



**УКРАЇНЬСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра «Філософія та соціологія»**

Т.В. Количева

**ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО
СПІЛКУВАННЯ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Харків 2012

Количева Т.В. Психологія ділового спілкування:
Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 106 с.

Конспект лекцій підготовлено відповідно до робочої програми курсу «Психологія ділового спілкування». Конспект лекцій включає дев'ять тем, які охоплюють більшість тем робочої програми, і може бути корисним магістрам всіх факультетів.

У лекціях розглядаються проблеми, які поглиблюють знання магістрів у сфері загальногуманітарної освіти та підвищують рівень культури спілкування майбутніх спеціалістів. Знання з психології ділового спілкування потрібні для того, щоб допомогти магістрам оволодіти основами психологічної науки, а також сформувані у них навички аналізу як власного психологічного стану, так і психіки інших людей з метою підвищення ефективності своєї діяльності.

Курс лекцій спрямований на його практичне використання в діловому житті, він допоможе глибше осмислити різноманітні явища ділових відносин.

Рекомендується для магістрів усіх факультетів.

Бібліогр.: 69 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Філософія та соціологія» 29 листопада 2010 р., протокол № 5.

Рецензенти:

доценти З.А. Сивогракова,
В.О. Даніл'ян

Т.В. Количева

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Відповідальний за випуск Количева Т.В.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 17.01.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16 . Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,25. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту
61050, Харків - 50, майдан Фейєрбаха, 7

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

МІНІСТЕРСТВО ТРАНСПОРТУ І ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ

ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУДБТЕТ

Кафедра «Філософія та соціологія»

Т.В. Количева

ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ ДЛЯ МАГІСТРІВ

Харків 2010

Количева Т.В. Психологія ділового спілкування: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 106 с.

Конспект лекцій підготовлено відповідно до робочої програми курсу «Психологія ділового спілкування». Конспект лекцій включає дев'ять тем, які охоплюють більшість тем робочої програми, і може бути корисним магістрам всіх факультетів.

У лекціях розглядаються проблеми, які поглиблюють знання магістрів у сфері загальногуманітарної освіти та підвищують рівень культури спілкування майбутніх спеціалістів. Знання з психології ділового спілкування потрібні для того, щоб допомогти магістрам оволодіти основами психологічної науки, а також сформувати у них навички аналізу як власного психологічного стану, так і психіки інших людей з метою підвищення ефективності своєї діяльності.

Курс лекцій спрямований на його практичне використання в діловому житті, він допоможе глибше осмислити різноманітні явища ділових відносин.

Рекомендується для магістрів усіх факультетів.

Бібліогр.: 69 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Філософія та соціологія» 29 листопада 2010 р., протокол № 5.

Рецензенти:
доценти З.А. Сивогракова,
В.О. Даніл'ян

ЗМІСТ

Передмова.....	5
1 Спілкування як комунікація. Особливості ділового спілкування	5
1.1 Сутність ділового спілкування	5
1.2 Спілкування як взаємодія	7
1.3 Моделі та стилі спілкування	10
1.4 Види та вимоги до ділового спілкування	11
2 Невербальні засоби спілкування та культура поведінки ..	13
2.1 Роль невербальних засобів у діловому спілкуванні	14
2.2 Класифікація невербальних засобів спілкування ...	15
2.3 Невербальні засоби спілкування та культура поведінки	23
3 Ділова бесіда як основна форма ділового спілкування	25
3.1 Поняття про бесіду. Ділова бесіда. Етапи ділової бесіди	25
3.2 Підготовка до бесіди. Встановлення контакту під час бесіди	28
3.3 Прийняття рішення і завершення бесіди	32
4 Психологічні аспекти переговорного процесу	39
4.1 Сутність переговорів. Стадії ведення переговорів	39
4.2 Підходи до переговорів	45
4.3 Помилки в переговорах	48
4.4 Проведення ділової наради	50

5	Психологічні особливості публічного виступу	54
5.1	Психологічні та етичні основи спілкування в аудиторії	54
5.2	Особистісний вплив промовця на характер спілкування в аудиторії	57
5.3	Етапи спілкування з аудиторією	59
5.4	Вербальні та невербальні засоби спілкування з аудиторією	60
6	Спів. Дискусія. Полеміка	64
6.1	Поняття дискусії. Основні правила проведення дискусії	64
6.2	Полеміка та її особливості	68
6.3	Спів як пошук істини. Характерні прийоми спору	69
7	Сутність конфлікту та особливості його вирішення в діловому спілкуванні	73
7.1	Поняття конфлікту та загальні характеристики його проявів	73
7.2	Характеристика причин виникнення та основних стадій конфлікту	75
7.3	Шляхи вирішення конфліктів та їх попередження в діловому спілкуванні	79
8	Стрес та його особливості в діловому спілкуванні	83
8.1	Поняття стресу. Основні причини виникнення стресу	83
8.2	Причини стресу на робочому місці	85
8.3	Методи боротьби зі стресом та його попередження	87
9	Особистість та імідж	91
9.1	Сутність та значення іміджу	91
9.2	Імідж ділової людини й шляхи його формування ..	95
9.3	Поведінкова сторона іміджу ділової людини	96
10	Методика підготовки до семінарських занять	101
11	Плани семінарських занять	102
	Список літератури	104

ПЕРЕДМОВА

Метою вивчення магістрами курсу «Психологія ділового спілкування» є їх інформування з питань закономірностей ділових стосунків: особливості конструктивного проведення дискусії, використання невербальних засобів спілкування, ефективне здійснення переговорів. Від того, на якому рівні перебуває культура спеціалістів, залежать результати їх професійної діяльності, взаємини з колегами, партнерами та клієнтами. Завдяки високому рівню культури спілкування спеціалісти успішно вирішують будь-які проблеми, мають можливість виявити себе та задовольнити інтереси обох сторін.

Запропонований курс лекцій спрямований на те, щоб допомогти магістрам піднятися від рівня ритуального спілкування до більш професійного, глибокого, психологічного рівня за рахунок розвитку особистості, а також більш ефективно підготуватись до професійної діяльності.

1 СПІЛКУВАННЯ ЯК КОМУНІКАЦІЯ. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

План

- 1 Сутність ділового спілкування.
- 2 Спілкування як взаємодія.
- 3 Моделі та стилі спілкування.
- 4 Види та вимоги до ділового спілкування.

1.1 Сутність ділового спілкування

Люди, як правило, починають спілкуватися з якогось приводу. При цьому їхні дії пов'язані з предметом спілкування, який визначає його сутність, дає змогу визначити його спрямованість. Існує, наприклад, спілкування повсякденне, професійне, ділове та ін. Предметом нашого аналізу є ділове спілкування.

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

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять "однією мовою" і прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів та засобів взаємовпливу, взаєморозуміння.

Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей. Але в який саме спосіб? Завдяки власним знанням і вмінням чи використанню Іншого? Егоїзм у стосунках між людьми може їх порушити.

Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвитку співпраці. Передусім йдеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера про свої наміри і дії, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. У деяких зарубіжних корпораціях і фірмах навіть розроблено етичні кодекси для працівників. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

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

Маючи ділові справи з іноземцями, слід пам'ятати про національні особливості спілкування. У кожного народу є свої культурні традиції, свій національний характер. Їх не можна ігнорувати. Поки інтереси сторін збігаються, національні відмінності практично не помітні. Якщо виникає конфлікт – вони відіграють важливу роль. Національний стиль спілкування – це лише типові, більш яскраво виражені особливості мислення та поведінки. Ці риси притаманні не обов'язково всім представникам певної нації. Але завжди при зустрічах з іноземцями ця інформація має слугувати орієнтиром, оскільки національні особливості можуть вплинути на результати спілкування.

1.2 Спілкування як взаємодія

Спілкування є однією з центральних проблем, крізь призму якої вивчаються питання сприймання й розуміння людьми один одного, лідерство й керівництво, згуртованість і конфліктність, міжособистісні взаємини та ін. Спілкування допомагає глибше розглянути процес міжособистісної взаємодії та міжособистісних взаємин.

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

Цікаво, що в основному із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція керівництва людьми і галузь людського знання, яка допомагає здійснити цю функцію. Менеджер, керівник витрачає на спілкування до 80 % робочого часу, аби реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень і виконанні управлінських функцій планування, організації, мотивації та контролю. Тому спілкування для них – процес, який пов'язує всі основні види управління. 75 % американських, 63 % англійських та 85 % японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна з основних причин виникнення проблем у їхній роботі. Відомо, що американський мільйонер Дж. Д. Рокфеллер стверджував, що спілкування з людьми – це товар, за який він готовий заплатити більше, ніж за щось інше.

Щоб зрозуміти наукову природу спілкування, можна скористатися підходами, в основі яких лежить роль, яку відіграє для нас Інший, з яким ми вступаємо в контакт: монособ'єктний, полііндивідний, інтеріндивідний та суб'єкт-суб'єктний .

Згідно з монособ'єктним підходом, людина в цьому світі майже самотня. Спілкування для неї – епізод з її життя, в якому інша людина не відіграє помітної ролі.

Полііндивідний підхід до спілкування ґрунтується на уявленні, що індивід не просто один, а один з-поміж інших. Особистостями стають лише окремі люди – "вожаки", "герої", "керівники".

Тут вплив однієї людини передбачає врахування психіки інших. На визнанні цього будується, скажімо, прикладна дисципліна "іміджологія".

В основі інтеріндивідного підходу лежить згода, тобто однакове розуміння людьми ситуації. Під час такого спілкування люди поступаються одне одному, пристосовуються один до одного. Однак, якщо роль Іншого не відповідає сподіванням людини, то для неї основною буде власна позиція, а Інший стане об'єктом, а не суб'єктом спілкування. Якщо ж Інший залишається для співрозмовника значущою, унікальною, неповторною особистістю, то спілкування матиме суб'єкт - суб'єктний характер. Цей підхід можна визначити як діалогічний. Жодний з описаних підходів не є "позитивним" або "негативним". Усі вони допомагають пізнати механізми спілкування, розширюють спектр наукових даних. Автори, використовуючи все цінне, що притаманне різним підходам, розглядаючи те, що становить найвищий рівень спілкування, спираються насамперед на суб'єкт-суб'єктний підхід. Саме він є найближчим до гуманістичної орієнтації в етиці та психології, а отже, і у спілкуванні.

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

– комунікація, сприймання і передавання інформації (зрозуміло, що інформацію можна отримати також завдяки спостереженню);

– взаємодія, взаємовплив, обмін думками, цінностями, діями;

– сприймання та розуміння один одного, тобто пізнання себе та іншого.

Отже, *спілкування* – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання один одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо). Іншими словами, *спілкування* – це взаємодія двох або більше людей, спрямована

на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату.

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

Звичайно, іноді людині необхідно побути наодинці. Таке перебування сам на сам із своїми думками М. Монтень, наприклад, відносить до одного із видів спілкування. Цей погляд поділяють далеко не всі вчені, але й він має право на існування.

1.3 Моделі та стилі спілкування

Для характеристики системи дій, які виконують суб'єкти спілкування, використовують поняття «модель». Прогресивний американський психолог В. Сатир виокремлює п'ять моделей спілкування: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена.

Запобігливий тип. Така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона погоджується з критикою на свою адресу. Цей тип має назву миролюбця.

Звинувачувальний тип. Така людина постійно шукає і знаходить тих, хто винен. Вона – диктатор, господар ситуації. Людина такого типу прагне завоювати авторитет, владу над іншими. У глибині свідомості вона відчуває, що не зможе обійтись без допомоги оточення, і тому відчуває задоволення, коли люди їй підкоряються.

Розважливий тип. Така людина дуже коректна, надто спокійна, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази.

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

Крім цих чотирьох моделей спілкування, які свідчать про занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності, є ще один тип, який має назву **врівноваженого**.

Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. До інших вона ставиться відкрито, чесно. Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід зі складного становища і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це - цілісні особистості.

Серед особливостей спілкування традиційно виокремлюють не лише певні способи впливу на людей, а й стилі як інтегровані характеристики. Під **стилем** розуміють систему прийомів діяльності, поведінки людей. Найхарактерніше стиль виявляється в діловому та професійному спілкуванні, у взаємовідносинах між керівником і підлеглими. Розрізняють три стилі – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують манеру поведінки керівника щодо інших, тип його влади, ставлення до роботи та інших.

Так, за **авторитарного** стилю керівник віддає накази, інструкції. Він не любить, коли інші виявляють ініціативу, не хоче, щоб з ним дискутували.

Демократичний стиль, навпаки, передбачає, що активність учасників спілкування та їх ініціатива підтримуються, завдання та способи їх виконання обговорюються.

За **ліберального** стилю спілкування проблеми обговорюються формально, керівник піддається різним впливам, не виявляє ініціативи у спільній діяльності.

1.4 Види та вимоги до ділового спілкування

Специфічні ознаки ділового спілкування:

- завжди повинно бути чітким, цілеспрямованим і покликано вирішувати певні задачі;
- регламентовано нормативними актами;
- здійснюється згідно з субординацією;
- виявляється в певних формах спілкування.

Види ділового спілкування:

- службове спілкування – процес, спрямований на розвиток і підтримання контактів з метою вирішення оперативно-службових завдань;
- управлінське спілкування – спілкування, що обслуговує процес керівництва – керівницьке спілкування з підлеглими;
- представницьке спілкування – відбувається взаємодія людей не як вільних особистостей, а як представників певних соціальних груп.

Вимоги до ділового спілкування:

- чітко визначати цілі;
- робити своє повідомлення зрозумілим;
- робити повідомлення стислим, привертати увагу партнерів лише до тих проблем, які їх стосуються;
- в розмові слідувати правилам активного слухання: використовувати прийоми рефлексивного слухання, яке передбачає зворотний зв'язок партнерів по спілкуванню:
 - а) з'ясування – це звернення до співрозмовника за уточненнями. Воно проводиться за допомогою «відкритих» і «закритих» запитань. Мета перефразування – власне формулювання почутої інформації, особливо коли інформація здається нам зрозумілою. Власне формування почутого підсилює адекватність змісту бесіди;
 - б) відображення почуттів акцентує увагу на емоційному стані співрозмовника, його ставленні до змісту бесіди;
 - в) резюмування є сенс застосовувати під час тривалих бесід, функція – підбити підсумки бесіди або поєднати в єдиний змістовий контекст;
 - демонструвати готовність до спільних дій.

Висновки

- Спілкування – важлива форма людського буття, умова життєдіяльності людей, спосіб їх об'єднання.
- Культура спілкування охоплює етичні та психологічні компоненти, відповідні знання, необхідні для взаємодії, вміння застосовувати їх у конкретних ситуаціях.

— Високий рівень культури спілкування характеризується гуманістичними установками, в основі яких лежать гуманістична етика та гуманістична психологія.

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

— Наукова природа спілкування ґрунтується на ролі, яку відіграє для нас Інший, з яким ми вступаємо в контакт. У зв'язку з цим існують такі підходи до сприйняття Іншого: моносуб'єктний, полііндивідний, інтеріндивідний та суб'єкт-суб'єктний.

— Для характеристики системи дій, які виконують суб'єкти спілкування, використовують поняття «модель». Виділяється п'ять моделей спілкування: запобігливий тип, звинувачувальний тип, розважливий тип, віддалений тип та врівноважений тип.

— При професійному спілкуванні існує певна система прийомів діяльності, поведінки людей, яка дозволяє виділити такі стилі спілкування: демократичний, авторитарний та ліберальний.

Питання для самоперевірки

1 Що таке спілкування і в чому полягає його гуманістична природа?

2 Чому на сучасному етапі важливо втілювати в наше життя норми і правила гуманістичної етики?

3 Чому в багатьох іноземних фірмах велику увагу приділяють саме етиці спілкування?

4 Який рівень культури спілкування можна назвати високим?

5 Що дають Вам знання з етики і психології спілкування для майбутньої професійної діяльності та особистого життя?

6 Які існують підходи до розуміння Іншого в психології та поведінці людини?

7 Які існують моделі та стилі спілкування?

Література [3, 5, 8, 11, 13, 24, 37, 40, 65].

2 НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ

План

- 1 Роль невербальних засобів у діловому спілкуванні.
- 2 Класифікація невербальних засобів спілкування.
- 3 Невербальні засоби спілкування та культура поведінки.

2.1 Роль невербальних засобів у діловому спілкуванні

Поряд із словесними засобами – мовленнєвими – на культуру спілкування впливають жести співрозмовників, інтонація, паузи, рухи тіла тощо. Якщо раніше як у теоретичному, так і в практичному аспекті невербальному спілкуванню відводилася допоміжна, другорядна роль порівняльно з вербальним, то за останні десятиріччя інтерес різних галузей психології до вивчення саме цього виду спілкування дедалі підвищується. Одна з причин цього – протест людства проти образу «раціональної людини», імідж якої створено.

Невербальне (не мовленнєве, несловесне) спілкування – це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається до 93 % комунікації. Причому 55 % повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38 % через інтонацію та модуляцію голосу.

Ще донедавна недооцінювалось значення цього виду спілкування. Одна з причин полягає в тому, що невербаліка найчастіше виявляється на несвідомому рівні, а люди знають про це мало і не вміють її адекватно розпізнавати. Водночас саме невербаліка несе більш правдиву інформацію, ніж вербальні засоби. За її допомогою передаються емоції, ставлення суб'єктів один до одного, до змісту розмови.

Вербальні та невербальні засоби спілкування можуть підсилювати або послаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням

контексту. Також бажано розвивати здатність читати невербальні сигнали, які нерідко мимоволі передає іншим наше тіло. Так, якщо співрозмовник говорить одне, а невербальні засоби свідчать про інше, тобто різні сигнали не є конгруентними, можна припустити, що суб'єкт щось приховує або просто говорить неправду. Характерно, що здебільшого люди віддають перевагу саме тій інформації, яку одержують через невербаліку. Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали. Одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу спілкування, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Більшість невербальних засобів набуті людиною за її життя і зумовлені соціокультурним середовищем.

2.2 Класифікація невербальних засобів спілкування

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати оптико-кінетичну систему, яка складається із жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла (кінесики). Далі виокремлюють паралінгвістичну та екстралінгвістичну системи.

Паралінгвістична система – це вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність.

Екстралінгвістична система – це темп, паузи, різні вкраплення в мову (плач, сміх, кашель тощо).

Традиційно вважалось, що ці види засобів є навколумовними прийомами, які доповнюють семантично значущу інформацію. Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – проксеміка. Ідеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийнятні в різних ситуаціях і культурах часові характеристики різних форм спілкування, зокрема монологу та діалогу. Нарешті, специфічною знаковою системою в невербальній комунікації є контакт очей, який є основним засобом візуального спілкування.

Невербальна комунікація нерідко слугує як для підсилення, так і для послаблення семантичного значення слів. (Можна сказати: "Я прошу тебе йти у своїх справах" так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть протилежне.) Невербальна комунікація виокремилась у самостійний науковий напрямок нещодавно – у 50-ті роки ХХ ст. Водночас слід зазначити, що

позитивний практичний досвід, наукові спостереження та узагальнення з цієї проблеми описано в багатьох працях минулого (у риторичній, хірології, антропології). Усім знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішністю.

Кінесика

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербаліки є жест. Саме класифікації і характеристики жестів присвячено чи не найбільше праць з проблеми цього виду комунікації. Встановлено, що жестикуляція збільшується при емоційному піднесенні. Вона підсилюється тоді, коли суб'єкти мають поганий зворотний зв'язок і певні труднощі при передаванні інформації один одному.

Виокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самотимулюючими. Їхнє чергування робить спілкування цікавішим та емоційнішим. Щоб визначити, чи відвертий і чесний у розмові співбесідник, варто подивитися на його долоні. Коли людині нічого приховувати, долоні найчастіше відкриті (повністю чи частково). Для досягнення успіху при спілкуванні важливо, щоб долоні були відкритими. Це стимулюватиме інших довіряти вам і бути щирим.

Треба звертати увагу, зокрема чоловікам, на положення долоні під час вітання. Якщо той, хто простягає руку, тримає її відкритою догори, він демонструє свою доброзичливість і довіру. Якщо долоня повернута донизу, у людини, якій її протягнуто, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення. Через невербальні засоби вона отримала повідомлення, що нею хочуть керувати, хочуть, щоб вона підкорилася. Таке розшифрування сигналів здебільшого відповідає дійсності. Однак є винятки: хвороба, соціокультурні та індивідуальні відмінності. Тому завжди за допомогою якихось інших засобів потрібно перевіряти, чи адекватним є розшифрування отриманих сигналів.

Відомо також, що не лише долоні, а й взагалі руки в певному положенні підтверджують наше ставлення до співрозмовника. Так, якщо руки схрещено на грудях – це знак захисту, бар'єру, спроба сховатися від інших, відгородитися від них. Дослідження показали, що той, хто слухає лекцію або промову зі схрещеними на грудях і міцно стисненими руками, засвоює на 35 % менше інформації, ніж той, хто сидить розслаблено, вільно, склавши руки, не закинувши ногу за ногу. Якщо ми хочемо позитивно вплинути на співбесідника, треба подавати такі сигнали, які свідчили б про нашу відкритість. Для прикладу розглянемо жести, що свідчать про чесність, відкритість, доброзичливість. Вони дають змогу зафіксувати гуманістичну комунікативну установку суб'єкта, який спілкується .

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

Експресивно-мімічні засоби спілкування також несуть багато інформації. Передусім вони свідчать про емоційний стан людини і дають змогу поєднати передачу індивідуального переживання з прийнятою в даному суспільстві системою еталонів. Тому такі сигнали зрозумілі для більшості людей. І, нарешті, експресивно-мімічні засоби є певним індикатором ставлення однієї людини до іншої.

Велику увагу серед усіх експресивних засобів приділяють посмішці. Посмішки бувають живі та мляві, сором'язливі та грайливі, хитрі та доброзичливі. Проте посмішка не завжди сигналізує про доброзичливе ставлення людини. Спектр посмішок, наприклад, у конкретної дитини залежить від її оточення. Позитивні експресії дітей, які виростили в дружніх, повних сім'ях, за інтенсивністю й багатством відтінків значно

перевищують відповідні характеристики у тих дітей, які виховувалися без батьків, у притулках і дитячих будинках.

Паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування

Окрім оптико-кінетичних засобів спілкування, існує комплекс акустичних засобів – екстралінгвістичних і паралінгвістичних сигналів. У першому випадку – це швидкість мови, висота голосу, його тональність і діапазон. Дослідженнями встановлено, що 60-90 % правильних суджень про людину, її внутрішній стан ґрунтуються на вмінні розшифрувати характеристики голосу й манери говорити.

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

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

Контакт очей

Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягти взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення візуального контакту. Здавна відомо, що

поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Можна почути таке: "очі бігають", "очі випромінюють блискавки", "затьмарені очі", "недобрі очі" і т. ін.

Етнографи навіть ділять нації на "контактні" та "неконтактні". До перших відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їхньому спілкуванні погляд має велике значення. Представниками "неконтактних" культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину. Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічах з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Контакт очей є основою довірливого, культурного спілкування. З нього, як правило, починається ділова чи інтимна розмова. Відомо, що зіниці в людини розширюються, коли її щось зацікавило. Зміст такого сигналу знають давно. Цим, наприклад, користувалися ще купці Київської Русі.

Іноді під час спілкування з одними людьми ми відчуваємося приємно, а з іншими – відчуваємо роздратування, навіть тривогу. Дуже часто це пов'язано з "поведінкою" очей, з тим, як на нас дивляться: прямо, зверху вниз чи знизу вгору, короткочасним чи тривалим поглядом. Через погляд ми відчуваємо недобррозичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої – незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

Якщо людина нещаслива або хоче щось приховати, її очі зустрічаються з вашими рідко, десь близько третини часу спілкування. Довго (до двох третин всього часу) люди дивляться один на одного, якщо їм приємно бути разом. Таке буває й тоді, коли в них ворожі стосунки. Вважається, що для того, щоб взаємини були добрими, доцільно дивитися в очі один одному 60 - 70 % часу спілкування. Робити це, як відомо, можна по-різному. Повністю відкриті очі свідчать про чутливість, зацікавленість. Прикриті очі є ознакою байдужості, втоми,

інертності, зверхності тощо. Прямим поглядом найчастіше показують інтерес, довіру, бажання вступити в контакт. Погляд збоку – це, скоріше, недовіра, скептицизм. Якщо людина дивиться знизу вгору, це часто означає, що вона агресивно збуджена або ж готова підкоритися, прислужитися. Якщо погляд спрямований згори вниз, це свідчить про бажання підкреслити свою зверхність, презирство. Іноді людина ухиляється від погляду не тому, що хоче щось приховати, боїться чогось, а тому, що сором'язлива, невпевнена в собі, цнотлива.

Розрізняють діловий, соціальний та інтимний погляди. Під час ділового спілкування бажано дивитися на умовний трикутник, що розміщується на лобі співрозмовника, тоді погляди будуть приблизно на одному рівні. Якщо дивитися на символічний трикутник, який проходить через лінію очей, але зміщується вже нижче підборіддя, спускаючись на тіло, - це соціальний або інтимний погляд. Якщо співрозмовники спокійно дивляться один одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать один одного і рідко спілкуються за принципом "очі в очі". Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

Отже, контакт очей сприяє комунікативній взаємодії людей – діловому, соціальному та інтимному спілкуванню, задоволенню їхніх емоційних сподівань і потреби у збереженні своєї гідності, самоцінності, дотриманню етичних норм і правил.

Проксеміка

Щоб встановити або підтримати контакт з людиною, потрібно не лише дивитися їй в очі, а й триматись на певній відстані від неї. Відомий антрополог Є. Холл був першим ученим, який звернувся до просторових потреб людини. На початку 60-х років він увів навіть спеціальний термін для цього напрямку досліджень "проксеміка". Виявилось, що кожна людина прагне мати, як свою територію, певний повітряний простір навколо свого тіла. Розміри цієї зони залежать від ряду

факторів, передусім від соціокультурних відмінностей людей. Якщо територія, на якій живе та чи інша нація, густо заселена, то й люди під час спілкування перебувають близько один до одного. Якщо вони проживають на відносно малозаселеній території, то, навпаки, розміщуються на певній відстані.

Розрізняють чотири територіальні зони при спілкуванні.

Перша зона – інтимна (15 - 46 см). Це саме та зона, яку людина найбільше оберігає. В ній можуть розміщуватись, окрім суб'єкта, лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт.

Друга зона – особиста (46 - 120 см). Це відстань, на якій люди звичайно розміщуються на прийомах, вечорах, під час дружніх зустрічей.

Третя зона – соціальна (120 - 360 см). Таку відстань людина намагається зберегти в міжособистісному спілкуванні з малознайомими людьми, зокрема на роботі.

Нарешті, четверта зона – громадська (понад 360 см). Це відстань, на якій бажано триматися керівникові, промовцю. У переповненому громадському транспорті люди почуваються незручно і намагаються стати так, щоб інші не порушували їхню інтимну зону. Здебільшого люди в таких умовах майже не спілкуються, не розглядають один одного, намагаються не виявляти своїх емоцій.

Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки

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

випрямлена. Руки вільні, жести широкі й свідчать про відкритість. Людина повернута і нахилена в бік партнерів – злегка посміхається, спокійно, твердо, відкрито і прямо дивиться в очі співрозмовників, запрошуючи їх до діалогу, співробітництва.

Сьогодні всі знають про єдність тіла й духу. Недарма люди здавна кажуть, що в здоровому тілі живе здоровий дух. Де гуманно красномовна невербаліка, там за нею стоїть духовно багата людина, яка має високий рівень моральної та психологічної культури спілкування. Остання, у свою чергу, проявляється за допомогою невербальних сигналів. І навіть якщо людина з таким рівнем культури перебуває в поганому настрої чи має якісь неприємності, вона вміє їх приховувати.

Про тісний і важливий зв'язок між невербалікою та відчуттями людини (зоровими, слуховими та кінестетичними) свідчить доробок останніх років у галузі психології та психотерапії – нейролінгвістичне програмування. Учені виявили, що люди, реагуючи на запитання, мову, як правило, спочатку несвідомо створюють певні образи або говорять щось до себе, або уявляють певні скелетно-м'язові відчуття. Яку з цих трьох систем відчуттів вони обирають для опрацювання інформації, можна встановити, зчитуючи невербальні сигнали, насамперед стежачи за рухом очей. Якщо очі рухаються вгору, то людина в цей час конструює або відтворює зорові образи. Якщо ж її очі опускаються вниз вправо, вона уявляє слухові образи, а якщо вниз і вліво – то переживає кінестетичні відчуття.

Знаючи, в якій переважно системі (зоровій, слуховій, кінестетичній) і як працює мозок людини, можна зрозуміти її. За допомогою цієї системи можна допомогти людині позбутися бар'єрів, труднощів у спілкуванні. Якщо людина мислить образами, прагне досягти успіху, щось змінити, спілкуючись з нею, треба допомогти їй створити звичні зорові або слухові образи (задаючи відповідні запитання). Можна також вживати звичні для неї слова (наприклад: "Ви це зробите краще за інших і досягнете успіху. Цей шлях – саме для вас"). На такі слова людина реагує позитивно.

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

Нові дані, одержані у сфері невербаліки, свідчать про те, що є два самостійних канали системи спілкування, які працюють одночасно і мають специфічні функції та механізми, вербальний і невербальний. Згідно з новим припущенням, невербальні засоби спілкування призначені для безпосереднього передавання смислових установок через поведінку людини, а мова – для передавання значень, закладених у словах. З'являється дедалі більше даних про те, що невербальні засоби і несвідомі механізми психіки відіграють значно більшу роль як у процесі мислення, так і спілкування, ніж вважалося раніше.

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

Спілкуючись, люди розвиваються, оволодівають способами і засобами взаєморозуміння, набувають нових, неповторних знань про людський світ.

2.3 Невербальні засоби спілкування та культура поведінки

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

конкретній ситуації. Що і як одягати на зустріч, залежить від того, відбудеться вона вдень чи ввечері, влітку чи взимку, буде офіційною чи дружньою. Звичайно, недоречними на діловій зустрічі будуть відкрита сукня, сильні парфуми, надто яскравий макіяж.

Вітаючись, треба трохи нахилити голову, почекати, що і як співрозмовник відповість на вітання, а потім, посміхнувшись, підійти до нього, не забуваючи про необхідність дотримуватись відповідної дистанції. Господар повинен спочатку запропонувати присісти гостю, а потім сідає сам. Якщо господар хоче, щоб гостю було зручно, він пропонує йому самому обрати місце, куди присісти. Гість сам обере для себе найзручнішу дистанцію. Бажано, щоб співрозмовник при цьому не сидів спиною до дверей та інших людей, бо це може викликати в нього тривогу.

Завершуючи розмову, бажано встати, привітно попрощатися. Доречно відзначити позитивні результати, які були досягнуті під час бесіди, виказати надію на продовження зустрічей. Щоб підкреслити особливу пошану до людини, варто зустріти її біля дверей, а після завершення розмови провести до дверей. Існують певні правила вербального та невербального спілкування під час колективного обговорення проблем, проведення нарад, зборів. Вони стосуються всіх присутніх на цьому заході, але найбільше вимог висувається до поведінки та культури спілкування людини, яка виконує роль керуючого ним. Розвиваючись та оволодіваючи різними засобами спілкування, людина самовдосконалюється і підвищує культуру своєї поведінки і спілкування.

Висновки

Невербальна комунікація – це система знаків, що використовуються під час спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою їх виявлення.

Жести, міміка, пантоміміка, рухи тіла з'являються у дитини раніше, ніж мова, і стають істотною основою її розвитку.

Важливою ознакою культурної людини є її вміння використовувати акустичні засоби (екстралінгвістичні та пара-

лінгвістичні сигнали). Вони підвищують ефективність впливу однієї людини на іншу.

Основою культурного спілкування, яке ґрунтується на довірі, є контакт очей, дотримання вимог просторового розміщення та часових характеристик.

"Прочитування" та вивчення кожної людини завжди привносить щось нове в наші знання про людський світ.

Культура говоріння – це знання складових комунікативного акту та вміння його застосовувати у процесі переконуючого й особистісного впливу, передавання інформації та формування відповідних установок, позицій, думок.

Питання для самоперевірки

- 1 Що таке вербальні засоби спілкування?
- 2 Що таке експериментальна риторика?
- 3 Як особистість комунікатора впливає на результативність переконуючого впливу?
- 4 Які вербальні засоби відносяться до кінесики?
- 5 Що включають в себе паралінгвістичні та екстралінгвістичні засоби спілкування?
- 6 Яке значення в спілкуванні має контакт очей?
- 7 Що таке проксеміка і яку роль вона відіграє у спілкуванні?
- 8 Як невербальні засоби поведінки впливають на поведінку людини і на сприйняття партнера по спілкуванню?

Література [24, 27, 28, 38, 46, 50, 58, 59].

3 ДІЛОВА БЕСІДА ЯК ОСНОВНА ФОРМА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

План

- 1 Поняття про бесіду. Ділова бесіда. Етапи ділової бесіди.
- 2 Підготовка до бесіди. Встановлення контакту в бесіді.
- 3 Прийняття рішення і завершення бесіди.

3.1 Поняття про бесіду. Ділова бесіда. Етапи ділової бесіди

Бесіда – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Бесіда сприяє також активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу один на одного.

Орієнтовно можна назвати такі функції бесіди:

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

Кожна бесіда – це новий акт. Тому не існує загальних рецептів, які б забезпечували високу ефективність бесіди в усіх випадках. Це завжди процес творчий, що приносить радість відкриття нового в житті, у співрозмовника й у собі. Водночас склалися певні моральні та психологічні вимоги до організації індивідуальної бесіди. Існують загальні положення, принципи, застосування яких сприяє досягненню успіху бесіди.

Види бесід

Існують різні види бесід. Якщо за основу кваліфікації взяти мету спілкування та зміст бесіди, то можна виокремити бесіди: ритуальні, глибинно-особистісні та ділові.

Під час *ритуальних бесід* люди спілкуються, дотримуючись певного мовленнєвого етикету. Як правило, ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв будь-якої спільноти людей. Людина, яка звикла до цього, почувається під час виконання обряду спокійно і впевнено. Вона знає, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і чого варто сподіватися від інших. Уміння людини підтримувати ритуальні бесіди свідчить про те, що вона опанувала перший рівень культури спілкування.

Глибинно-особистісні бесіди відіграють у нашому житті велику роль. Вони, як правило, характерні у спілкуванні між близькими людьми – рідними, коханими, дітьми, друзями та ін. Основна особливість таких бесід полягає в тому, що саме в них найповніше виявляються й реалізуються наші гуманістичні комунікативні установки та моральні норми. Вступаючи в контакт із близькими, людина сподівається на те, що її не лише зрозуміють, а головне, сприймуть такою, якою вона є, захистять і нададуть допомогу.

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

Серед ділових бесід розрізняють інформаційні, у "конкретній ситуації"; "під тиском співрозмовника"; з метою викладу своєї позиції.

Виходячи з професійної спрямованості розрізняють бесіди: управлінські, педагогічні, правові, медичні та ін.

Тут основна увага приділяється особливостям саме ділових бесід та їх різновидам. Майже всі справи, трудові акції, будь-яка спільна праця людей починаються, здійснюються і завершуються за допомогою різних за формою, змістом і функціями ділових бесід.

Залежно від кількості учасників ділові бесіди поділяються на індивідуальні та групові.

Індивідуальна ділова бесіда – це діалог двох співучасників, які є значущими один для одного і прагнуть (обоє або один) досягти певної мети. Індивідуальна бесіда стає такою

формою, яка сприяє зближенню поглядів співрозмовників, встановленню між ними контакту, довіри і взаєморозуміння. Відомо, що людина один на один поводить ся інакше, аніж в оточенні багатьох людей. Річ у тім, що у присутності інших вона використовує різні ролі, хоче здаватись цікавішою, привабливішою, зберегти почуття власної гідності. Тому нерідко тільки віч-на-віч зустрівшись із людиною, можна визначити її позицію і знайти пояснення її діям. Людина, знаючи і пам'ятаючи про це, завжди намагатиметься надавати право партнерові по спілкуванню залишитися самим собою. Вона не маніпулюватиме іншим, а вестиме власну партію і даватиме змогу це робити іншому, тобто "партитуру спілкування" співрозмовники розробляють спільно. Це визначатиме характер бесіди та її результат.

Розрізняють такі *етапи індивідуальної бесіди*: початок, передавання інформації, аргументування, спростування співбесідника та прийняття рішення.

Оскільки успіх в індивідуальній бесіді значною мірою залежить від контакту, що встановлюється між співрозмовниками, можна назвати такі її етапи: підготовка до бесіди, встановлення контакту, орієнтування в ситуації й людях, обговорення питання й прийняття рішення, вихід із контакту. Такий поділ на етапи чіткіше визначає спрямованість у пошуку способів і засобів спілкування, правил проведення бесіди.

3.2 Підготовка до бесіди. Встановлення контакту під час бесіди

При підготовці до індивідуальної бесіди аналізується ситуація, в якій вона відбуватиметься, вивчаються типові та індивідуальні особливості співбесідника, зокрема його інтереси та установки.

Найчастіше під час проведення індивідуальної бесіди, зокрема ділової, намагаються одразу ж досягти мети, жорстко орієнтуючись на остаточний результат. Це хибний шлях, позаяк ігнорується підготовчий етап бесіди. І тому нерідко розмова

начебто відбувається, але з самого початку вже запрограмовано її негативний результат.

Виходячи з аналізу літератури та практичного досвіду багатьох людей як орієнтовні можна запропонувати такі правила підготовки до бесіди:

- обрати найбільш вдалі момент і місце для проведення бесіди і лише після цього домовлятися про зустріч;
- з'ясувати все про співрозмовника, зокрема його ставлення до ініціатора бесіди та рівень моральної культури;
- зібрати і систематизувати інформацію, необхідну для розмови;
- створити відповідну атмосферу довіри, щоб схилити до себе співрозмовника;
- визначити мету, стратегію та 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.

Починаючи спілкування, зокрема індивідуальну бесіду, бажано встановити контакт. Контакт – це дотик, поєднання. **Психологічний контакт** – це духовний зв'язок між людьми, який забезпечує можливість взаєморозуміння і взаємовпливу. Контакт буває емоційним та інтелектуальним, епізодичним і постійним, усвідомленим і неусвідомленим, поверховим і глибинно-особистісним, вербальним і невербальним, ефективним і неефективним тощо.

Найчастіше контакт починається із "зустрічі поглядів". Важко бути неввічливим до того, хто дивиться тобі в очі. Перший погляд може бути миттєвим, пристрасним, зацікавленим, відкритим, довірливим. Легка посмішка, нахил корпусу, голови в бік співрозмовника, зацікавленість у виразі очей свідчать про доброзичливе ставлення до співрозмовника. Після контакту очей треба привітатися і зробити паузу. Вона потрібна для того, щоб інша людина мала змогу включитися в розмову. Якщо цього не зробити, бесіди як діалогу може не відбутися, бо розмовлятиме лише одна сторона. Після взаємного привітання відбувається знайомство. Під час першої зустрічі

дуже важливо запам'ятати прізвище, ім'я співбесідника, його посаду.

Після вербального контакту йде знову невербальний. Партнери розміщуються на дистанції, яка відповідає загальноприйнятим правилам і власним бажанням. Несвідоме чуття дає змогу культурній людині зайняти під час спілкування таке положення, яке свідчитиме і про повагу до співбесідника, і про врахування його бажань, нерідко несвідомих. Після встановлення контакту на рівні очей та дистанції доцільно "приєднатися" до співрозмовника. Можна зайняти позу, схожу на його позу, використовувати найчастіше вживані ним слова, посміхатися до нього, якщо він це робить, і т. ін.

Із самого початку бесіди треба зробити все, щоб одразу не протиставити себе співбесіднику. Доцільно спочатку поговорити про те, що об'єднує співрозмовників, про спільні інтереси. Можна також сказати партнерові щось приємне, цікаве про нього. Це сприятиме створенню доброзичливої атмосфери для подальшого спілкування. Тому не завадить продумати три перші фрази, кілька запитань, на які співбесідник відповість "так". Якщо на початку бесіди відчувається хвилювання в голосі, бажано говорити тихіше, повільніше. Окрім цих порад, можна також використати ще й такі:

- уникати вступів на зразок "Якщо у вас є час вислухати мене", "Вибачте, що я заважаю Вам", "Давайте швиденько розберемося";

- не примушувати співрозмовника одразу захищатися;

- спочатку доцільно поговорити про співбесідника, потім – про тему розмови і лише потім – про себе;

- тон бесіди має бути привітним, доброзичливим. Це допоможе співрозмовникові повірити у вашу щире зацікавленість його проблемами;

- співбесідник може бути добре проінформований щодо теми розмови, тому краще висловити свої сподівання на це або запитати його.

Орієнтування в ситуації та людях

Орієнтування в умовах спілкування передбачає вивчення особливостей зовнішнього середовища та врахування власного емоційного стану, а також стану співрозмовника. Якщо ви побачили, що співбесідник, скажімо, збуджений, спочатку треба допомогти йому заспокоїтися, бо інакше він вас не зрозуміє. Лише після цього можна розпочати бесіду. Як це зробити?

По-перше, можна попросити співрозмовника чимось вам допомогти, бо виконання предметних дій, що потребують уваги, знімає напруження.

По-друге, можна пожартувати. Партнер почне посміхатися й розслабиться.

По-третє, можна звернути увагу співрозмовника на важливу для нього проблему, яка потребує активного мислення, зрештою, можна поставити партнерові запитання на нейтральну тему, переключивши його увагу на проблему, до якої він ставиться спокійніше.

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

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

Насамперед важливо встановити тип особистості співрозмовника. Люди, які живуть, керуючись принципом «мати», за Е. Фроммом, бажають обов'язково отримати щось від спілкування: цікаву роботу, знання з метою престижу, грошову винагороду тощо. Тому вони старанно готуються до зустрічі, обмірковують тему розмови, добирають засоби, за допомогою яких можуть вплинути на співрозмовника і досягти своєї мети. Для цього вони готові використати все: і своє становище в

суспільстві, і знайомство, і зв'язки, і зовнішність. Такі люди можуть приваблювати, однак це нерідко лише результат програмування обраної для цього ролі. Якщо такий виконавець десь сфальшивить, одразу впливає, що він намагається маніпулювати співрозмовником.

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

На встановлення контакту та перебіг бесіди загалом накладає серйозний відбиток темперамент співрозмовників. І його також треба вміти розпізнавати і враховувати. Важливо пам'ятати і про вікові особливості співрозмовника. У більшості людей з віком знижується критичність, а потреба у спілкуванні зростає. Старші за віком люди люблять дещо моралізувати, іноді через свою балакучість позбавляють співрозмовника можливості самостійно висловити думку і дійти певних висновків. У процесі підготовки до індивідуальної бесіди важливо враховувати також статеві відмінності співрозмовника. У чоловіків переважно більш глобальний погляд на обговорювану проблему, а жінки краще сприймають деталі, нюанси.

3.3 Прийняття рішення і завершення бесіди

На цьому етапі особливого значення набувають вміння слухати співрозмовника, передавати інформацію та обґрунтовувати свою позицію. Щоб отримати необхідну інформацію, потрібно навчитися ставити співрозмовникові запитання. Правильне запитання – це вже половина відповіді.

Вони бувають відкритими та закритими, прямими та непрямими, риторичними і т. ін. Так, на початку і наприкінці бесіди краще задавати відкриті запитання на зразок: "Ви

підготували для обговорення відповідні дані?" Звичайно, на таке запитання відповідь має бути "так" чи "ні". Усередині бесіди, щоб зрозуміти позицію партнера і підготуватися до аргументації, бажано поставити запитання закритого типу: "Чому Ви вважаєте, що...?" Якщо ми хочемо перевірити своє розуміння позиції партнера по спілкуванню, то можна запитати: "Якщо я Вас правильно зрозумів, то Ви хочете...?" Це пряме запитання. Наприклад, щоб перевірити, чи був співбесідник вчора на виставці-продажу товарів, можна запитати в нього: "Яка була вчора вартість японських телевізорів?" Це непряме запитання.

На етапі обговорення проблеми, як показує досвід і аналіз літератури, доцільно дотримуватися деяких правил, які полегшують розуміння співрозмовника і дають змогу обмінюватись інформацією:

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

Аргументуючи свою позицію, доцільно навести цифрові дані, факти, виявити суперечності, розглянути їх, вилучити висновки по частинах. Аргументи треба викладати впорядковано, використовуючи правила та закони логіки, підкріплювати логічні апеляції емоційними. При цьому доцільно вживати порівняння та протиставлення типу "так..., проте". Це приверне увагу співрозмовника до висловленої думки. Певний ефект може дати висловлювання видимої підтримки партнера (наприклад, "Ви переконливо розповіли про ці факти...").

Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- 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.

Вихід із контакту

Роль цього етапу індивідуальної бесіди "останнього враження" не менш суттєва, ніж першого, зокрема для продовження спілкування в майбутньому. Тому, прощаючись, бажано бути доброзичливим, привітним, взагалі поводитися так, щоб виникло відчуття "ми". Наприкінці бесіди доцільно виказати сподівання на подальше співробітництво, "подати" себе так, щоб лишити у співрозмовника добру згадку про себе. Дотримання правил етикету має велике значення для створення доброго іміджу співрозмовника і продовження ділових відносин.

Якщо співрозмовник не вирішив своє питання позитивно, треба дати йому змогу зберегти "добрий вираз обличчя при поганій грі". Та й співрозмовник для того, щоб мати змогу ще раз вийти на контакт, не повинен "грюкати дверима".

Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесід з клієнтами

Якщо керівник організації або її менеджер домовляються про зустріч із клієнтом, важливо пам'ятати, що вона може перерости у подальшу спільну діяльність не тільки через взаємний економічний інтерес, а й завдяки враженню, яке вони справлять на співрозмовника. Це враження формують репутація, манери та дотримання загальноприйнятих правил етикету:

- призначаючи зустріч, треба чітко домовитись про дату та час, повідомити клієнта, як краще до вас дістатися;
- секретарка має знати про цю зустріч, знати ім'я клієнта для того, щоб зустріти його, а в разі потреби – замовити перепустку;

- варто облаштувати місце, де клієнт зможе роздягтися, там обов'язково має бути дзеркало (якщо зовнішній вигляд у порядку, клієнт почуватиметься вільніше);

- бесіду треба розпочати точно в призначений час;

- побачивши клієнта, слід підвестися, потиснути йому руку, запропонувати зручне місце;

- треба мати перед собою інформацію про посаду, ім'я та по батькові клієнта (його візитку). Такою ж інформацією слід забезпечити клієнта;

- обов'язково заздалегідь треба знати тему зустрічі;

- годинник у кабінеті має бути розташований так, щоб його добре бачили як господар, так і клієнт. Це дасть змогу берегти час;

- менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника (у пропорції 40 на 60). Це дасть змогу краще його зрозуміти;

- якщо ви прийняли пропозицію клієнта, потрібно йому про це сказати і домовитися про те, як надалі розвиватимуться ваші ділові відносини;

- якщо ви вагаєтесь одразу прийняти рішення щодо пропозиції клієнта, слід йому сказати, що вам потрібен для цього деякий час. Треба домовитися, коли і в якій формі буде дано остаточну відповідь;

- якщо пропозиція клієнта вас не влаштовує, одразу йому про це скажіть. Це зекономить його і ваш час у майбутньому;

- прощаючись з клієнтом, треба дотримуватись загальноприйнятих правил етикету: встати з-за столу, подати руку, провести до виходу, сказати йому добрі слова, побажати успіхів у справах і висловити надію на майбутнє співробітництво. Цим ви не лише підкреслите свою повагу до нього, а й підтримаєте свій авторитет і репутацію.

Індивідуальні бесіди керівника з підлеглими

Керівник організації, фірми, навчального закладу спілкується з підлеглими щоденно; його бесіди з ними бувають коротко- та довготривалими, спокійними і напруженими. Вони

відбуваються у формі групових або індивідуальних бесід: при прийомі на роботу і при звільненні, з метою заохочення і покарання, для вирішення виробничих питань і для того, щоб ближче познайомитися. Важливими є бесіди, де обговорюються нові ідеї, плани, завдання, відбувається обмін інформацією, стимулюється пошукова активність працівників, обговорюються перспективи їхнього професійного зростання. Такі бесіди керівника сприяють самореалізації та творчому зростанню підлеглих.

В індивідуальних бесідах з підлеглими керівник найчастіше дає розпорядження, щось рекомендує, намагається за допомогою зворотного зв'язку дізнатися про хід і результат виконання завдань, а також оцінити роботу співробітників. Найбільше непорозумінь, а то й конфліктів виникає саме тоді, коли керівник віддає розпорядження, а підлеглий має його виконати. Річ у тім, що нерідко люди неоднаково розуміють одну й ту саму інформацію, по-різному ставляться до виконання конкретного завдання і досягнення мети. **Тобто вони мають різні, так звані, репрезентативні системи.** Тому під час зустрічі бажано, щоб керівник сформував у підлеглому бажання виконати розпорядження. Якщо такого бажання не буде, то скоріше за все підлеглий зробить те, що йому сказали, але формально, а то й погано.

Для того щоб порозумітися, співрозмовники повинні спілкуватися спільною професійною мовою. Розмовляючи про одне й те саме завдання з різними людьми (скажімо, з робітником та інженером), треба орієнтуватись на тип і рівень мислення кожного. В одному випадку термінологія може бути більш складною, узагальненою, розрахованою на високий рівень мислення, в іншому – розпорядження даються простішою мовою, чіткіше, без використання наукової термінології. Отже, для досягнення взаєморозуміння з підлеглими керівникові потрібно враховувати їхній рівень освіченості та розумового розвитку.

Розуміння інформації працівниками залежить також від особливостей її передавання, зокрема від повноти. Так,

завідуючий відділом може дати підлеглому завдання: "Напишіть про цей об'єкт щось нове і цікаве". Таке розпорядження, звичайно, виконати добре дуже важко, бо воно неконкретне і незрозуміле.

Давати завдання і роз'яснювати його треба спокійним тоном. Це дасть змогу підлеглому сконцентрувати увагу на змісті розмови, а не на поведінці керівника. Для того щоб підлеглий добре зрозумів завдання, бажано запитати, як він хоче його виконувати і чому саме в такий спосіб. Але й цього замало. Важливо, щоб підлеглий прийняв запропоноване завдання. А тому вказівки та завдання, що даються підлеглому, не повинні суперечити його етичним нормам і поглядам. Крім того, бажано, щоб керівник у розмові показав, що виконання завдання сприятиме не лише досягненню загального успіху, а й задоволенню певних потреб, інтересів підлеглого (наприклад, допоможе йому в підвищенні статусу, одержанні винагороди тощо). І, нарешті, завдання сприймається із задоволенням, якщо його дає керівник, якого поважають, цінують, до якого ставляться прихильно, із симпатією.

Не варто забувати, що індивідуальна бесіда – це діалог. Тому треба терпляче сприймати навіть нечіткі думки підлеглого, його сумніви, заперечення. Це лише підвищить прихильність підлеглого до керівника. Не завадить навіть підкреслити, що працівник має для виконання завдання певні переваги перед іншими. Але для цього потрібно по-справжньому цікавитися успіхами і труднощами кожного працівника, їхніми інтересами, звичками. Ніщо так не приваблює людей, як вияв зацікавленості до них, бажання керівника створити умови для самореалізації підлеглих.

Висновки

Бесіда, як одна з форм комунікативної сторони спілкування, 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.

Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- 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.

Перш ніж розпочинати бесіду, треба добре обміркувати свою поведінку на всіх її етапах: при встановленні контакту, під час орієнтації, при обговоренні проблеми й 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 рівня моральної та психологічної культури спілкування кожного співрозмовника.

Питання для самоперевірки

1 Які функції виконують індивідуальні бесіди в нашому житті?

2 Якими етичними критеріями треба керуватися під час бесіди для досягнення успіху в бізнесі?

3 Чому іноді бесіди закінчуються, ледве розпочавшись?

4 Як встановити контакт із співрозмовником?

5 Які прийоми краще використати на етапі орієнтування?

6 Як під час бесіди утримати ініціативу у своїх руках?

- 7 Як краще прийняти спільне рішення?
- 8 Чому важливо дотримуватись певних правил при виході з контакту?
- 9 Як зробити людині зауваження, щоб не зіпсувати стосунків і викликати у неї бажання щось виправити у своїх діях, поведінці?
- 10 Яких правил службового етикету необхідно дотримуватися під час проведення ділової бесіди?

Література [4, 18, 21, 36, 43, 49, 52, 60].

4 ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

План

- 1 Сутність переговорів. Стадії ведення переговорів.
- 2 Підходи до переговорів.
- 3 Помилки в переговорах.
- 4 Проведення ділової наради.

4.1 Сутність переговорів. Стадії ведення переговорів

Переговори – це обмін думками, який зазвичай ведеться представниками двох сторін з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер.

На жаль, більшість людей вести переговори не вміють. Вони нестерпно ставляться до чужої позиції, погано слухають інших, намагаються нав'язати свою думку, часто переводять розмову у сварку і псують взаємини та настрої одне одному.

Стадії ведення переговорів

Будь-які *переговори передбачають наявність трьох стадій:*

- підготовка до переговорів;
- власне переговорний процес;

- завершення переговорів та аналіз їх результатів.

Кожна із цих стадій має свої особливості, передбачає певні вимоги до учасників переговорного процесу, відповідно й результатів.

Підготовка до переговорів. Особливості цього етапу пов'язані із з'ясуванням мети переговорів, конкретних інтересів, намірів учасників, добором методів їх проведення, прогнозуванням імовірних проблем у взаємодії учасників переговорів, способів узгодження їх інтересів. Усе це має бути підпорядковане досягненню очікуваних результатів. Найраціональнішою є позиція, коли мета переговорів полягає не в перемозі протилежної сторони, а в досягненні рівноправної, прийнятної для їх учасників угоди. Вироблення і прийняття життєздатних угод потребує високої гнучкості партнерів. Силкові методи подолання суперечностей чи уникнення від переговорів при цьому не можуть бути застосовані.

Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за переговорний стіл. Це передбачає необхідність продуманої підготовчої роботи з одночасним урахуванням того, що зайва деталізація може суттєво нашкодити справі.

Далеко не другорядним завданням на цьому етапі є передбачення тривалості переговорів. Вони повинні мати достатній ресурс часу для взаємного інформування, аналізу проблем, вироблення, обговорення пов'язаного з ними рішення. Однак не слід ігнорувати й того, що затяжні переговори спричиняються до зниження актуальності обговорюваної проблеми, втрати можливостей пошуку взаємовигідних умов. Тому організатори переговорів повинні подбати про баланс усіх чинників, спрямувати зусилля на їх психологічну, організаційну, змістову і тактичну підготовку.

Психологічна підготовка. Будь-які переговори пов'язані з неабияким психологічним напруженням і потребують від їх учасників максимальної витримки, вміння відчувати і співчувати, щадити власне "Я" від зовнішніх посягань, грубощів, неделікатності, несправедливості. На переговори не слід іти занадто обуреним, ображеним чи наляканим. Надмірна збудженість (обурення, гнів, радість, смуток), емоційність знижує здатність чітко висловлювати думки, що негативно позначиться

на результатах переговорного процесу. Уміле використання емоцій робить переговори повноцінними, а їх результати оптимальнішими, ефективнішими.

Учасники переговорів, які вміють керувати своїми емоціями ("розряджати" надмірне збудження, долати стан апатії, розгубленість), мають значно більше шансів на успіх. Достатньо підготовлені керівники небезуспішно використовують із цією метою різноманітні психотехніки, автотренінги, інколи вдаються до попереднього обговорення проблеми з друзями, "розігрування" ймовірних варіантів сценарію переговорів у власній уяві. Цілком випробуваним може бути використання методики раціонального контролю, самоконтролю, управління емоціями, яку запропонували австралійські фахівці Хелена Корнеліус, Шошана Фейр. Вона передбачає відповіді на такі запитання:

- Чому я почуваюся так? (Що трапилося, що викликало емоційну реакцію? Чи не втрутилися чийсь дії в мою чуттєво-емоційну сферу?)

- Що я хочу змінити? (Яких змін хочу, а яких не хочу?)

- Завдяки чому можна позбавитися цих почуттів? (Що ж допоможе мені позбутися потайної образи? Можливо, мені потрібно просто висловитися? Чого я прагну: почути вибачення, переконатися, що друга сторона намагається виправити становище?)

- Чия це проблема? Що в ній належить мені, а що - іншим?

У чому полягає невисловлений зміст ситуації в нашому сприйнятті?

Психологічна підготовка є дуже важливою складовою підготовчого процесу. Вона дає змогу усвідомити свої почуття, емоції.

Організаційна підготовка. Цей аспект підготовчої роботи пов'язаний із формуванням делегації, визначенням місця, часу переговорів, часу зустрічі, сценарію засідання, погодження багатьох питань стосовно ведення переговорів.

Формування делегації (команди) охоплює уточнення кількісного і персонального (якісного) складу групи, добір конкретних кандидатур, призначення голови. Важливими критеріями при цьому є професіоналізм, психологічна сумісність

учасників переговорного процесу. Всередині делегації можливий розподіл функцій з урахуванням навичок, досвіду, схильностей її учасників до формулювання чи експертизи пропозицій, полемізування, організаційно технічної роботи тощо. Головне, що вся делегація має працювати як єдина команда.

Завершує організаційну підготовку розроблення сценарію майбутніх переговорів, який повинен передбачати різноманітні варіанти поведінки учасників, відповідні превентивні дії, спрямовані на забезпечення результату.

Змістова підготовка. Робота щодо підготовки змісту переговорів, як правило, відбувається за такими напрямками:

1 **Аналіз проблеми, діагноз ситуації**, що зумовила необхідність переговорів. Саме з цього починається змістовий аспект їх підготовки, який передбачає з'ясування, уточнення позиційних інтересів і потреб обох сторін. Власні інтереси учасників переговорів здебільшого формують за такими напрямками:

- особисті інтереси, цілі й потреби;
- групові потреби й інтереси;
- цілі розвитку організації.

Позицію партнера на переговорах моделюють з урахуванням таких питань:

- вихідні установки;
- тактики, яким він надає перевагу;
- засоби посилення своєї позиції у переговорах;
- потреби, що зумовлюють інтереси;
- інтереси партнера, що збігаються з власними інтересами;
- інтереси партнера, що не збігаються з власними інтересами.

Тактична підготовка. Її мета полягає у виборі методів і способів ведення переговорів, розподілі ролей між учасниками команди, налагодженні конструктивних рівноправних відносин з партнером. Побутує думка, що ділові відносини з партнерами на переговорах мають передусім бути дружніми, у партнерові потрібно бачити друга, який здатен безкорисно допомогти, виручити. Такий погляд безпорадний перед аргументом, що переговори засвідчують не лише спільність, а й відмінність, конфлікт інтересів, вони будуються на взаємовигідній, а не альтруїстичній основі.

2 Власне переговорний процес. Це, так би мовити, момент істини у переговорному процесі, під час якого виявляються інтереси його учасників та аргументи, якими вони при цьому користуються, відбувається своєрідна конкуренція стратегій, тактик, зближення чи віддалення позицій, наслідком чого є досягнення чи відсутність результату.

Структуру переговорного процесу утворюють такі етапи:

- *взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників.* Починається він з того моменту, коли сторони сідають за стіл переговорів. Перед тим рекомендують установити і розвинути контакт, створити сприятливий для взаємодії й співробітництва клімат, зняти психологічну напругу, емоційні (страх, тривога тощо) та смислові (розбіжність цілей, вимог, прохань) бар'єри, з'ясувати незрозумілі питання, продемонструвати зацікавленість у конструктивності переговорів, обмінятися інформацією, окреслити власні позиції;

- *обговорення проблеми* (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив). На цьому етапі учасники переговорів намагаються зменшити кількість розбіжностей між сторонами. Досягнуті ними результати значною мірою залежать від володіння технікою живого контакту на індивідуальному і груповому рівнях, інструментарієм риторики, тобто комунікативних можливостей і здібностей партнерів по переговорах. Основним результатом на цьому етапі повинно бути з'ясування меж можливої домовленості. Показниками завершення обговорення проблеми можна вважати досягнення мети або межі, зведення розбіжностей між учасниками до мінімуму, зниження темпу переговорів, формулювання практичних запитань;

- *узгодження позицій і вироблення домовленостей.* Межами цього етапу є досягнення домовленості й укладання угоди, яка б задовольняла переговорні сторони.

3 Завершення переговорів та аналіз їх результатів. Цей етап передбачає аналіз і оцінювання результатів переговорів, реалізацію досягнутих домовленостей. У переговорній практиці прийнято вважати підписаний документ свідченням плідності

переговорів. Проте наявність документа не є показником успішності переговорів, а його відсутність – провалу. Все залежить від функціонального навантаження переговорів. Наприклад, їх інформаційний характер не передбачає спільного документа. Крім того, учасники переговорів можуть по-різному ставитись до спільного договору. Успішними вважаються переговори, за яких обидві сторони високо оцінюють їх результати. Не менш важливими показниками успішності переговорів є ступінь розв'язання проблем, дотримання сторонами взятих на себе зобов'язань.

На завершальній стадії формується уявлення про репутацію (надійність, відповідальність) партнера переговорів. Навіть одне його порушення обіцянки, зобов'язання підриває довіру до партнера.

Важливим елементом завершальної стадії переговорів є письмовий звіт. Це не лише підсумковий документ, а й фіксація перебігу переговорів. Як правило, він відображає такі питання:

- чи схвалено домовленість усіма учасниками переговорів;
- чи допоможе домовленість розв'язати або хоча б урегулювати проблему;
- що сприяло успіху переговорів;
- які труднощі виникали під час переговорів, що посприяло їх подоланню;
- що не було враховано під час підготовки до переговорів і чому;
- які тактичні прийоми й методи виявилися ефективними;
- які несподіванки виникли у процесі переговорів;
- якою була поведінка партнера на переговорах;
- чи достатньо конкретна домовленість щодо терміну, часу, місця, ступеня та учасників її реалізації;
- чи збалансована відповідальність за виконання домовленостей, чи поділяють її обидві сторони;
- які принципи ведення переговорів можливо та потрібно використати на інших переговорах, чому.

Завершальна стадія переговорів має показати, наскільки вони були вдалими й результативними. Вдалими можна вважати

переговори тоді, коли обидві сторони розцінюють їх результати як взаємний вииграш. Про успішність їх свідчить знайдений спосіб розв'язання проблеми, готовність учасників переговорного процесу виконати взяті зобов'язання.

4.2 Підходи до переговорів

Дослідники виділяють *два підходи до переговорів*:

- *конфронтаційний*, який має суб'єкт-об'єктний характер. Це протистояння сторін, їхня впевненість у тому, що треба здобути перемогу будь-якою ціною, а відмова від неї - це поразка;

- *партнерський*, який має суб'єкт-суб'єктний характер. Це спільний аналіз проблеми, в результаті якого учасники шукають найкращі, найбільш повні варіанти розв'язання проблеми, що якнайбільше відповідали б взаємним інтересам.

Коли в результаті переговорів їх учасники домовляються про спільну діяльність – це партнерський підхід до переговорів, коли щось не вийшло і йдеться про розрив відносин – то це конфронтаційний підхід. Програш полягає не тільки в тому, що не досягається практичний результат, а й у тому, що переговори заходять у "глухий кут" і втрачаються можливості для подальших контактів.

Готуючись до переговорів, їх учасники виробляють для себе певну стратегію, якої й дотримуються під час обговорення.

Перша стратегія ведення переговорів зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів. Учасники переговорів, які будь-яку ситуацію розглядають як змагання волі й не йдуть на поступки, дотримуються *жорсткої стратегії*. Ті самі учасники, які заради уникнення конфлікту йдуть на поступки, внаслідок чого їхні інтереси обмежуються, дотримуються *м'якої стратегії*. Стратегія, при якій кожна сторона в переговорах займає певну позицію й жорстко захищає її, називається *позиційним торгом*. Чим більше людина захищає певну позицію, тим більше вона себе з нею пов'язує. Такий торг

призводить до укладення нерозумних угод або до конфронтації. Позиційні стратегії переговорів мають такі особливості:

- вони можуть не привести до згоди, навіть тоді, коли цього бажають обидві сторони, оскільки кожна захищає свою позицію;
- вони можуть прийти до згоди, але ця згода матиме механічний характер, оскільки не враховуються інтереси сторін;
- той, хто займає більш жорстку позицію, спочатку отримує більший шматок пирога і поступово щось віддає, намагаючись все ж значнішу частину залишити собі;
- позиційний торг приводить до конфліктів, сварок тому, що кожний намагається силою вирвати поступку в іншого;
- ці переговори займають багато часу, бо учасники йдуть на поступки лише перед загрозою їх припинення;
- якщо одна із сторін перемогла, то в іншій виникає гнів та образа.

Друга стратегія переговорів передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, а не торгів з приводу позиції, яких кожна зі сторін жорстко дотримується. Ці переговори називаються *принциповими*. В їх основі лежать чотири поняття:

- люди (треба відокремлювати людину від проблеми й обговорювати проблему, а не один одного);
- інтереси (слід зосередитись на інтересах, а не на позиціях учасників переговорів);
- варіанти (доцільно продумати найбільш вигідні для обох сторін варіанти);
- критерії (при обговоренні слід використовувати тільки об'єктивні критерії).

При принципових переговорах їхні учасники прагнуть врахувати інтереси обох сторін та отримати такий результат, який був би обґрунтований справедливими нормами і критеріями незалежно від волі жодної із сторін. Ця стратегія передбачає жорсткий підхід до розгляду суті справи, але м'який підхід до учасників переговорів і дає змогу прийняти справедливе рішення з позиції етики, яке б задовольнило обидві сторони. Іноді думають, що позитивний результат переговорів – поразка однієї сторони і перемога іншої (але в такому разі переможена сторона більше не буде мати з вами справу). Найкращий варіант –

компромісне рішення, коли виграш має кожна сторона, тобто "перемога – перемога".

Переговори як форма колективного обговорення передбачають три стадії:

- аналіз ситуації, тобто проблем учасників, їхніх емоцій, відносин, інтересів, можливих варіантів прийняття рішення;
- планування;
- дискусія.

Готуючись до переговорів, доцільно відвести певний час для попереднього аналізу позицій та інтересів їхніх учасників – це буде запорукою успіху. Його слід робити відповідно до принципів ведення переговорів:

- розмежування учасників і предмету обговорення;
- урахування інтересів обох сторін, а не їхніх позицій;
- аналіз усіх можливих варіантів розв'язання проблеми;
- визначення певного критерію для прийняття рішення.

Під час переговорів люди поводяться по-різному і, готуючись до них, вивчають не лише інформацію про партнерів, а й манеру їхньої поведінки. Для досягнення успіхів у обговоренні неабияке значення має те, яке враження справлять його учасники один на одного. Не можна забувати про одяг, приміщення, умови проведення переговорів. Наприклад, після першої зустрічі учасники, спілкуючись, обговорюють іноді не тільки предмет переговорів і їх зміст, але й те, як трималися представники іншої сторони, як вони були вдягнені, чи поводитися невимушено, чи посміхалися і т. ін.

Ставлення учасників переговорів до обговорення процесу також може бути різним: в одних випадках зорієнтованим на отримання результату за будь-яку ціну, в інших – на продовження партнерських відносин. Оскільки нерідко бажання зберегти добрі стосунки є важливішим, аніж результат переговорів, доцільно:

- проаналізувати характер відносин між учасниками переговорів, а також свої і, по можливості, чужі почуття. Якщо є негативні емоції в якоїсь із сторін або в обох, доцільно своєчасно розрядитися, щоб не спалахували пристрасті. Для цього можна пожартувати, використати якісь жести, змінити інтонацію або вибачитись;

- якщо відчувається непорозуміння, треба спокійно вислухати іншого (можна попросити, щоб він повторив найважливіші думки), а потім у разі потреби уточнити, нейтралізувати, спростувати його аргументи;

- щоб зрозуміти хід думок партнерів, варто поставити себе на їхнє місце, а потім спільно обговорювати проблему.

Треба пам'ятати, що за протилежними позиціями учасників переговорів стоять їхні потреби, цінності, інтереси, які або надто різняться, або, навпаки, можуть бути схожими. Нерідко побутує думка про те, що в опонента, який спростовує ваш погляд, інтереси обов'язково будуть протилежні до ваших. Однак вони якраз можуть збігатися з ними. Виявити інтереси не завжди легко, бо вони можуть бути замаскованими. Але це все-таки варто зробити, поставивши себе на місце іншого і запитати: "чому так?" або "чому ні?"

Інтереси різняться за ступенем важливості. Найсильніші інтереси виражають основні людські потреби (безпеку, матеріальний добробут, почуття приналежності до певної групи, визнання і т. ін.) і відповідають загальноприйнятим етичним нормам. Звичайно, важливо також розібратись у своїх інтересах, знайти аргументи на їх захист, а вже потім переходити до пропозицій. Захищаючи свої інтереси, треба виявляти твердість. Але водночас там, де можна, бажано поступитись партнерові по переговорах, ураховуючи його інтереси. Для того щоб переговори були результативними, треба шукати взаємовигідні варіанти розв'язання проблеми. Найкращий вихід із ситуації, коли має певний вигравш кожна сторона.

4.3 Помилки в переговорах

Учені, які вивчають переговори як наукову проблему, зазначають *три прорахунки, що заважають людям дійти згоди:*

- передчасні судження;
- пошук єдиного варіанта розв'язання проблеми;
- впевненість у неможливості "збільшити пиріг"; думки типу "їхня проблема – це їхня проблема, і нехай вони її розв'язують".

Щоб уникнути таких моментів, доцільно під час обговорення розглянути кілька варіантів розв'язання проблеми. Для пошуку варіантів можна скористатися методом "мозкового штурму", виокремити найцінніші ідеї, а потім повернутися до загального підходу, де ідея – лише один із варіантів. Щоб отримати позитивний результат, на предмет обговорення подивитись очима різних людей, іноді сторонніх. Можна також поділити проблему на кілька частин і приймати рішення поетапно.

Щоб отримати позитивний результат, треба використати об'єктивні критерії щодо суті питання або дотриматися справедливої процедури. Якщо обом сторонам важко обрати якісь критерії, можна звернутися за порадою до третіх осіб. Посередник може відіграти велику роль на переговорах, якщо вони повільно просуваються до успішного завершення. Йому не обов'язково глибоко вникати в позицію кожної сторони. Головне – знайти найкращі варіанти можливого розв'язання проблеми і допомогти сторонам прийняти спільне рішення виходячи з інтересів кожної з них. Посередник готує текст угоди, пропонує його сторонам і з урахуванням їхніх зауважень доводить роботу до логічного завершення.

Якщо хтось намагається зірвати переговори (свідомо порушує етичні норми, обдурює, погрожує, тисне і т. ін.), доцільно, виявивши такий факт, винести це питання на обговорення, висловити свою думку з цього приводу, а також домовитися про подальші правила роботи. Треба відмежовувати поведінку людей від змісту проблеми, яку слід розв'язати, і разом шукати спільне рішення. Якщо якась одна сторона намагається обдурити партнера, доцільно одразу внести в угоду положення, які б унеможливили це. Іноді на переговорах ведеться "психологічна війна": опоненти роблять особистісні випадки, не дивляться в очі, зловживають зауваженнями, вимагають повторювати одне й те саме кілька разів, не відповідають на запитання або навіть перекручують їх зміст. У цьому разі краще якомога швидше завершити зустріч. Не варто відповідати на погрози або образи, інакше переговори ніколи не будуть успішними.

Звичайно, учасники переговорів можуть мати різні системи цінностей, однак для отримання позитивного результату вони мають виходити з ідеї чи з правил спільного розв'язання проблеми.

Помилковою є думка про те, що на переговорах треба в будь-який спосіб відстоювати свої інтереси або працювати за принципом: "сприймайте нас такими, які ми є". Переговори треба вести, дотримуючись етичних норм: чесно, справедливо і на рівноправних умовах. З погляду етики гарантом виконання досягнутої угоди можуть бути такі якості учасників переговорів, як довіра і чесність. Саме на це слід зважати, якщо люди зацікавлені встановити міцне ділове й довготривале партнерство. Довіра встановлюється лише тоді, коли учасники виявляють солідарність у розумінні взятого сторонами ризику, говорять те, що думають, усвідомлюють свою відповідальність як у разі програшу, так і при досягненні успіху під час переговорів, не змінюють прийнятого рішення. Нарівні з довірою етичною основою угоди є ідея справедливості. Кожний учасник має керуватися таким принципом: ставитися до інших так, як би ви хотіли, щоб вони ставилися до вас. За такого підходу прийняту угоду буде успішно реалізовано. Проте дотримання етичних норм сторонами не виключає можливості захисту своїх інтересів на підставі чинного законодавства.

4.4 Проведення ділової наради

Вважають, що будь-яка велика справа починається з маленької наради, з пошуку колективного погляду на проблему. Наприклад, менеджери залежно від рівня управління 50 – 70 % свого робочого часу проводять на нарадах.

Наради – один із найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя. Вони дають змогу спільно аналізувати важливі питання й висловлювати свої думки та пропозиції, приймати найоптимальніші рішення. Крім того, на нараді керівництво може поінформувати працівників про свої плани. Проблема, яка виноситься для обговорення на нараду, може мати будь-який характер: виробничий, дисциплінарний,

організаційний тощо. На нараді виявляються погляди зацікавлених сторін на проблему.

Якщо учасники обмінюються думками, обговорюють проблеми і спільними зусиллями доходять певних висновків, ефект від такої наради буде великим. Натомість якщо нарада не дає очікуваних наслідків, вона перетворюється на колективне марнування часу, що нерідко й трапляється.

Оптимальна кількість учасників наради як однієї з колективних форм обговорення – 10 - 12 осіб. Якщо людей менше, а отже, менше різних поглядів на проблему, то й користі від такої наради буде мало. Якщо кількість учасників перевищує 16 - 18, то, як правило, не всі зможуть взяти участь в обговоренні. Якщо учасників понад 20, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп. Нарада навряд чи пройде успішно, якщо її не буде заздалегідь підготовлено. Причому, чим краще це буде зроблено, тим менше помітною для учасників наради буде попередня робота.

Нараду в будь-якій організації, як правило, проводить її керівник. Тому її результати залежать передусім від нього, від того, як він уміє працювати з людьми. Неабияке значення для присутніх на нараді людей та їхньої участі в обговоренні мають психологічні якості керівника, дотримання ним етичних норм. Через невміле їх використання нарада, навіть якщо в ній беруть участь досвідчені фахівці, може зайти у безвихідь. І, навпаки, якщо керівник дотримується етичних норм, на нараді можна досягти вагомих результатів навіть тоді, коли рівень знань її учасників посередній.

Позитивний ефект від наради буде 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 присутніх. Ефективність наради полягає саме в тому, щоб виробити спільну думку, яка нерідко важить набагато більше, ніж сума окремих думок членів даної групи.

Завдання головуючого полягає не у виголошенні на нараді промови чи доповіді. Він має відкрити нараду й у короткому вступному слові охарактеризувати проблему, яку треба обговорити. Під час наради керівник за допомогою певних

запитань має заохочувати людей до висловлювання думок, постійно систематизувати їх і періодично підсумовувати висловлені думки, ставити на обговорення нові питання. Наприкінці наради головуєчий має підбити підсумки, акцентувавши увагу на раціональних пропозиціях, що прозвучали під час обговорення проблеми. Однак з повагою треба поставитися й до інших поглядів, які було висловлено. Якщо їх просто розкритикувати, то наступного разу люди будуть відмовчуватися.

Варто зазначити, що наради, на яких не підбиваються підсумки, це марно витрачений час. Нічого не дають також наради, на яких завдання хоч і ставляться, але не визначаються умови їх виконання (хто, що, коли), а наслідки не перевіряються.

На практиці склалися певні етичні підходи до забезпечення ефективності наради як форми колективного обговорення проблем:

- результат обговорення на нараді залежить від моральної та психологічної атмосфери, яку на ній створено;

- моральні та психологічні якості керівника як головуєчого на нараді безпосередньо впливають на поведінку присутніх і їхню участь в обговоренні;

- учасники наради за професійними якостями та досвідом роботи мають бути спроможні розв'язати проблему, а поставлена проблема має відповідати інтелектуальному та професійному рівню її учасників;

- усі висловлені на нараді думки мають бути враховані й ретельно проаналізовані;

- завдання для колективного вирішення треба формулювати так, щоб його виконання могло змінити ситуацію. Приниження гідності людей викликає негативну реакцію, а це не принесе користі для позитивної зміни ситуації;

- обговорення має бути вільним, щоб думки проголошувались невимушено, без тиску з боку керівника;

- рішення, яке прийнято колегіально, але, як з'ясувалося потім, є помилковим, коригується шляхом нового колективного розгляду без пошуку винного за невдало внесену пропозицію.

Отже, нарада є важливою формою ділового спілкування. Вона буде ефективною, якщо її учасники дотримуватимуться певних етичних норм, принципів і правил спілкування.

Висновки

Переговори – це обмін думками, який зазвичай ведеться представниками двох сторін з певною діловою метою. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер.

Будь-які ***переговори передбачають наявність трьох стадій***:

- підготовка до переговорів;
- власне переговорний процес;
- завершення переговорів та аналіз їх результатів.

Кожна із цих стадій має свої особливості, передбачає певні вимоги до учасників переговорного процесу, відповідно й результати.

На відміну від позиційного торгу, принципові переговори є ефективнішою формою колективного обговорення. Найкращий результат переговорів: «перемога – перемога».

Нараду як форму колективного обговорення найчастіше використовують, коли є потреба у спільному вирішенні складних ділових питань і учасники готові до цього мотиваційно, змістовно та операційно.

Запорукою успішного виступу при колективному обговоренні проблеми є здатність постійно дбати про слухачів і вміння поставити себе на їхнє місце, пам'ятаючи про етичні норми поведінки та спілкування.

Для досягнення ефективності під час колективного обговорення потрібно дотримуватись таких умов: поінформованості учасників про предмет обговорення, загального інтересу до визначеної теми, високої моральної та психологічної компетентності присутніх.

Питання для самоперевірки

1 В чому полягає сутність переговорів? Які існують стадії ведення переговорів?

2 Які особливості позиційного торгу і принципових переговорів? Який результат переговорів кращий і як його досягти?

3 Якщо у головуючого на нараді, зборах чи дискусії власні цікаві ідеї, пропозиції, як йому краще довести їх до присутніх?

4 Які основні помилки робляться учасниками переговорів?

5 Яких етичних норм і правил етикету слід насамперед дотримуватися учасникам будь-якої форми колективного обговорення, щоб досягти позитивного результату?

6 Чому нарада є найефективнішим способом обговорення питань?

7 Що важливо на початку та завершенні переговорів?

Література [9, 18, 29, 47, 49, 52, 62, 64].

5 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

План

1 Психологічні та етичні основи спілкування в аудиторії.

2 Особистісний вплив промовця на характер спілкування в аудиторії.

3 Етапи спілкування з аудиторією.

4 Вербальні та невербальні засоби спілкування з аудиторією.

5.1 Психологічні та етичні основи спілкування в аудиторії

Ще в давні часи говорили: "Слово наполовину належить тому, хто говорить, а наполовину – тому, хто слухає". Для людини, яка виступає в аудиторії (промовця, оратора, лектора), характерне публічне мислення і мистецтво говоріння, а для тих, кому вони адресовані, характерною є діяльність, пов'язана зі сприйманням і розумінням того, що вони чують і бачать, тобто мистецтво слухання.

Отже, аудиторія – це короткочасова, відносно стійка спільнота людей, діяльність яких спрямовується лектором (викладачем, науковцем, промовцем та ін.) і яка постає як єдиний сукупний суб'єкт спілкування.

Почуття спільності, що виникає в аудиторії, більш повне, якщо люди, запрошені для того, аби послухати промовця, спеціально підготувалися до цього. Це, у свою чергу, викликає відповідну налаштованість. А наявність першої та другої характеристик зумовлює появу третьої – загальну активність аудиторії. Отже, аудиторія – це особливий психологічний феномен, своєрідне розсипчасте "ми". Головним завданням лектора, промовця є консолідація цього "ми" на основі загального інтересу присутніх в аудиторії особистостей.

Для того щоб спілкування лектора й аудиторії мало позитивний результат, треба дотримуватись певних вимог.

Першою вимогою є орієнтація лектора в умовах спілкування. Щоб воно було успішним, лектор має визначити цілі та мотиви аудиторії, з'ясувати для себе її специфіку, знати час і місце проведення зустрічі. Характер орієнтування перед зустріччю з аудиторією дещо інший, аніж при міжособистісному спілкуванні, коли важливо, щоб до початку розмови співбесідники вже знали дещо одне про одного: про особливості характеру, коло інтересів, рівень знань, мотиви поведінки тощо. При публічному спілкуванні оратор не створює образ кожного з майбутніх "співрозмовників", бо це неможливо. У нього формується загальний образ аудиторії. Причому це не якийсь середній слухач, а зовсім нове, специфічне явище, що не є сукупністю окремих особистостей. Велике ускладнення полягає в тому, що цей образ необхідно порівнювати з реальними людьми, які сидять у залі, коригувати його, відчуваючи їхню реакцію. Якщо цього не робити, контакт підтримувати важко, і зустріч стане неефективною. Важливим компонентом орієнтації спілкування є завчасна інформація про вік, основні соціальні та професійні характеристики людей, про кількість можливих учасників зустрічі й приміщення, в якому відбудеться лекція.

Психологи приділяють велику увагу саме орієнтації спілкування в аудиторії й дають такі рекомендації:

- забезпечити "глибину" орієнтації, якої потребує саме ця лекція;

- налаштуватися саме на конкретну аудиторію;

- оволодіти технікою "читання" за обличчями і поведінкою людей, тобто моделювати внутрішні особливості присутніх в аудиторії особистостей, використовуючи зовнішні ознаки, невербальні засоби спілкування.

Другою умовою успішного спілкування з аудиторією є визначення її мотивації. Діяльність людини, як правило, завжди є мотивованою, проте в кожному конкретний момент переважає якийсь один мотив.

У публічному спілкуванні, як правило, домінує комунікативно-пізнавальна потреба. Психологи виокремлюють такі види мотивів:

- пов'язані з об'єктом і метою взаємодії, тобто із соціальною діяльністю (скажімо, виступи колег за професією або відомих учених);

- пізнавальні (коли слухачі хочуть задовольнити свою потребу пізнати щось важливе, значуще для себе). Потреба в зустрічі з лектором виникає особливо тоді, коли питання, що цікавить людину, не досить зрозуміле для неї;

- соціальні (наприклад, зустрічі, на яких висувуються кандидати в народні депутати);

- особистісні (усі так роблять, бо промовця всі добре знають – це улюблений актор, письменник, громадський діяч, який чимось викликав у даний момент особливий інтерес).

Третьою умовою ефективного спілкування в аудиторії є цілеспрямованість. Конкретна мета зумовлена темою лекції або виступу, характером аудиторії, умовами спілкування. Розрізняють кілька типів цілей, що визначають вплив на аудиторію: пробудження інтересу до нових знань і пошукової діяльності, до творчої активності, до розвитку потреби в самоосвіті; передавання повідомлень, що мають практичну цінність; формування певної системи оціночних суджень або зміна оцінок, що були зроблені раніше.

Отже, публічне спілкування, що реалізується говорінням лектора, промовця та слуханням аудиторії, передбачає активну

розумову діяльність людей, концентрацію і спрямованість їхньої уваги, інтерес до процесу прийняття та обробки інформації.

5.2 Особистісний вплив промовця на характер спілкування в аудиторії

У двосторонній взаємодії в аудиторії ініціативнішим є лектор, промовець. Він – основне джерело впливу на аудиторію.

Як суб'єкт спілкування лектор чи промовець повинен мати певні характеристики, нахил до даної діяльності, готовність до неї та включеність у неї. Це сприяє його ефективній взаємодії з аудиторією, встановленню контакту, що є додатковим позитивним фактором, бо приносить лектору інтелектуальне та емоційне співпереживання.

Останнє найчастіше викликається особистістю того, хто виступає, і сприяє підключенню уваги слухачів до проблем, що хвилюють його в цю мить, взаєморозумінню і погодженості дій обох сторін, які беруть участь у спілкуванні. Але лекторові (промовцеві) при цьому варто пам'ятати, що, згідно із законом про психічне зараження, емоційна напруга аудиторії може стати такою сильною, що недосвідчений оратор не зможе далі з нею працювати. Тому більшість спеціалістів, добре знаючи свої можливості, вважають за краще працювати в камерних умовах, і лише деякі – у великих аудиторіях.

Важливим видом контакту лектора, промовця з аудиторією є інтелектуальний. Він зводиться до того, що обидві сторони долучаються до активного розгляду проблем, розв'язуючи певні задачі. Особливо це проявляється тоді, коли людина, яка публічно виступає, начебто намагається розв'язати проблему на очах у слухачів. Тоді аудиторія погоджується чи виражає свою незгоду, схвалює чи сумнівається, але є співучасником його процесу мислення.

Обов'язковою умовою для встановлення контакту є прийняття слухачів як рівноправних партнерів по спілкуванню. Ядром консолідації є основна ідея, що лежить в основі публічного виступу і виражає позицію оратора. Саме завдяки чіткій позиції, індивідуальності лектор, промовець викликають в

аудиторії інтерес до себе і встановлюють з нею контакт. Треба не просто привернути увагу аудиторії, а й зацікавити саме тією ідеєю, яка для нього є основною. Зовнішнім проявом того, є контакт чи ні, буде поведінка слухачів на зустрічі. Так, увага присутніх, їхні погляди та жести схвалення, тиша, що регулюється лектором, мовчання під час паузи та інше свідчать про те, що слухачі включились у спільну з ним діяльність осмислення. Тоді й він почувається невимушено, говорить простіше, отримує задоволення від спілкування з аудиторією.

Звичайно, спілкуючись з аудиторією, лектор (промовець) несвідомо (а іноді свідомо) підкреслює деякі риси своєї особистості, щоб у людей, які його слухають, виник певний образ. Таке "самоподання" в лекційному спілкуванні відіграє велику роль, хоч треба пам'ятати, що лектор на трибуні – усе ж не актор.

Отже, ефективність спілкування з аудиторією багато в чому залежить від лектора (промовця), його особистості та поведінки. Цьому сприяють його соціально-психологічні (передусім, комунікативні) та індивідуально-психологічні якості (темперамент, характер, здібності та ін.). Але неабияке значення має те, як поводить себе людина, виступаючи за трибуною, відповідаючи на запитання, а також її зовнішній вигляд, манери, наскільки вона дотримується загальноприйнятих правил етикету. Якщо лектор їх часто порушує, не вміє з повагою ставитися до людей, у своїх судженнях не проявляє чесності та справедливості, якщо відчувається, що такі етичні категорії, як добро та любов, йому не притаманні, якщо його зовнішній вигляд та манери дратують, аудиторія не сприйматиме його і не слухатиме.

5.3 Етапи спілкування з аудиторією

Публічний виступ перед аудиторією треба розглядати в єдності всіх його аспектів, як цілісний комплекс, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- **докомунікативний** – формування методологічних принципів діяльності лектора, визначення позицій, добір і оцінювання матеріалу, який стане основою лекції;

- **передкомунікативний** – підготовка виступу з певної теми. Лектор визначає стратегію майбутнього виступу та його основну ідею, вирішує питання, пов'язані з трактуванням і оформленням майбутньої лекції, відпрацьовує зміст лекції та прийоми його передавання;

- **комунікативний** – центральний у процесі спілкування. Це творча праця лектора в аудиторії. Під час взаємодії двох рівноправних партнерів – лектора та сукупного суб'єкта – вирішується основне завдання, з метою якого організовується конкретна зустріч. 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 лектора з аудиторією. Цей етап іноді ігнорують, проте він потребує уваги і включення до основної лекційної діяльності, бо дає змогу визначити, чи досяг лектор мети, чи задовольнили свій інтерес і свої цілі слухачі. Це допоможе лекторові наступного разу усунути припущені помилки, краще врахувати запити людей .

Етап підготовки публічного виступу певною мірою визначає його ефективність. Науковці, кращі оратори, посилаючись на так звану теорію формування розумових дій П.Я. Гальперіна, а також дослідження нейропсихолога А.Р. Лурія, рекомендують:

- готувати повний текст лекції, публічного виступу;
- друкувати його, пам'ятаючи, що читання вголос однієї сторінки триває приблизно 2 хвилини. Це дасть змогу, по-перше, впорядкувати матеріал і не заплутатися в ньому, а по-друге – зорієнтуватися в його обсязі та часі;
- підкреслювати найважливіші думки;
- виокремлювати основні смислові блоки так, щоб перехід від одного до іншого був природним;
- добре уявляти собі, про що слід говорити в кожному блоці, як аргументувати думку, відповідати на можливі запитання і т. ін.

Досвідчені оратори кажуть, якщо так працювати, то тоді з самого початку текст буде не сумою окремих висловлювань, а цілісною структурою, в якій видно важливі та другорядні питання, сильні та слабкі сторони, чисто "ораторські" та змістовні прийоми. Тоді втрачається залежність від тексту, і він підкоряється тому, хто виступає.

У разі потреби оратор зможе говорити спокійно, невимушено, скорочувати текст, перебудовувати його, доповнювати, а згодом майже і не користуватися ним. В аудиторії не бажано промовляти написаний та вивчений заздалегідь текст. Думка оратора краще сприймається, якщо він втілює її в живу фразу, що народжується тут, у процесі мовлення. У цьому разі всі його посилення будуть звернені до аудиторії, а не до шпаргалки. І зусилля промовця тоді не витрачатимуться на те, щоб відтворити текст, який був підготовлений раніше. Адже працює думка, а не пам'ять.

Усім подобається слухати промовця, який вміє включити до виступу цікаву оповідку і робить це доречно. Але слід також зважати на те, що немає нічого гіршого, аніж невдало сказаний жарт, бо аудиторія почне реагувати на нього і перестане слухати. Якщо тему виступу можна проілюструвати, треба неодмінно цим скористатися. Це гарантує більшу увагу аудиторії, бо вона не лише чутиме, а й бачитиме. Проте слід спочатку переконатися, що у приміщенні є технічні засоби і вони перебувають у робочому стані, а ви вмієте з ними працювати.

5.4 Вербальні та невербальні засоби спілкування з аудиторією

Для успішного спілкування з аудиторією лекторові важливо вміти користуватися невербальними (несловесними) засобами. Це тим важливіше, бо слухачі, як правило, мовчать, і подавати сигнали про сприймання виступу вони можуть лише так, щоб не заважати: жестами та мімікою. Раніше присутніх на лекції взагалі вважали пасивними об'єктами слухання. Тільки останніми роками аудиторію стали вважати рівноправним суб'єктом спілкування. Саме невербальні засоби спілкування сигналізують лекторові про те, як відбувається його взаємодія з аудиторією.

Несловесні засоби по-різному використовуються в процесі спілкування промовця, лектора з аудиторією: як пошукові компоненти, що враховуються при орієнтуванні перед початком спілкування; як символи, що використовуються для коригування вже встановленого контакту. Вони, зокрема, поділяються на різні сигнали: що йдуть від слухачів на підтвердження розуміння ними того, про що говорить оратор; що йдуть від лектора із "запитом" до слухачів про розуміння; що передають ставлення лектора до аудиторії.

Найважливішим засобом спілкування людини, яка виступає перед аудиторією, безумовно, є її мовлення, мовленнєва діяльність. Таке мовлення часто називають ораторською чи публічною мовою.

Ораторське чи публічне мовлення слугує певній меті – пізнавальній, інформаційній (до цього близька лекція в студентській аудиторії) або нерідко переконанню. Відомо ще такі функції мовлення в аудиторії, як навіювання та психічне зараження. У мовленні промовця в аудиторії виявляється його вміння будувати і подавати свій виступ так, щоб він якнайкраще відповідав вимогам інформування, переконання, навіювання та зараження. Для цього потрібні певні мовленнєві навички, відпрацьована техніка. Тому перед промовцем постає подвійне завдання: вчитися вибудовувати образи засобами мови і вміти їх виголошувати, добре знати особливості монологічної форми мовлення.

У широкому розумінні – це вміння користуватися всіма пов'язаними з мовою прийомами впливу на слухачів. Це "мовленнєва майстерність". У вузькому розумінні – це правильність, грамотність мови, тобто знання загальноприйнятих норм (правил) літературної мови. Основне практичне завдання промовця в оволодінні культурою мовлення – навчитися точно формулювати свої думки, вдало добирати слова, граматично правильно будувати фрази, чітко промовляти звуки та їх сполучення, правильно ставити наголос і т. ін., тобто оволодіти літературними нормами вимовляння, слововживання та побудови повідомлень. Тоді культура мовлення, у свою чергу, сприятиме підвищенню культури спілкування в аудиторії. Остання потребує також переходу від монологічного мовлення промовця до

діалогічного. Для виступу в аудиторії, зрозуміло, характернішим є монолог, але діалог, якщо лектор ним вдало користується, створює сприятливі умови для спілкування. Діалог як результат активної взаємодії сторін передбачає спільне вироблення оцінок і поглядів. В аудиторії він може відбуватись у вигляді обговорення протилежних думок, поглядів, принципів положень, тобто дискусії або наукової суперечки, або використовуватись лектором як публічне мислення.

Взагалі, ніщо не виказує походження, освіти, самодисципліну й виховання так швидко й чітко, як слова, що вживаються та вимовляються. При цьому не треба плутати характерні мовні ознаки певних регіонів країни або акцент, успадкований від батьків іноземного походження, з поганою вимовою, що бере початок від неграмотності чи недбальства. Краще говорити просто й зрозуміло, ніж "красиво" і претензійно. Прикрашання мови іноземними словами аж ніяк не є ознакою високої культури й освіченості, але слушно вжите рідкісне слово часто додає своєрідних барв виступу промовця. Проте це добре сприймається лише тоді, коли це слово органічно вплітається в його мову. Коли людина, яка виступає, говорить "е-е-е" та гарячкувато шукає потрібне слово, то аудиторія перестає слідкувати за її думкою і відмовляється бути її партнером у спілкуванні. Проста й зрозуміла мова набагато приємніша і краще сприяє встановленню дружніх взаємин, ніж невміле використання непритаманного промовцеві великого словникового запасу.

Криклива мова не лише дратує слух, а й є вкрай поганою формою спілкування, бо привертає загальну увагу. Деякі люди промовляють слова гугняво, ковтають їх, кричать; одні вимовляють слова дуже повільно, а інші, навпаки, дуже швидко. А для слухача найважливішими є сила звуку, вимова й дикція. Треба пам'ятати також про стислість виступу. Згадаймо, як набридає, стомлює й допікає виступ, що не має ні кінця, ні краю, тим часом як слухачі вже мало не засинають.

Висновки

Спілкування в аудиторії – це взаємодія, в якій беруть активну участь рівноправні партнери – промовець та люди, які його слухають.

Оратор є основним джерелом впливу на аудиторію. Ефективність спілкування значною мірою залежить від його моральних і соціально-психологічних та інтелектуальних характеристик.

Орієнтованість, мотивація та цілеспрямованість – необхідні умови ефективного спілкування оратора з аудиторією. Ораторське мистецтво промовця – це насамперед мистецтво переконання, впливу на людей.

Позитивний результат матиме лише така суперечка в аудиторії, яка відбувається на високому моральному рівні, коли обидві сторони дотримуються моральних цінностей та етичних норм.

Публічний виступ перед аудиторією треба розглядати в єдності всіх його аспектів, як цілісний комплекс, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- докомунікативний;
- передкомунікативний;
- комунікативний;
- посткомунікативний.

Питання для самоперевірки

- 1 Які існують вимоги до спілкування з аудиторією?
- 2 Що дає можливість лекторові підтримувати емоційну напругу в аудиторії?
- 3 Які існують етапи спілкування в аудиторії?
- 4 Як невербальні засоби спілкування впливають на успіх лектора?
- 5 Як особистість та поведінка лектора впливає на враження слухачів?
- 6 Як правильно визначити мотивацію слухача?

Література [14, 15, 16, 18, 31, 33, 34, 42, 48].

6 СПІР. ДИСКУСІЯ. ПОЛЕМІКА

План

- 1 Поняття дискусії. Основні правила проведення дискусії.
- 2 Полеміка та її особливості.
- 3 Спір як пошук істини. Характерні прийоми спору.

6.1 Поняття дискусії. Основні правила проведення дискусії

Дискусія – це найбільш загальне поняття порівняно з іншими діалогічними методами. Дискусія – публічне, відкрите, доброзичливе обговорення актуального, але спірного питання. Дискусія (від лат. Discussion – дослідження, розгляд) – діалогічний метод творчої діяльності групи осіб, побудований на публічному, відкритому, доброзичливому обговоренні актуального, але спірного питання і спрямований на певний позитивний результат.

У даному визначенні можна розрізнити чотири важливі характеристики дискусії.

Ознаки дискусії

1 Питання повинно бути важливим й водночас викликати неоднозначні думки та пропозиції.

2 Дискусія – це не суперечка, вона передбачає об'єктивне і доброзичливе обговорення питання з обов'язковою повагою як до своїх прихильників, так і до опонентів, з опорою на особистісно-діалогічний стиль спілкування. Тому за результатами дискусії не може бути переможців і переможених.

3 Дискусія включає конструктивність, тобто спрямованість на певний позитивний результат, на просування у вирішенні спірного питання.

Полеміка, хоча й подібна до дискусії, але відрізняється від неї своєю метою і засобами її досягнення. Основні правила дискусії:

- всі відкрито висловлюють свої думки;
- всі точки зору повинні поважатися;
- слухайте інших, не перебиваючи;

- не говорять занадто довго та занадто часто;
- водночас говорить лише одна особа;
- дотримуйтесь позитивних ідей та стосунків;
- не критикуйте себе та інших;
- незгоди й конфлікти відносно ідей не повинні бути направлені на конкретну особу.

Форми організації дискусії

Існують такі основні форми організації дискусії:

1 «Дерево рішень» (метод усіх можливих варіантів). Суть методу і його мета:

- розуміння механізму прийняття складних рішень;
- учасники дискусії розуміють механізм прийняття складних рішень, а викладач з великою точністю заносить у колонки переваги і недоліки кожного з них. В ході обговорення учасники дискусії заповнюють таблицю.

Методика проведення обговорення:

- ставиться задача;
- учасникам надається ідея.

Учасники розподіляються на групи, кожна група обговорює проблему й розповідає про результати;

- ведучий (головуючий) ділить колектив на групи по чотири - шість чоловік. Кожній групі роздаються таблиці та яскраві фломастери. Визначається час на виконання завдання (10-15 хв);

- учасники дискусії заповнюють таблицю й приймають рішення стосовно проблеми;

- представники кожної групи розповідають про результати. Викладач може порівняти отримані результати, відповісти на питання учасників дискусії.

2 Дискусія в стилі телевізійного ток-шоу. Група з трьох - п'яти осіб веде дискусію за обраною темою в присутності аудиторії. Глядачі вступають в обговорення пізніше: вони висловлюють свою думку або задають питання учасникам бесіди.

Ток-шоу дає можливість чітко виразити різні точки зору за заданою темою, але для цього основні учасники обговорення

повинні бути добре підготовлені. У всіх рівні умови – 3 - 5 хв. Ведучий повинен слідкувати, щоб учасники не відхилялись від заданої теми. Ток-шоу добре проводити спареними уроками (1,5 год)

Методика проведення дискусії:

- ведучий визначає тему, запрошує основних учасників, виробляє основні правила проведення дискусії, регламент виступів;

- учасників дискусії потрібно розсадити так, щоб «глядачі» були навколо стола основних діючих осіб;

- ведучий починає дискусію: представляє основних учасників і оголошує тему;

- першими виступають основні учасники (20 хв), після чого ведучий запрошує «глядачів» узяти участь у обговоренні;

- по закінченні дискусії ведучий підводить підсумки, дає короткий аналіз висловлювань основних учасників.

3 Дискусія «Мозковий штурм». Суть методу і його мета:

- «мозковий штурм» це ефективний метод колективного обговорення, пошук рішення, в якому враховуються шляхом вільного висловлювання думки всіх учасників. Вільне висловлення думок усіх учасників.

Принцип «мозкового штурму» простий. Ви збираєте групу учасників дискусії, ставите їм задачу і просите всіх учасників висловити свої думки з приводу розв'язання цієї задачі: ніхто не має права висловити на цьому етапі свої думки про ідеї інших або давати їм оцінку. П'ять - шість ідей слугують основою для розв'язання проблеми.

За декілька хвилин можна отримати велику кількість ідей, які служитимуть основою для вироблення найбільш розумного рішення.

«Мозковий штурм» можна вважати вдалим, якщо висловлені під час першого етапу п'ять або шість ідей служитимуть основою для вирішення проблеми.

Методика проведення дискусії:

- 1 Ведучий ставить перед учасниками «мозкового штурму» задачу і розповідає про його правила:

- мета «штурму» запропонувати найбільшу кількість варіантів;

- примусьте працювати своєю уяву; не відкидайте ніяку ідею лише тому, що вона суперечить загальноприйнятій думці;

- розвивайте ідеї інших учасників;

- не намагайтеся дати оцінку запропонованим ідеям – цим ви займетесь трохи пізніше.

2 Ведучий призначає секретаря, який буде записувати всі ідеї, що виникають, слідкувати за тим, щоб не порушувались правила, при необхідності втручатися. Перший етап триває до тих пір, доки з'являються нові ідеї. Потім ці ідеї групуються і розвивають нові ідеї.

3 Ведучий оголошує коротку перерву, щоб учасники налаштувались на критичний лад мислення. Починається другий етап. Тепер учасники «мозкового штурму» згруповують і розвивають ідеї, висловлені в ході першого етапу (список ідей можна надрукувати і роздати або вивісити на дошці). Проаналізувавши і вибравши ті ідеї, які можуть допомогти знайти відповіді на поставлені питання, учасники приходять до рішення.

4 Ведучий підводить підсумок дискусії. Якщо «мозковий штурм» не приніс потрібного результату, слід обговорити причини невдачі!!

Види слухання в дискусії:

1 *Інтелектуальне слухання* відноситься до раціонального рівня. Це слухання, при якому партнером по спілкуванню сприймаються тільки слова, а не все повідомлення в цілому. Такі люди слухають «категоріями», не турбуючись про те, щоб повідомлення іншого не порушило їх внутрішньої впорядкованості.

Якщо будь-яке твердження не погоджується з їх власною логікою, то розум такого слухача відкидає їх. Вони займаються програмуванням і вони не враховують значення сказаного. Вони ігнорують невербальні компоненти.

2 *Слухання з перебиванням.* Людина вважає, що може забути те, про що хотіла сказати, і перебиває.

3 *Симуляція*. Часто люди симулюють увагу. Це можна зафіксувати, тому що звичайно при симуляції уваги людина не відриває очей від співрозмовника.

4 *Слухання з упередженістю* можна побачити, коли у слухача вже сформована думка про значущість повідомлення співбесідника.

Важливим аспектом є засіб надання інформації. Це ілюструє відома притча «Страшний сон», в якій розповідається про те, як один східний властитель побачив сон, в якому у нього випали всі зуби. Він викликав до себе двох мудреців з проханням пояснити, що означає його сон. Перший мудрець сказав йому, що це означає, що він втратить всіх своїх родичів, після чого властитель наказав його знищити. Другий мудрець сказав, що він переживе всіх своїх родичів і отримав винагороду, хоча він передав властителю ту ж саму інформацію, тільки по-іншому. Можна зробити висновок, що форма і зміст інформації пов'язані дуже тісно і те, що сказано, ми сприймаємо через призму того, як сказано. Часто в спорі можна почути висловлювання: «Це не те, про що Ви подумали» тобто, людині властиво давати власні пояснення словам та поведінці іншого. Слід пам'ятати, що ми можемо помилятися в своїх трактуваннях.

6.2 Полеміка та її особливості

Полеміка – протистояння, протиборство позиції, ідей концепцій. Полеміка (від давньогрецького «войовничий», «ворожий») – це метод суперечки, в якій наявні конфронтація, протистояння, протиборство сторін, ідей, концепцій, позицій. Полеміка – це гостра боротьба принципово протилежних думок з того чи іншого питання. *Мета полеміки* – ствердження власної точки зору, перемога над супротивником.

Умовою конструктивної полеміки є можливість скористатися елементом позиції опонента, щоб кожна із сторін, що сперечається, уважно, без запальної непримиренності вислухала і зрозуміла протилежну думку, не поспішала її відкинути. При цьому корисно взяти до уваги слушну думку філософа: історія ще не знає прикладів, щоб наші опоненти в усьому помилялися.

Полеміка являє собою суперечку, у якої є конфронтація, протистояння, протиборство сторін. Мета полеміки – перемогти противника, відстояти й ствердити власну позицію. Полеміка – це наука переконувати. Вона вчить підкріплювати думки переконливими і незаперечними доказами, науковими аргументами. Уміння зберігати спокій – важлива якість полеміста. Не можна допускати, щоб суперечка перетворювалася на перепалку.

У полеміці партнерам потрібно постійно доводити чи спростовувати ті чи інші факти чи обставини, переконувати опонентів. Тому полемісту необхідно мислити правильно, логічно будувати виступи, давати аргументовані відповіді, тобто володіти високою культурою мислення. Для цього важливо дотримуватися основних законів формальної логіки. Логічні закони мають самостійне значення, діють незалежно від волі й бажання людей. Вони зафіксовані у досвіді багатовікової діяльності людей. Закони логіки відбивають законні процеси та явища об'єктивного світу.

6.3 Спiр як пошук iстини. Характернi прийоми спору

Спiр – це словесне змагання, обговорювання чогось, коли кожен відстоює свою думку. Це боротьба думок з різних актуальних питань.

Виокремлюються такі види спорів:

- заради істини;
- заради переконання;
- заради спору;
- заради перемоги.

Суперечка може бути засобом пошуку істини. В спорі зважуються, аналізуються позиції, різні погляди сторін. Суперечка може бути засобом пошуку істини. Щоб знайти правильне рішення, полемісти зіставляють найрізноманітніші погляди на проблему. Вони захищають якусь думку від нападів, щоб дізнатися, які можуть бути заперечення проти цієї думки. У цьому виді спору старанно зважуються, аналізуються позиції, що матимуть різні погляди протилежних сторін, тобто ведеться спільне розслідування істини. Характер спору залежить від значущості проблеми, яка обговорюється.

Часто учасникам спору доводиться відстоювати групові інтереси, наприклад, людей певної професії.

Умови ефективного спору

1 Не втрачати предмету спору під час діалогу. Для цього не дати відвести себе від розв'язання основного питання. Щоб обговорення спірної проблеми було плідним і результативним, полемісти повинні добре знати предмет спору, розумітися на поставлених завданнях, тонкощах справи, бути ерудованими і компетентними.

2 Мати визначену позицію. Якщо під час обговорення спірної проблеми думка опонента виражена нечітко, з нею важко полемізувати.

3 Існування спільної мети. Коли говорять про спільності вихідних позицій, то ми маємо на увазі не єдину думку, а питання, які обговорюються. Думки учасників спору можуть бути різними, але має бути спільна мета, прагнення знайти правильне рішення, бажання дати раду спірному питанню і прагнення допомогти досягненню загального результату.

4 Уміння його учасників правильно оперувати у спорі поняттями і термінами. Необхідно вміти виділити основні, опорні поняття, пов'язані з предметом спору, старанно відібрати терміни, що необхідні для обговорення висунутої проблеми.

5 Уточнення значення основних термінів, обумовити сенс, який кожний із учасників вкладає в одні й ті самі слова. Багатозначність слів таїть у собі здатність по-різному їх розуміти. Це вимагає правильного вживання багатозначних слів у спорі.

Отже, неточне вживання учасниками спору, термінів, багатозначних слів може ускладнити спілкування, завадити обговоренню спірної проблеми, може стати причиною помилок.

Манера спору

Існує безліч різновидів і відтінків манери спору. Поведінка полемістів, їх манера дискутувати багато важать і, звісно, впливають на успіх обговорення. Поведінка у спорі залежить від суперника. Якщо це сильний суперник, тобто людина компетентна, яка знає предмет спору, впевнена у собі, ми більш зібрані, напружені, більше готові до оборони. Зі слабким суперником, якій недостатньо компетентний у предметі

обговорення, нерішучим, сором'язливим, ми поведимося інакше – вимагаємо пояснень, щоб переконатися, чи не випадково він мав рацію, ставимо під сумнів його висловлювання, відчуваємо у собі більше впевненості, незалежності, рішучості.

Однією з важливих вимог культури спору є повага опонентів один до одного. На жаль, ця потреба часто порушується. Нерідко учасники дискусії, полеміки нетерпляче ставляться до людей, які дотримуються інших поглядів, стоять на інших позиціях. Прагнення зрозуміти свого опонента, шанобливе ставлення до його переконання дозволяють домагатися позитивного результату, допомагають у пошуках істини і є необхідними умовами плідного публічного спору. Вимогою культури спору є витримка і самовладання в спорі. Не рекомендується гарячкувати у спорі. У холоднокровної людини явні переваги: її думка працює зрозуміло і спокійно.

Висновки

Дискусія – це найбільш загальне поняття порівняно з іншими діалогічними методами. Дискусія – публічне, відкрите, доброзичливе обговорення актуального, але спірного питання. Дискусія – діалогічний метод творчої діяльності групи осіб, побудований на публічному, відкритому, доброзичливому обговоренні актуального, але спірного питання і спрямований на певний позитивний результат.

Існують такі форми проведення дискусій: «дерево рішень», дискусія в стилі «ток-шоу» та «мозковий штурм».

Існують такі види слухання в дискусії: інтелектуальне слухання, слухання з перебиванням, симуляція та слухання з упередженістю.

Полеміка – протистояння, протиборство позиції, ідей, концепцій. Полеміка (від давньогрецького «войовничий», «ворожий») це метод суперечки, в якій наявні конфронтація, протистояння, протиборство сторін, ідей, концепцій, позицій. Полеміка – це гостра боротьба принципово протилежних думок з того чи іншого питання. *Мета полеміки* – утвердження власної точки зору, перемога над супротивником.

Спір – це словесне змагання, обговорювання чогось, коли кожен відстоює свою думку. Це боротьба думок з різних актуальних питань.

Виокремлюються такі види спорів:

- заради істини;
- заради переконань;
- заради спору;
- заради перемоги.

Питання для самоперевірки

- 1 Що таке дискусія? Які її головні ознаки?
- 2 Які основні правила проведення дискусії?
- 3 Які існують форми організації дискусії?
- 4 Яке значення має слухання в дискусії?
- 5 Чим відрізняється дискусія від полеміки?
- 6 Які головні умови конструктивної полеміки?
- 7 Які існують види спору?
- 8 Як сформулювати власну манеру спору?

Література [2, 26, 45, 53, 66, 68, 69].

7 СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ВИРІШЕННЯ В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

План

- 1 Поняття конфлікту та загальні характеристики його проявів.
- 2 Характеристика причин виникнення та основних стадій конфлікту.
- 3 Шляхи вирішення конфліктів та їх попередження в діловому спілкуванні.

7.1 Поняття конфлікту та загальні характеристики його проявів

У найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як загострення суперечностей, що виникають у результаті відмінності у поглядах, інтересах, прагненнях людей і сприймаються та оцінюються його учасниками як несумісні з їх власними. Це супроводжується спробами примусового нав'язування власної позиції і призводить до психологічної напруженості та протиборства.

Основними складовими конфлікту є: учасники конфлікту, причини його виникнення, сприйняття конфлікту одним одним в ситуації, що виникла (насправді чи уявно), спрямованість і емоційна виразність дій конфліктуючих.

У кожному конфлікті можна виділити його окремі компоненти (сторони) – пізнавальний, емоційний, вольовий.

Пізнавальний компонент полягає в протиріччі сприймання тих чи інших подій, явищ, фактів його учасниками в існуючій ситуації, викривленні уявлень про індивідуальні особливості один одного та займану позицію, справжні причини напруженості, можливі варіанти вирішення проблеми. Конфлікт може також спричинитися акцентуванням уваги не на цілісному тлі події, а на окремих її фрагментах (частинах, деталях), загостренням пам'яті на негативних обставинах, пов'язаних з контактами конфліктуючих у минулому, низьку критичність мислення, нездатність зрозуміти позицію іншого чи визнати правильність відмінної від своєї точки зору, тенденційність та упередженість оцінок.

Емоційний компонент конфлікту виявляється як взаємна антипатія чи особлива неприязнь один до одного, взаємна роздратованість та збудливість, агресивність та злобливість, неприйнятність емоційного стану іншої людини, емоційна тупість чи, навпаки, підвищена ранимість, а також зневажливість, гордовитість, презирство, які підкреслено демонструються у спілкуванні.

Вольовий компонент конфлікту виражається через взаємну демонстрацію (звичайно – словесну) суперечності позицій, непоступливість, негативізм, небажання зрозуміти один

одного і розібратися в ситуації, що склалася, зятяте нав'язування своєї точки зору.

Зазначені компоненти конфлікту взаємодоповнюють один одного, щораз виявляючись по-різному.

Необхідно розрізняти причину і привід виникнення конфлікту, причому вони можуть бути як справді суттєвими, так і незначними й оцінюватись кожною із сторін по-різному. Причини не завжди «лежать на поверхні», вони інколи знаходяться в минулому і тому приховані, незрозумілі одній із конфліктуючих сторін.

Конфлікт може виникнути непередбачено (випадково, ситуативно) чи викликатися спеціально (провокуватися), загострюватися при виникненні сприятливої ситуації. Є ще один варіант виникнення конфлікту, який полягає в поступовому накопиченні у стосунках різних, поки що незначних суперечностей, виникненні ворожнечі та її загостренні, «розпалюванні» родичами, близькими – аж до цілковитої неможливості нормального співіснування.

Основними *ознаками* конфлікту як психологічного феномену є:

- наявність протиріччя (реального чи уявного, вигаданого), що оцінюється як непереборне і набуває відкритої, демонстративної форми. Таке протиріччя може виникнути власне як функція ситуації, так і бути результатом «зусиль» учасників, їхніх вчинків, поведінки, ставлення один до одного;

- зміна характеру спілкування в напрямку конфронтації, негативної спрямованості мінімум однієї, а частіше – обох сторін. Відчуваючи взаємну неприязнь і небажання спілкуватись, учасники конфлікту вимушені це робити (через наявність відносин службової залежності чи підпорядкованості, для «збереження» сім'ї тощо), що стимулює ескалацію конфлікту;

- активність сторін, прагнення до перемоги будь-що, поступове розширення арсеналу використовуваних засобів – осуд, залякування-шантаж, погрози, фізичний вплив та ін.;

- підвищений емоційний фон, загострення негативних емоцій аж до їх повної безконтрольності.

Види конфліктів різноманітні і можуть бути класифіковані таким чином:

- за *числом учасників* – внутрішньоособистісний, міжособистісний, міжгруповий;
- за *формою прояву* – видимий (неприхований), потайний;
- за *тривалістю* – короткочасний, тривалий;
- за *характером виникнення* – випадковий (ситуативний), намічений (спровокований);
- за *результатами* – конструктивний (продуктивний), руйнівний (деструктивний);
- за *сферою виникнення* – службовий (предметно-діловий), неслужбовий;
- за *посадовим статусом учасників* «горизонтальний», «вертикальний».

7.2 Характеристика причин виникнення та основних стадій конфлікту

Причини конфліктів можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні, причому в обох випадках вони негативно впливають як на стосунки в офіційній та неофіційній сферах, так і на психологічний стан окремої особистості.

Об'єктивними причинами конфліктів у колективі можуть бути: недоліки в організації роботи, невідповідне матеріально-технічне забезпечення діяльності (нестача технічних засобів, перенаселеність службових кабінетів), нераціональний розподіл обов'язків та нерівномірна завантаженість працівників роботою, а також формальне об'єднання в робочі групи (відділи, підрозділи тощо) без врахування психологічної сумісності учасників. Стосовно конфліктів у сім'ї – це передусім матеріальні нестатки, побутова невлаштованість. Слід враховувати, що кожна об'єктивна причина набуває особистісного звучання, а наявні протиріччя призводять до загострення стосунків між людьми.

Власне суб'єктивними причинами є: негативний соціально-психологічний клімат, невідповідність офіційної та неофіційної структур колективу (протиборство між керівником і неформальним лідером, ворожнеча між окремими неформальними групами), негативні риси характеру та деякі особливості особистості (егоїзм, недостатні самовладання та

витримка, завищені самооцінка та рівень домагань, тривожність), наявність психологічних бар'єрів.

Конфлікт може викликатись відразу кількома причинами, одна з яких основна, базова, а інші можуть не усвідомлюватись чи маскуватись (наприклад, особиста недисциплінованість пояснюється великим обсягом роботи, недоліками в роботі громадського транспорту). Під час конфлікту інколи виникають нові причини, які стають домінуючими або ж повністю замінюють первісні.

Кожен конфлікт має свою динаміку, він виникає і розвивається протягом певного часу. *Динаміка конфлікту* – це послідовна зміна його стадій, що характеризують конфлікт з моменту його виникнення до вирішення.

Виділяють *чотири основні стадії* конфлікту.

Перша – виникнення конфліктної ситуації На цій стадії зароджується протиріччя, яке може ще не усвідомлюватись учасниками та свідками. Якщо конфлікт має навмисний характер, то протиріччя, що було в прихованій формі, загострюється із ініціативи однієї із сторін.

Друга – усвідомлення конфлікту. Конфліктуючі сторони починають розуміти, що перебувають у конфліктних, суперницьких стосунках із відповідним емоційним забарвленням. Формується оцінка ситуації як конфліктної, визначаються причина, привід, склад учасників, перебираються варіанти дій та визначається оптимальний з них, приймається рішення до дії. Рішення може бути двох видів: усіяко попереджувати розвиток конфлікту, шукати компроміс, уникати конфлікту чи, навпаки, активізувати конфлікт, надати йому більш гострої форми і досягти перемоги.

Третя – зовнішній вияв конфлікту, його апогей. Відбувається відкрите зіткнення протидіючих сторін, кожна з яких діє відповідно до своїх намірів та прийнятих рішень. Водночас робляться спроби блокувати дії суперника. Сторони можуть погодитись на компроміс, і тоді зіткнення набере форми переговорів (безпосередньо або через третю особу), причому найбільш ефективний результат таких переговорів – взаємні поступки.

Четверта – вирішення, завершення конфлікту. На цій стадії учасники оцінюють наслідки своїх дій, зіставляють досягнутий результат із раніше наміченою метою. Залежно від висновків конфлікт припиняється (затухає) або ж розвивається далі, в останньому випадку він заново проходить через другу, третю та четверту стадії, але вже на новому рівні.

Звичайно, виділення зазначених стадій досить умовне, якщо враховувати різноманітність ситуацій, в яких виникає конфлікт, та форм його перебігу. В одних випадках вони чітко проявляються, в інших – поєднуються, зливаються одна з однією, що зокрема характерно для швидкоплинних конфліктів. Інколи не усвідомлюється або ж погано диференціюється причина конфлікту, рішення про варіант оптимальної поведінки для вирішення конфлікту може прийматися спонтанно. Нарешті, конфлікт може вирішитись повністю, частково чи не вирішитись зовсім (удаване вирішення). В останньому випадку в однієї із сторін або у всіх учасників виникають негативні емоційні стани (відчуженість, злобливість, песимізм тощо). Невирішений конфлікт може трансформуватися із міжособистісного у внутрішньоособистісний, що супроводжується тяжкими переживаннями, самозвинуваченнями, виникненням невротичних станів, хоча зовні все виглядає пристойно. Вихід однієї із сторін з конфлікту на останньому етапі його розвитку з установкою на тимчасове припинення протиставлення характеризується награною байдужістю, визнанням поразки, зовнішніми проявами згоди, за якими маскується істинне ставлення до суперника. За нагоди такий конфлікт спалахує з новою силою.

Правильна діагностика вищезазначених стадій перебігу конфлікту та чинників, що його загострюють чи пом'якшують, дозволяє зацікавленій стороні вирішити питання про вибір найбільш доцільного способу розв'язання конфлікту, профілактики його можливих деструктивних наслідків, чим значно зменшує негативні наслідки протиставлення.

Слід відзначити, що динаміка конфлікту суттєвою мірою визначається тим, яка стратегія поведінки в конфліктній ситуації раніше сформувалась у його учасників. Ця **стратегія** визначається двома параметрами: 1) наступальність, 2) (кооперативність).

Перший – це наполегливість у реалізації власних інтересів, другий – здатність враховувати інтереси іншого. Сполучення цих параметрів дає *п'ять тактик поведінки*:

– *співробітництво* (висока наступальність і висока кооперативність) – дії спрямовані на пошук рішення, що задовольняє обидві сторони, спільне обговорення розбіжностей;

– *протиборство* (висока наступальність і слабка кооперативність) – прагнення наполягти на своєму шляхом відкритої боротьби, застосування примусу та інших засобів тиску;

– *поступливість* (слабка наступальність і висока кооперативність) – орієнтованість на повне задоволення вимог партнера;

– *уникнення* (слабка наступальність і слабка кооперативність) – прагнення вийти з ситуації, не поступаючись, але й не наполягаючи на своєму, утримуючись від суперечок, від викладення своєї позиції, уникаючи відповідальності за прийняте рішення;

– *компроміс* (середні значення наступальності і кооперативності) – прагнення врегулювати розбіжності, поступаючись у чомусь в обмін на поступки іншої сторони, прийняття «середніх» рішень, які задовольняють обидві сторони повною мірою.

Правильною може бути кожна із стратегій, усе залежить від ситуації розвитку конфлікту. На жаль, люди мають тенденцію користуватися однією стратегією у всіх випадках життя, причому часто вважаючи протиборство єдиним засобом розв'язання конфліктної ситуації.

7.3 Шляхи вирішення конфліктів та їх попередження в діловому спілкуванні

Слід відзначити, що конфлікти можуть розв'язуватись як у результаті прийняття та реалізації системи заходів цілеспрямованого впливу на обидві сторони, так і шляхом самоплинного перебігу, коли учасники чи треті особи не вживають для регулювання процесу ніяких зусиль. «Мимовільне затухання» конфлікту може статись через виникнення нової

напруженої ситуації, внаслідок чого попередні переживання мовби відсуваються на другий план. Окремим випадком трансформації конфлікту є «механічне» розведення сторін у просторі. Але позиція «ще трохи, і все вирішиться само собою» непродуктивна, бо втрати (об'єктивні та суб'єктивні) від конфлікту надто великі, а інколи й непоправні.

Важливу роль при розв'язанні конфліктів у діловому спілкуванні відіграє своєчасне визначення його сутності та адекватність його розуміння. Для того, щоб визначити сутність конфлікту, треба його розкласти на етапи і проаналізувати їх за допомогою запитань.

Спочатку слід визначити основну проблему, що призвела до конфлікту. Для цього треба відповісти собі на такі запитання:

– Як я розумію проблему? Які мої дії і які дії партнера призвели до виникнення та закріплення конфлікту?

– Як мій партнер бачить проблему? Які, на його думку, його дії та мої власні лежать в основі конфлікту?

– Чи відповідає поведінка кожного з нас тій ситуації, що склалася?

– Як можна найбільш лаконічно та повно визначити нашу спільну проблему?

– В яких питаннях ми думаємо та діємо однаково і розуміємо одне одного, а в яких розходимось?

Далі слід визначити причини конфлікту. Це важливо зробити для того, щоб розібратись в конфлікті й аналогічний конфлікт не мав місця в майбутньому. Для аналізу причин конфлікту можна використати метод творчої візуалізації – уявлення ситуації конфлікту і аналіз її начебто зі сторони. Можна використати «мозковий штурм» для встановлення причин та пошуку їх ліквідації.

Формування готовності до розв'язання конфлікту

Одним з ключових факторів, що впливає на розв'язання конфліктів, є готовність людини до такої дії. Але сформувавши її не так-то легко. Нерідко це залежить від того, наскільки ця людина є конфліктною. Готовність розв'язати конфлікт ще не означає, що людина визнає себе винною. Це свідчить про те, що вона хоче забути про образу і відновити нормальні стосунки. У

багатьох випадках для вираження своєї готовності краще вживати «Я-висловлювання»: «Я відчуваю, що...», «Мені прикро, що ...». Такий крок, без сумніву, викличе позитивні внутрішні зміни у самої людини, а в більшості випадків приведе до їх появи й у протилежної сторони. Від цього виграють обидві сторони.

Структурні методи розв'язання конфліктів

Окрім міжособистісних стилів для розв'язання конфліктів у діловій сфері застосовуються ще так звані структурні методи. У психології ділового спілкування виділяються такі методи розв'язання конфлікту:

- своєчасне роз'яснення вимог до результатів та дій людини або організації;
- застосування координаційного методу – ланцюг команд. У тому випадку, коли декілька підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна запобігти, якщо вирішення проблеми візьме на себе один із керівників;
- загальноорганізаційні комплексні цілі. Ефективне досягнення таких цілей вимагає об'єднання зусиль декількох працівників, у тому числі й тих, що конфліктують, для досягнення мети;
- система винагород. Вона використовується для того, щоб уникнути дисфункціональних наслідків, вплинути на поведінку людини, зробити її конструктивною.

Заборонені прийоми в конфлікті

У ситуації конфлікту люди часто неправильно сприймають власні дії, наміри, а тим паче погляди опонента, етичну сторону конфлікту. До типових викривлень належать:

- «ілюзія власного шляхетства». У більшості випадків кожен із опонентів є впевненим у своїй порядності і до того ж йому здається, що саме він прагне до справедливості;
- «пошук соломинки в очах іншого». Кожен з учасників конфлікту бачить навіть невеликі недоліки і помилки іншого, а своїх не усвідомлює;

- «подвійна етика». Навіть тоді, коли опоненти бачать, що діють однаково, власні дії вони сприймають як чесні, справедливі, а дії опонента – як протилежні;

- «все зрозуміло». Дуже часто один із партнерів занадто спрощує ситуацію, причому так, щоб це підтверджувало загальне уявлення про те, що його дії є правильними, а дії опонента – поганими і неадекватними.

Прийоми, які слід використовувати в конфлікті

Конструктивному рішенню можуть сприяти:

- висловлювання про те, як саме зрозуміти слова та дію іншого, а також підтвердження того, що все сприйнято правильно;

- відкриті й особистісно орієнтовані висловлювання, які передають стан, почуття та наміри учасників конфлікту;

- демонстрування того, що партнера сприймають як особистість всупереч тому, що призвело до конфлікту.

Висновки

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, оцінок тощо. Конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними.

Щоб попередити конфлікт, необхідно прислуховуватись один до одного, з'ясувати, що об'єднує опонентів і в чому розбіжності в їх поглядах.

Є декілька тактик розв'язання конфліктів: конкуренція, співробітництво, компроміс, ухилення та пристосування. Кожен із них може бути ефективним у тій чи іншій ситуації, але найбільш конструктивно спрямованим є стиль співробітництва.

У ситуації конфлікту люди часто неправильно сприймають власні дії, наміри, а тим паче погляди опонента, етичну сторону конфлікту.

Важливу роль при розв'язанні конфліктів у діловому спілкуванні відіграє своєчасне визначення його сутності та адекватність його розуміння. Для того, щоб визначити сутність конфлікту, треба його розкласти на етапи і

проаналізувати їх за допомогою запитань. У багатьох випадках для вираження своєї готовності до розв'язання конфлікту краще вживати «Я-висловлювання».

Питання для самоперевірки

1 Чому зазначають, що без конфліктів неможливий розвиток суспільства, організації, особистості?

2 Коли і чому розпочинається конфлікт?

3 Чим відрізняються об'єктивно цілеспрямовані і суб'єктивно цілеспрямовані конфліктні ситуації?

4 Як діяти керівникові, якщо в групі підлеглих виник конфлікт?

5 Як можна протидіяти виникненню міжособистісних конфліктів?

6 Які фактори впливають на успішне розв'язання конфліктів?

7 Які існують структурні методи розв'язання конфліктів?

8 Яких прийомів у конфлікті слід уникати, а які – використовувати?

Література [10, 12, 17, 20, 21, 25, 35, 39, 44, 51, 55, 61].

8 СТРЕС ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

План

1 Поняття стресу. Основні причини виникнення стресу.

2 Причини стресу на робочому місці.

3 Методи боротьби зі стресом та його попередження.

8.1 Поняття стресу. Основні причини виникнення стресу

Одним з найбільш поширених в наші дні видів афектів є стрес. В сучасному житті стреси відіграють значну роль. Вони впливають на поведінку людини, її працездатність, здоров'я,

взаємостосунки з оточенням і в сім'ї. Що таке стрес, як він виникає, як впливає на організм людини і як з ним боротися?

Стрес є станом надмірно сильної і тривалої психологічної напруги, яка виникає у людини, коли її нервова система одержує емоційне перевантаження. Визначенням, яке широко вживається, є таке: "Стрес – це напружений стан організму людини, як фізичний, так і психічний." Стрес наявний у житті кожної людини, оскільки наявність стресових імпульсів у всіх сферах людського життя і діяльності поза сумнівом. Стресові ситуації виникають як вдома, так і на роботі. З погляду управління найбільший інтерес являють організаційні чинники, які викликають стрес на робочих місцях. Знати ці чинники і надати їм особливу увагу. Це допоможе запобігти багатьом стресовим ситуаціям і підвищити ефективність управлінської праці, а також досягти мети організації з мінімальними психологічними і фізіологічними втратами персоналу. Адже саме стрес є причиною багатьох захворювань, а значить, завдає відчутної шкоди здоров'ю людини, тоді як здоров'я – одна з умов досягнення успіху в будь-якій діяльності. Тому в роботі розглядаються і особові чинники, які викликають стрес. Окрім причин появи стресів, аналізується стресовий стан організму – стресова напруга, її основні ознаки і причини.

У перекладі з англійської стрес – це тиск, натиск, напруга. За словами Р. Сельє, стрес є неспецифічна (тобто одна й та ж на різні дії) відповідь організму на будь-яку поставлену йому вимогу, яка допомагає пристосуватися до складності, що виникла, справитися з нею. Всяка несподіванка, яка порушує звичний перебіг життя, може бути причиною стресу. При цьому, як відзначає Р. Сельє, не має значення, приємна або неприємна ситуація, з якою ми зіткнулися. Має значення лише інтенсивність потреби в перебудові або в адаптації. Специфічні результати двох подій, наприклад, горе і радість – абсолютно різні, навіть протилежні, але їх стресова дія – неспецифічна вимога пристосування до нової ситуації – може бути однаковою. Використовуючи цей термін, люди звичайно мають на увазі, що вони знаходяться в стані нервової напруги, що вони стомлені або пригнічені. Тим часом, стрес – зовсім не "хворобливий стан", а засіб, за допомогою якого організм бореться з небажаними діями.

Іноді стрес може бути корисним, оскільки допомагає у разі потреби застосовувати ресурси організму. Але надмірні стреси приводять до виснаження, яке може викликати фізичні і психічні захворювання. Дуже часто люди звертаються до лікаря зі скаргами на фізичне нездужання, тоді як реальною причиною їх стану є стрес. В даний час вчені розрізняють еустрес (позитивний стрес, який поєднується з бажаним ефектом і мобілізує організм) і дистрес (негативний стрес з небажаним шкідливим ефектом). При еустресі відбувається активізація пізнавальних процесів і процесів самосвідомості, осмислення дійсності, пам'яті. Дистрес, що виникає в робочій обстановці, має тенденцію розповсюдження. Класична модель синдрому загальної адаптації включає три стадії розвитку стресу (тривога, опір, виснаження) і відображає фізіологічно орієнтований підхід до стресу. Сучасні дослідження стресу надають увагу також і іншим аспектам стресу: психологічному (наприклад, зміна настрою, негативні емоції і відчуття безпорадності) і поведінковому (наприклад, безпосередня конфронтація з чинниками стресу або спроба отримати відомості про них). Всі три аспекти важливі для розуміння стресу на робочому місці і методів управління стресом в сучасних організаціях. Таким чином, стрес можна визначити як адаптивну реакцію на зовнішню ситуацію, яка призводить до фізичних, психологічних і(або) поведінкових змін у працівників організації.

8.2 Причини стресу на робочому місці

Стрес на роботі не можна обмежувати подіями і умовами, що мають місце безпосередньо на робочому місці. Будь-яка організація є відкритою соціальною системою, і на її елементи – працівників – природно впливають зовнішні чинники, такі як зміни в суспільстві, економічні і фінансові умови, зміни в їх особистому житті (сімейні проблеми, старіння, смерть близького родича, народження дитини і т.п.). Так, можна сказати, що незадовільне фінансове становище може спонукати людей брати додаткову роботу, внаслідок чого скорочується час відпочинку і посилюється стрес. Серйозним чинником стресу працівників є й сімейні кризи.

До групових чинників стресу можна віднести такі:

– *відсутність групової згуртованості* – відсутність можливості для працівника відчувати себе членом колективу унаслідок специфіки робочого місця, через те, що керівник не допускає або обмежує цю можливість, або тому що інші члени групи не приймають його до своїх лав, може з'явитися джерелом сильного стресу;

– *наявність внутрішньоособових, міжособових і внутрішньогрупових конфліктів* – наявність серйозних суперечностей або несумісності окремих характеристик особи працівника, наприклад, його особистої мети, потреб, цінностей, з соціально схвалюваними в групі, де він працює, а значить, вимушений постійно знаходитися, спілкуватися, взаємодіяти, також є серйозним стресогенним чинником.

Чинники стресу, пов'язані з організацією

Причини пов'язаного з роботою стресу досліджуються вже чималий час, і перелік потенційних чинників, що викликають стрес, вельми довгий. В ньому можна знайти фізичні чинники, що перетворюють робоче місце на вороже середовище (підвищена температура, шум, багатолюдність і т.д.), а також масу психосоціальних чинників, обумовлених конкретною комбінацією трудових, організаційних і соціальних особливостей робочого місця. До найбільш точно встановлених стресорів, пов'язаних з виробничим середовищем, відносяться:

– *невпевненість в завтрашньому дні* – для багатьох працівників постійним стресором є побоювання втратити свою роботу через скорочення неадекватних трудових показників, вік або з іншої причини;

– *неможливість впливати на свою роботу* – як відзначають дослідники, те, в якому ступені людина впливає на свою роботу, може бути пов'язано із стресовим станом. Монотонна механічна робота і відповідальність за речі, на які люди не можуть впливати, є особливо стресовими чинниками для деяких працівників; характер виконуваної роботи – складність вирішуваних задач, самотійність в роботі, ступінь відповідальності, умови праці, ступінь небезпеки при виконанні роботи, рівень шуму і т.п., як показують результати численних досліджень, можуть бути також віднесені до чинників, що

нерідко провокують стрес у працівників; рольова двозначність і рольовий конфлікт – обидві ці умови в більшості випадків сприймаються як стресори. Тут під рольовою двозначністю мається на увазі невизначеність у відносинах з людиною, яка виконує ту або іншу роль, а під рольовим конфліктом – різні несумісні очікування відносно значущих людей на роботі, специфічна організаційна структура – наприклад, матрична структура організації, що припускає подвійне підкорення, нерідко є джерелом стресу для працівника, вимушеного одночасно виконувати розпорядження двох керівників, стресогенний стиль управління – часте використання методу невинного тиску і загроз є одним з найсильніших чинників стресу для підлеглого, тиск робочого графіка – змінна робота, а особливо робота за ковзним графіком часто створює потребу у ряді психологічних і пов'язаних з позаробочим життям змін, є потенційними стресорами. З іншого боку, дуже напружений робочий графік, який робить скрутним або неможливим одночасне задоволення виробничих і особистих потреб, може також бути сильним стресором для людей в різних трудових ситуаціях. Всі вищеперелічені умови є потенційними стресорами, а не чинниками, які автоматично називають «стрес».

Що таке стрес на роботі і чим він може бути викликаний?

Стрес на роботі може бути викликаний різними причинами. Можливо, ваш робочий графік складений неправильно, і ви переобтяжені. Або ж кількість робочих задач не перевищує вашої працездатності, але страждає ваш тайм-менеджмент, тобто робочі завдання нераціонально розподілені в часі. Стрес можуть викликати навіть найпростіші, але серйозні причини: некондиційоване приміщення, шум, безладдя на робочому місці. Також не останнє місце у ряді стресогенних чинників на роботі займають міжособові відносини в колективі. Працювати легко і просто, якщо люди навколо милі і поступливі. Якщо ж колектив, в якому вам випало працювати, роздирають пристрасті, ваші товариші по службі несамовито конкурують між собою, – стресу вам не минути. Та і всім іншим теж.

8.3 Методи боротьби зі стресом та його попередження

Існує досить багато способів і методів "боротьби зі стресом", як індивідуального, так і організаційного застосування. Більшість з них загальновідома.

Так, до індивідуальних методів можна віднести:

- регулярний активний відпочинок;
- релаксація (заняття йогою, медитація, аутотренінг);
- тренінг навичок самоконтролю поведінки;
- планування власного часу;
- забезпечення достатньої тривалості сну;
- когнітивна терапія та ін.

Що треба робити, як поводитися під час стресу на роботі? Чи потрібно пити заспокійливе?

Дії людини під час стресу повинні бути продиктовані тим, що може впливати на причину стресу, а не на наслідок. *Стрес має багато причин*, і для того, щоб стрес попередити, необхідно бути інформованим про *причини*

1 Конфлікт ролей виникає тоді, коли до працівника ставлять суперечливі вимоги. Наприклад, продавець може отримати завдання негайно реагувати на прохання клієнтів, але, коли його бачать під час розмови з клієнтом, то говорять, щоб він не забував заповнювати полиці товаром.

Конфлікт ролей може також відбутися в результаті порушення принципу єдиноначальності. Два керівники можуть дати працівникові суперечливі вказівки. Наприклад, директор заводу може зажадати від начальника цеху максимально збільшити випуск продукції, тоді як начальник відділу технічного контролю вимагає дотримання стандартів якості.

Конфлікт ролей може також виникнути в результаті відмінностей між нормами неформальної групи і вимогами формальної організації. В цій ситуації індивідуум може відчувати напругу і турботу, тому що хоче бути прийнятим групою, з одного боку, і дотримуватись вимог керівництва – з іншого.

2 Невизначеність ролей виникає тоді, коли працівник не впевнений в тому, що від нього чекають. На відміну від конфлікту ролей, тут вимоги не будуть суперечливими, але і

ухильні, і невизначені. Люди повинні мати правильне уявлення про очікування керівництва – що вони повинні робити, як вони повинні робити і як їх після цього оцінюватимуть.

3 Нецікава робота. Деякі дослідження показують, що індивідууми, що мають більш цікаву роботу, виявляють менше турботи і менш схильні до фізичних нездужань, ніж ті, що займаються нецікавою роботою. Однак погляди на поняття "цікава робота" у людей розрізняються: те, що здається цікавим або скучним для одного, зовсім не обов'язково цікаве іншим. Успішна діяльність, якою б вона не була, залишає менше наслідків старіння, отже, говорить Г. Сельє, ви можете довго і щасливо жити, якщо виберете відповідну для себе роботу і вдало справитеся з нею.

4 Стрес може виникнути в результаті *поганих фізичних* умов, наприклад, відхилень в температурі приміщення, поганого освітлення або надмірного шуму. Неправильні співвідношення між повноваженнями і відповідальністю, погані канали обміну інформацією в організації і необґрунтовані вимоги співробітників один до одного теж можуть викликати стрес.

Ідеальним буде таке становище, коли продуктивність знаходиться на можливо більш високому рівні, а стрес – на можливо більш низькому. Щоб досягти цього, керівники й інші співробітники організації повинні навчитися справлятися із стресом в самих собі. Як же управляти, щоб підвищити продуктивність і знизити рівень стресу?

Методи боротьби зі стресом:

- розробити систему пріоритетів у своїй роботі. Оцініть свою роботу таким чином: "повинен зробити сьогодні", "зробити пізніше на цьому тижні" і "зробити, коли буде час";

- навчитися говорити "ні", коли досягнете межі, після якої ви вже не можете узяти на себе більше роботи. Поясніть своєму начальникові, що розумієте важливість завдання. Потім опишіть конкретні пріоритетні роботи, над якими в даний час працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу ви повинні відкласти до завершення нового завдання;

- налагодити особливо ефективні і надійні відносини з вашим начальником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть

йому зрозуміти ваші. Навчіть вашого начальника поважати ваші пріоритети, ваше робоче навантаження і давати обґрунтовані доручення;

- не погоджуватись з вашим керівником або ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги тягнуть вас в протилежних напрямках. Попросіть влаштувати нараду зі всіма зацікавленими сторонами, щоб з'ясувати питання. Не займайте звинувачувально-агресивної позиції; просто поясніть, які конкретні проблеми створюють для вас суперечливі вимоги;

- повідомити свого керівника або співробітників, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінки вашого завдання не ясні (невизначеність ролей). Скажіть їм, що ви дещо не впевнені щодо ряду конкретних, пов'язаних із завданням питань і хотіли б мати нагоду обговорити ці питання з ними;

- обговоріть відчуття нудьги або відсутності інтересу до роботи зі своїм керівником. Ще раз врахуйте, не слід ставати в становище людини, що скаржиться. Поясніть, що ви – прихильник віддачі сил роботі і хотіли б мати нагоду взяти участь в інших видах діяльності;

- знайдіть щодня час для відключення і відпочинку. Займіться релаксацією.

Що не треба робити при стресі на роботі?

Не конфліктуйте, якщо ви не можете точно відповісти на питання, яка мета конфлікту. Після того, як відповідь знайдена – теж не конфліктуйте. Просто добивайтеся мети за допомогою переговорів або ж звільняйтеся. Третій варіант (залишити все, як є) вам не годиться, адже він вже привів вас до стресу! Прагніть не затримуватися в склочних і конкурентних колективах, якщо така обстановка вас стомлює.

Висновки

Стрес є станом надмірно сильної і тривалої психологічної напруги, яка виникає у людини, коли її нервова система одержує емоційне перевантаження.

Таким чином, стрес можна визначити як адаптивну реакцію на зовнішню ситуацію, яка призводить до фізичних, психологічних і(або) поведінкових змін у працівників організації.

До групових чинників стресу можна віднести такі:

- *відсутність групової згуртованості* – відсутність можливості для працівника відчувати себе членом колективу внаслідок специфіки робочого місця;

- *наявність внутрішньоособових, міжособових і внутрішньогрупових конфліктів* – наявність серйозних суперечностей або несумісності окремих характеристик особи працівника, наприклад, його особистої мети, потреб, цінностей, з соціально схвалюваними в групі, де він працює.

До індивідуальних методів боротьби зі стресом можна віднести:

- регулярний активний відпочинок;
- релаксація (заняття йогою, медитація, аутотренінг);
- тренінг навичок самоконтролю поведінки;
- планування власного часу;
- забезпечення достатньої тривалості сну;
- когнітивна терапія та ін.;
- розроблення системи пріоритетів у своїй роботі.

Питання для самоперевірки

- 1 Яке визначення стресу дає Г. Сельє?
- 2 Які існують групові чинники стресу?
- 3 Які існують чинники стресу, пов'язані з організацією?
- 4 Які існують індивідуальні методи боротьби зі стресом?
- 5 Як самостійно впливати на ситуацію на роботі з метою запобігання стресу?
- 6 Як впливає конфлікт ролей на роботі на стресогенну ситуацію?

Література [1, 23, 41, 53, 57, 63].

9 ОСОБИСТІСТЬ ТА ІМІДЖ

План

- 1 Сутність та значення іміджу.
- 2 Імідж ділової людини й шляхи його формування.
- 3 Поведінкова сторона іміджу ділової людини.

9.1 Сутність та значення іміджу

Термін «імідж» поширився в усьому світі і використовується практично у всіх мовних культурах. Етимологічне поняття іміджу перегукується з французьким *image*, що означає образ, уявлення, зображення. *Імідж* (анг. *image*) – образ, тобто це візуальна привабливість особистості, самопрезентація, конструювання людиною власного способу поведінки. Споконвічно російське слово, яке несе таке ж значення не навантаження, як і імідж, – образ – існувало завжди. За В.І. Далем, «образ – це вид, зовнішність, постать, портрет, писане обличчя... і воно пов'язане з часом». У психології під іміджем розуміють сформований у масовій людській свідомості емоційно забарвлений образ когось чи чогось, що має характер стереотипу; формування іміджу відбувається стихійно, але частіше є результатом роботи фахівців; імідж відбиває соціальні очікування певної групи.

Поняття «імідж» виникло у країнах в 50-х рр. і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Далі, в 60-х рр. цей термін знову виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічного впливу на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії та практики публік релейшнз, міцно увійшло в політичне та громадське життя.

Ліліан Браун (іміджмейкер п'яти американських президентів від Кеннеді до Картера) вважає, що «професійний навик сам не забезпечить вам роботи чи підвищення службовими щаблями». Вважається, що судять нас за зовнішнім враженням, яке ми справляємо протягом п'яти секунд розмови. Імідж можна трактувати як одну з форм соціальної регуляції і саморегуляції людської поведінки: індивідуальної і групової. Поведінка людини регулюється як соціальним, так і біологічними, і психологічними механізмами; усі вони взаємодіють між собою і взаємопроникають. Оскільки до механізмів соціальної регуляції

відносяться соціальні норми, цінності, інститути, організації, то й імідж можна зарахувати до одного з таких механізмів.

До персональних характеристик відносяться фізичні, психологічні особливості, характер людини, тип особистості, індивідуальний стиль прийняття рішень та ін. Чимало дослідників зазначають існування деяких якостей, що робить особистість неповторною в очах власних та інших і дозволяє їй здійснювати загадковий вплив на людей.

Філософські і психологічні дослідження щодо природи іміджу демонструють, що в основі всіх психічних процесів, незалежно від національності, епохи, рівня освіти, лежать одні й ті самі структурні елементи колективного несвідомого – вони, за К. Юнгом, називаються *архетипами*. Юнг звернув увагу на те, що сюжети практично всіх відомих легенд, міфів, казок і літературних творів схожі один на одного. Коли ми розглядаємо проблему іміджу, ми можемо бачити, що в основі практично всіх іміджів лежать ті самі архетипи. Наприклад, всім нам відомий образ українських козаків. У хрестоматійному варіанті вони – хоробрі воїни, захисники українців від загарбників. У системі архетипів вони відносяться до архетипу Колективний Герой. Такий імідж частіше всього створюють і транслюють історики й політики. Але цей імідж Колективного Героя, який існує в нашому несвідомому і в якому ми відчуваємо потребу, лише частково збігається з якостями, які втілює реальна людина. Тобто імідж, який транслюється, і реальний його прототип – не одне й те саме. В нашому колективному несвідомому прихована потреба в тих чи інших архетипічних іміджах. І якщо є певний реальний суб'єкт, який підходить на роль Героя, Бунтаря, Правителя, Творця, то він це місце займає, а якщо ні – ми частково доповнюємо реальні риси людини тими рисами, в сприйнятті яких ми маємо потребу на несвідомому рівні. Тобто в основі будь-якого іміджу лежить задоволення потреби людини будь-якою ціною.

У вітчизняній літературі виділяють три можливих підходи до вивчення іміджу: функціональний, контекстний, порівняльний.

До функціонального підходу входять такі варіанти іміджу з різного типу функціонування:

- дзеркальний – це імідж, властивий нашому уявленню про себе. Ми немовби заглядаємо у дзеркало і розмірковуємо, які ж ми;

- поточний – виражає погляд зі сторони. Необхідно пам'ятати, що недостатня інформованість, незрозуміння і упередження формують імідж не меншою мірою, ніж реальні вчинки;

- бажаний – відбиває те, до чого ми прагнемо;

- корпоративний – це імідж організації у цілому, а не якихось окремих підрозділів чи результатів роботи. Тут і репутація організації, і її успіхи, і рівень стабільності;

- негативний – це імідж, створений опонентом, суперником, ворогом, тобто варіант, що свідомо конструюється, а не такий, що виникає спонтанно. Після запуску негативного іміджу виникають проблеми адекватного його спростування.

У контекстному підході імідж класифікується із способів застосування, коли він функціонує (імідж бізнесмена, державного службовця, політика, педагога і т.п.).

Порівняльний підхід залежить від порівняння іміджевих характеристик. Їх можна зіставити за низкою показників: компетентність, інтелігентність, схильність силового рішення тощо. Побачивши відмінність, можна відповідним чином перебудувати імідж.

При формуванні будь-якого іміджу (бізнесмена, політика тощо) враховують **різні компоненти**. Так, В.М. Шепель виділяє **три таких комплекси**:

1) природні якості;

- комунікабельність;
- емпатичність (спроможність до співпереживання);
- рефлексивність (здатність зрозуміти іншого);
- красномовність (здатність впливати словом);

2) якості, сформовані освітою і вихованням:

- моральні цінності;
- психологічне здоров'я;
- набір технологій спілкування;

3) якості, набуті з життєвим і професійним досвідом.

На закінчення, про міркування іміджу слід сказати, що він в усі часи відіграв та відіграє у житті людей величезну роль.

Незважаючи на те, що сам термін «імідж» виник на початку ХХ ст., турбота про створення власного образу (іміджу) була властива і таким відомим історичним особистостям, як Ярослав Мудрий, Іван Грозний, Річард Левове Серце і т.д.

ХХ ст., у зв'язку з розвитком засобів масової інформації (зокрема телебачення) називають століттям створення, свідомого конструювання того (іміджу), що потрібно публіці. Існують спеціальні «творці» іміджу для окремих особистостей - іміджмейкери. Вони створюють імідж відомої людини, підбирають тип його автомобіля, підбирають тон костюмів, шліфують його лексикон і т.п.

Головні завдання іміджу:

- просування образу, який людина транслює певній аудиторії;
- корекція репутації образу, який склався у цільовій аудиторії.

Слід пам'ятати, що велика частина іміджу існує в масовій свідомості цільової аудиторії. Якщо людина не буде турбуватися про власний імідж, то в інших виникне стихійно створений її імідж.

9.2 Імідж ділової людини й шляхи його формування

Під іміджем ділової людини зазвичай розуміють образ, у якому виділяють ціннісні характеристики і негативні риси, які певним чином впливають на оточення. Імідж складається у ході особистих контактів людини, з урахуванням думок, висловлених про неї оточенням. У цьому сенсі можна сформулювати такі ***основні компоненти іміджу ділової людини:***

- зовнішній вигляд (манера вдягатися);
- тактика спілкування (вміння орієнтуватися у конкретній ситуації, володіння механізмами психологічного впливу і т.д.);
- діловий етикет;
- етика ділового спілкування.

Зовнішній вигляд

Необхідно пам'ятати, що одяг відбиває стан і підкреслює індивідуальність, характеризує ділову особистість людини. Зовнішній вигляд ділової людини - це перший крок успіху, бо зовнішній вигляд служить кодом, який свідчить про ступінь надійності, респектабельності та успіху на ділі. Разом з тим не потрібно намагатися придушувати партнерів багатством свого вигляду: імітація багатства вважається дуже неетичним явищем.

Службове становище накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. У моді давно склалося певне поняття – «діловий костюм». Він, звісно, враховує останні віяння моди та водночас залишається певною мірою суворим та консервативним. Здійснюючи підбір костюму (тобто беручи до уваги супутні компоненти), бізнесмен повинен керуватися такими загальними правилами:

- єдність стилю;
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація кольорової гами («правило трьох кольорів»);
- порівнянність кольору у кольоровій гамі;
- сумісність фактури матеріалу;
- порівнянність характеру візерунків у різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля тощо) якості основного костюму.

Слід зазначити, що головне правило, яке треба виконувати, підбираючи діловий костюм у всіх його компонентах, – загальне враження охайності, акуратності і навіть деякої педантичності в одязі. Це змушує партнера думати, що він також акуратний буде у справах.

Останнім часом такі аксесуари, як годинник, окуляри, ручки стали не стільки «засобами виробництва» ділової людини, скільки символами її добробуту; але вони ніяк не повинні відволікати партнера від загального сприйняття вашого образу як кваліфікованого фахівця і приємного співбесідника. Якщо талановитий чоловік може зробити кар'єру, навіть маючи невдалий імідж, то для жінки це практично неможливо. Жінка може користуватися значно більшою свободою при виборі фасону одягу, матеріалу й кольору тканини, ніж чоловік.

Отже, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний смак, приналежність до професійного прошарку, ставлення до оточення і т.д. Одяг є своєю візиткою. Вона здійснює психологічний вплив на партнерів по спілкуванню, нерідко визначаючи їхнє ставлення один до одного.

9.3 Поведінкова сторона іміджу ділової людини

Для іміджу ділової людини дуже важливою є **тактика спілкування, до якої висуваються такі вимоги:**

- необхідно володіти кількома варіантами поведінки при однотипних ситуаціях та вміти оперативно користуватися ними;

- у діловому спілкуванні забороняється конфронтація, а тим паче конфлікт. Однак з принципових позицій можливі суперечки та розбіжності. Головне, щоб протистояння не ставало особистою неприязню;

- бажано уміло використовувати механізми психологічного впливу: прихильність, симпатія, довіра, повага та гарні манери.

Прихильність є результатом звикання людей один до одного. Упродовж років співпраці складаються добрі взаємовідносини, розрив яких часто буває тяжким для обох сторін.

Симпатія – це емоційна прихильність, спрямований потяг до когось. У колективі, у якому яскраво виявляються симпатії, створюється надзвичайно теплий психологічний фон, отже, й комфортність відносин, де немає місця конфліктам.

Довіра. Якщо прихильність і симпатія є неусвідомленою (емоційною) орієнтацією на когось, то довіра постає як віра у конкретну людину (партнера) чи якісь її якості. Надійність відносин залежить вирішальним чином від балансу довіри, який склався між партнерами.

Повага – це добровільне визнання особистості займаного нею статусу. Претензія на повагу мусить бути підкріплена наявністю неабияких даних у того, хто прагне досягти успіху.

У **манерах** відтворюється образ (імідж) людини, виявляються її якості, що оцінюються людьми (позитивно чи негативно). Манера спілкування не що інше, як візуально

доступна інформація до сприйняття. Позитивні манери сприяють досягненню цілей, поставлених собі. М.С. Щепкін сказав: «успіх манер спілкування пояснюється лише тим, що завдяки їм людина стає тим, кого визнають люди. Звісно, це залежить від природного обдарування. Проте вирішальним чином ефект манер визначає спеціальна тренуваність».

У манерах спілкування велику роль відіграє люб'язність і компліменти. Однак їх використання вимагає великого такту і відчуття міри; не припустимі лестощі і підлабузництво. Комплімент задовольняє найважливішу психологічну потребу людини у позитивних емоціях. Необхідно відчувати свого партнера зі спілкування й уміло зроблений йому комплімент, допоможе вам привернути його до себе.

Взаємодія людей у різних ситуаціях здавна регулювалась і впорядковувалось нормами і правилами етикету. Етикет – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських стосунків (поводження з оточенням, форми спілкування, вітання, поведінка у громадських місцях, манери й одяг). Етикет, як і спілкування, можна умовно розділити на етикет ділової гри і неофіційний. Говорячи про імідж ділової людини, слід акцентувати увагу саме на діловий етикет, який регламентує поведінку людей при виконанні ними службових обов'язків. Але сучасна людина повинна знати принципи як ділового, так і неофіційного (світського) етикету, зважаючи на обстановку, в якій вона знаходиться.

Важливу роль у сучасному діловому етикеті відіграють **візитні картки**. Це невеличкий аркуш тонкого картону (чи щільного паперу високої якості), у якому надрукована основна інформація про її володаря. У процесі розвитку візитних карток як елементів ділового спілкування визначилися дві найважливіші їх функції:

1 Представницька функція. За виконання цієї функції найбільш відомі такі **види візитних карток**:

- картка для спеціальних і представницьких цілей, де вказують: П.І.Пб., повна назва фірми, посада, але не проставляють координати – адресу. Таку візитну картку вручають при знайомстві. Відсутність адреси й телефону означає,

що власник картки не має наміру продовжувати контакти зі співбесідником;

- стандартна ділова картка, де вказують: П.І.Пб., повну назву фірми, посаду, службовий телефон (телефакс). Вона вручається для встановлення тісних взаємозв'язків. Номер домашнього телефону вказують лише представники творчих професій. Цей вид картки використовується лише в службових цілях;

- картка організації (фірми), де вказують адресу, телефон, телефакс (телекс). З цієї карткою відправляють поздоровлення, подарунки, квіти, сувеніри з нагоди знаменних дат;

- візитні картки для неофіційного спілкування, у яких вказують Ф.І.Пб., іноді – професію, почесні й наукові звання, але не проставляють реквізити, які підкреслюють офіційний статус. Їх різновидом є «сімейні» картки, у яких вказують імена і по батькові подружжя (першим зазвичай пишеться ім'я дружини), домашня адреса і телефон. Такі картки докладають до подарунків, які підносять від імені чоловіка й дружини, залишають при спільних неофіційних візитах;

- візитні картки друкуються на щільному крейдяному папері. Класичним варіантом вважається візитка білого кольору із строгим чорним шрифтом, можна скористатися й іншими кольором;

- під час проведення заходів типу симпозіумів, конференцій тощо, використовують великі візитки;

- бейджі із зазначенням імені, прізвища, вченого звання, посади, організації, навчального закладу чи наукового центру. Бейджі приколюють на лівому боці грудей та носять лише у будинку, де відбуваються заходи.

Діловій людині рекомендується завжди мати при собі не менш як десять своїх візитних карток. Наявність візитної картки співробітникові фірми допомагає спілкуватися з партнерами відповідно до загальноприйнятих міжнародних норм ділового етикету. Отже, візитка є «портрет» конкретної особи, отже, поводитись з нею слід дуже акуратно.

Етикет вітань і уявлень – сукупність правил і початкової міжособистісної взаємодії, що стосуються зовнішнього прояву ставлення до людей. У сучасному діловому етикеті вироблені

деякі правила щодо знайомства й вітань залежно від статі, віку й посади контактуючих людей, і навіть від того, перебувають вони у групі чи одиночній тюремній камері. Звід цих правил диктує декілька основних якостей етики взаємовідносин: ввічливість, природність, гідність і тактовність.

Ввічливість включає такий важливий елемент, як вітання (в тому числі рукостискання), яке становить особливу форму взаємної поваги і вимагає виконання таких правил: у ситуації вітання має показувати вашу прихильність і доброзичливість, тобто на характері вітання не повинен позначатися ваш настрій чи негативне ставлення до іншої людини. У процесі взаємовідносин можуть складатися різні ситуації, які мають специфіку вітання, знайомлення або рукостискання.

Отже, хороше знання і виконання правил ділового етикету й етики є найважливішою складовою привабливого іміджу ділової людини, що допоможе їй досягнути успіхів у діловій кар'єрі.

Висновки

- ***Імідж*** (анг. image) – образ, тобто це візуальна привабливість особистості, самопрезентація, конструювання людиною власного способу поведінки.

- При формуванні будь-якого іміджу (бізнесмена, політика тощо) враховують ***різні компоненти***. Виділяється ***три таких комплекси іміджу***:

- 1) природні якості;
 - комунікабельність;
 - емпатичність (спроможність до співпереживання);
 - рефлексивність (здатність зрозуміти іншого);
 - красномовність (здатність впливати словом);
- 2) якості, сформовані освітою і вихованням:
 - моральні цінності;
 - психологічне здоров'я;
 - набір технологій спілкування;
- 3) якості, набуті життєвим і професійним досвідом.

Головні завдання іміджу:

- просування образу, який людина транслює певній аудиторії;

- корекція репутації образу, який склався у цільовій аудиторії.

Слід пам'ятати, що велика частина іміджу існує в масовій свідомості цільової аудиторії. Якщо людина не буде турбуватися про власний імідж, то в інших виникне стихійно створений її імідж.

Основні компоненти іміджу ділової людини:

- 1) зовнішній вигляд (манера вдягатися);
- 2) тактика спілкування (вміння орієнтуватися у конкретній ситуації, володіння механізмами психологічного впливу і т.д.);
- 3) діловий етикет;
- 4) етика ділового спілкування.

Питання для самоперевірки

- 1 Який зв'язок існує між іміджем та архетипами?
- 2 В чому полягає сутність іміджу?
- 3 Які існують підходи до вивчення іміджу?
- 4 Які існують компоненти іміджу?
- 5 Які шляхи формування іміджу ділової людини?
- 6 Які вимоги висувуються до тактики спілкування в діловому етикеті?
- 7 Які існують механізми психологічного впливу?

Література [6, 7, 19, 22, 30, 56, 67].

10 МЕТОДИКА ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Підготовка до семінарського заняття включає засвоєння матеріалу теми, яка була засвоєна та законспектована магістрами на лекції, а також ознайомлення з додатковою літературою. Засвоєння матеріалу повинно бути поетапним та систематичним. Теми в конспекті лекцій з психології ділового спілкування побудовані таким чином, щоб вони поступово розкривали

складові, що формують культуру ділового спілкування, а також психологічні механізми та етичні норми ділового спілкування.

Готуючись до семінарських занять з психології ділового спілкування, важливо чітко визначитись з ключовими поняттями тем, використовувати їх в обговоренні питань семінарського заняття. Можна включити в семінарське заняття також обговорення конкретних ділових ситуацій з приводу означеної теми. Крім того, доцільним елементом, який може бути впроваджений на семінарських заняттях, є використання елементів психологічного тренінгу, які допомагають його учасникам розкрити свої психологічні особливості в контексті ситуацій, пов'язаних з діловим спілкуванням. До таких ситуацій відносяться і вміння працювати з конфліктами, і правильне проведення ділової бесіди або переговорів.

Після засвоєння сутності основного теоретичного матеріалу можна переходити до складання відповідей на питання семінарського заняття. Магістри, які виражають особливий інтерес до тем курсу, можуть готувати спеціальні творчі доповіді, що передбачають розкриття глибинних психологічних причин людської поведінки. Також є можливим виступ на студентських конференціях різного рівня.

11 ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Спілкування як взаємодія. Ділове спілкування

- 1 Спілкування як взаємодія.
- 2 Сутність ділового спілкування.
- 3 Моделі та стилі ділового спілкування.
- 4 Види та вимоги до ділового спілкування.

Тема 2. Вербальне та невербальне спілкування

- 1 Поняття про вербальне та невербальне спілкування.
- 2 Класифікація невербальних засобів спілкування.
- 3 Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки.

Тема 3. Ділова бесіда як основна форма ділового спілкування

- 1 Особливості ділової бесіди. Етапи ділової бесіди.
- 2 Підготовка до ділової бесіди. Встановлення контакту в бесіді.
- 3 Вплив на людину в бесіді та розв'язання протиріч.
- 4 Прийняття рішення і завершення бесіди.

Тема 4. Спів, дискусія, полеміка: їх особливості в діловому спілкуванні

- 1 Сутність дискусії та особливості її проведення.
- 2 Форми організації дискусії. Види слухання в дискусії.
- 3 Спів та його особливості. Цілі спору.
- 4 Засоби коректного вирішення спору.
- 5 Полеміка та її особливості. Прийоми переконання.

Тема 5. Сутність конфлікту та особливості його вирішення в діловому спілкуванні

- 1 Конфлікт, його сутність. Зовнішньоособистісний та внутрішньоособистісний конфлікт.
- 2 Специфіка конфлікту в діловому спілкуванні.
- 3 Прийоми, які слід використовувати в конфліктах. Заборонені прийоми.
- 4 Конфліктна особистість: засоби впливу.

Тема 6. Особистість та імідж

- 1 Сутність та значення іміджу. Зв'язок іміджу з архетипами.
- 2 Вплив іміджу на цільову аудиторію.
- 3 Імідж ділової людини. Характеристики іміджу.
- 4 Поведінкова сторона іміджу ділової людини.

Тема 7. Стрес та його особливості в діловому спілкуванні

- 1 Сутність стресу. Фактори, які впливають на стрес. Особливості стресу на виробництві.
- 2 Методи боротьби та профілактики стресу.
- 3 Перша допомога при гострому стресі.
- 4 Стресовий стиль життя.

Тема 8. Психологічні аспекти переговорного процесу

- 1 Сутність переговорів.
- 2 Підходи до переговорів.
- 3 Стратегії переговорів.
- 4 Тактичні прийоми ведення переговорів.
- 5 Аналіз позиції іншого в переговорах. Прорахунки в переговорах.

Тема 9. Психологічні особливості публічного виступу

- 1 Особливості публічного виступу. Контакт оратора й слухачів.
- 2 Здатність оратора до переконання.
- 3 Особливості спілкування лектора з аудиторією. Визначення мотивації аудиторії.
- 4 Психологічний стан лектора як умова успіху.
- 5 Вербальні та невербальні особливості впливу на аудиторію.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Аболин Л.М. Психологические механизмы эмоциональной устойчивости человека. – Казань: КГУ, 1987.
- 2 Айзенн Г., Айзенн М. Исследование человеческой психики / Пер. с англ. – М.: ЭКСМО - Пресс, 2001.
- 3 Андреева Г.М. Социальная психология. – 2-е изд. – М., 1988.
- 4 Атватер И. Я Вас слушаю (советы руководителю, как правильно слушать собеседника) / Сокр. пер. с англ. – М., 1989.
- 5 Балл Г.А. Психология в радиогуманистической перспективе: Избр. раб. – К., 2006.
- 6 Блажнов Е. Имидж: секреты воздействия // Журналист. – 2004. – № 1.
- 7 Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психологические основы публичных выступлений: предмет и мастерство / Пер. с фр. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-контакт». – ИНФРА-М, 2009.
- 8 Богданов А.А. Собрание человека // Психологический журнал. – 2004. – Т. 25.

- 9 Борисова Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе. – СПб., 2005.
- 10 Бородкина Г.Е., Заремба Г.Ф. Рекомендации по разработке методического комплекса занятий по теме "Конфликт". – М., 1988.
- 11 Гриншпун И.Б. Введение в психологию. – М., 1994.
- 12 Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 1999.
- 13 Гусейнов А.А., Апресян Р.Г. Этика. – М., 1999.
- 14 Демосфен. Речи. – М., 1954.
- 15 Джей Э. Эффективная презентация. – Минск, 1997.
- 16 Ділова українська мова / За ред. О.Д. Горбула. – 5-те вид. – К., 2006.
- 17 Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. – М., 1987.
- 18 Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М., 2002.
- 19 Изард К. Эмоции человека. – М.: МГУ, 1980.
- 20 Ишмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. – К., 1996.
- 21 Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. – М., 1989.
- 22 Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Центр «Русская тройка», «Комета», 1990.
- 23 Кокс Т. Стресс/ Пер. с англ. – М.: Медицина, 1981.
- 24 Конева Е.В. Психология общения: Учеб. пособие. – Ярославль, 1992.
- 25 Корнелиус Х., Фзиир Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Пер. с англ. – М., 1992.
- 26 Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
- 27 Лабунская В.А. Невербальное поведение. – Ростов н/ Д., 1986.
- 28 Лабунская В.А. Способность к психологической интерпретации невербального поведения// Вопросы психологии. – 1987. – № 3.
- 29 Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. – М., 1993.
- 30 Лебон Г. Психология народов и масс. – СПб., 1986.
- 31 Лекционная пропаганда: вопросы теории, организации и методики. – К., 1989.
- 32 Леонтьев А.Л. Лекция как общение. – М., 1974.
- 33 Леонтьев А.А. Психологические особенности деятельности лектора. – М., 1981.
- 34 Логика и риторика: Хрестоматия /Сост. В.Ф. Берков., Я.С. Яскевич. – Минск, 1997.
- 35 Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К., 1997.

- 36 Ллойд К.Ф. Телефонный разговор с клиентом: как добиться успеха. – М., 1994.
- 37 Лунева О.В., Хорошилова Е.Л. Психология делового общения. – М., 1980.
- 38 Льюс Д. Тренинг эффективного общения: Пер. с англ. – М., 2002.
- 39 Макаров С.Ф. Разрешение конфликта //ЗКО. – 1989. – №7.
- 40 Малахов В.А. Этика: курс лекцій: Навч. посібник. – К., 1996.
- 41 Меерсон Ф.З. Адаптация, стресс и профилактика. – М.: Наука, 1981.
- 42 Михневич А.Е. Ораторское искусство лектора. – М., 1984.
- 43 Милич П. Как проводить деловые беседы / Пер. с сербско-хорв. – М., 1987.
- 44 Муравьева Н.В. Язык конфликта. – М., 2002.
- 45 Мясищев В.Н. Личность и неврозы. – Л.: ЛГУ, 1960.
- 46 Ниренберг Д. Маэстро переговоров. – Минск, 1996.
- 47 Ниренберг Д., Калеро Г. Читать человека, как книгу/ Пер. с англ. – М., 1994.
- 48 Ножин Е.А. Мастерство устного выступления: Учеб. пособие. – М., 1978
- 49 Отто Э. Слово предоставляю Вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. – М., 1998.
- 50 Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. – Нижний Новгород, 1992.
- 51 Пірен М. Конфліктологія: Підручник. – К., 2001.
- 52 Розанова В.Л. Психология управленческой деятельности: Учеб. пособие. – М., 2003.
- 53 Селье Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979.
- 54 Симонов П.В. Эмоциональный мозг. – М.: Наука, 1981.
- 55 Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления / Пер. с англ. – К., 1991.
- 56 Слободянюк Э. Персональный имидж // Зеркало рекламы. – 2005. – № 5.
- 57 Судаков К.В. Системные механизмы эмоционального стресса. – М.: ВНИИМИ, 1981.
- 58 Сухарев В. Искусство распознавания людей. – Донецк, 1998.
- 59 Томпсон П. Самоучитель общения / Пер с англ. – СПб., 2001.
- 60 Томан І. Мистецтво говорити / Пер. з чеськ. – К., 1986.
- 61 Фарсон Р., Кейес Р. Выигрывает тот, кто делает больше ошибок / Пер. с англ. – М., 2006.
- 62 Фишер Р., Юрии У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. – М., 1992.
- 63 Фурдуй Ф.И. Стресс и здоровье. – Кишинев: Штиинца, 1990.

64 Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів / Пер. з англ. – Дніпропетровськ, 2002.

65 Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посібник. – К.: Знання, 2007.

66 Швальбе Б, Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. – М.: Прогресс, 1993.

67 Шепель В.М. Имиджеология. Секреты личного обаяния. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 1994.

68 Штайнер К. Как снять стресс. – М.: Прогресс, 1993.

69 Янер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М.: Джон Уайли энд Сан, 1994.