслідкам через невважені дії того чи іншого керівника соціально-економічної системи будь-якого рівня, розробляються і втілюються в практику відповідні правила і вимоги.

На сьогодні існує достатня кількість так званих "моделей" керівника, розроблених спеціалістами, які включають відповідні професійні та морально-особистісні вимоги. При цьому кожна така модель створювалася на основі практики. Їх суть полягає в тому, що виділяються основні риси, вимоги, якими повинен володіти сьогоднішній керівник, менеджер: організаторсько-ділові риси, професійні, особистісні якості, риси характеру.

Моделі керівника є основою професіограм на штатні посади, на всі конкретні керівні посади з урахуванням особливостей діяльності даної організації, фірми, підприємства.

Так, модель керівника, запропонована В.М. Шепелем, включає три блоки якостей керівника:

- загальні якості (високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід);
- конкретні якості (ідейно-моральні: світогляд, культура, мотивація; науково-професійні: знання, досвід, компетенція; організаційні якості: вміння добирати і розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати контроль; психофізичні якості: добре здоров'я, схильність до системного мислення, тренувана пам'ять тощо);
- специфічні особистісно-ділові якості (комунікабельність, емпатичність, стресостійкість, красномовство тощо).

Р. Л. Кричевський виділяє такі якості сучасного керівника:

- високий професіоналізм. Це є основою формування і підтримання авторитету керівника;
- відповідальність і надійність. Дефіцит цих якостей ми постійно відчуваємо в нашому повсякденному житті;
- упевненість у собі, вміння впливати на своїх підлеглих. Успіх управлінської діяльності багато в чому визначається саме цією рисою, тому що, по-перше, у важкій ситуації можна покластися на такого керівника; по-друге, упевненість керівника передається підлеглим, і вони діють відповідним чином; і, по-третє, це важливо при контактах з іншими керівниками;
- самостійність. Керівник повинен мати свою позицію, свою особисту точку зору на ті чи інші проблеми і підтримувати таку самостійність у підлеглих;
- творче вирішення завдань, прагнення до успіху. Це залежить від інтелекту керівника та його мотивації.

Керівник корпорації "Дженерал моторе" Р. Герстенберг визначає такі риси, якими має

володіти менеджер:

- компетентність — кожен менеджер повинен знати, як на високому професійному рівні виконувати свою роботу;
- високий ступінь відповідальності в усіх справах та збереження при цьому власної гідності;
- чуття нового та вміння йти на розумний ризик;
- гнучкість, чуття оточуючого, гостре сприйняття виникаючих потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найдосконалішим чином.

Отже, щоб максимально проявити себе обізнаним зі справою керівником, завоювати довіру партнерів, необхідно дотримуватися ряду порад:

- не лякайтесь важкорозв'язуваних завдань;
- серед багатьох завдань і проблем виберіть головні, пріоритетні та сконцентруйте на них увагу;
- розкладіть велику проблему на ряд менших і послідовно їх розв'яжуйте;
- умійте за необхідності сказати тверде "ні";
- починайте робочий день з вирішення найбільш важких і неприємних справ;
- хто чітко планує, той виграє;
- приділяйте постійну увагу своєму здоров'ю;
- щодня виділяйте час для вивчення спеціальної літератури, підвищення професійного рівня;
- постійно аналізуйте власне життя, вчіться на власних помилках;
- уважно слухайте інших, але рішення приймайте самі;
- прагніть до ділових стосунків, відокремлюючи їх від дискусій і суперечок, що не стосуються справи;
- не втручайтесь у торги. Розбирайтесь спочатку з проблемами, а потім з людьми;
- визначайте суть інтересів у процесі ділового спілкування та підприємництва;
- при наближенні неприємностей сміливо йдіть назустріч, щоб або їх заблокувати, або, у крайньому разі, послабити неприємні наслідки;
- необхідно повсякденно запитувати себе: "Чи завжди я надаю достатньо уваги людям?", а також не забувати, що досягти чогось значного і великого можна лише тоді, коли ви навчитесь обмежувати себе.

Ділова кар'єра керівника

Кар'єра в широкому розумінні цього слова означає успішне просування в області якоїсь діяльності.

Кар'єра керівника — це індивідуально усвідомлені та змінювані позиції і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом його життя.

До основних цілей ділової кар'єри керівника з точки зору його життєвих позицій відносять:

- відповідальність професії і займаної посади рівню самооцінки керівника;
- отримання морального задоволення;
- повага зі сторони соціального оточення (рідних, знайомих тощо);
- творчий характер діяльності, досягнення відносної незалежності;

- гідна оплата управлінської праці;
- наявність вільного часу для самовдосконалення, відпочинку виховання дітей тощо;
- наявність різних пільг, що є додатковим стимулом для діяльності;
- потенційна можливість гідного життя після виходу на пенсію.

7.2. Стили управлінської діяльності

Багатоманітність і складність розв'язуваних керівником завдань призводять до труднощів під час опису цієї діяльності.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності. У науках про управління ці стереотипи заведено називати стилем управління.

Нині існує кілька досить поширених концепцій стилів управління, які широко використовуються в процесі підготовки керівників та менеджерів.

До найвідоміших концепцій належить традиційна концепція стилю управління.

Ця концепція склалася в 30-ті роки й була найбільш популярною до середини 70-х років. Вона спиралася на досить прості та очевидні елементи способу управління й через це добре описувала справді значимі стильові характеристики. До головних параметрів належали:

- у спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінка;
- розподіл (атрибуція) відповідальності.

Під стилем управління розуміють стійку систему способів, методів і форм впливу керівника на підлеглих, що складає своєрідний почерк управлінської поведінки.

Авторитарний стиль (директивний чи диктаторський). Усі рішення ухвалюються одноосібно керівником, причому завжди точно окреслені "межі компетентності)). Рішення надходять у вигляді директив, які не підлягають обговоренню. У такого керівника завищена самооцінка та різко занижена оцінка оточення, особливо підлеглих; наслідком цього є недовіра до підлеглих, нехтування ними.

Демократичний стиль. Характеризується тим, що прийняття рішень здійснюється з участю колективу, тобто співробітники — це не просто виконавці чужих рішень, а люди, які мають власні цінності та інтереси. У таких організаціях значно зростають ініціативність співробітників, кількість творчих нестандартних рішень, поліпшуються моральний клімат та загальна задоволеність співробітників організацією.

Ліберальний стиль (натуральний, анархічний, нейтральний або формальний). По суті це означає втрату керівництва, відхід від активного управління. Рішення керівнику нав'язують підлегли. Учасники групи (колективу) мають повну свободу, їх активність має спонтанний характер.

Різні класифікації стилів управління доповнюються й іншими різновидами стилів, які в результаті є змішаними або проміжно-вими між основними стилями.

Необхідно відзначити, що:

- ◆ у чистому вигляді ці стилі керівництва трапляються досить нечасто, як правило, спостерігається поєднання стилів;
- ◆ немає універсального стилю управління. Усі стилі мають свої переваги і недоліки;
- ◆ ефективність керівництва залежить насамперед від гнучкості використання позитивних сторін того чи іншого стилю та вміння нейтралізувати його слабкі сторони.

Таким чином, мова може йти лише про адекватність чи неадекватність конкретної ситуації, конкретних умов, конкретних потреб використання того чи іншого стилю управління. Наприклад, в екстремальних умовах, на етапі організації і створення фірми, установи життєво необхідний авторитарний стиль керівництва. В умовах же повсякденного життя, коли налагоджене виробництво, спрацьований колектив, найефективнішим є демократичний стиль. Умови творчого пошуку диктують доцільність використання елементів ліберального стилю.

Вибір керівником того чи іншого стилю керівництва визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами.

У 70-ті роки минулого століття в усьому світі почався процес перегляду старих методів управління та формування нових, що пов'язано з посиленням міжнародної конкуренції та швидким проникненням на ринок "східних тигрів)). На цей час, особливо у великих корпораціях (як в Америці, так і в Європі), склався дуже цікавий стиль — "приховане", або "анонімне", управління.

Сенс цього стилю полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найбільш відповідальні рішення і визначає життя всієї корпорації, була невідома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої й навіть середньої ланки. Директор (президент) ні з ким не входить у контакти, крім двох-трьох наближених заступників. Такий стиль керівництва склався в період незаперечного лідерства американського бізнесу і спричинив надмірну самовпевненість і сповільнення темпів зростання компаній. Це відобразилось навіть в архітектурі офісу — окремий вхід (для вищого керівництва), окремий ліфт, повністю ізольований поверх тощо.

Але зіткнувшись з дедалі більшою конкурентоспроможністю компаній Європи та Сходу, які швидко розвивались, ці корпоративні монстри почали втрачати свої позиції. Управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення в змінюваних ринкових ситуаціях. Наслідком цього став процес "відкривання" керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам. Так склався "відкритий", або "видимий", стиль управління. Його гасло: "Керівник завжди до послуг співробітників". Усвідомлювався той факт, що у швидкозмінюваному світі тільки ініціатива та творча активність співробітників можуть дати достатню кількість нових ідей, необхідних для прискороного розвитку підприємства.

Протягом останніх 15—20 років з'явилося чимало розробок, пов'язаних з проблемою методів та стилів керівництва. Так, деякі автори виокремлюють такі стилі, як виконавчий та ініціативний.

Виконавчий стиль характеризується орієнтацією керівника на офіційну субординацію та міжособистісні контакти, а при ініціативному стилі переважають орієнтації на справу та на себе.

7.3. Як ефективно використовувати робочий час

Стародавні мореплавці говорили: "Пливу не так, як вітер дме, а як парус поставлю!" Багато менеджерів надмірно орієнтуються на процес діяльності, на корисність дії і недостатньо — на кінцеву мету, тобто на результативність. Багато менеджерів надають перевагу:

- правильно робити справи замість того, щоб робити правильні справи;
- вирішувати проблеми, замість того, щоб створювати творчі альтернативи;
- зберігати засоби замість того, щоб оптимізувати використані засоби;
- виконувати обов'язки замість того, щоб досягти результатів;
- знижувати витрати замість того, щоб підвищувати прибуток.

Успіх кожного керівника залежить не тільки від матеріально-економічних величин, а й від того, як він розпоряджається своїм часом.

Ефективне і раціональне використання часу є результатом наукової організації своєї праці, режиму робочого часу і відпочинку, вміння визначити пріоритетні завдання, повага до іншої людини в процесі ділового спілкування.

Ефективне використання часу — це культура управління. Ефективне використання часу — це етика та культура ділових стосунків.

Ефективне використання часу — це етика ділового спілкування.

Успішні керівники мають різні риси характеру і якості. Але одна риса поєднує їх: вони свідомо і системно використовують свій час і звільняються для виконання істинно управлінських функцій і для відпочинку.

Знаходьте час для роботи— це умова успіху.

Знаходьте час для роздумів— це джерело сили.

Знаходьте час для гри— це секрет молодості.

Знаходьте час для читання — це основа знань.

Знаходьте час для дружби — це умова щастя.

Знаходьте час для мрії— це шлях до зірок.

Знаходьте час для кохання — це істинна радість життя.

Знаходьте час для веселощів— це музика душі.

Передумовою того, що в вашому режимі дня щось зміниться, насамперед є уявлення про те, на що витрачається ваш час, що конкретно і як ви робите. Часто це уявлення є досить помилковим. Ви навіть не уявляєте, скільки вашого часу марнується.

Людина, гуляючи в лісі, зустріла лісоруба, який довго і вперто пиляв повалене дерево. Перехожий підійшов ближче, щоб роздивитися, чому робота дається так важко, і сказав: "Вибачте, але мені здається, що ваша пила тупа. Чи не хотіли б ви її погострити?" Лісоруб простогнав: "Та для цього у мене немає часу повинен пиляти!" Так часто і ми буваємо в ролі лісоруба, якому ніколи погострити пилку.

Як сказав Марк Твен: "Після того, як ми повністю втратили із виду ціль, ми подвоїли свої зусилля".

Отже, по-перше, людина повинна чітко усвідомлювати свої життєві позиції, а також —

трудові досягнення.

Постановка мети означає погляд у майбутнє, орієнтацію і концентрацію наших сил, активності на тому, чого потрібно досягти. Таким чином, мета передбачає кінцевий результат. Справа не в тому, що ви робите, а в тому, для чого ви це робите. Саме мета спонукає до дії. Без мети відсутні критерії оцінки, за якими ви можете виміряти свої затрати праці. Навіть найкращий метод роботи нічого не значуще, якщо ви завчасно чітко і однозначно не визначили, чого саме ви хочете.

Троє будівельників працювали. "Що ти робиш? - - запитали першого. "Кладу цеглу", — відповів той. "Що ти робиш?" — запитали другого. "Заробляю на життя". "А що ти робиш?" — запитали третього. "Будую храм", — сказав він.

Передумова планування, а значить, і успіху полягає у визначенні того, що саме, коли, в яких масштабах необхідно досягнути.

Постановка мети є безумовною передумовою планування, прийняття рішень і повсякденної роботи.

До життєвих цілей належать:

- Особисті цілі (по відношенню до сім'ї, дітей, близьких людей), які можуть бути:
- довгострокові (на основі життєвих принципів, кредо);
- середньострокові (5 років);
- короткострокові (12 місяців).
- Професійні цілі:
 - довгострокові (цілі кар'єри);
 - середньострокові (5 років);
 - короткострокові (12 місяців).

Кожна мета має смисл тільки тоді, коли встановлені строки її реалізації і сформульовані бажані результати.

При цьому необхідно пам'ятати про свій фізичний стан, самоосвіту, підвищення рівня кваліфікації, про свій культурний розвиток.

Щоб правильно виконувати свої функції і досягти своїх цілей, необхідно зрозуміти, наскільки обмежений бюджет часу.

Основне правило планування часу включає 60 % запланованої активності, 20 % непередбаченої активності (ресурси часу і не-плановані дії) і 20 % спонтанної активності (управлінська діяльність, творчість).

Система планування

Деякі з основних проблем керівників полягають у тому, що вони: ❖ часто прагнуть одразу виконати великий об'єм роботи; розподіляють свої сили на окремі, часто незначні, але які

здаються необхідними, справи.

Тому встановити пріоритет — означає прийняти рішення про те, яким із завдань необхідно надати першочергове, другочергове значення тощо.

Свідоме встановлення однозначних пріоритетів, послідовне і системне виконання

завдань, включених у план, відповідно до їх значення — основне завдання керівника, менеджера в організації своєї праці.

Відоме таке співвідношення 80:20 — принцип Парето, який сформульований італійським економістом Вільфредо Парето (1848—1923 рр.), він багаторазово був підтверджений на практиці в різних сферах.

Принцип Парето свідчить, що всередині кожної групи чи множини малі частини мають набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх відносній частці в цій групі:

20 % запасів зазвичай становить 80 % вартості обладнання;

20 % клієнтів (товарів) дають 80 % обороту чи прибутку;

80 % клієнтів (товарів) приносить 20 % обороту чи прибутку;

20 % помилок обумовлюють 80 % втрат тощо.

У повсякденній роботі це означає, що не слід братися за найлегші, цікаві чи ті, що потребують мінімальні витрати, справи. Необхідно починати завдання, справи, відповідно до їх значення та важливості.

Спочатку — нечисленні життєво важливі проблеми, а вже потім — багаточисленні другорядні.

Чотири покоління управління часом

Організація і управління на основі пріоритетів — це результат еволюції трьох поколінь теорії управління часом (табл. 2).

Кожне покоління теорії ґрунтується на основі попередньої і кожна з цих теорій дає все більше можливостей керувати своїм часом та своїм життям.

Перше покоління характеризується записками, пам'ятками, наявністю записних книжок. Це була спроба упорядкувати і систематизувати все, що вимагає від нас витрат часу і сил.

Друге покоління характеризується появою календарів і ділових щоденників. Це спроба подивитися вперед, спланувати події і свою діяльність на майбутнє.

Третє покоління — це сучасний етап управління часом, для якого характерна ідея виділення пріоритетів, цінностей і порівняння значимості різних справ. Це також постановка конкретних цілей — довгострокових, проміжних і короткострокових, а також щоденне планування. Це націлює на відповідну продуктивність та ефективність роботи.

Нині вже існує четверте покоління. Воно характеризується тим, що фокусує нашу увагу на збереженні й розвитку відносин із людьми і, як результат, — на досягненні відповідних успіхів, тобто концентрація на підтриманні балансу вкладання ресурсів та отримання результату.

Ми схильні вирішувати проблеми термінові та неважливі. Важливі — це ті, що мають відношення до кінцевого результату, до наших життєвих цілей. Саме ці проблеми бомбардують нас щоденно.

Що в результаті дає нам їх виконання?

МАТРИЦЯ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

	Термінові справи	Нетермінові справи
Важливі справи	Критична ситуація. Невідкладні проблеми. Проекти, строки виконання	Професійне самовдосконалення. Підтримання РС.

	яких закінчуються	Налагодження зв'язків. Пошук нових можливостей планування. Підтримання своїх життєвих сил
Неважливі справи	Відволікання: телефонні дзвінки, кореспонденція, повідомлення. Деякі засідання. Невідкладні справи, які мають відбутися. Поширені види діяльності	Деталі, які забирають час. Кореспонденція. Дзвінки. Марнування трата часу
Результати		
Важливі справи	Стрес. Самозгоряння. Управління в умовах кризи. Постійна пожежа і "вічна війна"	Бачення перспективи. Баланс. Дисциплінованість. Контроль. Мала кількість кризових ситуацій
Неважливі справи	Концентрація на короткотерміновому. Управління в умовах кризи. Репутація "хамелеона". Усвідомлення беззмістовності мети і планів. Відчуття себе жертвою, що не володіє собою. Слабкі або розірвані відносини	Повна безвідповідальність. Звільнення з роботи. Залежність від інших людей чи організацій

Розуміння значимості справ другого квадрата (які становлять 20 % усіх справ і виконання яких дає 80 % успіху в досягненні життєвих цілей) орієнтує і спрямовує керівника, менеджера на внутрішню організацію себе, своїх планів і цілей.

Тобто теорія четвертого покоління часу потребує не тільки планування свого часу з урахуванням пріоритетів, що створює ефективність роботи, а й відповідає на запитання "заради чого?", "з якою метою?", "яка кінцева мета?", тобто, яка результативність цих дій, справ.

Якщо наша драбина прихилена не до тієї стіни, то кожен її щабель наближає не до того місця. Можна бути дуже зайнятими, продуктивними, але по-справжньому ефективними стати лише тоді, коли уявляти кінцеву мету.

Ефективно управляти іншими керівник чи менеджер може тільки тоді, коли він ефективно управляє самим собою. Ефективно керувати своїм життям — значить базуватися на значимих принципах, розуміти смисл свого життя і направляти свої зусилля не тільки на термінові, а й на важливі справи, підтримувати баланс, приділяти увагу спочатку людським стосункам і результатам, і лише тоді — часу.

РОЗДІЛ 8. ФОРМАЛЬНІ ТА НЕФОРМАЛЬНІ СТОСУНКИ З КОЛЕГАМИ, ПІДЛЕГЛИМИ, КЕРІВНИКАМИ

8.1. Особливості управління та підприємництва

Система будь-якого управління спирається на певні фактори, і до яких належать люди, фінанси, наявність сировини і час. Якщо перші три не завжди залежать від бажань керівника (бо те, що наявне зараз, не може бути швидко змінене волею менеджера), то фактор часу є важливим ресурсом, бо саме ним керівник може розумно або нерозумно розпоряджатися.

Саме тому найскладніші і найважчі проблеми потрібно вирішувати в першу чергу і, по можливості, з початком роботи, вранці.

Управління будується "по вертикалі", має свою ієрархію. Підприємницька ж діяльність переважно здійснюється "за горизонтальним" принципом. Адже йдеться про спілкування заради встановлення взаємовигідних контактів, і інша сторона — такий же підприємець. Як правило, підприємницькі контакти встановлюються на рівноправній основі, тут рівень людських взаємин ґрунтується на ділових, а при тривалому веденні справи постійним партнером — на дружніх принципах і стосунках.

Виробнича діяльність будь-якого працівника організації нерозривно пов'язана з дотриманням ним етичних норм, правил поведінки та взаємовідносин зі своїм зовнішнім оточенням (керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами і партнерами). Дотримання стику ділових стосунків є одним із основних критеріїв професіоналізму як окремого співробітника, так і організації в цілому.

Під етикою розуміємо систему універсальних і специфічних моральних вимог та норм поведінки, реалізованих у процесі громадського життя. Відповідно етика ділових взаємин і ділового спілкування виділяє одну зі сфер громадського життя. Зрозуміло, що етичні норми службових стосунків ґрунтуються на загальноприйнятих нормах і правилах поведінки, хоча мають і деякі відмінні риси.

8.2. Соціальні типи в діловому спілкуванні

У процесі життя і розвитку в певному суспільному середовищі, організації чи підприємстві формуються певні соціальні типи людини, які за характером дій можна поділити на такі основні.

Виконавець. Діє механічно, особистої ініціативи не проявляє. Як правило, при висуванні на керівну посаду стає формалістом, накладаючи цим відбиток і на стиль управління, і на взаємини та підсумки діяльності.

Соціально активна особистість. Живе активним життям, широким колом суспільних інтересів, ініціативний. Існує два різновиди такої особистості: перша — справжня суспільно-активна особистість і друга — зовні показна. Другий тип — це формальна, мітингово-поверхова, демократична, у соціальному плані — негативна особистість.

Винахідлива особистість. Це людина творчості, з високорозвиненим почуттям нового, першовідкривач. За натурою може бути замкнена, а точніше — постійно зосереджена, у пошуку. Має широкий світогляд у галузі вузької спеціалізації.

Людина творча і людина створююча близькі за способом діяльності до третього типу, хоча відрізняються тим, що не обов'язково самостійно щось відкривають чи пропонують, а до вже відомого і відкритого можуть додати елементи новизни саме завдяки творчому підходу до справи.

Це одна із класифікацій соціальних типів працівників. Існують також класифікації соціальних типів підлеглих, керівників ("шефів") тощо.

Соціальний тип людської особистості включає ряд якостей і властивостей, які мають неабияке значення в управлінні та підприємництві, у діловому спілкуванні. Серед таких позитивних якостей можна виділити:

- вихованість — переконаність;
- уміння володіти собою — такт;
- ввічливість — доброзичливість;
- гуманність і життя як вищі цінності, які необхідно захищати і берегти;
- почуття міри — кредо стародавніх греків;
- гідність — відчуття спільності з іншими, зі своїм народом;
- інтелігентність — активне утвердження ідеалів соціальної справедливості.

Наявність зазначених якостей і властивостей є основою загальноетичної культури, масштаб і рівень якої не вимірюються жодними величинами, але в житті є неоціненною величиною.

Ні суспільство, ні будь-яка організація не може довго триматися, коли, скажімо:

- закони і накази одного змісту, а вказівки начальника — іншого;
- судять відповідно до статей закону, а вирок виносять згідно з телефонним дзвінком начальства;
- людину призначають не за її ділові та професійні якості, а виходячи із симпатій вищої посадової особи. Ще гірше, коли таку кандидатуру пропонують зарубіжним факсом ("факсований міністр");
- "вільні" вибори виявляються суцільним обдурюванням. Правила для кожного працюючого, незалежно від місця в управлінській ієрархії:
 - знай своє місце;
 - роби те, що на тебе покладено;
 - поведься так, як належить порядній людині;
 - не берися не за свою справу.

8.3. Принципи прийняття управлінських рішень

Етичні стандарти відображаються не тільки в кінцевому продукті процесу визнання і з'ясування природи людських стосунків, спілкування, а також у засобах, які

використовуються. для того, щоб досягти визначених цілей.

Наприклад, заради здоров'я людей (споживачів) інші люди (працівники фармацевтичної промисловості) ризикують своїм здоров'ям, контактуючи зі ртуттю та іншими канцерогенними речовинами.

Проблеми етики часто збігаються з проблемами законності, але не тотожні їм.

Наприклад, працівник перейшов працювати з однієї фірми на іншу, конкурентну їй. Тут його просять поділитися секретною інформацією, доступ до якої він мав на попередньому місці роботи. Розголошення подібної інформації не є протизаконним, але є неетичним.

Етична сторона управлінських рішень викликає зростання уваги до неї з боку громадськості, особливо це відчутно в останні роки. У людей існує думка, що сьогодні керівники все частіше вимушені діяти незаконно або неетично. Це результат розголосу, який отримали так звані злочини народних депутатів та вищого рівня керівництва.

Прийняти правильні рішення, визначити, які управлінські дії вважаються етичними, а які ні, досить важко; вирішальним фактором тут виступає послідовність у прийнятті рішення, а також принципи, яких необхідно дотримуватись.

Морально-правові принципи ставлення до людини не повинні змінюватися залежно від таких характеристик, як раса, віросповідання або національність.

Цей принцип використовується тоді, наприклад, коли керівник розцінює право робітників на певну інформацію. (Чи повинен керівник говорити своїм підлеглим про необхідність кількох звільнень до прийняття остаточного рішення? Чи говорити заздалегідь, кого з працівників можуть незабаром підвищити? тощо).

Необхідно не забувати про право працівників на вибір, обґрунтованість інформації, а також чітко усвідомлювати, що вони мають такі самі права, як і управлінський апарат, одержувати точну і своєчасну інформацію.

Принцип соціальної справедливості стверджує, що робітники повинні та будуть підпорядковуватися правилам компанії за умови, що ці правила вважаються справедливими.

Наприклад, для того, щоб сприяти загальним інтересам робітників, кожен із них повинен обмежувати особисту волю (бути присутнім чи відсутнім на роботі). Цей принцип є базисом для етичного судження у випадку розподілення обов'язків і заохочення між працівниками організації. Одні погоджуються із твердженням "Від кожного за здібностями, кожному — за потребами", інші — "внесок — результат" (чим більше виробляє, тим більше отримує).

а Утилітарний принцип зосереджує увагу на загальних обов'язках: допомагати тим, кому потрібна допомога; не завдавати шкоди іншим, коли рятуєш своє життя; не бути причиною страждань для інших; підпорядковуватися справедливим правилам організації.

Цей принцип застосовується при обмеженості часу, засобів або інших ресурсів при зборі необхідної інформації. Тому навички управління в оцінці загальної вигоди, яка буде отримана від певного рішення, мають важливе значення. При цьому потенційно позитивні результати дій порівнюються з потенційно негативними.

Таким чином, рішення керівника повинно виходити із розуміння таких морально-етичних категорій, як обов'язок, справедливість, порядність, відповідальність, гідність, допомога.

Керівникам часто заважають приймати рішення такі чинники, як обмеженість ресурсів, часові межі та недосконалість інформації, проте треба пам'ятати, що до різноманітних ситуацій потрібні відповідні підходи. Вони значно збільшують шанс прийняття правильного рішення.

8.4. Діловий протокол та організація ділових прийомів

Слово "протокол" вживається у значеннях: 1. "Документ, який містить запис усього, про що йшла мова на зборах, засіданні, допиті і т. ін." 2. "Документ, який засвідчує певний факт, подію і т.ін." 3. "Писемна угода між державами; одна з назв міжнародного договору" .

Найважливіші правила спілкування між представниками різних країн охоплені в діловому протоколі та етикеті. У їх основі лежать принципи дипломатичного протоколу та етикету.

Протоколом називають форму ієрархічного порядку, демонстрування хороших манер партнерами з різних країн. Це і сукупність правил поведінки, норм та традицій на офіційних і неофіційних зустрічах. Ще в стародавні часи казали, що протокол — це фіміам дружби. Саме протокол визначає методи, рамки, поведінку і етикет.

"Етикет — це правила гри, яка називається "життя". І правила ці рівні для всіх, незалежно від віку, статі, становища. Тому що вони диктують не те, що потрібно робити, а те, як робити", — стверджує радник з протоколу українського МЗС Галина Науменко.

Етикетові здавна надавали великого значення. Цікавим видається такий факт: які коли вперше зібралися у Відні представники європейських держав, розорені військами Наполеона, то першою темою, яку вони винесли на обговорення, була така: "Розміщення за столом під час переговорів". Звичайно, етикетні правила з часом змінюються, доповнюються.

Несумісними є поняття революція і етикет. Тому держава, яка оголошує, що в ній відбулася революція, оголошує, по суті, про відміну етикету. Першим це зробив Кромвель, який заявив: "Громадяни, у нас революція. Тепер усі рівні, геть етикет". До тих, хто відкидав етикет, відносять Робсс'єра, Леніна. Наприкінці ХІХ ст. американці також стали нехтувати етикетом (під час переговорів дозволяли собі класти ноги на стіл, жувати гумку тощо). І лише в 1986 році США ратифікували Віденські конвенції з протоколу.

Досвід організації ділових зустрічей і нарад свідчить, що для успішних ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, дуже важливо дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил. Недарма говорять, що добре поставлений і дотриманий протокол — це мастило, яке дозволяє шестерням механізму плавно сходитися і працювати без перешкод.

Слово "протокол" означає першу частину складеного документа, в якому перераховується склад учасників зустрічі. Протокол — це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами з різних країн і, подібно до ввічливості, — одна з основних форм щоденного життя. Протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Одним з основних принципів комунікативних процесів є підтримання нормальних ділових стосунків між людьми і прагнення уникнути рушійних конфліктних ситуацій. Повагу і розуміння партнера можна заслужити тільки виявляючи ввічливість та стриманість. Протокол визначає межі, методи, поведінку і етикет, встановлює правила офіційного та особистого листування, тобто все необхідне кожному учаснику ділового спілкування відповідно до його місця і для виявлення до нього поваги.

Правила протоколу не є священними, вони ґрунтуються на повазі до національних свят та місцевих звичаїв, до них включається насамперед те, що одержало загальне схвалення громадськості.

Необхідно визнати, що за кордоном рівень ділових контактів вищий.

Це пов'язано, зокрема, з нашим історичним минулим, відповідною ідеологією. У 20-х роках, наприклад, у СРСР був поширений вислів "Ми — люди прості, академій не закінчували, а ось вам, буржуям, зовсім скоро кінець прийде". Таке ігнорування міжнародних правил, "протокольний нігілізм" поступово проник в усі сфери суспільного життя. Визрів навіть стереотип "невихованої радянської людини".

Зараз ситуація дещо змінилася. Активний вихід на міжнародний ринок, широкі ділові контакти з іноземними партнерами вимагають відповідного рівня культури ділового спілкування.

Дипломатичний протокол — це загальновизнані всіма державами правила, традиції та умовності. Їх мають дотримуватися уряд, дипломатичні представництва, відомства закордонних справ, дипломатичні працівники та інші офіційні особи в міжнародному спілкуванні. Саме дипломатичний протокол має передбачити, як у ході ділової зустрічі застосувати всі способи демонстрації поваги однієї держави іншою.

Протокол однаковий як по горизонталі, так і по вертикалі, незалежно від держави. Особливо слід зважати на національні нюанси. Ми, наприклад, зустрічаючи гостей, подаємо їм хліб-сіль, а в Індії одягають на шию квіткову гірлянду, у Шрі-Ланці посипають сотнями пелюстків троянд. Але що це означає?

У нас — чим поважніший гість, тим з вищим караваєм його зустрічають. А якщо ви приїдете до Індії, потрібно уважно роздивитися, що вплетено до гірлянди. Виявляється, там можуть бути квіти з надзвичайно приємним запахом. Їх називають "смерть європейця". Можуть бути навіть орхідеї, але якщо немає маленької календули — символу бога Сонця — це означає, що делегація може поїхати ні з чим.

Учені сьогодні стверджують, що потрібно вивчати і мову погляду. Для чого? Не лише через допитливість. Ці знання необхідні і артистові, і журналістові, і менеджерів. Усі вони мають уміти безпомилково тлумачити вираз погляду співрозмовника. Усі ж ми повинні знати, що "дивний" погляд співрозмовника, вихованого в інших традиціях, не свідчить про його ворожість чи зайву набридливість. Так, японці в ході розмови можуть дивитися на шию співрозмовника, на підборіддя (прямий погляд в обличчя, за їхніми уявленнями, неввічливий).

Араби ж, навпаки, будуть увесь час дивитися на того, з ким розмовляють.

Шведи, розмовляючи, дивляться на свого співбесідника більше, ніж англійці.

Психологи стверджують, що погляд виконує під час бесіди функцію синхронізації. Той, хто говорить, менше дивиться на співрозмовника, ніж слухач. Це дає можливість першому сконцентрувати увагу на формулюванні і висловленні думки. Але перед завершенням фрази він обов'язково піднімає очі на слухача, ніби перевіряє його реакцію на сказане і дає сигнал про те, що чекає його слів.

Існують і певні знаки в протоколі, які потрібно вміти "розшифровувати" — хто до кого і як підійшов, із ким енергійно привітався, кого поцілував при зустрічі. Це все таємні знаки, що мають приховане значення і адресовані політикам, які знають протокол і розуміють розіграну ситуацію.

Завжди потрібно пам'ятати, що різні народи мають свою часто оригінальну і специфічну систему мовної поведінки, свої правила, які відмінні від наших.

- Англійці, наприклад, будуть з вами розмовляти на відстані півтора-два метри, а італійці — на відстані метра.

- На Сході подають суп у кінці обіду (вас це може шокувати).

- В Японії під час прийому (обіду) можуть весь час вибачатися за скромний стіл (а стіл ломитиметься від страв).

- Англіїці вас не зрозуміють (навіть будуть обурені і здивовані), якщо ви дозволите собі запізнитися на зустріч хоча б на п'ять хвилин.

Часто спеціалістам доводиться приймати закордонну делегацію, яка приїздить для з'ясування можливостей співпраці, проведення переговорів, організації виставки, ярмарки тощо. Під час прийому також потрібно дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил. Адже даремно кажуть, що "добре поставлений і дотриманий діловий протокол — це як машинне мастило, що дозволяє поступово погоджуватися і працювати без перешкод".

До прийому гостей потрібно готуватися: скласти програму перебування. Насамперед варто уточнити, сам чи з дружиною приїздить глава делегації і члени делегації (якщо з дружинами — варто продумати і скласти програму їх перебування).

До програми зустрічі делегації включити такі пункти:

- організація зустрічі делегації (транспорт, квіти, каравай, готель);
- переговори (бесіди, семінари);
- прийоми (фуршет, обід, вечеря тощо);
- культурна програма (відвідування виставок, музеїв тощо);
- поїздки по країні (міста, господарства, підприємства тощо), зустрічі з людьми;
- проводи делегації (подарунки, сувеніри, транспорт). Кожен із цих пунктів має бути детально розроблений. Наприклад до зустрічі делегації слід з'ясувати:
- список відповідальних за зустріч;
- організація представників преси, радіо, телебачення під час зустрічі;
- хто вручатиме квіти;
- привітання гостей;
- забезпечення транспортом (кількість гостей, зустрічаючих, їх розміщення в машинах, кількість машин);
- готель.

Дещо з правил зустрічі делегації

- Якщо гість приїжджає з дружиною, то глава нашої делегації повинен зустрічати їх зі своєю дружиною.

- Глава делегації, що зустрічає, представляється і представляє свою дружину.

- Потім представляється гість і представляє свою дружину.

- Глава делегації, що приймає, представляє всіх членів своєї делегації.

- Під час представлення вітають один одного рукоштовпанням.

- У кожному підпункті плану прийому потрібно зазначити, хто відповідає за той чи інший вид роботи.

У чому ж полягають особливості ведення переговорів із закордонними партнерами?

Стиль поведінки рекомендують обирати залежно від двох основних факторів:

- Що кожна з сторін передбачає в якості кінцевого результату?

- Як поведуть себе партнери в комунікаційному процесі обговорення питань?

У працях дослідників можна натрапити на описові характеристики стилів комунікації: "на становищі", "на інтересі", "на змісті", "на контексті" (табл. 3).

Таблиця 3

ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛІВ КОМУНІКАЦІЇ

Мета	Основа "на інтересі"	Основа "на змісті"	Основа "на контексті"
Переслідування особистих цілей, захист свого "основного курсу"	Прагнення до співробітництва, відкритість для вільного обміну інформацією	Ясність, чіткість і дослівна інтерпретація аргументів, що наводяться	Тонке і чутливе вивчення партнера, діагностика його поведінки
Компенсація поступок через рахунок отримання інших вигід	Повага до партнера, прагнення надати допомогу	Вирішення проблем логічним шляхом, об'єктивність рішень	Упирання на внутрішнє вираження значення спілкування, образність рішень
Тиск на партнера, драматичні прийоми, затягування переговорів, виведення партнера із рівноваги	Взаєморозуміння між партнерами, встановлення об'єктивних норм чесності, демонстрація довіри, комунікабельність	Використання документів, схем, письмових погоджень, докладне визначення термінів	Використання натяків, реплік двозначного характеру, завуальованих посилань
Чіткість контракту, що укладається, його деталізація	Гнучкість контракту, що укладається, його пристосовуваність до змін	Лівосторонньо-мозгове вирішення поставлених завдань	Правосторонньо-мозгове вирішення проблем, інтуїтивність
Одноразовість угоди	Довгостроковість угод	Символ "сфокусована світлова пляма"	Символ "широкий промінь прожектора"
Девіз "виграш-програш"	Девіз "виграш — програш"		

На основі комбінування вказаних стилів дослідники виділяють чотири квадранти переговорів і стилів спілкування (табл. 4):

<p>I. З основою на контексті та інтересі II. З основою на змісті і становищі III. З основою на контексті і становищі IV. З основою на змісті та інтересі</p>
--

Цікаво, що коли культури партнерів дозволяють їм використовувати кожен із перерахованих стилів, то вони досить легко можуть досягти згоди. У всіх інших випадках можуть виникати ускладнення, а інколи і конфлікти.

Таблиця 4

КВАДРАТИ ПЕРЕГОВОРІВ І СТИЛІВ СПІЛКУВАННЯ

I. Основа на контексті/інтересі• Японія• Україна	II. Основа на змісті/інтересі• Швеція• Ісландія
III. Основа на контексті/становищі• Мексика• Іспанія• Єгипет• Філіпіни	IV. Основа на змісті/становищі• США• Німеччина• Швейцарія

Так, I буде сприймати II як агресивного, нетерплячого, нахабного, наївного, нудного і обмеженого.

сприйматиме як неухважного, ухильного, такого, що важко зрозуміти, і такого, що може обдурити, увести в оману.

сприйматиме як хенчливо-серйозного, офіційно-холодного, негнучкого.

буде сприймати як ділка, маніпулятора, що багато говорить і не заслуговує на довіру.

Тому кожен менеджер, що веде переговори на міжнародному рівні з пересіканням культур, має бути готовим до вирішення проблем, що можуть виникнути при спілкуванні.

Учені радять використовувати для вивчення партнерів і такі методи, як метод візуальної психодіагностики, соціоаналізу тощо.

Найпоширенішою формою ділового протоколу є прийоми, основи організації яких необхідно знати бізнесменам, підприємцям, керівникам і менеджерам будь-якого рівня.

Прийоми влаштовуються у зв'язку із завершенням будь-якої видатної події, на честь прибулої на фірму іноземної 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, презентації своєї продукції, реклами тощо. Прийоми — це інструмент ділових стосунків, продовження процесу ділового спілкування.

Час і засоби для організації прийомів залежать від обставин, але завжди потребують завчасної підготовки, що включає:

- визначення виду прийому;
- складання списку запрошених осіб;
- підготовка і завчасне подання запрошень;
- підготовка залу чи приміщення;
- складання, якщо необхідно, плану розміщення гостей;
- складання меню, продумання сервіровки столу і порядку обслуговування гостей;
- підготовка тостів і промов (на прийомах із розміщенням);
- складання схеми і порядку прийому, розподілу обов'язків між тими, хто готує прийом.

Великого поширення набули такі види прийомів: сніданок, обід, вечеря, "келих шампанського" чи "келих вина", "чай", "коктейль", "фуршет".

Що потрібно знати бізнесменам, підприємцям, менеджерам різних рівнів про організацію прийомів?

Прийоми влаштовуються на честь якоїсь особливої події, на честь гостей, що приїхали на фірму з-за кордону. Прийоми використовують як інструмент ділової комунікації. Вони мають діловий характер. Їх проводять з метою розширення ділових контактів, продовження переговорів, презентації своєї продукції, залучення нових партнерів, отримання нової інформації тощо.

Особа, що організовує прийом, повинна:

- обрати вид прийому;

- скласти список запрошених;
- надіслати їм запрошення;
- продумати, у якому приміщенні буде проходити прийом;
- продумати, де кого посадити;
- вибрати меню, порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розсадженням);
- скласти план проведення прийому;

• розподілити обов'язки між тими, хто організовує прийом. Які ж існують види прийомів і які їх правила проведення? Найчастіше організовують прийоми таких видів: 1) сніданок;

2) обід; 3) вечеря; 4) "келих шампанського"; 5) "келих вина"; 6) чай; 7) коктейль; 8) фуршет.

Сніданок. На сніданок прийнято запрошувати з 12.30 до 13.30. Він може тривати приблизно 1,5 год. Кількість запрошених обмежена. На сніданок можна запропонувати: холодні закуски, гарячу рибну чи м'ясну страву, десерт, а з напоїв — горілку, джин, сухе вино, мінеральну воду, соки, чай, каву. Форма одягу — повсякденна.

Обід. Обід може тривати з 19.00 до 21.30 години (за столом — не більше 1 год). Запрошених на обід може бути обмежена кількість. На обід подають холодні закуски, суп, гарячу рибну чи м'ясну страву, десерт. Напої ті ж, що й на сніданок. Форма одягу святкова: темний костюм, вечірня сукня тощо. Гостей розсаджують за схемою.

Шведський стіл (обід-буфет, буфетний обід). Це прийом, який проходить у ті самі години, що й сніданок та обід, але не за столом. Усі страви сервіруються на одному столі (буфетній стійці). У залі розставлені маленькі столики та крісла чи маленькі диванчики. Тут можуть розміститись гості, щоб поспілкуватися за обідом (попередньо кожен гість у ліву руку має взяти серветку, поставити на неї тарілку з ножем та виделкою, накласти в тарілку страви, які йому до вподоби. У праву руку взяти келих шампанського, вина чи соку). Упродовж прийому напої розносять офіціанти. Форма одягу святкова: темний костюм, вечірня сукня тощо.

Вечеря. На вечерю запрошують після 21 -ої год і триває вона 2 год. Запрошених — обмежена кількість. Особливістю вечері є те, що перші страви не подаються. Можна подавати: гарячу рибну чи м'ясну страву, десерт, а з напоїв: горілку, джин, сухе вино, мінеральну воду, соки, чай, каву. Гостей розсаджують за схемою.

Форма одягу святкова: темний костюм, вечірня сукня тощо. Форму одягу обумовлюють часто в запрошенні у вигляді примітки: "undressed" — у цій примітці вказано, що форма одягу повсякденна; "Віаск п'є" — для чоловіків обов'язковий смокінг; "white tie" чи "evening dress" — для чоловіків обов'язковий фрак. Для жінок в обох останніх випадках це означає, що потрібно бути у вечірній сукні.

"Келих шампанського" чи "келих вина" — це прийом, що може бути організований у проміжок часу з 12-ої до 13-ої години. Кількість запрошених не обмежена. Закуси не обов'язкові, але можуть бути запропоновані: бутерброди, соломка, тістечка, горішки. Напої: шампанське, вина, соки (інколи подають горілку, віскі). Прийом проходить стоячи, не займає багато часу і особливої підготовки. Одяг — повсякденний.

"Фуршет" або "коктейль". Може проходити з 17-ої до 20-ої год. і тривати 1,5—2 години. Кількість гостей може бути більшою, ніж на прийомі "шведський стіл". Цей прийом проходить стоячи. Рекомендують подавати холодні закуски, кондитерські вироби, напої: горілку, вина, мінеральні води, чай (у проміжок часу з 16-ої до 18-ої години). Насамкінець

можна подати шампанське, каву, морозиво. Форма одягу — повсякденна. Гості під час прийому можуть поспілкуватися з кількома діловими партнерами, оскільки є можливість ходити по залі. Не можна раніше часу піти з прийому (цим ви засвідчите недружелюбність стосунків).

На прийомі "коктейль" столи не накриваються. Все, чим хочуть пригостити гостей, розносять офіціанти.

"Чай". Цей прийом можна проводити з 16-ої до 18-ої год. Він може тривати 1—1,5 год. Кількість запрошених — до 20 осіб. Запрошуються лише жінки. Подають: кондитерські вироби, сендві-чі з ікрою, рибою, сиром тощо, фрукти, десерт. Серед напоїв: десертні та сухі вина, соки, води. Гості можуть розсаджуватися так, як хочуть.

Форма одягу — повсякденна.

Прийом із розміщенням. Після того, як визначився склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення, складається план розміщення гостей.

Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом і знав, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, в банкетному залі кладеться картка з ім'ям запрошеного.

Протокол вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Історія знає чимало прикладів, коли причиною інцидентів було порушення правил розміщення гостей за столом.

Найпочеснішим є місце навпроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку — на стороні столу, звернутій до вікон. На сніданку (обіді), де присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не його почесного гостя. Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді, звичайно, запрошуються дружини всіх запрошених.

Йдучи на прийом, не забудьте свої візитні картки. Не заведено приходити на прийом раніше чи запізнюватися.

Запрошені особи в призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15—20 хв. їх знайомлять, пропонують прохолодні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими не буде нагоди поговорити за столом.

На прийомах із розміщенням заведено обмінюватися тостами. Господар прийому після трапези встає з-за столу і запрошує гостей у приміщення, де сервіровано столи для кави і чаю.

Ініціатива залишення, прийому належить головному гостю. Після цього, подякувавши господарям за приємно проведений час, поступово йдуть й інші гості.

Після вибору виду прийому можна переходити до складання списку гостей. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб не було запрошених, які вороже ставляться один до одного.

У запрошенні потрібно зазначити, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли він проводиться, хто особисто запрошується. Запрошення виготовляються на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених вписуються від руки або набираються на комп'ютері та розсилаються за один-два тижні до дня прийому. Якщо з певних причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені виключно посадові особи. Чоловіки мають бути присутні на офіційному прийомі без жінок, а запрошені як посадовці жінки — без чоловіків. У запрошенні на офіційний прийом зазначається титул запрошеного без зазначення його імені та імені дружини.

Візитні картки як елемент ділових стосунків швидко входить у ділове життя вітчизняних бізнесменів, менеджерів, хоча наші іноземні партнери, особливо в розвинутих країнах, завжди надавали їм належну увагу. Використовують візитні картки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе чи про свою фірму або підприємство;
- інформування про себе осіб, у контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, привітання їх зі святом чи іншою подією;
- висловлення подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів.

Залежно від призначення умовно виділяють кілька основних типів візитних карток:

- класична ділова візитка, на якій вказується прізвище, ім'я та по батькові, посада, найменування і адреса організації, в якій працює особа, а також її робочий та домашній телефон;
- візитні картки для спеціальних і представницьких цілей;
- візитна картка, яка використовується особою, що обіймає високу посаду;
- візитна картка, що використовується дружиною посадовця і містить досить обмежену інформацію;
- спільна, чи сімейна, візитна картка;
- візитна картка фірми, підприємства, організації, яка використовується для привітання партнерів від імені фірми.

У практиці ділових стосунків та ділового спілкування існує велика кількість відмінних від вищенаведених основних типів карток, які застосовуються за межами бізнес-сфери. Це можуть бути візитки діячів мистецтва, науки, церкви тощо. Розмір таких карток, шрифт, розміщення тексту не регламентується суворими правилами. І тому вони можуть бути виконані на різних матеріалах, мати найрізноманітніші кольори і найвигадливіші шрифти. Зустрічаються також візитні картки з кольоровим фото її власника. Бувають візитні картки, складені вдвічі, як книжечка із зазначенням розміщення фірми, під'їзду до неї, місця стоянки автомобілів.

8.5. Як бути хорошим керівником

Ключ до ефективного керівництва — сильна підтримка з боку підлеглих

Бути хорошим шефом — це насамперед мати хороші стосунки з підлеглими. Вони мають об'єктивну оцінку стилю керівництва шефа. Те, як він виглядає в очах підлеглих, як вони ставляться до нього і пояснює його успіхи та невдачі.

Підлегли дуже добре розуміють, яка різниця між поганим та хорошим керівником. При хорошому керівництві робота стає цікавою, а досягнуті результати підкріплюють почуття професійної гордості. При поганому керівництві підлегли відбувають оплачувану трудову повинність.

У стосунках з підлеглими можна виділити такий суттєвий момент — розумно визначена міра свободи дій підлеглого — головна передумова підвищення ефективності його праці.

Поганий (неефективний) керівник пригнічує здібності та ініціативу своїх підлеглих.

Хороший (ефективний) шеф уважний до людей. Він аналізує ситуації, в яких з ними взаємодіє. Він знає, коли колектив чекає від нього тієї чи іншої лінії поведінки, рішучості чи

поступливості.

Секрет ефективності керівника в тому, щоб не обмежувати себе жорсткими рамками одного стилю, а також дотримуватись основних принципів керівництва людини.

◆ Зворотні зв'язки. Керівник повинен знати думку підлеглих з приводу того чи іншого прийнятого рішення.

Підлеглі прагнуть завжди дізнаватися про оцінку зробленої роботи безпосередньо від керівника. Керівник зобов'язаний уміти точно і вчасно оцінити виконану роботу.

◆ Визначена частка свободи. Підлеглі повинні володіти свободою дій у межах розумного і дозволеного.

Одним необхідно менше свободи в роботі, іншим — більше. Це індивідуально визначає шеф, спираючись на знання характеру і особливостей кожного підлеглого.

◆ Ставлення до роботи. Ефективний керівник об'єктивно оцінює роль роботи в житті людей, не перебільшуючи і не зменшуючи її, допомагає своїм підлеглим виробити правильну психологічну орієнтацію, встановити правильну шкалу життєвих цінностей, чітко визначити місце роботи в їхньому житті.

◆ Орієнтація на результати роботи. Хороший керівник знає, як правильно відзначити трудові досягнення підлеглих.

Найбільш цінним є кінцевий результат, хоча й не можна ігнорувати самим процесом трудової діяльності.

◆ Підвищення. Багато мудрості сховано у відомому вислові, що кращий шлях зробити кар'єру — добре виконувати свої щоденні обов'язки.

Якщо доповнити його натяками на можливість підвищення тим, хто має на це шанси, то це буде додатковим трудовим стимулом.

◆ Особиста поведінка. Із підлеглими керівник повинен поводити себе лише офіційно (формально), постійно утримуючи соціальну дистанцію, або встановити напівофіційні, навіть дружні стосунки. Проте дотримуватися однієї з крайностей не варто. У доброго керівника стосунки з підлеглими і не строго офіційні, але й не чисто приятельські (дружні). Це залежить від ставлення до людей взагалі, від конкретної ситуації, поведінки підлеглих. Як сказав один директор, не можна поводитися з ведмедем, як з котеням, і з котеням, як із ведмедем.

Налаштувати працівника на виконання завдання — півсправи. У процесі роботи необхідно вміти і похвалити, і за необхідності покритикувати. Якщо форми морального заохочення знайти простіше, то форми критики підібрати складніше, особливо такі, що позитивно вплинуть на працівника, на його розуміння суті справи, а не озлоблення.

8.6. Види критики підлеглих

Критика підлеглих має такі різновиди: критика підбадьорювання ("Нічого. Іншим разом зробіть краще. А зараз не вийшло");

- критика-докір ("Ну що ж ви? Я на вас так розраховував");
- критика-надія ("Сподіваюся, наступного разу ви виконаєте це завдання краще");
- критика-аналогія ("Раніше я допустився такої самої помилки. І дісталось ж мені від начальника*.");

- критика-похвала ("Робота зроблена добре. Але не для цього випадку");
- безособова критика ("У нас є працівники, які не справляються... Не будемо називати їх прізвищ");
- критика-співпереживання ("Я добре вас розумію, тому зрозумійте і ви, що так робити...");
- критика-здивування ("Як? Невже ви не справилися з роботою?");
- критика-іронія ("Робили, робили і... зробили. Тільки як тепер в очі будете дивитися?");
- критика-зауваження ("Не так зробили. Іншого разу порадьтеся");
- критика-попередження ("Якщо ви ще раз зробите не так, звинувачуйте себе");
- критика-вимога ("Роботу вам доведеться переробити") тощо.

РОЗДІЛ 9. ВИРОБНИЧИЙ КОНФЛІКТ

9.1. Дещо про природу конфліктів

Реальне життя організації — це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних стосунків.

Протиріччя існують завжди і на всіх рівнях — усередині особистості, у міжособистісному спілкуванні, у виробничих відносинах в організації, між організаціями тощо. Проте форми прояву цих протиріч та способи їхніх спростувань бувають найрізноманітніші. Протиріччя можуть розв'язуватися цілком "природним" шляхом — через вирішення поставлених завдань. Але часто їх гострота набуває такої сили, що вони починають перетворюються на конфлікти.

Реально конфлікти породжуються самим фактом наявності відмінностей. Безпосередньою ж їх причиною є ставлення людей до відмінностей у думках, поглядах тощо.

У виникненні конфліктів можна виділити дві сторони — об'єктивну і суб'єктивну.

Об'єктивна причина пов'язана зі складною суперечливою ситуацією: незадовільні умови роботи, нечіткий розподіл функцій та обов'язків — ці проблеми належать до ряду потенційно конфліктних, тобто об'єктивно є тією можливою основою, на базі якої виникають напружені ситуації. Якщо люди поставлені в такі умови, то незалежно від їх настрою, характеру вірогідність виникнення конфліктів досить велика.

Нерідко конкретні ситуації створюють перешкоди на шляху задоволення наших прагнень, бажань, інтересів. До багатьох із них ми ставимося спокійно, вважаючи їх природними. Проблема починається тоді, коли ці перешкоди викликають у нас протест: прийняте рішення здається помилковим, поведінка когось із колег неприйнятною, оцінка нашої праці неправильною тощо.

Початок конфлікту, як правило, пов'язаний з тим, що працівник робить спробу довести опонентові свою точку зору.

Опонентом може бути конкретна людина, рідше — група людей: керівник, що прийняв відповідне рішення, колега, підлеглий залежно від різних виробничих ситуацій.

Керівникові часто доводиться вирішувати конфлікти саме такого типу, коли підлегли висувають претензії щодо поганих умов праці, неможливості отримати відпустку в зручний час, відсутність перспектив тощо.

У такій ситуації в керівника часто виникає відповідна реакція протесту, пов'язана з тим, що мова йде про обставини, котрі не завжди від нього залежать, тому він вважає претензії підлеглому несправедливими. Хоч необхідно пам'ятати, що керівник в очах працівників сприймається не тільки як конкретна людина на конкретному робочому місці, але й як представник всієї адміністрації, тому в очах підлеглих він несе відповідальність за трудову ситуацію в цілому.

У свою чергу, і керівник за незадовільну ситуацію — погану роботу колективу, нездорову морально-психологічну атмосферу -нерідко перекладає відповідальність на когось із працівників ("мутить воду").

Конфлікти такого типу потенційно можуть мати наслідки із серйозними ускладненнями, тому що опонент сприймає висунуті обвинувачення як необгрунтовані.

Уміння вирішити складну ситуацію, не доводячи її до конфлікту — ознака соціально-психологічної культури людини. У той же час особистісні несприятливі прояви можуть різко загострити ситуацію, викликавши конфлікт.

Адже справа не в тому, щоб уникнути будь-яких протиріч, боротьби думок, різних точок зору, що є звичайним необхідним явищем ділового спілкування, а в умінні правильно поводитися в конфліктній ситуації.

Основною причиною виникнення конфліктів є ігнорування сферою міжособистісної взаємодії, що призводить до незадоволеності та напруженості в стосунках із працівниками. А також невисокий рівень психологічної компетентності часто є причиною неадекватної поведінки, призводить до підвищення стресо-вразливості керівників.

Психологічна підготовка до управління конфліктними явищами в колективі — це, насамперед, готовність до конструктивного вирішення конфліктів. Це вміння аналізувати ситуацію управління і розвитку, прогнозування наслідків, прийняття оптимального рішення, усунення негативних її наслідків, бачення позитивних сторін.

9.2. Моделі конфліктів

Кажуть, що треба не уникати конфліктів, а ефективно їх врятувати.

Принциповими для розвитку конфлікту є такі чисто психологічні моменти, як сприйняття ситуації її учасниками, їх відношення до неї, стратегія їхньої поведінки. Саме вони призводять до того, що на основі однієї і тієї ж причини виникають конфлікти з різними моделями розвитку, різними наслідками для їх учасників.

Наприклад, зміна техніко-технологічного процесу в цеху призвела до того, що, на думку начальника цеху, існування однієї із ділянок як самостійного підрозділу недоцільне. Начальник цього підрозділу категорично не погоджувався, протиставляючи свої аргументи.

Ділова суперечка. У даній ситуації — це протистояння точок зору з приводу того, яке технічне чи організаційне рішення є кращим, як реалізувати прийняте рішення, яка оптимальна послідовність організаційних дій тощо.

Опоненти вірять у можливість дійти до згоди і шукають шляхів її досягнення. Спілкування стає більш інтенсивним, вони аналізують ситуацію, сильні та слабкі сторони обох точок зору.

Якщо стосунки учасників характеризуються доброзичливістю, зберігаються елементи сприятливих відносин, то в цій ситуації буде прийняте дійсно краще рішення або знайдено третій варіант, який задовольняє обидві сторони.

Формалізація відносин. Виявивши розбіжності між собою щодо конкретного питання реорганізації в цеху, учасники ситуації можуть замість обмеження зони своєї суперечки, навпаки, перейти до її розширення. Вони почнуть виставляти один до одного претензії і з інших аспектів взаємодії. ("Я вже не раз переконувався, що ви, не розібравшись у справі, відразу ж починаєте сперечатись...", "Ви завжди приймаєте, рішення ні з ким не порадившись...", "Легко вам приймати рішення, виконувати їх інші будуть..."). Дискусія переходить на стиль роботи, згадуються колишні помилки, допускаються випадки проти особистості, які швидко формують у опонентів переконання, що змінити позицію один відносно одного не вдасться. У такому випадку партнери можуть відмовитися від аналізу даної проблеми, обравши офіційні способи прийняття рішення ("Ви начальник — вам видніше", "Я бачу, що нам не домовитись, тому вважайте, що це — наказ").

У результаті міжособистісні стосунки погіршуються, спілкування стає суцільно офіційним, партнери не прагнуть до контактів, міжособистісних взаємин.

Психологічний антагонізм. При такому розвитку конфліктної ситуації реальна зона розбіжностей є невизначеною, із суб'єктивною тенденцією до її збільшення. Це означає, що учасники ситуації не можуть чітко визначити, в чому полягають їхні розбіжності, але явно схильні це перебільшувати ("У нас не може бути нічого спільного...", "Ми абсолютно різні люди..." тощо). Це ґрунтується на тому, що відносини між "супротивниками" набувають форми взаємного відштовхування, будь-який контакт чи предмет може стати джерелом розбіжностей.

Психологічно учасники ситуації відверто один одного не сприймають, спроби вплинути один на одного якщо й робляться, то у відкрито ворожих діях.

Якщо в начальника цеху і начальника підрозділу до цього були розбіжності, якщо в них накопичилися взаємні претензії і образи, якщо ставляться вони один до одного з настороженістю і підозрілістю, то нова суперечка може підірвати основи їхніх стосунків. Для цього досить подивитися на ситуацію упереджено і побачити в поведінці один одного лише наміри зробити "на зло". Тоді керівник підрозділу вважатиме, що начальник цеху хоче його звільнити, він під нього просто "копає", створює йому додаткові труднощі. А начальник цеху в протидіях начальника підрозділу буде вбачати реакцію по відношенню до нього особисто. ("Він протидіє мені в усіх починаннях...", "Він налаштовує проти мене колектив".)

Таким чином, не сам факт, предмет розбіжностей є вирішальним у конфліктній ситуації, а швидше розвиток цієї ситуації, характер спілкування і відносини її учасників.

9.3. Спілкування як суперечка

Значення, яке має спілкування учасників конфліктної ситуації Г-Т для її вирішення, робить зрозумілим те, чому багато спеціалістів переговори вважають центральним моментом конфлікту.

У процесі переговорів уточнюється предмет конфлікту, з'ясовуються позиції учасників, закладаються основи вирішення конфліктної ситуації.

Успішне проведення переговорів сприяє швидкому і оптимальному вирішенню конфліктів, і навпаки • • невдачі в їх проведенні ускладнюють ситуацію, підсилюють напруженість сторін.

Багато конфліктів і непорозумінь виникає між партнерами через незрозумілі запитання. Щоб запитувати інших, необхідна сміливість, оскільки запитання іншому передбачає саморозкриття.

Зневажати запитаннями — значить відкрити шлях здогадкам. Без запитань людина довільно формує уявлення про інших, привласнюючи їм на основі своїх вигадок ті чи інші якості та недоліки. Відмовляючись шляхом запитань прояснити наміри іншого, вона будує свої припущення про його мотиви і майбутні вчинки, а потім підводить свою поведінку під вигадану схему дій.

Готуючись провести бесіду зі своїм опонентом (якщо керівник є сам учасником конфлікту) або з учасниками конфлікту (якщо конфлікт між працівниками), необхідно заздалегідь проаналізувати ситуацію, спробувати створити своєрідний портрет учасників конфлікту, чітко уявити мсту бесіди і її основної схеми. Таких бесід може бути кілька: мстою першої може бути зняття напруження, потім — вияснення позицій тощо. Проводячи

бесіду, керівник повинен зберігати контроль над ситуацією, керувати процесом бесіди.

Конструктивний стиль суперечки характеризується конкретністю (чітко визначений предмет конфлікту, відсутність узагальнень, переходів на інші проблеми): активністю обох сторін, зацікавленістю в бесіді; чітким викладенням своєї позиції і увага до протилежної; дотриманням стичних основ поведінки стосовно один одного, не зачепивши особистості іншого. Бесіда буде вдалою, якщо в результаті:

- партнери отримали додаткову інформацію, дещо змінили своє бачення ситуації чи позиції партнера.

- вдалося хоча б частково зняти напруження:

- прийшли до більшого взаєморозуміння і зближення своїх позицій;

- змогли вирішити проблему і пікрити конфлікт.

Якщо ж у результаті суперечки партнери не дізналися для себе нічого нового, напруження між ними збереглося, або навіть підсилювалося, вони відчують неможливість чи небажання змінити ситуацію, то переговори, бесіду слід вважати негативною.

РОЗДІЛ 10. ПРИЙНЯТТЯ НА РОБОТУ

10.1. Проблема підбору кадрів

Як підібрати працівників, що володіють не лише високими професійними і діловими, а й відповідними особистісними і якостями. Як практично вберегти організацію від потенційно небезпечних (конфліктних) співробітників?

Існують різні напрацьовані способи, кожен з яких має свої плюси та мінуси.

У колишньому Радянському Союзі функція захисту здійснювалася двома каналами: за рахунок роботи особливих відділів, які були практично на кожному підприємстві, та через розгорнуту систему партійних характеристик. Цей спосіб не дуже вдалий, оскільки неминуче призводить до професійного та кваліфікаційного обезголовлювання підприємства, що в підсумку катастрофічно позначається на його ефективності.

Нині широко розповсюджена практика підбору співробітників за принципом спорідненості або "давнього" знайомства. Вона має свої позитиви на початковому організаційному етапі заснування своєї справи. Але за умов зростання фірми та її стабільного функціонування такий шлях виявляється програмним (недостатня кількість професіоналів з відповідним рівнем кваліфікації та негативні побічні соціально-психологічні феномени: кумівство, родинні зв'язки тощо).

На сьогодні існують кадрові агенції, які здійснюють підбір кадрів за професійно-кваліфікаційним принципом, на основі критеріїв, які визначають професійні та ділові якості претендента.

Більш високий рівень підбору кадрів - - це комплексний підбір з урахуванням усіх параметрів (професійних, ділових, особистісних) на основі критеріїв, розроблених кваліфікованими психологами.

Отримуючи заявку на підбір претендентів на вакансію, вони в тісному співробітництві з клієнтом визначають не тільки формальні професійно-кваліфікаційні запити, а й конкретні функціональні вимоги, на основі яких ґрунтується робота. Кожний претендент проходить через спеціальний психодіагностичний комплекс, що дозволяє відсіяти непридатних і зберегти найбільш перспективних для конкретного робочого місця. Така форма організації роботи сприятлива як для фірми, так і для кожної окремої людини, яка шукає роботу.

10.2. Проблеми найму на роботу з позиції керівника фірми

Відділ кадрів фірми проводить первинний підбір кандидатів, які володіють необхідною кваліфікацією, на те чи інше місце роботи.

На що звертає увагу керівник при співбесіді з претендентом?

Досвід. Якщо претендент змінив більше одного місця роботи за рік — це сигнал тривоги. (Оптимальний варіант — не менше двох—трьох років на кожному місці роботи.)

Яскравий опис претендентом своїх досягнень може бути перебільшеним. Слід пам'ятати, що конкретна посада в іншій фірмі, аналогічна даній фірмі, не означає ті самі обов'язки та відповідальність. Для деяких посад попередній досвід не обов'язковий.

Інтелект та освіта* Необхідно підбрати людину до посади. Якщо призначити висококваліфікованого спеціаліста на нижчу посаду, з'являться незадоволені працівники, може зрости плінність кадрів. І навпаки — некваліфікований працівник з обов'язками вищої посади не справиться.

Книжні знання нечасто безпосередньо застосовуються на практиці, хоч і навіюють кандидату ілюзорну віру в свої можливості. Розсудливість і бажання вчитися набагато цінніші, ніж академічна освіта.

Зовнішній вигляд. Ви маєте повне право очікувати, що кандидат прийде на співбесіду охайним і матиме гарний вигляд. Це

свідчить про почуття гідності. Можна прогнозувати, що й до роботи він буде ставитися сумлінно, хоча це і не є стовідсотковою гарантією такого ставлення. Якщо ж кандидат приходиться у непрезентабельному вигляді, то й на роботі він виглядатиме не краще.

Здатність до адаптації. "Дубовість", відсутність психологічної гнучкості створюють серйозні проблеми, тому що заважають зростанню і розвитку працівників.

Риси характеру. Хоч працівники і не братимуть участі в конкурсі на популярну особистість, все ж потрібно звернути увагу на те:

- Чи тактовний кандидат? Чи стриманий?
- Чи легко з ним спілкуватися?
- Чи вміє він поводитися серед людей?

10.3. Методика співбесіди під час прийняття на роботу

Керівник має прийняти рішення, наслідки якого можуть відчуватися роками. Тому робити це слід обдумано. Співбесіда з претендентом потребує підготовки. Керівник повинен:

пам'ятати про те, на яку посаду претендує кандидат;

до співбесіди знайти час, щоб ознайомитися з біографією кандидата;

визначити запитання, які необхідно поставити;

намагатися бути у відповідному настрої. Якщо ви дуже стомлені чи роздратовані, то оцінка кандидата буде необ'єктивною, тому:

- сплануйте бесіду так, щоб нічого не відволікало вашої уваги (телефонні дзвінки тощо);
- виберіть для бесіди відповідне комфортабельне приміщення.
- не виявляйте упередженості, перше враження може бути помилковим;
- переконайтеся, що кандидат знає ваше ім'я та посаду;
- називайте претендента на ім'я. Сприймайте його, як цікаву людину, у якої можна про щось дізнатися;
- посміхайтесь. Будьте доброзичливими. Переляканий кандидат не зможе продемонструвати свої здібності;

- ставтеся до кандидата так, як вам би хотілося, щоб ставилися до вас, коли б ви помінялися ролями;

- повідомте кандидату все стосовно посади — як позитивні, так і негативні сторони (вимоги, умови роботи, режим робочого дня, можливе висунення, привілеї, зарплата);

- говоріть повільно і чітко, щоб він усвідомив сказане вами;

- не давайте обіцянок, які ви не в змозі виконати. Не перебільшуйте можливостей просування по службі.

Зробіть так, щоб кандидат говорив більше, ніж ви. Адже це ви його інтерв'юєте, а не він вас. Кмітливий кандидат може розговорити вас так, що залишить про себе найкращі враження, хоча говорили ви самі.

- Формулюйте питання чітко і стисло.

- Ставте запитання послідовно, по черзі.

- Починайте з легких запитань, складніші залишайте на кінець бесіди.

- Запитайте, що він робив, що прагне робити, що може і що стане робити.

- Не ставте очевидних запитань ("Ви старанні?", "Ви вмієте вживатися з колегами?").

- Додатково перевірте відповіді, ставлячи ті ж питання по-іншому.

- Ставте запитання, які потребують розгорнутої відповіді, а не відповідей "так" і "ні".

- Зверніть увагу на запитання, які ставить вам претендент. Можливо, ви отримаєте додаткову, цікаву для вас інформацію.

Про що слід дізнатися

- Працьовитий кандидат на посаду чи лінивий.
- Чи має швидку реакцію.
- Відкритий він для сприйняття нового чи впертий і схильний до догматизму.
- Чи спостережливий. Чи ініціативний. ^ Чи чесний.
- Чому залишив свою попередню роботу. ^ Наскільки охайний у роботі.
- Чи відчуває гордість за свою роботу.

На що слід звернути увагу

- ◆ Не будуйте свої висновки лише на основі письмової характеристики. Людина заслуговує на більше чи менше, ніж її характеристика.

- ◆ Сприймайте кандидата всіма своїми відчуттями. Невербальний контакт не менш важливий, ніж словесний. Про що говорить міміка кандидата, жестикуляція його рук, поза, вираз очей?

- ◆ Відповіді часто можна знайти в темах, віддалених від безпосереднього предмету розмови.

- ◆ Намагайтеся відразу висловити претенденту свою думку щодо його шансів отримати роботу. Не подавайте йому надії, якщо в нього немає шансів. Не принижуючи його гідності, поясніть, чому його шанси незначні.

- ◆ Незалежно від результатів співбесіди зробіть так, щоб настрій у кандидата піднявся. Підтримайте його почуття гідності компліментом.

- ◆ Посміхніться, потисніть руку і побажайте удачі кандидатові.

Питання, які найчастіше

ставлять кандидати на роботу роботодавцеві

- Які загальні умови роботи в організації і який розпорядок дня?
- Яка філософія організації по відношенню до молодих спеціалістів?
- Які шанси на отримання житла?
- Які перспективи розвитку організацій?
- Чи є знижки для працівників під час придбання продукції, яку випускає організація?
- Чи практикується в організації надурочна робота?
- Які використовуються системи виплати?
- Хто є конкурентом даної організації?
- Чи має організація свої дитячі, лікувально-оздоровчі заклади?
- Які шанси на отримання більш високої посади?
- Чи будуть створені умови для навчання, підвищення кваліфікації чи перепідготовки?
- Чи можливе скорочення посади? У зв'язку з чим?
- Чи можна розраховувати на допомогу організації у працевлаштуванні у випадку скорочення працівників?
- Які принципи формування пенсійного фонду, можливі розміри пенсії?

10.4. Зарубіжний досвід

За кордоном склалося кілька систем прийняття на роботу. Наприклад, в Англії поширена практика приймати на роботу * або через спеціалізовані бюро та агенції, або за наявності "рекомендаційних листів" з попередніх місць роботи (вони є певним аналогом наших характеристик, але мають більше значення). В Ізраїлі прийнята узаконена система протекціонізму — на роботу приймають тільки за наявності двох "поручителів", які несуть юридичну та фінансову відповідальність за дії свого протеже.

Акіо Моріта, засновник фірми "Соні", автор книги "Зроблено в Японії", ділиться своїм управлінським досвідом. Зокрема він розкриває методику прийняття на роботу на основі співбесіди з кандидатами.

У фірмі "Маккей Епвілоум" розроблений десяти етапний процес відбору співробітників. І хоч цей процес здається таким же повільним і болісним, як китайські тортури водою, він виправдовується порівнянно з проблемами і хвилюваннями процесу звільнення працівників.

- Візит до консультанта з промислової психології. Ця інформація вже ні до чого не зобов'язує, але стає корисною, коли в процесі трудової діяльності виникає потреба вплинути на сильні чи слабкі сторони даної людини.

- Кандидата запрошують на співбесіду. Працівник відділу кадрів добре знає професійні вимоги до кандидата і дуже добре розбирається в людях.

- Кандидата запрошують на шість—сім співбесід із членами адміністрації фірми, які потім спільно аналізують свої висновки і письмово їх викладають як при прийнятті, так і при відмові.

- Директор фірми розмовляє з кандидатом на посаду, упродовж 30 хв.

- Директор фірми розмовляє з кандидатом на посаду протягом 30 хв. по телефону.

Оцінюється вміння кандидата вирішувати ділові проблеми по телефону.

- Збирається інформація про кандидата із зовнішніх джерел.
- Бесіда з кандидатом у нього вдома, в присутності сім'ї, де він найкраще розкривається як особистість.
- Бесіда з кандидатом за інших обставин (наприклад, у концертному залі чи кінотеатрі), в'яснення його смаків та вміння поводитися з людьми і серед людей.
- Візит кандидата до двох-трьох бізнесменів високого рангу не конкуруючих фірм, які потім передадуть свої враження і оцінку рис кандидата.
- Візит до Майстра. У кожному місті є свій Майстер-спеціаліст вищого класу в будь-якій професії: майстер-бухгалтер, майстер-виконавчий секретар тощо. Кандидат, який успішно пройшов попередні етапи, повинен витримати екзамен у Майстра.

Ці десять етапів забезпечують успішний відбір кадрів під час прийняття на роботу. При цьому потреби в рекомендаціях, письмових характеристиках немає.

Вирішальним критерієм під час прийняття на роботу є запитання директора, керівника до самого себе: "Як би я себе почував, якби ця людина (кандидат на роботу) працювала в мого конкурента, а не в мене?"

РОЗДІЛ 11. СЛУЖБОВИЙ ЕТИКЕТ. МОРАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ТА ЗАСАДИ

11.1. Службовий етикет як сукупність правил поведінки людини

Етикетом називається сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків, Етикет тісно пов'язаний із життям суспільства. Етикет сприяв розвитку культури. У етикеті кожного народу збережені форми шанування жінки, культ матері. Перед матір'ю оголювали голову, жінкам дарували квіти, виказували знаки уваги.

Дворяни Росії розглядали етикет як особливу знакову систему, яку вирізняла їх загальної маси росіян.

Етикет як феномен культури демократизувався з часом, а етикетні норми стали невід'ємним компонентом способу життя (в побуті, на роботі, у громадських місцях) вихованої людини.

Службовий етикет — це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей у трудових колективах. Ці правила зумовлені найважливішими принципами загальнолюдської моралі й моральності.

Не секрет, що на роботі кожна людина є об'єктом уваги колег, відвідувачів, які звертають увагу на її привітання, уміння запитувати, слухати, виявляти пошану до інших тощо.

"У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється наш характер: дурень і входить, і виходить, і сідає, і встає з місця, і мовчить, і посувається інакше, аніж розумна людина," — писав Ж. де Лабрюйєр .

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх: і керівників, і підлеглих. Так, на службі люди зазвичай звертаються один до одного на "Ви", поводяться чемно, намагаються бути чемними і коректними.

На світських раундах, за правилами етикету, розмовляють про приємні і цікаві речі, не обговорюють особисте життя, зовнішність присутніх, ділові проблеми, намагаються усміхатися.

Етикет — це мова символів. Людина повинна використовувати його з метою краще взаємодіяти з іншими (колегами, партнерами).

Правила і вимоги службового етикету мають сприяти створенню здорового морально-психічного клімату і піднесенню настрою, підвищенню продуктивності праці. Учені радять:

керівникові:

- намагатися робити зауваження підлеглим віч-на-віч;
- навчитися заохочувати підлеглих;
- визнавати свої помилки;
- уміти карати;
- не сперечатися через дрібниці;

- бути доброзичливим, делікатним; усім співробітникам:

- володіти загальною культурою;

- порядно ставитися до інших;

- поважати людську гідність колег;

- не лицемірити, не брехати;

- бути ввічливими;

- свої негаразди, прикроці залишати за межами установи;

- бути доброзичливими, сумлінними, шанобливими, тактовними, делікатними;

- уміти висловлювати співчуття.

Службовий етикет передбачає і правила поведінки з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Етикет службових взаємин зобов'язує:

- бути ввічливим до всіх клієнтів (думка кожного клієнта впливає на імідж фірми, установи);

- зустрічі починати вчасно;

- на всі дзвінки і листи клієнтів вчасно давати відповіді;

- прийняті рішення виконувати у зазначені терміни;

- працівників бути в гарному і охайному одязі.

Усе це сприятиме надійним і довготривалим взаєминам із клієнтами, зростанню прибутків фірми.

Службовий етикет передбачає стосунки з іноземцями. Для ділового спілкування з ними потрібно добре знати звичаї, традиції країни, представником якої є ваш партнер, а також прийняті там правила етикету.

Але слід пам'ятати, що одним із найважливіших принципів закордонного ділового етикету є підтримка чесних і шанобливих відносин із партнером .

11.2. Професійна етика. Норми професійних ділових відносин

Найвища суспільна й особистісна цінність моралі полягає в її загальнолюдяності.

Моральний рівень людини не може визначатися її професією, так само як національним походженням чи іншими факторами. Мораль є суттєвим чинником життєдіяльності суспільства, але навіть апелюючи до цих людських якостей вона звертається передусім до кожної окремої особистості.

Існують окремі види людської діяльності, які ставлять особливо високі та надвисокі моральні вимоги до осіб, котрі професійно цією діяльністю займаються.

У цих професіях на основі загальних принципів моралі виробляються своєрідні кодекси честі, професійної поведінки, котрі поряд із загальноморальними правилами вбирають і весь, іноді драматичний, досвід даного виду людської діяльності.

У професійній етиці формується система конкретних моральних норм із супутніми їм практичними правилами, які "обслуговують" ту чи іншу галузь людської діяльності.

Адже від культури говоріння, слухання, від культури поведінки, мови залежать результати професійної діяльності. Широко вживаним є сьогодні термін професійна культура (культура певної професії). Фахівець має не лише виявляти свої моральні якості, а й впливати через них на інших. Особливо це стосується професій суддів, учителів, лікарів тощо.

Норми, принципи, поняття — загальнолюдські моральні цінності, конкретизує у певних професіях професійна мораль. А її особливості вивчає професійна етика.

Отже, професійна етика — це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег, до партнерів, до членів суспільства. Це усвідомлення своєї моральної відповідальності і готовності виконувати свій професійний обов'язок.

Професійна етика включає і поняття професійного обов'язку, професійної відповідальності, професійної совісті. А ці поняття перетинаються з іншими (близькими): професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість, професійний такт.

Учені підкреслюють, що професійна етика регулює відносини керівника і підлеглого, фахівця і клієнта, бізнесменів з іноземцями тощо.

У кожній із цих галузей головним об'єктом діяльності є людина, котра вправі сподіватися і сподівається на ставлення до себе не як до об'єкта зовнішнього впливу, а саме як до людини, тобто розраховує на повагу, співчуття, розуміння. Вже давно сформовано кодекс честі лікаря, юриста, педагога, який регулює їх професійну поведінку.

У наш час соціальні структурні зміни зумовили виникнення нового про шарку — підприємців малого бізнесу, а також формування нового типу управлінця-менеджера.

Розвиток науково-технічного прогресу, зокрема його інформаційна хвиля, вимагає іншого типу управління і ставить надвисокі вимоги до керівника. Сучасний тип управлінця — менеджер-організатор. Він може зробити кваліфікований висновок лише на підставі колегіального, всебічного обговорення та вивчення певної ситуації, виваженості оцінок, аналізу суті справи. Більше того, він може моделювати складну ситуацію і за допомогою комп'ютера своєрідно її "програвати", досягаючи оптимального вирішення того чи іншого завдання.

Керівник повинен володіти даром передбачення, високими організаторськими здібностями, бути компетентним, мати міцне здоров'я, високорозвинутий інтелект та рівень культури.

Менеджер повинен уміти встановлювати контакт з іншими на основі поваги, взаєморозуміння, ввічливості, тактовності; дотримуватись свого слова, бути пунктуальним, коректним і відповідальним за свої рішення та вчинки, які мають бути адекватними ситуації.

Стівен Р. Кові вважає, що сенсом життя людини, його центром можуть бути:

Робота. Не тільки основний, а й додатковий час витрачається на роботу.

Друзі. Вони з'являються на основі співробітництва. Тільки на роботі можна себе самореалізувати. Ідеї та принципи, які сповідує людина, є умовою більш ефективної роботи та пристосовуються до її умов.

Гроші. Задоволення поглинають фінанси. Друг чи друзі вибираються залежно від їх економічного стану. Вороги — це економічні конкуренти. Самооцінка залежить від розміру капіталу. Хорошими принципами будуть ті, що дозволяють робити гроші та управляти ними.

Сім'я. Найвищим задоволенням є спільна діяльність, пов'язана з сім'єю. Друзі — це друзі сім'ї. Реалізація власного "я" найбільш розкривається в сім'ї, у родинних стосунках.

Сповідуються правила та принципи, які підтримують силу і єдність сім'ї.

Такими центрами людського життя можуть бути дружина чи чоловік, задоволення, реалізація свого "я", друг чи друзі, ворог чи вороги, володіння власністю.

При цьому внутрішня безпека залежить від того, як ставиться до людини чоловік чи дружина, як його сім'я сприймається іншими. Вона визначається рівнем доходів або базується на репутації (залежно від того, що є центром життя). Але ніхто не застрахований від того, що з певних причин сім'я може не скластися, робота може бути втрачена чи настане фінансове фіаско. Результат — сильна життєва криза, з якої далеко не кожному вдається вийти гідно.

І лише тоді, коли центром життя людини є правильні принципи, які базуються на основі християнської етики, усі життєві радості, задоволення і негаразди вона сприймає по-іншому, мудро.

Задоволення отримує від практично будь-якої усвідомленої діяльності. Відпочинок важлива частина збалансованого життя. Друзі — це партнери у взаємозалежному житті, з якими діляться, кого підтримують і на кого спираються. "Ворогів" немає, а є люди з іншими позиціями, яких необхідно зрозуміти. **Самореалізація** — це оцінка себе і інших людей як унікальних, талановитих, творчих, які можуть багато досягти, працюючи разом чи незалежно. Принципи — це природні закони, які не можна порушити безкарно. Їх дотримання зберігає цілісність особистості та приводить до істинного розвитку і щастя.

Правильні принципи — це точний, надійний і сильний вимірник для самовдосконалення. Це ядро внутрішньої безпеки. Це компас, який направляє, куди йти, і показує, як туди дістатися. Це дає можливість піднятися над ситуаціями, емоціями, обставинами і бачити картину в цілому. Ви стаєте впевненою в собі, знаючою, активною людиною, незалежно від ставлення, поведінки та дій інших людей. Ваш поточний фінансовий стан та інші сучасні обставини не є визначальними для ваших рішень і дій.

Дотримання чи недотримання моральних норм і принципів формують відповідний авторитет керівника, менеджера. Лише на основі моральних засад авторитет особистості керівника буде міцним і довготривалим, або навпаки — неміцним і змінним.

11.3. Авторитет особистості

Авторитет — це соціальна роль, з якою пов'язані відповідні якості співробітників: високий рівень управлінських рішень, вміння вирішувати виробничі проблеми та конфлікти, адекватне прогнозування тощо.

Авторитет — це також психологічний стан особистості, що виконує цю роль. Він складається з усвідомлення своїх можливостей і компетенції, розуміння того, чого чекають від нього інші, визнання своїх прав і привілеїв. Тому зростання авторитету керівником розцінюється як особиста перемога, а його втрата — як трагедія.

У зв'язку з цим необхідно розглядати дві сторони авторитету — авторитет посади (тобто відповідний рівень обов'язків, відповідальності, прав, які надає і вимагає дана посада) й авторитет особистості, який характеризується відповідним рівнем ділових і організаційних умінь та здібностей, морально-психологічних рис та принципів.

В ідеалі авторитет особистості перевищує авторитет посади. Добре, коли вони збігаються, тоді керівника характеризують як відповідальну особистість, яка добре знає коло своїх обов'язків і не зловживає своїми правами.

Авторитет проявляється та підтримується у виявленні поваги, врахуванні думки, в хороших результатах роботи, симпатії з боку співробітників.

Але авторитет особистості може бути нижчим, ніж авторитет посади, іншими словами, працівник не відповідає займаній посаді, вимогам.

Внутрішньо це виявляється у блокуванні інформації, що викликає сумнів в особистому авторитеті (небажання помічати негативні явища, за які керівник несе відповідальність, перебільшення досягнень, неадекватна реакція на критику). Це проявляється також у прагненні уникнути таких ситуацій, в яких могла б виявитися особиста некомпетентність.

Зовні в організації це виявляється у прояві неповаги з боку співробітників, особливостях кадрової політики, у погіршенні морально-психологічного клімату в підрозділі, ставленні працівників до своїх обов'язків.

Це логічні наслідки ситуації, в якій постійно йде пошук "винних", а висунуті ідеї, пропозиції оцінюються тим, наскільки вони відповідають думці "авторитету".

У зв'язку з цим виникає проблема організації робочого місця та режиму роботи керівника.

11.4. Особливості роботи керівника і норми його поведінки

Особливість роботи керівника полягає в тому, що йому необхідно постійно спілкуватися з людьми і працювати з інформацією. Таке інформаційне навантаження може призвести до цейтноту, нервувань, тобто стресів.

В екстремальних умовах людина може виявити максимум хоробрості та кмітливості. Але якщо такі умови супроводжують її кожного дня, то працездатність різко знижується, швидко виникає втома.

Частий стрес призводить до того, що в організмі страждає найслабша ланка: підвищений артеріальний тиск перетворюється на гіпертонію, порушення в роботі серцевого м'яза викликають інфаркт.

Охорона праці пов'язана не тільки з професійними умовами (шкідливі речовини, висота, вібрація тощо). Охорони потребує і розумова, в тому числі й управлінська праця.

Організм — це дуже тонкий механізм, який потребує культури відносин, професіоналізму. Про неприйнятні умови, перш за все, він повідомляє головним болем, відсутністю апетиту, безсонням та іншими ознаками.

Талант керівника ніколи не розповсюджується на всі щаблі управлінської культури. Не поспішайте на вищу посаду, можливо, то буде недосяжний рівень вашої компетентності.

Кабінет — робоче місце не тільки господаря, а й усіх, хто з ним зустрічається.

Як свідчать вибіркові дослідження, шум у багатьох адміністративних приміщеннях перевищує допустимий рівень. Тому дверна оббивка, подвійні двері та віконні рами, звукоізоляційні перегородки — це не розкіш, а необхідність.

Не лише звуки, а й колір має психологічний вплив на людину, її самопочуття. Знання властивостей кольору, вміле їх поєднання в адміністративних приміщеннях підвищує працездатність, знижує втомлюваність і роздратованість.

Одна із актуальних проблем сьогодні — оцінка режиму управлінської (розумової) праці

з інформаційних позицій.

У голові людини міститься 15 мільярдів нервових клітин-нейронів. Їх робота організована так, що одні клітини працюють, інші — відпочивають. Наприклад, перед вами стоїть актуальна професійна проблема. Частина нервових клітин мобілізується, будується локальна ієрархічна структура — цільовий ансамбль, розподіляються функції, підключається енергія. Через деякий час налагоджується нормальна робота. Клітини мозку працюють. Ви приходите додому і налаштовуєтесь на іншу проблему. Попередня ніби забувається, йде мобілізація інших нервових клітин, збирається повний ансамбль, який отримує основну енергетичну підтримку. Наступного дня, прийшовши на роботу, ви знаходите "професійний" ансамбль цілим і збереженим, клітини відпочили і після деякого налаштування починають працювати. Якщо ж до справи не повертатися кілька днів, то необхідно більше часу на підготовку, аж до повної мобілізації. Суть приказки "понеділок — важкий день" полягає в тому, що чим довша перерва, тим більше часу необхідно для налаштування на діяльність.

Інша приказка каже: "Відпочинок — це зміна діяльності". Коли підключено кілька ансамблів нервових клітин, необхідно вміти вчасно переключатися.

Якщо побудовано багато ансамблів і переключення є частими та раптовими, з дефіцитом часу на настройку, то виникає невроз.

Все, що людина бачить, вона поєднує з тим, що чує і про що думає — так здійснюється інформаційний синтез. Якщо ж інформація надходить несвоєчасно, дуже швидко чи у великому обсязі синтез не виникає, а створюється інформаційний шум, який призводить до втрати попередньої інформації, ускладнює прийом і опрацювання нової.

До нервового напруження, а при частому повторенні — до неврозів призводить також інформаційна диверсія (високий рівень шуму, що заважає зосередитись; нав'язування інформації, яка вас не цікавить; музика чи шум під час відпочинку).

Об'єм інформації і коло людей, з якими керівник повинен мати справу, збільшуються в міру того, як він піднімається по сходах посадової драбини.

Як стверджують гігієністи, без втрат для свого здоров'я одна людина в змозі регулювати зв'язки не більше, ніж на трьох — чотирьох ступенях адміністративної системи (на кожній з яких по п'ять-сім безпосередніх підлеглих).

Мозок працює не менше ніж 16 год. на добу. Тільки під час сну, коли один ансамбль нервових клітин переключається на інший, центральна нервова система відпочиває.

Безсоння — ознака порушення інформаційного режиму, ефективніше з нею боротися не за допомогою ліків, а виправленням свого інформаційного режиму.

Рекомендується починати день творчою роботою, а закінчувати — рутинною, монотонною, адже найрозумніші думки приходять частіше за все зранку ("Ранок вечора мудріший"), при умові, що можна не поспішати, зібратися з думками.

Необхідно зробити так, щоб людина керувала своїми справами, а не навпаки. Володіючи такою культурою управління, можна багато і продуктивно працювати, менше стомлюватися, не хворіти на професійні захворювання.

Проблема здоров'я керівника, менеджера. Стресовий стан характеризується втратою спокою, самоконтролю, неможливістю зосередитися на вирішенні відповідної проблеми, тому якщо ви потрапили в таку критичну ситуацію, слід:

- внутрішньо змириться з тим, що є, і прийміть це як факт. Те, що вже трапилося, змінити неможливо. Це знижує емоційну напругу;
- проаналізуйте дану ситуацію. Уявіть собі найгірші наслідки, які можуть бути. Прийміть їх як можливий варіант;

◆ тепер спокійно шукайте шляхи виходу з даної ситуації чи проблеми.

Максимально активізуйте свою інтелектуальну діяльність на фоні емоційної врівноваженості. Вихід є завжди, його просто необхідно знайти.

Коли людина перебуває в стані паніки, вона не може зосередитись на вирішенні тієї чи іншої проблеми, але примусивши себе подумки прийняти найгірше, цим самим скинувши вантаж панічного хвилювання, вона починає шукати правильний вихід.

Ділові люди, які не знають, як боротися зі стресами, помирають молодими. Щоб ліквідувати великий відсоток непотрібних хвилювань на роботі з приводу вирішення ділових проблем, насамперед спробуйте дати чіткі та вичерпні відповіді на запитання: "У чому суть проблеми? Які її причини? Чи є можливі рішення? Що конкретно ви пропонуєте?"

Цим ви не тільки зменшите своє хвилювання та роздратування, а й поліпшите свої справи.

Систематичні перевантаження і, як наслідок, — постійний стан нервового напруження стають для керівників все більш звичними. Сучасна управлінська діяльність — це дуже напружений ритм життя.

Згідно з матеріалами ВОЗ, здоров'я — це стан повного фізичного, душевного та соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб чи фізичних дефектів.

Сучасний керівник працює, як правило, в умовах:

- ◆ дефіциту часу;
- 4 надлишку інформації;
- ◆ ненормованого робочого дня;
- ◆ постійного тиску з боку підлеглих та вищого керівництва;
- ◆ вимушеного ризику;
- ◆ одночасного вирішення кількох різнорівневих завдань. Усе це призводить до різкого збільшення "хвороб віку" (серцево-судинних, онкологічних, виразкових, психічних тощо).

Найчастіше виділяють такі види здоров'я: фізичне; психічне; духовне.

Фізичне здоров'я — це стійкий функціональний стан організму, який забезпечує успішну життєдіяльність людини (як окремих тканин, органів і систем, так і всього організму в цілому) в межах вікової норми.

Психічне здоров'я — це здібність людини усвідомлено ставитися до функцій свого організму, здібність регулювати свої психічні процеси (думки, почуття, бажання, реакції на іншу людину як рівну собі, у визнанні існування норм, які регулюють відносини між людьми, визнання необхідної міри самотності та відносної залежності від інших; також усвідомлення особистої неповторності та індивідуальності як цінності та зіставлення своєї індивідуальності з проявами індивідуальності інших людей.

Основними ознаками духовного здоров'я є:

- сприйняття життя як цінності та прагнення до створення нових ціннісних якостей, пошуки джерел, які знаходяться за межами людських сил у вищих сферах;
- гуманістичні способи впливу на себе та навколишніх (заохочення, покарання, випробування);
- цілісність внутрішнього світу, яка задається системою правил і суджень, прийнятих для себе людиною усвідомлено, життєвими принципами та цілеспрямованістю (життєва філософія, життєві цілі);
- відчуття постійного задоволення життям у ставленні до інших людей, сприйняття

його як найвищої цінності.

Здоров'я людини залежить від спадковості, екологічного середовища, медичного забезпечення і на 50 % від способу життя.

Спосіб життя включає трудову діяльність, побут, форми використання вільного часу, форми задоволення матеріальних і духовних потреб, норми поведінки людей у типових ситуаціях.

Стрес: фактори, що його викликають, профілактика. До загальних факторів, які викликають стрес, належать:

- незадовільна організація службової діяльності (затримки, безвідповідальність, неритмічність), тобто відсутність системи в роботі;
- недостатня кількість співробітників. Це змушує керівника виконувати крім своїх обов'язків і обов'язки інших, створює дефіцит часу і знижує якість виконання своїх безпосередніх обов'язків;
- режим робочого часу (робота в ненормовані та незручні години). Це порушує звичні біологічні ритми сну і працездатності;
- виникнення і вирішення раптових критичних проблем;
- статусні проблеми (низький статус, невелика зарплата, недостатні перспективи службового висунення);
- заорганізованість, формалізм і засідательська суєта (непотрібні ритуали і процедури). Це виявляється у паперотворчості та нескінченних нарадах;
- невизначеність і непередбачуваність розвитку подій в організації (часта зміна в місцевій політиці, зміна завдань і цілей організації, часта ротація співробітників) вириває керівника зі звичного середовища, в якому він добре орієнтується і стабільно себе почуває.

Крім загальних, існують і специфічні стресори (фактори, що сприяють виникненню стресів): нечіткі рольові обов'язки, високий рівень домагань, особливості взаємодії з підлеглими чи вищим керівництвом, особливості управлінської праці тощо.

Профілактика стресів

В основі профілактики стресів лежать такі основні підходи: / мудре ставлення до свого життя, його активне конструювання.

Це означає постановку і досягнення співмірних зі своїми можливостями життєвих цілей, уміння відрізнити головне від другорядного, знаходити і бачити основні, домінуючі лінії життя, а не гнатися за миттєвими випадковими цілями.

У свій час Р. Нібур писав: "Боже, дай нам поміркованості прийняти те, що ми не можемо змінити; мужності, щоб змінити те, що можемо; і мудрості, щоб відрізнити одне від іншого".

Необхідно знати ступінь впливу на події, тобто бути реалістичним в оцінюванні як своїх можливостей, так і ситуації, в якій ми знаходимося. Уміти підходити до проблеми з різних сторін. Сприймати дійсність такою, якою вона є в реальності, а не в нашій уяві. Розуміти навколишніх і відповідно до них ставитися. Уміти переймати позитивний досвід, уроки, жити повним життям у кожен даний її момент; прогнозування стресогенних факторів індивідуального життя і завчасна підготовка до них, тобто формування стресостійкості.

До основних заходів цього напрямку належить самоспостереження для пізнання себе; ознайомлення інших з досвідом, спеціалізованою літературою зі стресу; динамічне формування адекватного способу життя; фізичні вправи; наявність ефективного середовища підтримки (сім'я, соціальне оточення, друзі, родичі); формування вольових якостей (цілеспрямованість, ініціативність, наполегливість, витримка, рішучість, витривалість).

Активна протидія стресу — це ряд заходів, підходів; стратегія поведінки, що в своїй сукупності створюють систему, яка якщо не повністю знімає негативні наслідки стресу, то максимально послаблює їх.

До структурних елементів цієї системи можна віднести: • аналіз індивідуальної картини стресу;

- мобілізацію фізіологічних можливостей організму для протидії стресу за допомогою збільшення вживання рідини та правильного харчування, вправ для дихання, фізичних вправ, комбінування вправ на гнучкість і витривалість;

- мобілізацію психофізіологічних можливостей для протидії стресу чи психічної саморегуляції: релаксації у формі нервово-м'язового розслаблення тіла; медитації як методу психічної саморегуляції за допомогою розумових дій.

Норми поведінки керівника

Складний ритм роботи вимагає від керівника і дотримання ним етичних норм у службових взаємовідносинах з колегами, партнерами по бізнесу тощо.

Основна етична норма — збереження гідності людини незалежно від її статусу.

Президенти японських компаній вважають, що керівники повинні засвоїти такі якості і стандарти поведінки:

- широта поглядів і глобальний підхід до проблем;
- перспективне передбачення та гнучкість;
- ініціативність та рішучість;
- завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення.

На їхню думку, керівники повинні мати такі особисті якості:

- уміти чітко формулювати цілі та установки;
- уміти вислуховувати думки інших;
- бути неупередженими, безкорисливими, лояльними;
- мати здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильно;
- бути справедливим у ставленні до підлеглих;
- бути привабливими;
- уміти згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи .

Американці, які вміють рахувати гроші, вважають, що краще знати хорошого, розумного менеджера і витратити певну суму, ніж витратити вдесятеро більше через керівника, який не може спілкуватися з підлеглими.

Психологи радять керівникам:

- вітатися першим з підлеглими;
- пропонувати сісти людям, які заходять до кабінету;
- не допускати грубощів;
- не принижувати людську гідність підлеглих;
- обіцяне робити вчасно;
- не ображати людей;
- уміти вибачатися;

- навчитися посміхатися;
- уміти слухати людей;
- не виявляти особистих симпатій;
- не провокувати виникнення конфліктних ситуацій;
- не впливати на підлеглих нищівною критикою;
- хвалити підлеглих (успіх окрилює);
- висловлюючи негативну оцінку, мову вести лише про результати діяльності, а не про особистість працівника;
- не обмежувати самостійність і свободу людей, довіряти їм і сприяти розвитку їхньої ініціативи.

Є певні етичні вимоги до керівника, який приймає відвідувачів, зустрічається з клієнтами. Він може варіювати свою поведінку, місцезнаходження в кабінеті залежно від рангу та мети візиту відвідувача:

- якщо візит офіційний — господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на вітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом. Час візиту, характер спілкування та його підсумки визначає господар кабінету;
- якщо візит неофіційний — зустрічаючи гостя, господар, відповідаючи на його вітання, виходить з-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає напроти нього. Час зустрічі залежить від взаємної попередньої домовленості;
- якщо візит дружній — господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну вітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком. Спілкування характеризується повною відкритістю, готовністю до взаємовигідних рішень.

Має, звичайно, значення й те, в якому приміщенні відбувається зустріч, як розташовані меблі, чи дотримано єдиного стилю, в якому облаштовано кабінет. Ще давньокитайські філософи говорили про те, що речі, які оточують людину, впливають на її справи. Приймаючи відвідувачів, не можна фамільярно розмовляти з підлеглими та критикувати їх. Якщо своєчасно господар не зміг прийняти відвідувача, треба вийти до нього і перепросити, пам'ятаючи, що час — це гроші. Є ще багато інших етичних вимог і особливостей в роботі керівника, і, як правило, він їх набуває в процесі своєї ділової діяльності.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом пошуку та помилок, набуваючи власного досвіду. Уже є перші спроби узагальнення якостей та стандартів їхньої поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету в стосунках з підлеглими поки що опрацьовано недостатньо.

11.5. Мовленнєвий етикет

Зростаюча увага до питань соціолінгвістики, зокрема до питань мовної комунікації, принципів моделювання комунікативного акту, функціонування мови в усіх сферах суспільної діяльності є однією з важливих особливостей сучасного і зарубіжного мовознавства. У колі цієї загальної проблематики досить важливим є також вивчення мовленнєвого етикету — правил мовленнєвої поведінки. Ці правила закріплені в системі

стійких висловів, прийнятих даним колективом носіїв цієї мови на певному етапі розвитку суспільства в особливих ситуаціях спілкування.

Головна особливість спілкування як процесу — взаємодія. Процес спілкування охоплює соціальну взаємодію членів суспільства — їх спільну діяльність, інструкцію і власне комунікацію. Упорядкованість досягається за допомогою правил і норм, які регулюють характер спілкування залежно від його мети і засобів. Спілкуючись, індивіди повинні рахуватися із соціальними нормами, звичаями, традиціями, що існують у даному суспільстві. Така необхідність нормативного регулювання спілкування, на думку Л. М. Архангельського, продиктована потребою "забезпечення цілісності суспільства як системи, стійкості взаємопов'язаних видів соціальної діяльності" .

Життя будь-якого суспільства неможливе без дотримання соціальних норм і звичаїв, які регулюють суспільну діяльність і якнайтісніше пов'язані з процесом формування особистості, її соціалізацією.

Соціальні норми взаємин у суспільстві склалися поступово й природним шляхом. Корені їх у будь-якому етносі сягають сивої давнини, беруть початок з того часу, коли людина вперше вступила в суспільні відносини.

Жодна суспільна формація не обходилася без норм людської поведінки і спілкування. На певному етапі історичного розвитку, приблизно за часів Людовика XIV (XVII століття) норми зовнішньої культури поведінки — правила пристойності, гарного тону — отримали загальну назву "етикет". За визначенням авторів "Словника з етики", етикет — це "сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських взаємин (поводження з оточуючими, форми звертань і привітань, поведінка в громадських місцях, манери і одяг)"².

Етикет функціонує в суспільстві як сукупність двох форм поведінки: мовленнєвої і немовленнєвої.

Мовлення людини — це своєрідна візитна картка, це свідчення рівня освіченості людини, її культури, а разом з тим, через сукупну мовленнєву практику мовців — це і показник культури суспільства.

Культура мовлення — це система вимог, регламентацій стосовно вживання мови в мовленнєвій діяльності (усній чи писемній).

Культурою мови називають дотримання усталених мовних норм усної і писемної літературної мови, а також свідоме, цілеспрямоване, майстерне використання мовно-виражальних засобів залежно від мети й обставин спілкування¹.

Головним завданням культури мови є:

- виховання навичок літературного спілкування;
- пропаганда й засвоєння літературних норм у слововжитку, граматичному оформленні мови;
- у вимові та наголошуванні;
- неприйняття спотвореної мови, або суржику.

Людина з низькою культурою мовлення порушує правила слововживання, граматики, вимови та наголошення, написання.

Якщо ж людина володіє культурою мовлення, то про неї кажуть, що це людина розвинутого інтелекту і високої загальної культури.

У чому ж виявляється культура мовлення?

Насамперед, у таких аспектах, як нормативність, адекватність, естетичність, поліфункціональність мовлення.

Нормативність — це дотримання правил усного та писемного мовлення: правильне наголошування, інтонування, слововживання, будова речень, діалогу, тексту, це дотримання загальноприйнятих стандартів. Наше завдання — розвинути в собі здатність оптимального вибору мовних засобів відповідно до предмета розмови.

Український народ здавна відзначався культурою мовних стосунків. Так, турецький мандрівник Евлія Челебі після перебування в 1657 році в Україні писав, що українці — це стародавній народ, а їхня мова всеосяжніша, ніж перська, китайська, монгольська. До речі, його цікавили лайливі слова в різних мовах. Так от, у цій "всеосяжній" українській мові йому вдалося знайти аж чотири лайливих вирази: "щезни, собако", "свиня", "чорт", "дідько".

Культура мовлення суспільства — це чи не найяскравіший показник стану його моральності, духовності, культури взагалі. Словесний бруд, що заповонив мовлення наших співгромадян, мовленнєвий примітивізм, вульгарщина — тривожні симптоми духовного нездоров'я народу.

Нині культура і мова виявилися об'єднаними в царині духовних вартостей кожної людини і всього суспільства. Мабуть, ніхто не буде заперечувати, що через низьку культуру мови виявляються виразні ознаки бездуховності.

Мовна неграмотність, невміння написати елементарний текст, перекласти його з української мови на російську чи навпаки чомусь перестали сприйматись як пляма на службовому мундирі.

Мовна культура кожної людини і студентів зокрема має стати надійною опорою у вираженні незалежності думки, розвиненості людських почуттів. Обов'язковою ознакою високої мовної культури є володіння лексичним багатством рідної мови. Кожна культурна людина з вищою освітою має вчитися глибше пізнавати тонкощі рідної мови, сприймати гру відтінків рідного слова (учитися серцем сприймати красу слова). Адже українська мова може здивувати і захопити. Зверніть увагу на:

— її синонімічне багатство (наприклад синоніми до слова "бити" — вдарити, відшмагати, вгріти, випарити, випороти, висікти, віддухопелити, врізати, впекти, всипати, вшкварити, гамселити, гатити, гепнути, дзвякнути, дубасити, духопелити, затикати, заїхати, калатати, катувати, клепати, кокнути, кулачити, мазнути, місити, молотити, обамбурити, одшкварити, спороти, періщити, пороти, потрошити, свиснути, сікти, стукнути, таракнути, телепнути, товкти, тріснути, тюжити, ударити, усмалити, уперіщити, урізати, хвоськати, хльоскати, цьвохнути, частувати, чухрати, шмагати, шкварити, шмагнути, шмиргнути);

— багатство фразеологічних зворотів та крилатих висловів (байдики бити; дивитися чортом; Богу душу віддати; брати за барки; вивести на чисту воду; витрішки продавати; втерти носа; дати гарбуза; вашими устами та мед пити; валити з хворої голови на здорову; в гречку скакати; втопити в ложці води; сидіти на шії). Але потрібно пам'ятати, що подібні вирази можна використовувати в розмовно-побутовому мовленні і заборонено — в офіційному;

— багатство українських прізвищ свідчать про спостережливість, гумор народу: Білозір, Всдибіда, Вернигора, Вирвихвіст, Вівчарик, Волоцюга, Гарник, Гречкосій, Гуляйвітер, Дармограй, Дзига, Забіяка, Закусило, Залицяло, їжакевич, Киця, Кривошия, Круть, Макодзьоб, Морикінь, Неїжборщ, Нетудихата, Салоїд, Те-рпеливець тощо);

— багатство прислів'їв і приказок про всі сторони життя. Напр.: про шлюб і кохання: "Сухарі з водою, аби серце з тобою", "До любої небоги нема далекої дороги", "Кому як мара, а кому як зоря", "Я його так люблю, як сіль в оці, а коліку в боці", "Вона за ним сохне, а він і не охне", "Жінка чоловікові подруга, а не прислуга", "Не заглядайся на чужих жінок, бо свою згубиш" та ін.

— лексичне багатство. Українська мова може звучати на найрізноманітніших регістрах:

по-простацькому і найвишуканіше. Нею можна передавати найтонші настроєві гами, надається вона й до найповажнішого інтелектуального мислення й творення.

Мовлення спеціаліста — його візитна картка. Це стосується як володіння українською мовою, так і іншими мовами. Не забуваймо вислів: "Скільки людина знає мов, стільки разів вона людина". Володіння нормами будь-якої мови — це свідчення рівня освіченості спеціаліста, його культури.

Якщо ж спеціаліст володітиме і культурою мовлення, то про нього казатимуть, що це людина розвинутого інтелекту і високої загальної культури.

Тому під час занять потрібно привчати себе слідкувати за тим, чи дотримуються виступаючі правил усного та писемного мовлення (правильне наголошування, інтонування, слововживання, будова речень, діалогу, тексту). Це дотримання загальноприйнятих стандартів. Потрібно розвивати здатність оптимального вибору мовних засобів відповідно до предмета розмови.

Порада: учіться слухати себе та інших з погляду нормативності. Будьте вдячними тому, хто виправляє ваші мовленнєві помилки. Свої ж зауваження, поради та рекомендації іншим робіть тактовно, делікатно.

Експериментально доведено, що грубе слово як негативний подразник діє кілька секунд, але реакція на нього триває декілька годин і навіть днів. Як наслідок — порушення нервової та серцево-судинної діяльності людини, її хвороба, а іноді й смерть.

Тому висока культура мовлення — не інтелігентська забаганка, а життєва необхідність для народу.

Основні ознаки культури мови:

1) змістовність (потрібно продумувати текст і основну думку висловлювання; розкривати їх повно; говорити й писати лише те, що добре відомо; не говорити й не писати зайвого; добирати матеріал, якого не вистачає);

2) правильність і чистота (дотримуватися норм літературної мови);

3) точність (добирати слова і будувати речення так, щоб найточніше передати зміст висловлювання);

4) логічність і послідовність (говорити і писати послідовно, забезпечувати смислові зв'язки між словами і реченнями в тексті;

складати план виступу чи лекції; систематизувати дібраний матеріал; уникати логічних помилок);

5) багатство (використовувати різноманітні мовні засоби, уникати невиправданого повторення слів, однотипних конструкцій речень);

6) доречність (ураховувати, кому адресовано висловлювання, як воно буде сприйняте при певних обставинах спілкування);

7) виразність і образність (добирати слова і будувати речення так, щоб якнайкраще, якнайточніше передати думку, бути оригінальним у висловлюванні і вміти впливати на співрозмовника).

Звичайно, основною комунікативною якістю мовлення є правильність — об'ємна і складна ділянка культури мовлення. Щоб говорити правильно, потрібно досконало володіти нормами літературної мови (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 обраному типу і стилю.

Знання цієї системи, а ще більше — повсякденна їх реалізація, гармонія знань і внутрішнього світу людини, без перебільшень, є своєрідним барометром духовної зрілості нації.

Як досягти високої культури мовлення, виразності й багатства індивідуальної мови?

Поради:

- виробіть стійкі навички мовленнєвого самоконтролю і самоаналізу;
- не говоріть квапливо — без пауз, "ковтаючи" слова;
- частіше "заглядайте у словник" (М. Рильський), правопис, посібники зі стилістики тощо;
- постійно збагачуйте свій інтелект, удосконалюйте мислення, бо немає думки — немає мови;
- постійно збагачуйте себе новими мовними засобами зі сфери професійного мовлення свого і близьких фахів;
- вивчайте мовлення майстрів слова;
- читайте хоч би періодично українську класичну і сучасну літературу та публіцистику, пресу з тим, щоб мати "на слуху" рівень розвитку сучасної української літературної мови;
- постійно будьте уважними до своєї мови і мови найближчих осіб, колег, дбайте про автоматизм гарного мовлення;
- сприймайте мову як свою людинолюбну сутність, як картину світу, як порадника і помічника в суспільному житті;
- оволодівайте жанрами, видами писемного мовлення, зокрема ділового мовлення;
- привчайте себе до системного запису власних думок та спостережень, щоденникових записів, сімейної хроніки тощо;
- виробіть звичку читання "з олівцем у руках";
- жоден цікавий і вартісний вираз не повинен бути втрачений для вас.

Кожна людина повинна дбати про культуру свого мовлення.

Відомо, що етикет підніс типові висловлювання у ранг нормативного, зовнішньо обов'язкового поведінкового імперативу. Тому кожен спеціаліст має дбати про дотримання правил мовного етикету.

Що ж таке мовний етикет ?

Мовний етикет — це сукупність мовних засобів, які регулюють нашу поведінку в процесі мовлення. Термін етикет походить від французького слова *etiquette*, що означає ярлик, етикетка.

Український мовленнєвий етикет, на думку М. Стельмаховича, — це національний кодекс словесної добропристойності, правила ввічливості. "Він сформувався історично в культурних верствах нашого народу й передається від покоління до покоління як еталон порядної мовленнєвої поведінки українця, виразник людської гідності й честі, української шляхетності й аристократизму духу... Українське виховання застерігає дітей і молодь від вживання грубих, лайливих, образливих слів".

Мовленнєвий етикет висуває перед людьми, що спілкуються, певні вимоги. їх розмова має бути ввічливою, статечною, пристойною, а самі комуніканти мають виявляти один до одного уважність і чемність.

С. К. Богдан зазначає, що мовний етикет українців є унікальною, універсальною

моделлю їх мовної діяльності. Знання цієї системи, а ще більше — повсякденна їх реалізація, гармонія знань і внутрішнього світу людини, без перебільшень, є своєрідним барометром духовної зрілості нації .

Подібне традиційне розуміння мовленнєвого етикету встановилося в лінгвістичній, соціо- і психолінгвістичній літературі. Проте мовленнєвий етикет можна розуміти й значно ширше — як форму нормативної мовленнєвої поведінки в суспільстві в цілому . Так, дослідники англійського мовленнєвого етикету стверджують, що коло етикетних засобів значно ширше: сюди входять і евфемізми ("слова і вирази, які вживаються з метою уникнення слів з грубим чи непристойним змістом або з неприємним у певних умовах забарвленням, напр.: поважного віку замість старий, говорити неправду — брехати"), і способи найменувань.

Головне призначення етикету, в тому числі й мовленнєвого, — встановлення сприятливого контакту між людьми, регулювання їх взаємин на основі принципу ввічливості. Адже мета спілкування — вплив однієї людини на іншу, регуляція поведінки об'єкта спілкування суб'єктом .

Без знання прийнятих у суспільстві правил мовного етикету, не володіючи вербальними формами вираження ввічливих взаємин між людьми, особистість не може правильно встановити різноманітні контакти з оточуючими, тобто, не може з найбільшою користю для себе і для оточуючих здійснити сам процес спілкування.

Існують формули мовного етикету. Відомо, що спілкування можливе за наявності: мовця, адресата, до якого звернена мова; мети і теми мовленнєвої діяльності. Схематично код мовленнєвої ситуації можна зобразити так: "хто — кому — чому — про що — де — коли". Етикетною вважається тільки та ситуація, для якої суттєвими є відмінності між мовцями (їхній вік, соціальний статус, стать тощо). Структуру мовного етикету визначають такі основні елементи комунікативних ситуацій, які властиві всім мовцям: звертання, привітання, прощання, вибачення, подяка, побажання, прохання, знайомство, поздоровлення, запрошення, пропозиція, порада, згода, відмова, співчуття, комплімент, присяга, похвала тощо. З-поміж них вирізняють ті, що "вживаються при зав'язуванні контакту між мовцями — формули звертань і вітань; при підтриманні контакту — формули вибачення, прохання, подяки та ін.; при припиненні контакту — формули прощання, побажання тощо. Це — власне етикетні мовні формули" .

Названі елементи мовного етикету "покликані репрезентувати насамперед увічливість співбесідників". Дотримуючись правил мовного етикету, ми "передусім засвідчуємо свою вихованість, шану і уважність до співрозмовника, привітність, приязнь, прихильність, доброзичливість, делікатність, тобто риси, віддавна притаманні нашому народові" 1

Ситуації "ввічливого контакту" між комунікантами — необхідна й важлива складова частина процесу спілкування.

Вислови мовленнєвого етикету, закріплені за певними ситуаціями ввічливих взаємин між комунікантами, у результаті багаторазової повторюваності стали стійкими формулами спілкування, стереотипами — типовими, стійко повторюваними конструкціями, що використовуються практично в усіх ситуаціях спілкування і являють собою готові формули не лише з точки зору їх морфолого-синтаксичної структури, а й з точки зору їх лексичної наповненості. Без таких стереотипних виразів, механічно відтворюваних у типових мовленнєвих ситуаціях ввічливості, обійтися, очевидно, неможливо. Вони вмотивовані стилістично, функціонально, оскільки забезпечують точність, однозначність і економність процесів спілкування.

Мовленнєвий етикет студентів, як етикет взагалі (складова культури), не існує поза часом і простором. Це обов'язково конкретний етикет конкретного суспільства (чи його прошарку) на певному історичному етапі розвитку цього суспільства.

Загальна ж функціональна типологія одиниць мовленнєвого етикету українського народу може бути представлена у такому вигляді (наводимо приклади найбільш типових формул):

1. Етикетні одиниці, якими виражається вітання: Добрий ранок! Доброго ранку! Добрий день! Доброго дня! Добридень! Добрий вечір! Здрастуйте! Здоров був! Здоровенькі були! Доброго здоров'я! Моє шанування! Вітаю Вас! Радий (-а) вітати Вас! Скільки літ, скільки зим! Яким вітром? Салют! Радий (рада) вас (тебе) бачити (вітати)!

Поради:

- Вітаючись, добирайте ту вітальну формулу, яка підходить для даної ситуації.
- Вітаючись, привітно посміхайтесь. Дивіться людині у вічі.
- Вітаючись, не тримайте руки в кишенях. Зніміть рукавички (у рукавичках може дозволити собі вітатися лише жінка).
- Якщо ви молодший, вітайтеся першим.
- Якщо ви кудись зайшли (до установи, до квартири чи хати друзів), вітайтеся першим (першою).
- Жінку має вітати чоловік (руку для вітання першою подає жінка).
- Підлеглий має привітати свого керівника (а руку може подати першим керівник).
- Незалежно від віку, статі, посади тощо першим (першою) вітається той (та), хто заходить до кімнати (кабінету).
- Ідучи в гості, не забудьте, що першою маєте привітати господиню, потім господаря, потім гостей (у тому порядку, як вони сидять).

2. Формули із значенням прощання: Прощайте! Прощавайте! До зустрічі! До побачення! Щасливо! Дозвольте попрощатись! Бувай (бувайте) здорові! Дозвольте відкланятись! На добраніч! Щасливої дороги! Будь щасливий (-а, -і)! Я з Вами не прощаюсь! Ми ще побачимось! Ми ще зустрінемося!

3. Вислови вибачення: Вибачте, пробачте, даруйте, прошу вибачення, я дуже жалкую, мені дуже шкода, прийміть мої вибачення, винуватий (-а), приношу свої вибачення, перепошую, не гнівайтесь на мене, я не можу не вибачитись перед Вами; якщо можеш, вибач мені; не сердься на мене; вибач (-те), будь ласка; дозвольте просити вибачення, я не можу не просити у Вас пробачення...

4. Мовленнєві одиниці, що супроводжують прохання: Будь ласка, будьте ласкаві, будьте люб'язні, прошу Вас, чи не змогли б Ви чи можу я попросити Вас..., маю до Вас прохання..., чи можу звернутися до Вас із проханням..., дозвольте Вас попросити..., якщо Ваша ласка..., ласкаво просимо..., якщо Вам не важко..., не відмовте, будь ласка, у проханні..., можливо, Ви мені допоможете...

5. Формули подяки: Спасибі! Дякую! Прийміть мою найсер-дечнішу (найщирішу) подяку! Не знаю, як і дякувати вам (тобі)!

6. Конструкції побажальної модальності: Будь(-те) щасливий (-а, і)! Щасливої дороги! Успіхів тобі (Вам)! Хай щастить! Зичу радості (гараздів, успіхів)! З роси і води!

7. Формули привітань з певної нагоди: Поздоровляю з Вітаю (Вас, тебе) з Прийми (-іть) поздоровлення (привітання) з 3 Новим роком! З днем народження!

8. Типізовані фрази ритуалу знайомства: ЗнайомтесьЯ хочу представити тобі (Вам).... Дозволь(-те) представити (познайомити, рекомендувати) Рекомендую Маю честь представити (рекомендувати) тощо.

9. Звертання: мамо, тату, доню, сину, сестро, брате, бабусю, дідусю, пані, пане, панно, паничу, панове, добродію, добродійко, добродії, товаришу, товариство, друже, приятелю, подруго, колего...

10. Згода, підтвердження: Згоден, я не заперечую, домовилися, Ви маєте рацію, це справді так, авжеж, звичайно, певна річ, так, напевно, обов'язково, безперечно, безсумнівно, безумовно, ми в цьому впевнені, будь ласка (прошу), гаразд (добре), з приємністю (із задоволенням)...

11. Заперечення: Ні; ні, це не так; нас це не влаштовує; я не згодний (згоден); це не точно; неможна; не можу; ні, не бажаю; Ви не маєте рації; Ви помиляєтесь; шкодую, але я мушу відмовитись; нізащо; це даремна трата часу; дякую, я не можу; про це не може бути й мови...

12. Співчуття: Я Вас розумію; я відчуваю Вашу схвильованість (Ваш біль, Вашу стривоженість. Ваше хвилювання); це болить і мені; це не може нікого залишити байдужим; я теж перейнялася Вашим болем (горем, тривогою); я співпереживаю (Вашу втрату, Вашу тривогу); треба триматися, людина сильна; не впадайте у відчай (час усе розставить на місця, час вилікує, загоїть рану, втамує біль)...

13. Пропозиція, порада: Дозвольте висловити мою думку щодо..., а чи не варто б..., чи не спробувати б Вам..., чи не були б Ви такі ласкаві прийняти мою допомогу (вислухати мою пропозицію, пораду), чи не погодилися б Ви на мою пропозицію...

Як бачимо, кожна із ситуативно-тематичних груп становить синонімічний ряд етикетних одиниць, які різняться за семантичними і стилістичними ознаками. Наявність синонімічних рядів обумовлює можливість вибору одиниці в комунікативному акті, оскільки особистість характеризується не лише тим, що вона робить, але й тим, як вона це робить. Вибір етикетних одиниць ко-мунікантами передусім залежить від таких визначальних екстралінгвістичних факторів, як:

- 1) соціальна роль;
- 2) вік;
- 3) місце проживання;
- 4) стать;
- 5) культурно-освітній рівень адресата й адресанта, соціальна дистанція між ними;
- 6) характер ситуації спілкування;
- 7) специфіка взаємин між комунікантами;

8) меншою мірою вибір потрібної етикетної одиниці зумовлений особистісними характеристиками мовця, його психологічними установками (наприклад, схильність до руйнування мовленнєвого шаблону, намагання виявити свою індивідуальність у ситуаціях-стереотипах).

Поради:

- Завжди контролюйте себе що — кому — чому — про що — де — коли ви говорите.
- Дотримуйтесь правил мовного етикету.
- Засвідчуйте свою вихованість, шану і уважність до співрозмовника, привітність, приязнь, прихильність, доброзичливість, делікатність.

11.6. Мовний етикет української науки

Від чого він залежить? Як формувався? Мовний етикет існував і існує в сучасній українській науці. Він є результатом значних мовно-стилістичних процесів, які відбулися в царині українського наукового стилю. Ці процеси особливо помітні за останнє століття. Наука розвивалася під гаслом інтегрування, фахове мовлення науки тяжіло до уніфікації і стандартизації, тобто на засобах вираження мовного етикету суттєво позначилися відомі соціальні, тобто позамовні чинники. Це й спричинило, на думку вчених, те, що національне в мовному етикеті української науки нівелювалося, розчинилося (табл. 5).

Мовний етикет має велике значення в комунікації науковців, їх поведінка і мова залежать від того, з ким вони спілкуються: учений і його колеги спілкуються у власне науковому підстилі, а вчений і його учні — у науково-навчальному підстилі тощо.

Науковець, спілкуючись із колегами, використовує одні мовні формули (вітань, прощань, представлень, звертань тощо), а під час спілкування зі студентами — інші. Отже, засоби вираження мовного етикету залежать від того, з ким спілкується науковець, і мають вони певні диференційні ознаки (бо змінюється різновид наукового стилю).

Структура мовного етикету в науковому стилі залежить від форми спілкування. Так, перебуваючи на науковому симпозіумі, науковець має використати зовсім іншу форму звертання до колег-учених, ніж ту, яку він використовує під час академічної лекції. Звичайно, науковець може змінювати мовні формули. Ці зміни будуть залежати від культури, вишуканості мовлення, смаків, традицій науковця, умов і мети спілкування. Майже незмінними залишилися

- етикетні вирази, які використовуються під час публічного захисту дисертацій (це вирази звертань до голови і членів спеціалізованої вченої ради, напр.: Глибокоповажаний голово спеціалізованої вченої ради! Глибокоповажані члени спеціалізованої вченої ради! Шановні колеги!

- вирази подяки членам спеціалізованої вченої ради, опонентам, напр.: Дозвольте сердечно подякувати голові спеціалізованої вченої ради— членові-кореспонденту Академії педагогічних наук України, доктору економічних наук, професорумоєму керівникові, доктору економічних наук, професору сердечно дякую офіційним опонентам: докторові економічних наук, професору кандидатові економічних наук, доценту ..; ученим провідної установи: кандидатові економічних наук, доценту ...; докторові економічних наук, професору ... Моя дяка всім ученим, які надіслали відгуки на автореферат (аналогічно, як і вище, називаються). Щиро дякую кафедрі ..., її завідувачеві..., усім співробітникам кафедри та зокрема професорові ..., доцентів..., які доклали зусиль при атестації роботи на попередніх етапах. Сердечна дяка всім членам спеціалізованої вченої ради за участь в обговоренні роботи. Висловлюю особливу подяку вченому секретареві спеціалізованої вченої ради...).

Таблиця 5

ЕТИКЕТНІ ВИРАЗИ НАУКОВЦІВ

Вітання	З колегами: Доброго дня! Здрастуйте! Учасників конференції керівник може привітати так: Радий Вас вітати в нашому місті! Свого колегу викладач може привітати словами: Моєшанування! (звучатиме більш урочисто). Зі студентами: Доброго дня! Здрастуйте!
Прощання	До побачення! До зустрічі! До наступної лекції!
Подяка	

після закінчення наукової доповіді чи лекції	Дякую за увагу! Дякую за запитання!
- при захисті дисертації	Дякую за слухні зауваження!
— людям, які допомагали, консультували під час створення праці	У роботі над книгою неоцінимої допомогу авторові подали члени наукового семінару відділу диференціальних рівнянь Інституту прикладних проблем механіки і математики АН України. Керівникові семінару, заслуженому діячеві науки України професору В. Я. Скоробагатьку і всім активним його учасникам автор висловлює найщирішу подяку (Сявавко М. С. Інтегральні ланцюгові дроби. — К.: Наук, думка, 1994. — С. 7).
У наукових текстах (і в усному мовленні) потрібно вживати авторське "ми"	На наш погляд, вважаємо, ми переконані, ми дотримуємось іншої класифікації
Під час полеміки, заперечення чи висловлювання побажання щодо точок зору інших: — нейтральна позиція автора (проста констатація поглядів інших учених):	зазначив, запропонував, наголошував, займався
— схвалення позиції інших авторів:	слухний /слухно, справедливий/ справедливо, без сумніву, безперечно
— несприйняття автором позиції інших авторів:	автор має дібрати мовні кліше, щоб висловити сумнів— несприйняття — заперечення
При написанні рецензій:	У вступі: нова оригінальна праця з маркетингу (основ ринкової економіки), є першою спробою глобального дослідження, праця є спробою зіставного аналізу давно очікуваний фінансовий словник тощо. В основній частині подається оцінка роботи, її частин, висловлюються побажання: подана до захисту дисертація — надзвичайно вагомим і скрупульозним дослідженням про процедура аналізу дисертантки відзначається ґрунтовною істотою, виваженістю, які забезпечуються вдалим використанням статистичного методу та ін. Завершення рецензії Зауваження висловлюють за допомогою таких мовних формул, які ніби "стирають" певну категоричність (це вияв наукового такту): однак, на нашу думку, аналіз... виграв би, якби дисертант послідовніше розрізняв..., очевидно, помилково..., хотілося б... Кінцеві фрази При схваленні роботи: проте висловлені нами зауваження не знижують гарного враження, яке справляє дисертаційне дослідження ..., із серйозним заглибленням у суть проблеми, зроблено важливі теоретичні висновки.
Дисертація ... повністю відповідає сучасним вимогам, які ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук; таким чином є всі підстави	

вважати, що П. О. Коваль — сформований науковець і цілком заслуговує присудження їй за представлену дисертацію наукового ступеня кандидата економічних наук

Висновок:

- мовний етикет визначається формою наукового спілкування, його різновидом, жанром;
- він узгоджується структурою наукового тексту;
- вибір етикетної формули не залежить від віку, характеру взаємин науковців, місця й часу їх спілкування.

Запам'ятайте формули мовного етикету:

Вагомі наукові здобутки...

Заслугою автора ...

Слушною є думка...

Слушно вважати, що...

Справедливе твердження ...

Справедливо стверджувати...

Без сумніву, Ви маєте рацію ...

Безперечно, ваші міркування...

Дякую за увагу!

Дякую за прихильне ставлення до мене! Дякую за запитання!

Дякую за слушні доповнення і запитання!

Складаємо щиру подяку ... за цінні зауваження й поради ...

Ми ладні погодитись у цьому радше з ...

Краще було б ...

На наш поглядна нашу думку ... Ми дотримуємось іншої класифікації...

РОЗДІЛ 12. ЩОДЕННИЙ ЕТИКЕТ

12.1. Культура поведінки на вулиці, в магазині

Діловим людям потрібно дотримуватися етикету скрізь, якщо вони хочуть мати імідж вихованої людини. Ідучи по тротуару, потрібно намагатися дотримуватись правої сторони. Щоб не заважати іншим, сумки і портфелі рекомендують нести в правій руці.

На вулиці намагайтеся не розмахувати руками, щоб когось не штовхнути. Якщо ж так сталося, потрібно попросити вибачення. Ні в якому разі не можна створювати конфлікт, потрібно навчитися вибачати інших, якщо у вас просять про це.

Якщо від зіткнення випали якісь речі, допоможіть їх зібрати, незалежно від того, хто винуватець. На вулиці не можна голосно розмовляти, сміятися, перемовлятися на великій відстані.

Культурна людина не дозволить собі обергатися і дивитись услід перехожим.

На вузькому тротуарі чоловік повинен поступатися місцем жінці, старшому за віком (для цього необхідно відступити праворуч і обернутися обличчям до перехожих).

У разі необхідності щось узнати в перехожих, потрібно вибачитися за те, що ви їх зупиняєте і попросити допомоги вказати, як краще дістатися до потрібної вам установи, закладу тощо. Після розповіді подякувати за допомогу.

Переходячи вулицю, необхідно дотримуватися правил дорожнього руху.

Декілька якщо:

- якщо потрібно з кимось переговорити, варто відійти вбік, щоб не заважати іншим перехожим;
- якщо під час дощу під парасолькою йдуть чоловік і жінка, то парасольку має тримати чоловік. У цей час треба стежити за тим, щоб не зачепити парасолькою чужу голову або окуляри;
- якщо помітили в костюмі перехожого якийсь непорядок, то тактовно, привітно і доброзичливо скажіть йому про це.
- якщо чоловік і жінка спускаються сходами, чоловіку повинен йти на 1-2 сходинки попереду від жінки, а якщо підіймаються сходами — на 1-2 сходинки позаду, щоб бути готовим у будь-який момент жінці допомогти.

ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!!! НЕ МОЖНА:

Стояти зі знайомими посередині тротуару і розмовляти. Ідучи, тримати руки в кишенях. Користуватися на вулиці приймачем чи магнітофоном. Смітити, плювати на вулиці. Лузати насіння.

Ходити по газонах, затоптуючи траву. Кричати на своїх дітей (таким чином виховуючи їх). Займатися своїм туалетом.

Проявляти цікавість, зупиняючись для того, щоб постежити за подією.

Ходити по тротуару гуртом (у такому разі рекомендують розділитися на пари).

Йти жінці під руку з двома чоловіками. Безглуздо виглядатиме чоловік, якого під руки

ведуть дві жінки. Чоловікові нести жіночу сумочку. При зустрічі на вулиці цілувати жінці руку. Проходити між людьми, що йдуть разом. Чоловікові, що йде разом із жінкою, палити цигарки. Пильно дивитися на оточуючих, указувати на них пальцями.

У магазині доводиться бувати майже щодня, тому необхідно знати, як треба поводитися. Існують такі загальноприйняті правила поведінки покупців у магазині:

- поведітьесь з продавцями привітливо, не нахабно, звертайтеся до них на "ви";
- готуючись купити у магазині багато товарів заздалегідь складіть список того, що необхідно придбати;
- отримавши у продавця консультацію про товар, подякуйте за увагу;
- у супермаркеті самостійно вибирайте товар; відповіді на питання, що вас цікавлять про товар, допоможе продавець-консультант, який є у кожному відділі;
- у бутиках (магазинах, що спеціалізуються на дорогих, ексклюзивних товарах для людей високого достатку) до кожного покупця індивідуально підійде продавець, привітається, принесе будь-який товар, що зацікавить покупця.

12.2. Правила поведінки у кав'ярні, їдальні, ресторані

До ресторану, кав'ярні та інших подібних закладів жінка заходить першою, а чоловік заходить за нею. Чоловік знімає капелюха або кашкета, виходячи, надягає їх тільки перед дверима.

Сьогодні більшість із цих закладів мають гардероби, у яких відвідувачі можуть залишити свій верхній одяг, парасольки, пакети, кейси тощо. Якщо жінка приходить до ресторану з чоловіком, то останній має допомогти їй зняти і одягти пальто (плащ).

У кав'ярні гардероба може не бути, але вішати одяг на спинку стільця не рекомендують, у залі має бути вішалка.

Сумочку дама може поставити собі на коліна чи поставити на підлогу, але не стіл.

Якщо за обідом потрібно обговорити ділові питання, можна взяти з собою папку чи портфель з документами чи паперами.

Перевірити, чи не зіпсувалася зачіска, підправити макіяж тощо можна у вестибюлі чи туалетній кімнаті.

До залу кав'ярні, ресторану чи їдальні чоловік повинен зайти першим, щоб знайти місця і підвести до них супутницю, запитати, чи подобаються їй ці місця. Між столиками рекомендують рухатися тихо і обережно, щоб не потурбувати і не зачепити інших відвідувачів. Не можна роздивлятися тих, хто вже сидить за столиком, чи їжу, яка стоїть на столах.

Якщо немає вільних столиків, але є вільні місця за вже зайнятими, то потрібно запитати дозволу сісти біля них. Якщо вам дозволили, потрібно подякувати і сісти, допомогти сісти дамі.

Зручним вважається місце обличчям до залу.

Чоловіки за столиком повинні сидіти праворуч від жінок, якщо столик невеликий — навпроти неї.

Коли ж обідають двоє чоловіків і одна жінка, вона має сісти між ними (між двома

жінками — чоловік).

Якщо ресторан розділений на кабінки, жінки проходять першими, сідають біля стінки обличчям одна до одної, потім сідають чоловіки.

Якщо обідає декілька осіб, усі замовлення офіціантові робить хтось один.

Якщо запізнились на зустріч і потрібно приєднатися до тих, хто сидить за столом, необхідно підійти до того, хто запросив, і вибачитися за запізнення.

Прийнято, щоб офіціанти пропонували ознайомитися з меню. Якщо на столику одна картка-меню, то її спочатку пропонують жінці.

Ініціатор запрошення може замовити на всіх ту чи іншу страву, але з умовою попереднього оголошення, що запрошує на шашлик тощо.

Якщо ж це діловий обід, то першим замовляє страви запрошений.

Офіціанти, приймаючи замовлення, мають спершу звернутися до жінок, а потім — до чоловіків.

Після того, як замовлено страви, вирішують питання із напоями (яке вино замовити).

Коли обід закінчено, потрібно підкликати офіціанта і попросити рахунок.

Не рекомендують

Знайти місце із людьми, що сидять за сусіднім столиком. Жінці, яка приходить сама, сидати за стіл, де сидять одні чоловіки. Сідати біля галасливої напідпитку компанії. Не можна

- Займати місце за столиком по одну сторону стола.
- Витирати серветкою обличчя.
- Дути на страви чи нюхати їх.
- Причісуватися за столом.
- Класти на стіл сумочку, рукавички, носові хусточки, гребінці, пудрениці тощо.
- Довго читати газету, що належить їдальні чи кав'ярні.
- Звертати увагу на нетактовність інших.
- Перешіптуватися із сусідом, затуливши рота рукою. Хто повинен оплачувати рахунок?

Зараз свій рахунок найчастіше оплачує кожен.

За запрошених оплачує той, хто запросив.

Оплативши, потрібно подякувати офіціантові. Вставши з-за столу, стілець потрібно поставити на місце. Чоловіки можуть допомогти жінкам піднятися з-за столу, відсовуючи стілець, а у вестибюлі — допомогти одягтися. Для цього чоловік має тримати пальто (плащ) пані за плічки трохи нижче плеча жінки. Жінка повинна одягти правий рукав, повернутися спиною до свого пальто (плаща), тримаючи ліву руку зігнутою у лікті; чоловік допомагає її одягти лівий рукав і охайно піднімає пальто (плащ) на плечі жінки.

Виходячи з ресторану, чоловік повинен відчинити двері (або це зробить швейцар) і пропустити жінку першою.

12.3. Як поводитися в транспорті

У громадському транспорті

- Чекаючи транспорт, необхідно зайняти таке місце, щоб У не заважати пасажирам виходити.
 - Якщо виходить жінка з дитиною, інвалід чи людина похилого віку, потрібно допомогти їм вийти.
 - Входячи до салону тролейбуса (автобуса тощо), не можна розштовхувати пасажирів ліктями.
 - Чоловік повинен допомогти зайти своїй супутниці, а потім заходити сам.
 - Чоловік може сісти на вільне місце лише тоді, якщо поряд не стоять жінки чи люди похилого віку.
 - Заходячи в громадський транспорт, потрібно зняти з плечей сумку, рюкзак тощо і тримати їх у руках.
 - Великі сумки необхідно ставити у проході так, щоб вони не заважали іншим пасажирам.
 - Не можна сідати в транспорті у брудному одязі.
 - Малюків потрібно тримати на руках. Якщо вони нещодавно ходили по вулиці, то ставити їх на сидіння не можна.
 - Не можна голосно говорити, вмикати магнітофони, приймачі.
 - Не можна стояти біля дверей (так можна заважати іншим виходити).
 - Не можна в транспорті займатися своїм туалетом.
 - Якщо ви когось ненароком штовхнули, потрібно вибачитися. Якщо штовхнули вас — не сваріться, не грубіть, прийміть вибачення достойно.
 - Закрити парасольку тримайте вертикально. Мокру парасольку намагайтеся тримати так, щоб із неї не капало на інших пасажирів.
 - Вихований чоловік повинен поступитися місцем вагітній жінці чи жінці у віці, а також своїй знайомій.
 - Якщо салон заповнений, не треба протискуватися всередину, розштовхуючи пасажирів, краще дочекатися, коли хтось вийде і пройти на звільнене місце.
 - Читаючи в транспорті газету, намагайтеся тримати її так, щоб не заважати сусідам. Якщо читаете періодичу хтось інший, не заглядайте йому через плече у газету.
 - Чоловік може оплатити проїзд за свою знайому.
 - Вийшовши із транспорту, не кидайте на тротуар використаний квиток — для цього є урна.
- У таксі чи в автомобілі. У великих містах збільшилася кількість автомобілів, а відповідно — і їх пасажирів.
- Раніше, коли пані виходила з автомобіля, водій також виходив, щоб подати їй руку, на яку вона могла опертися. Водій повертався на своє місце, обходячи машину попереду.
- Нині водій має дотримуватися такого правила: чоловік-водій відчиняє пані дверцята автомобіля і допомагає їй сісти, а потім сам сідає за кермо.
- За суворими правилами етикету, чоловік має підійти до автомобіля, відчинити праві задні дверцята, допомогти жінці сісти.
 - Першим з автомобіля має вийти чоловік і допомогти вийти жінці.

• Жінці рекомендують так сідати в автомобіль: спочатку опуститися на сидіння, не відриваючи ніг від землі, потім втягнути їх у машину. Виходячи з машини, жінка повинна повернутися на сидінні, обидві ноги поставити на землю, тримаючись лівою рукою, потім встати. Краще якщо їй допоможе встати чоловік. Жінка має посміхнутися і подякувати йому.

• Чоловік повинен допомогти жінці винести багаж.

• Водій не повинен влаштовувати гонки з іншими водіями, уступати дорогу іншим машинам, якщо їх водії просять про це.

• Водій повинен поважати права пішоходів і не змушувати їх сигналами бігти через перехід.

• Водій повинен об'їжджати калюжі, щоб не забризкати перехожих.

• Пасажирам не рекомендують розмовляти з водієм під час руху, коментувати, як він веде машину.

• Почесним у таксі вважається місце на задньому сидінні праворуч по ходу машин. Це місце рекомендують жінці чи немолодому чоловікові.

• Жінці не рекомендують сідати з незнайомим водієм-чоловіком.

• Входити в машину головою вперед не рекомендують.

У потязі. Подорожуючи потягом, потрібно дотримуватися певних правил поведінки.

Перед подорожжю рекомендують:

• ознайомитися з літературою про цікаві маршрути і визначні пам'ятки культури;

• скласти список необхідних у дорозі речей.

Речі упакувати охайно. У дорогу потрібно брати таку кількість ручної поклажі, яка може поміститися в спеціальний контейнер під займаним сидінням.

У потязі потрібно дотримуватися таких правил поведінки:

• проходячи по вагонах, необхідно зачиняти за собою двері;

• палити цигарки можна лише в спеціально відведених для цього місцях;

• не можна залишати після себе сміття;

• вино та інші алкогольні напої рекомендують пити лише у вагоні-ресторані;

• першим у вагон має зайти чоловік, щоб знайти місце, розмістити багаж і допомогти жінці чи немолодому чоловікові увійти до вагону;

• увійшовши до купе, потрібно привітатися з майбутніми попутниками;

• проводжаючим не треба стояти в проході вагону, щоб не заважати пасажирам, що заходять;

• у купе можна переодягнутися в дорожній костюм, перевзутися, якщо поїздка довга;

• дітям треба пояснити, як слід поводитися;

• першим готують постіль пасажири верхніх полиць, вранці вони повинні дозволити своїм супутникам з нижніх місць встати раніше і привести себе у належний вигляд;

• у коридорі потрібно поводитися тихо;

• у купе можна брати із собою складний дитячий візок;

• якщо ви подорожуєте із собакою, то повинні тримати її у вагоні на повідку, обов'язково господар має пред'явити довідку про те, що тварина здорова;

- дрібних тварин можна перевозити в кошику чи коробці;
- за кордоном тварину вищу за 40 см не дозволяють брати з собою у вагон-ресторан, спальний і навіть у звичайний вагон;
- у вагоні-ресторані не рекомендують затримуватися довго за столом;
- у потязі не обов'язково знайомитися зі своїми супутниками;
- якщо виникли якісь проблеми, потрібно звернутися до провідника;
- під'їжджаючи до місця призначення, потрібно вчасно привести себе в порядок, переодягнутися, зібрати речі, попрощатися з сусідами по купе;
- з вагону першим виходить чоловік, щоб допомогти вийти жінці чи людині похилого віку.

У літаку

- Заходячи до салону літака, потрібно привітатися з бортпровідницею.
- Упродовж польоту необхідно виконувати всі її вказівки.
- Можна подорожувати літаками різних категорій класів: бізнес-класом, першим, економічним, туристичним (відмінності у тому, що пасажиром, які летять бізнес-класом і першим класом, надають більше послуг і більше простору в літаку).
- У салон літака можна взяти багаж, який уміститься під сидінням чи на спеціальній полиці для ручної поклажі. Усе інше потрібно здати у багажне відділення.

У салоні літака потрібно дотримуватися таких правил:

- швидко, не затримуючи інших, зайняти своє місце і дати можливість іншим пройти їх свого місця;
- при зльоті і посадці крісло повернути у вертикальне положення, відкидний столик скласти і пристебнутися запасними ременями безпеки;
- до стюардеси можна звернутися тоді, коли вона проходить поряд, або використавши кнопку виклику стюардеси;
- якщо виникло бажання поспати, потрібно попередити стюардесу, щоб не турбувала, пропонуючи страви чи напої;
- після приземлення літака потрібно залишатися на своїх місцях до того часу, поки не дозволять виходити;
- можна висловити подяку екіпажеві авіалайнера.

На теплоході. Подорожуючи теплоходом, потрібно виконувати певні правила:

- якщо поїздка довга, необхідно ретельно продумати, які речі взяти із собою;
- пасажирів запрошують на борт корабля, зустрічають і проводжають до каюти;
- уважно прочитати інформацію (вона є в кожній каюті) про обладнання каюти і корабля;
- поцікавитися, як зв'язатися з людьми, що відповідають за обслуговування;
- відповідно одягатися для вечірніх розваг (у ресторан — вечірні сукні і костюми, вечір з капітаном чи недільний вечір — смокінги з легкої тканини у чоловіків, вечірні туалети у жінок);
- дотримуватися розпорядку дня;
- виконувати вказівки персоналу корабля при посадці, причалюванні тощо;

- не відмовлятися (відмовлятися можна лише у виняткових випадках) сісти за столик капітана;
- познайомитися із сусідом (сусідкою по каюті, але не нав'язувати своє товариство);
- у ресторані із сусідами по столику підтримувати хороші стосунки;
- підтримувати чистоту в каюті;
- запитися лікарськими засобами від морської хвороби. **ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!!!**

На кораблі сходи називають трапом, човен — шлюпкою, номер — каютою, поверх — палубою.

12.4. На вернісажі, в картинній галереї

Часто доводиться бувати на вернісажах (вернісаж — урочисте ^7 відкриття художньої виставки). Це не прийом, а швидше — невеликий світський раут. На вернісажі часто подають алкогольні напої (шампанське, біле вино, коктейлі, крішон, шеррі тощо), скромну закуску (крекери, маленькі бутерброди тощо). Для неширокого кола запрошених пропонують чай, каву з печивом.

Вернісажі допомагають творчим людям зустрітися, обговорити проблеми, ідеї, дають можливість зустрітися з потенційними замовниками і покупцями.

На вернісажах і в картинних галереях рекомендують:

- знімати верхній одяг і здавати в гардероб чи камеру зберігання великі сумки і портфелі;
- стримано реагувати на побачене (як словами, так і жестами);
- під час перегляду експозиції спокійно і неголосно обмінюватися думками, не заважаючи іншим відвідувачам;
- до виставочного залу заходити тихо, не турбуючи інших;
- уважно слухати пояснення екскурсовода;
- запитувати під час паузи;
- бути скромним у висловлюванні своїх вражень. Не рекомендують:
- хворіючи, відвідувати вернісажі;
- близько підходити до відвідувачів, голосно розмовляти зі своїми друзями, шуміти, привертати на себе увагу;
- торкатися експонатів;
- говорити голосно;
- робити зауваження.

Вернісаж рекомендують розпочати з виступу організаторів виставки, почесних гостей про авторів (чи автора) художніх робіт. Далі слово надають авторові чи авторам.

Гості можуть переглянути його (їх) роботи, оцінити. Після перегляду гостей можна пригостити і запросити до обговорення. Кожен може підійти до будь-якої групи, познайомитися, обмінятися думками (власні думки нав'язувати іншим не можна).

Вихованою вважається людина, яка не висловлюється категорично.

Не забудьте на вернісажі:

- привітати автора з виставкою;
- бажано обговорити його творчі здобутки;
- якщо незнайомі — бажано підійти до автора з привітаннями, словами подяки за побачені роботи;
- зробити осмислений і коректний запис у книзі відгуків (авторові буде приємно знати думку всіх відвідувачів).

12.5. У театрі, бібліотеці

У театрі бажано збиратися заздалегідь. Якщо вистава має відбуватися в будень, потрібно так спланувати час, щоб мати змогу У перевдягнутися після роботи, привести себе в порядок.

До театру потрібно прийти завчасно, здати в гардероб верхній одяг, знайти свої місця.

У гардеробі чоловік повинен допомогти жінці зняти пальто і здати його в гардероб. Номер має лишити в себе.

До театрального залу чоловік заходить першим, а виходить із залу першою жінка.

У театрах Європи прийнято, щоб жінка сиділа праворуч від чоловіка. Якщо ж жінці там сидіти незручно, чоловік має люб'язно запропонувати їй своє місце.

Якщо до театру прийшли дві пари, то до зали має зайти першим чоловік, потім обидві жінки, а за ними — другий чоловік. Так вони і сідають на свої місця: дві жінки посередині, а чоловіки — скраю.

Свої місця (особливо посередині) потрібно зайняти так, щоб менше турбувати інших людей.

Якщо ж потурбували людей, потрібно вибачитися, проходячи повз них. Проходити потрібно обличчям до тих, що сидять. Чоловік має йти першим, допомогти своїй супутниці сісти, опустивши сидіння крісла, потім сідає сам.

У театрі не можна:

- шуміти, опускаючи і піднімаючи сидіння крісла;
- повністю займати поруччя;
- обпиратися на спинку переднього крісла чи упиратися в неї ногами;
- у бінокль роздивлятися тих, хто в залі;
- розкладати на бар'єрі балкона сумочки, програми та інші речі;
- сидати на чуже місце;
- розмовляти під час вистави, потрібно лише слухати і дивитися;
- залишати зал під час вистави (краще це зробити під час перерви, якщо в тому є необхідність);
- шелестіти обгортками від цукерок чи програмою;
- клацати замком сумочки, хитати головою;
- стукати пальцями чи відбивати такт ногою;

- підспівувати;
- кашляти, чхати;
- реагувати вголос на помилки актора;
- супроводжувати аплодисменти вигуками і тупотом;
- аплодувати раніше часу (коли ще звучить твір);
- роздивлятися відвідувачів театру у фойє під час антракту;
- бігти в гардероб, коли ще не опустилася завіса.

Якщо спектакль вам сподобався, можна піднести квіти акторові, який, на вашу думку, грав найкраще.

Якщо ви прийшли на спектакль з друзями і вистава закінчилась не дуже пізно, можна запросити їх до себе на "вечерю після театру" (поєднуючи прекрасне з корисним).

У бібліотеці. Щоб користуватися бібліотекою, потрібно знати такі правила поведінки:

- до книг ставитися бережно;
- брати книги лише чистими руками;
- гортаючи книжку, не можна слинити пальці;
- не можна загинати ріжки сторінок;
- сторінку книги потрібно брати обережно за середину або верх і так перегортати;
- не можна загинати обкладинку книги чи брошури назад (щоб не поламати оправи);
- не можна загинати ріжки сторінки для помітки місця, де закінчено читання. Варто використовувати закладку;
- у книжці не можна нічого писати і малювати;
- важливе повідомлення із книги записують у зошиті, блокноті тощо (потрібно занотувати прізвище автора, ініціали, назву книги, рік видання, видавництво, кількість сторінок, сторінку, з якої виписано цитату);
- не можна виривати сторінок у книжці.

Книги потрібно берегти, щоб ними могли користуватися інші покоління людей, бо, як писав І. Я. Франко:

Книги — морська глибина, Хто в них пірне аж до дна, Той, хоч і труду мав досить, Дивнії перли виносить.

РОЗДІЛ 13. ДІЛОВИЙ ОДЯГ

13.1. Дещо про одяг

Людина сама вибирає, що й коли вдягнути, не завжди усвідомлюючи, що прагне зробити більш виразнішими або непомітними деякі риси, свої психологічні та соціальні якості.

Елементи одягу насамперед є знаками групової належності. Розуміння свого місця в тій чи іншій соціальній ієрархії, групі, в усій системі суспільних відносин визначає характер спілкування та взаємодії.

У минулі часи це було настільки важливо, що люди відповідного суспільного статусу були зобов'язані носити строго визначений одяг. Так, у стародавньому Китаї одяг жовтого кольору носив тільки імператор, і якщо хтось із підданих робив спроби поміряти жовтий халат, то міг поплатитися за це своїм життям. У середньовічній Європі церква диктувала в одязі практично все: довжину і ширину сукні, довжину носка взуття, кількість і характер прикрас для представника кожного соціального класу. Зрозуміло, що по одягу житель середньовіччя одразу міг визначити соціальний статус кожної людини.

Разом із демократизацією суспільства офіційна роль одягу міняється. Зараз немає таких жорстких заборон і правил, хоча представники деяких професій мають свій спеціальний одяг. Але й тепер зв'язок костюма і соціальної ролі залишається досить сильним. Дослідження свідчать, що майже всі дорослі можуть по одягу визначити статус людини, приблизно вказати рід її занять. При цьому ми спираємось на якість костюма, яка прямо пов'язана з його вартістю, співвідношенням з модою, дефіцитністю, елітарністю тощо. Оцінка костюма несвідомо переноситься на оцінку особистості.

Одяг (зокрема спеціальний) спонукає людину приписувати іншій ті якості, які вона не проявила, але які асоціюються з відповідною соціальною роллю. Психологи називають це явище "ефект ореола".

Часто він допомагає нам швидко й досить точно оцінити людину. Одягаючи той чи інший одяг, люди й самі підсвідомо розраховують на цей ефект. Але найсильніший ефект викликає традиційний строгий костюм, дивлячись на який ми підсвідомо робимо висновок, що перед нами серйозна людина, яка займається серйозною справою. Такі костюми носять президенти, міністри, підприємці, професори, управлінці та інші ділові люди.

Можливість розпізнати людину за її одягом не потрібно переоцінювати. Адже костюми, сукні подібного фасону носять різні люди, наділені індивідуальними особливостями. Крім того, існує мода, яку майже неможливо співвіднести із психологією особистості. Тому в манері вдягатися виявляється дві тенденції: прагнення до інтеграції, спільності з іншими; прагнення ствердити власне "Я", виділитися з маси.

Швидкий розвиток виробництва і пов'язана з цим проблема вдосконалення ділових стосунків змушують усе більше уваги звертати не тільки на прямі, а й на додаткові фактори, які впливають на успіх у ділових контактах, а правильно вибраний костюм допомагає створити необхідну ділову атмосферу. Наш одяг — це частина того внутрішнього світу, котрий свідчить про нашу особистість, статус, авторитет.

Усі знають прислів'я "Зустрічають за одягом, а проводжають за розумом".

Форма одягу — найкраща характеристика людини, яка відображає смаки і звички особистості. У житті людини естетика костюма має не менше значення, ніж естетика

поведінки. Неохайність в одязі рівноцінна моральному самогубству. Уміння одягатися є наукою і мистецтвом і залежить від звичок та почуттів. Як говорив Оноре де Бальзак: "Справа не стільки в костюмі, скільки в умінні його носити".

13.2. Діловий одяг для чоловіків

Ніхто не буде заперечувати, що стиль одягу чоловіка впливає * Н на його успіх у ділових колах, а правильно вибраний костюм <- / сприяє створенню його іміджу. Розвиток ділового стилю в чоловічому одязі подібний, швидше, до спокійної річки, ніж до примхливого потоку. Ділові кола не надто страждають від випадкових впливів, і тому костюм бізнесмена досить консервативний. Чоловік повинен бути:

- солідним і впевненим у собі;
- діловим і привабливим;
- порядним, що викликає довіру;
- не без претензій на вишуканість та елегантність.

Як відзначає визнаний спеціаліст у діловому одязі Дж. Т. Маллой, мистецтво поєднання елементів костюма завжди повинно враховувати колір, лінію, фактуру і стиль. Невдале комбінування кольорів може зробити зовнішність людини невиразною чи зухвало крикливою.

Лінія. Це не загальний силует одягу, а швидше за все загальний напрямок ліній на піджаку, сорочці, краватці. На костюмі це або вертикальні смуги, або клітинка. Рекомендуються краватки без малюнка, з абстрактним малюнком або із чітко направленими смугами — горизонтальними, вертикальними, діагональними). Різноманітний напрямок ліній може мати і малюнок сорочки.

Основні рекомендації: лінії елементів одягу не повинні різко перетинатися одна з одною, але й не повинні зливатися.

Стиль. Перше, що потрібно тут врахувати, — це відповідність стилів різних елементів одягу. Дуже дисгармонійно, наприклад, буде виглядати консервативний костюм у поєднанні зі спортивною сорочкою в клітинку. Також безглуздом буде поєднання костюма з широкими лацканами та вузької краватки.

Єдності стилю легше всього досягти, вибираючи однотонні елементи гардероба. Багато чоловіків вважають, що такі комбінації нудні та непривабливі. Це не так. Якщо чоловік одягнутий, наприклад, у темно-синій костюм, білу сорочку з темно-червоною краваткою, то в нього гарний смак. Тому одноколірний костюм повинен бути основним елементом одягу ділового чоловіка. Такий костюм добре поєднується з однотонною гамою і малюнками інших елементів одягу, що полегшує вибір правильної комбінації "костюм — сорочка — краватка". Костюм може бути темно-синім, сірим, коричневим.

З однотонним костюмом поєднується будь-який малюнок сорочки. Якщо ж сюди додати і однотонну краватку, тоді будемо мати прекрасне тріо "однотонність — малюнок — однотонність". Слід пам'ятати, що ніколи не поєднуються однакові малюнки, їх завжди потрібно розділяти однотонним елементом. Наприклад, чудовий вигляд мають однотонний сірий костюм, світла сорочка з темно-червоними смугами, однотонна сіра краватка, яка повторює колір костюма. У наведених прикладах краватка повністю повторює колір одного з елементів, а поєднання костюма і сорочки досить привабливе. В інших випадках, якщо комбінація костюма і сорочки бліда, то її можна оживити контрастною краваткою.

Наприклад, сірий костюм, блакитна сорочка та темно-червона краватка.

Отже, для однотонного костюма ми маємо три основні варіанти:

- однотонна сорочка — однотонна краватка;
- сорочка з малюнком — однотонна краватка;
- однотонна сорочка — краватка з малюнком.

З костюмом у смужку не слід надягати сорочку в клітинку, тому що клітинки дисонують зі смугами костюма; вони не поєднуються з його діловим серйозним стилем. Тут більш доречні однотонна блакитна чи біла сорочка, а смуги на костюмі та поєднання їх кольору із сорочкою освіжають загальний вигляд.

Смугастих костюм і смугаста сорочка — також "граюча" комбінація, якщо смуги одного з її елементів не надто строкаті та не виділяються. До смугастого костюма з однотонною сорочкою більше пасують краватки в горошок, з ромбиками, трикутниками тощо.

Для костюма в клітинку сорочка повинна бути тільки однотонною, краватка без чіткої направленості малюнка або одноколірною. Наприклад, синій костюм нудних барв освіжить яскраво-блакитна сорочка, особливо, якщо вона буде в тон клітинкам костюма. Гарного ефекту можна досягти світло-сірою чи блакитною краваткою.

Цікаво, що поєднання коричневих і синіх кольорів надає зовнішньому вигляду авторитетності та солідності. Можливий такий варіант: коричневий чи синій костюм у клітинку, блакитна сорочка і краватка з абстрактними малюнками синіх і коричневих тонів.

Для костюма бурих чи золотистих кольорів у поєднанні з нейтральною білою сорочкою підійде краватка, що підкреслює буру чи золотисту складову костюма.

У ділових ситуаціях не слід надавати перевагу одягу яскравих забарвлень, оскільки такий костюм привертає до себе увагу і потребує особливо вибагливого смаку і певного досвіду.

Від поєднання сорочки з краваткою змінюється загальний вигляд будь-якого костюма. У літньому варіанті найкраще світлий костюм-трійка, світла однотонна сорочка, темна краватка. Ефект — надзвичайна свіжість зовнішнього вигляду в поєднанні з діловитістю. Непоганий і спортивний варіант: такий же костюм без жилетки і яскрава краватка-метелик.

Краватка — це головний показник смаку і статусу чоловіка, тому при її виборі необхідно:

- покладатися лише на свій смак;
- обирати таку довжину краватки, щоб у зав'язаному вигляді вона досягала до пряжки поясу;
- ширина краватки повинна відповідати ширині лацканів піджака;
- надавати перевагу шовку, вовні та бавовні. Дуже гарний вигляд має синтетична тканина "під шовк" чи її суміш із шовком. Гладенький шовк трохи блищить, а плетений не має блиску. Шовкові краватки пасують до різних тканин і до різних ситуацій. Вовняна в'язана краватка більше пасує до спортивного одягу. Краватка із вовняної тканини — до теплої спортивної куртки. Краватка із тонкої вовни хоч і схожа на шовкову, але не блищить і це надає їй менш манірного вигляду. Краватки з бавовняної тканини повинні бути легкими і за кольором, і за вагою. Їх носять влітку. Краватки з льону також гарні, але вони втрачають вигляд; віскозні швидко втрачають форму.

Вважається, що зовнішній вигляд для чоловіка не має такого значення, як для жінки. А проте молоді дівчата, так десь років до двадцяти, часто оцінюють чоловіка, беручи до уваги передусім його зовнішність. Та й пізніше будь-якій жінці приємно подивитися на гарного

чоловіка.

Чи може чоловік якось поліпшити свій зовнішній вигляд?

Звичайно, не було ще такого випадку, щоб чоловіки вживали пудру, тіні, помаду. Але свою зовнішність вони можуть помітно змінити, зробивши собі іншу зачіску або відпустивши бороду. І перше і друге на загальний зовнішній вигляд може вплинути як позитивно, так і негативно. Нерідко сперечаються, яке волосся повинен носити чоловік — довге чи коротке? Це його справа. Набагато важливіше, як він за ним доглядає. З коротким волоссям чоловікові значно менше клопоту, тож його він і має носити, якщо не хоче приділяти зачісці багато уваги. В іншому разі й довге волосся може бути таке ж гарне, як і коротке. Щоправда, чоловіки частіше, ніж жінки, скаржаться на випадання волосся. Тут необхідно звернутися до лікаря, а в лікуванні проявити терпіння й витримку. Рідке волосся або лисина — явище дуже поширене в наш час, однак більшість чоловіків від такого дефекту своєї зовнішності анітрохи не страждають.

До регулярних косметичних турбот чоловіка належить гоління.

При деяких вадах зовнішності, таких, як бородавки, шрами, відстовбурчення вуха тощо, так само, як і жінкам, допомагають лікарі — дерматологи й хірурги — або шляхом амбулаторного лікування, або ж в інституті косметології.

Вимоги правильного режиму дня, необхідної тривалості сну, Руху, раціонального харчування у чоловіків також належать до піклування про власне "я", а отже, і про загальний добрий вигляд.

Хоч чоловіки й не страждають на ожиріння такою мірою, як жінки, проте повинні вміти протистояти йому.

Добрий зовнішній вигляд чоловіка передбачає й належне вбрання. Нині воно не відіграє такої ролі, як колись. Чоловічий одяг на кожен день став значно простішим, отже, й зручнішим, його приємніше носити і зберігати. І хоча чоловіки своєму вбранню не надають такого значення, як жінки, все ж їхній одяг так само має відповідати смакам і умовам, бути чистим і охайним.

Завдання 3. Підготуйте усний виступ на тему "Одяг та вимоги до нього для чоловіків", використовуючи матеріали поданого нижче тексту.

Який вигляд повинен мати діловий чоловік?

Це має бути чоловік

- солідний і впевнений у собі;
- діловий і привабливий;
- порядний, викликаючий довіру;
- не без претензії на витонченість та елегантність.

Костюми. Варіації на тему однотонного костюма. З ним поєднується будь-який малюнок сорочки. Якщо ж сюди додати також однотонну краватку, то отримаємо чудове тріо: однотонність — малюнок — однотонність. Слід пам'ятати, що ніколи не поєднуються однакові малюнки, їх завжди потрібно розділяти однотонним елементом. Було б непогано, наприклад, однотонний сірий костюм, світла сорочка з темно-червоними смужками, однотонна сіра краватка, яка повторює колір костюму. Інший варіант: ті ж костюм та сорочка та темно-червона краватка, яка повторює колір смужок на сорочці. У наведених прикладах краватка повністю повторює колір одного з елементів, а поєднання костюма та сорочки досить мальовниче. В інших випадках, якщо комбінація костюма та сорочки бліда, то її можна оживити контрастною краваткою. Наприклад, сірий костюм, голуба сорочка і темно-синя краватка. Є ще один свіжий і гарний варіант: синій однотонний костюм, контрастно-біла

сорочка та краватка в крапки (чим дрібніші крапки, тим елегантніший вигляд).

Таким чином, для однотонного костюму ми маємо три основних варіанти:

- однотонна сорочка, однотонна краватка;
- сорочка з малюнком, однотонна краватка;
- однотонна сорочка, краватка з малюнком.

Костюм у смужку. З ним не слід вдягати сорочку в клітинку, бо клітинки зливаються зі смужками на костюмі і не поєднуються з його діловим, серйозним стилем. Сюди підійде однотонна голуба або біла сорочка, а смужки на костюмі і поєднання їх за кольором з сорочкою освіжить загальний вигляд.

Костюм у смужку і смугаста сорочка — також "ігрова" комбінація, якщо смужки одного з елементів не дуже виділяються та не дуже барвисті. Важко знайти правильне поєднання у випадку, коли і костюм, і сорочка, і краватка мають малюнок.

Костюм у клітинку. Це вже складніше: сорочка повинна бути однотонною, краватка без строгого напрямку рисунку або одноколірна. Якщо костюм у клітинку блідий, то його можна оживити сорочкою.

Сорочка з краваткою. Від поєднання сорочки з краваткою змінюється загальний вигляд будь-якого костюма. У літньому варіанті краще за все світло-бежевий костюм-трійка, світла однотонна сорочка, темна краватка.

Краватка може бути головним показником вашого смаку і статусу, хоча більшість чоловіків приділяють їй мало уваги.

Як вибрати краватку?

- при її виборі покладіться на самого себе;
- довжина краватки повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді вона доходила до пряжки ременя;
- ширина краватки повинна бути гармонійною з шириною лацканів піджака;
- найкращий матеріал: шовк, вовна, бавовна. Дуже гарний вигляд має синтетична тканина під шовк або її поєднання з шовком.

Докладніше про сорочку. По-перше, тканини. Безумовно -бавовна. Сорочку з бавовни приємно носити, вона м'яка, має гарний вигляд. Бавовна "дихає" в спеку, але, на жаль, мнеться, і її важко прасувати. Сорочки в поєднанні синтетики з бавовною легко прати та прасувати, вони завжди мають чудовий вигляд і майже не мнуться. Але в такій сорочці душно в спеку.

Лише білі та однотонні сорочки свідчать про смак, авторитет, компетентність. Лише білі та однотонні сорочки поєднуються з будь-яким костюмом і краваткою. Гарні також і бліді кольори, і чим блідіші, тим краще.

Ніколи, ні за яких обставин, не носіть червоних сорочок. Якщо у вас хворий колір обличчя, забудьте про сірий, жовтий та зелені кольори. І пам'ятайте, що тільки гангстер вдягне сорочку, темнішу за костюм, і краватку, світлішу за сорочку. У вас же завжди сорочка повинна бути світлішою за костюм і краватка темніша за сорочку.

Таким чином, якщо ви хочете справити враження, носіть:

- однотонні костюми, наприклад, сірий з блідо-голубою сорочкою та темно-бордовою краваткою;
- бежевий костюм з голубою сорочкою;

- темно-синій костюм з блідою сорочкою;
- костюм у клітинку бежевий і неясних коричневих відтінків. Не носіть:
- нічого кричущого; нічого контрастного: чорних костюмів з білою сорочкою.

Якщо вам ще необхідно укріпити свій авторитет, носіть костюм з тонкою смужкою та білу сорочку. Якщо чоловіки у вашому закладі звикли знімати піджаки, що ж — наслідуйте їх приклад.

13.3. Діловий одяг для жінок

Як сказав Ж. де Лабрюйєр, "Немає невродливих жінок, є жінки, які не знають, як зробити себе вродливими". У жінок є більший вибір стилів та смаків у діловому одязі. Дослідження показують, що не тільки чоловіки, а й жінки немов навмисне одягаються так, щоб зазнати фіаско. Жінки в одязі припускають три головні помилки:

- дозволяють індустрії мод цілком визначити вибір свого одягу;
- схильні перебільшувати значення своєї власної привабливості;
- дозволяють своєму соціальному статусу впливати на манеру одягатися.

Дехто неправильно вважає, що жінці, щоб досягти службового успіху, потрібно наслідувати в одязі чоловіків. Звичайно, нічого поганого немає, коли жінка одягнута в брючний костюм із синтетики, але дослідження показують, що такий костюм не сприятиме діловому успіху. Інша справа — гарний костюм і спідниця з натуральних тканин. Він підкреслює авторитет жінки, її високий життєвий рівень. Спідниця повинна бути темного кольору на щільному поясі.

Для ділової жінки менш придатна сукня, але якщо вона її надягає, то кращим кольором для сукні вважається темно-синій, коричневий, сірий, світло-сірий. Менше підходять зелений, яскраво-жовтий, ніжно-голубий, світло-рожевий. Названі кольори визначені для однотонної тканини без малюнка. Такій тканині надається перевага.

Дехто вважає, що одяг створює жінку. Звичайно, це не зовсім так. І чоловіку, і жінці для ділового успіху необхідні також розум, освіта, честолюбство, стимул. У жіночому одязі більше, ніж у чоловічому, відображається індивідуальний стиль і особистий характер. У відомій казці "Попелюшка" успіх мала не сукня, а дівчина в сукні. І яку сукню не одягала б Анна Кареніна у

Л.Толстого, було видно жінку, а не сукню. Хоча й буває так, що на окремій людині лише одяг, а самої людини немає.

Зачіска, макіяж, біжутерія повинні гармонійно доповнювати діловий костюм. Зачіска має бути строгою, але разом з тим елегантною. Прикрас повинно бути якомога менше, але в той же час не можна від них відмовлятися зовсім. Носити краще дорогі прикраси. Косметика повинна бути помітною лише з близької відстані. Парфуми слід використовувати в такій кількості, щоб їх запах лише трохи відчувався. І, звичайно, це мають бути дорогі парфуми відомих фірм.

На нашу думку, в систематичному додержанні гігієни всього тіла, догляді за шкірою відповідно до її характеру і вашого віку, за волоссям відповідно до його якості, правильному харчуванні, нормальному сні. Загальний догляд за зовнішністю включає також догляд за руками й нігтями. Багато є видів домашньої роботи, при виконанні яких жінкам для захисту рук треба користуватися рукавицями і вживати різні креми.

Руки будуть ще красивішими, якщо додати до цього манікюру та вдало підібраний лак. Жінки повинні також знати, як запобігти передчасним зморшкам, "другому" підборіддю тощо. Про все це можна довідатися зі спеціальної літератури.

Гарний зовнішній вигляд передбачає гармонійні пропорції й рівну поставу тіла, його гнучкість, красиву ходу. Виробити все це допомагають зарядка, гімнастика і спорт (від них також залежить і тривалість молодості, духовної та фізичної свіжості).

Для вдосконалення пропорцій тіла або для їхнього збереження існують спеціальні комплекси вправ, як, наприклад, вправи для зміцнення грудей, для тонкої талії, вузьких стегон. Багатьом жінкам варто ознайомитися з вправами проти втоми ніг і проти плоскостопості, адже на своїй роботі вони переважно стоять або ходять.

Духи, парфуми... До численних косметичних засобів, які використовують жінки, належать також засоби невидимі, але відчутні — пахощі. Широко вживаються різні дезодоранти, одеколони, духи. У зв'язку з цим у нас два застереження: по-перше, найдорожчі духи ніколи не замінять ретельного догляду за своїм тілом, а по-друге, чим менше ми їх вживаємо, тим краще (тобто не слід зловживати парфумами, у міру ними користуватися, особливо з різким запахом, бо інакше, після такого нашого "вдосконалення" від нас тікатимуть).

Одяг. Зовнішній вигляд жінки доповнюється відповідним одягом. Тут діє те саме правило, що й при фарбуванні: що личить одній жінці — не обов'язково пасує іншій. Є жінки, які красиві в будь-якому вбранні, проте більшість такого щастя не має. А тому кожна жінка має пам'ятати, що для неї найбільше підходить: які барви, фасони, матеріали; суцільна сукня чи з розрізом; блузка, заправлена в спідницю чи навипуск, смужечка поздовж чи впоперек, малюнок великий чи дрібний, комірець круглий чи гострий тощо. Це свого роду наука, яка при будь-якій моді скеровує свої зусилля на те, щоб підкреслити всі позитивні якості жінки і приховати її незугарності.

РОЗДІЛ 14. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО СПІЛКУВАННЯ

14.1. Офіційна мова

Питання про офіційну мову переговорів не виникає, якщо / І партнери можуть спілкуватися однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів треба вирішувати завчасно.

Російська мова найбільш прийнятна в спілкуванні між партнерами з держав колишнього СРСР і Східної Європи.

У Британській співдружності націй і США говорять англійською. Іспанською мовою спілкуються в більшості країн Південної Америки, крім Бразилії. Французька є офіційною мовою в Бельгії, Гаїті, Люксембурзі та Швейцарії. Французькою мовою говорять також у середземноморських країнах і в деяких африканських державах.

Специфічні якості французької мови, її виразність, точність, усталеність, суворі синтаксичні правила, великий словниковий запас зробили цю мову основною мовою міжнародного права, мовою дипломатів.

Англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу. Рівень володіння англійською мовою обома сторонами суттєво впливає на темп і успіх переговорів.

У кожній країні розмовна англійська мова має свої особливості, тому навіть при спілкуванні високоосвічених людей можуть виникати деякі непорозуміння. Ще Берн ар д Шоу говорив: "Англія і Америка — це дві країни, розділені спільною мовою".

Звідси правило: не проводьте переговори іноземною мовою, якщо недостатньо нею володієте, оскільки вся ваша увага буде зосереджена не на суті переговорів, а на мові.

У більшості випадків різномовні учасники переговорів звертаються до послуг перекладачів. Знавці іноземних мов, здатні передати всі нюанси і тонкощі, закладені в словах промовця, оцінюються дуже високо.

◆ Делегація, яка уповноважена проводити переговори, повинна мати свого перекладача. Не покладайтеся на послуги перекладача своїх партнерів.

◆ Перед початком переговорів проведіть коротку бесіду з перекладачем, пояснивши йому мету і суть переговорів, вимоги до перекладу.

◆ Остерігайтеся перекладачів, які внаслідок особистих інтересів намагаються заволодіти перебігом переговорів.

◆ Говорити слід невеликими реченнями, чітко виражати свої думки і не забувати про паузи, необхідні для перекладу.

◆ Завчасно обмірковуйте свої висловлювання, робіть їх максимально зрозумілими, уникайте скорочень і спеціальної термінології.

◆ Праця перекладача важка і відповідальна, тому давайте йому час для відпочинку. Перекладач може бути бездоганною лінзою або стати засміченим фільтром.

◆ Ставтеся до перекладача з повагою, гідною професіонала. Якщо у вас зав'яжуться дружні стосунки із перекладачем своїх партнерів, він може надати багато корисної інформації

про своїх наймачів. Це поради члена комітету Гарвардської програми з проведення переговорів Д. Селекьюза.

14.2. Основні управлінські культури: характерні риси та особливості

Щоб досягти кращого взаєморозуміння з іноземними бізнесменами, підвищити якість договорів та угод, що укладаються 1/ українськими та іноземними партнерами, необхідно знати:

- особливості управлінських культур і управлінських технічних моделей, що склалися на сьогодні;
- національні особливості представників різних країн;
- особливості їхнього вербального та невербального спілкування.

Аналіз угод, зроблений Ю.П. Фалекою з колегами, говорить далеко не на користь українських бізнесменів та інтересів нашої держави.

Американська управлінська культура розглядає управління як спеціалізований вид діяльності, а менеджера — як професіонала, що володіє спеціальними знаннями. В основі американської управлінської культури (як і в європейській) лежить англосаксонський генотип, ядром якого є раціоналізм. У ньому чітко проявляється індивідуалізм, опора на власні сили, розрахунковий конкурентний прагматизм. Ці якості пов'язують із протестантською етикою і духом капіталізму, за М. Вебером, найбільш сприятливими для розвитку ринкової економіки.

Але у 80-ті роки навіть американці засумнівалися в правильності свого шляху і почали уважно вивчати японську управлінську культуру.

Японська управлінська культура є результатом відповідного способу життя населення. Японці протягом віків і поколінь жили в одному й тому самому селі, поруч з одними і тими ж сусідами і вижили завдяки здатності працювати спільно та в злагоді. Тому концепція японського менеджменту передбачає підготовку керівників, насамперед, набираючись досвіду. Управлінці різного рівня цілеспрямовано проходять через ланцюжок змін посад у різних підрозділах фірми. При цьому навчаються не тільки справі, а й мистецтву людських стосунків. У керівника постійно культивуються необхідні якості. Звідси — відданість фірмі, позитивний найм; поступова, повільна оцінка і просування (якщо в процесі переговорів з американцями необхідна одна одиниця часу, то в переговорах з японцями — дев'ять таких одиниць); неформальні тонкі механізми контролю, підвищена увага до підлеглих, колективне прийняття рішень.

Європейська управлінська культура займає проміжну позицію між американською та японською. З одного боку, європейці мають школи бізнесу і центри підвищення кваліфікації, хоч і не в такій кількості, як американці. З іншого — управління як вид діяльності не знаходиться в переліку найпопулярніших. В Англії, наприклад, не входить навіть у першу десятку.

Радянська управлінська культура. Для неї був характерний сильний ідеологічний вплив, тому прагнення "розкидати іскри Жовтня" вимагало скоротити час, піднятися над ним. Усе це надавало управлінській діяльності аврального характеру, прагнення не тільки вчасно виконати, а й перевиконати плани п'ятирічок. Радянську управлінську культуру відрізняли висока ефективність і результативність в екстремальних умовах та відносно низька — в

"нормальні періоди". Це перетворилося на постійну авральність (особливо в кінці місяця, кварталу, року). Для радянської культури характерна була пріоритетність державних проблем над проблемами окремої людини, що й призвело до ігнорування інтересів окремої особистості. Управлінці спеціальної освіти не отримували, а набували базового управлінського досвіду (не останню роль відігравав і такий фактор, як відданість тому, хто рекомендує). При цьому радянська управлінська культура була гнучкою, могла швидко пристосуватися до змінених обставин, характеризувалась непередбаченістю поведінки та діяльності, готовністю піти на нестандартні рішення.

Українська управлінська культура наразі формується. Створення ринкових відносин зумовило потребу підготовки професіоналів-менеджерів. Зараз ця спеціальність належить до найперспективніших. Але наше історичне минуле, наш менталітет, звичайно, впливають на формування нової управлінської культури і в позитивному, і в негативному плані (наприклад, сила влади чиновників і досі велика).

Немає потреби замикатися в рамках національно-етнічних підходів до вирішення актуальних управлінських проблем різних рівнів. В умовах інтернаціоналізації всіх сфер життя відмінності між різними управлінськими культурами будуть менш значимі. Управлінці різних рівнів взаємно збагачують один одного ідеями, найбільш продуктивними методами керівництва, сучасними організаційно-технічними формами і засобами управління.

Але не потрібно орієнтуватися на виключно зарубіжний досвід. Життя свідчить про безперспективність сліпого перенесення управлінських рецептів.

Слід пам'ятати, що в кожного народу своя цінність. Для американців — це досягнення успіхів, запал молоді нації. У європейців — міцність, стабільність життя; у японців — вірність традиціям, "японському руху". Наша надцінність — емоційне сприйняття навколишнього світу, відкрита душа, щире серце, доброта.

Нашим управлінцям, менеджерам, бізнесменам необхідно постійно вчитися і теоретично, і на досвіді, щоб оволодіти відповідним рівнем ділових стосунків і ділового спілкування.

Але на всіх рівнях свого професійного вдосконалення необхідно знати і пам'ятати, що тільки орієнтація на Людину як на найвищу цінність всього управлінського процесу принесе відповідні позитивні результати трудової діяльності.

У середині 80-х років американці виявили для себе, що фактор управління відіграє набагато важливішу роль, ніж розмір капіталовкладень у технічні та технологічні інновації навіть при найоптимальнішому плануванні їхньої структури. І саме цим пояснюється так зване економічне "японське" та "корейське диво".

14.3. Особливості спілкування з іноземцями

Співробітництво з іноземними партнерами передбачає, насамперед, особисті контакти, але може бути повноцінним лише за наявності знання основних правил, етичних норм і традицій ділових стосунків, які ґрунтуються на дипломатичному

протоколі, а також на національно-культурних і етнічних відмінностях переговорного процесу.

В умовах загострення і напруженості переговорів з іноземним партнером поведінка ділової людини як у словесному, так і невербальному відношеннях часто зумовлюється лише інтуїцією — культурно зумовленими мотиваціями, закладеними в кожному з нас. Тому не

маючи належного досвіду проведення міжнародних переговорів, сторони, як правило, впевнені в прийнятності власного національного стилю поведінки і дотримуються його, не враховуючи, що культурний "базис" партнера зовсім інший.

Щоб уникнути "міжкультурних" проблем під час переговорів, можна скористатися методом, який дозволяє передбачати хід переговорів, можливі конфлікти і визначити стратегічні шляхи їх вирішення. Стили поведінки партнерів на переговорах за цим методом визначаються залежно від двох основних факторів:

- ◆ який кінцевий результат передбачає кожна сторона;
- ◆ як поведуть себе партнери при обговоренні питання. Стили проведення переговорів залежно від прийнятої позиції

класифікують на такі, що ґрунтуються "на положенні", "на інтересі", "за змістом", "на контексті".

Переговори, що ґрунтуються "на положенні", будуються за принципом "виграш — програш", тобто чим більше домагається одна сторона, тим більше поступається інша. Передбачається, що обидві сторони прагнутимуть до реалізації власної мети і намагатимуться максимально збільшити свої переваги. Основний наголос партнери роблять на певній вимозі та використовують різноманітні тактичні дії: тиск на партнера, драматичні прийоми, затягування переговорів, неоголошений порядок денний, передчасний вихід з переговорів тощо.

Саме такий тип переговорів переважає на базарах Близького Сходу чи Латинської Америки.

Переговори, що ґрунтуються "на інтересі", являють собою зовсім інший підхід і передбачають досягнення взаємовигідної угоди, яка матиме довгостроковий характер, базується на принципі "вигр аш-виграш". Контракт, який підписується на переговорах, гнучкий і здатний пристосуватися до можливих змін ринку. Прикладом проведення таких переговорів є ділові стосунки між японськими фірмами.

Спілкування "за змістом" характеризується відносно незначним наголосом на словах, інформації, ідеях, тобто на зовнішньому боці. Основний наголос переноситься на зміст спілкування. Стиль такого спілкування об'єктивний, прямий та зрозумілий, велике значення надається точності та дослівній інтерпретації. Такі переговори можна порівняти з добре сфокусованою світлою плямою. Цьому стилю спілкування надають перевагу партнери зі Сполучених Штатів Америки та північно-європейських країн.

Спілкування, яке базується на "глибокому контексті" передбачає, що такі фактори, як взаємозв'язок, місце, час, установка, почуття мають першочергове значення. Партнери часто орієнтуються на те, що і як було сказано під час розмови. Стиль спілкування тонкий, особистий і частково непрямий. Символом такого спілкування може бути широкий промінь прожектора.

Кожен, хто проводить переговори на міжнародному рівні, повинен не тільки розуміти проблеми, котрі виникли при неспівпаданні стилів спілкування, а й бути здатним вирішити їх, тим самим створюючи передумови для належного розуміння іноземним партнером свого стилю спілкування, а, отже, справжнього взаєморозуміння.

Звичайно, існують інші методи вивчення партнерів — візуальна психодіагностика, соціоаналіз тощо, які слід використовувати. Наведена схема стилів спілкування з іноземними партнерами може суттєво допомогти у цьому.

Слід зауважити, що недостатня досвідченість українських бізнесменів призводить до того, що під час переговорів вони часто не готові до несподіванок. Німці більше часу приділяють плануванню своїх зустрічей, майже в кожного є приблизний план переговорів,

що передбачає можливі відхилення та можливі наслідки і результати. Інтереси турецьких бізнесменів навіть після їхнього пояснення залишаються незрозумілими, і як наслідок виникають суперечності. Вони не досить гнучкі, але це не означає, що турецька сторона не бажає зрозуміти іншу точку зору. Американці часто надзвичайно тверді в своїх позиціях, не беруть до уваги інтереси представників іншої держави, піклуючись лише про власні.