

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ “ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ”
(для студентів всіх спеціальностей)

КРАМАТОРСЬК 2010

Міністерство освіти і науки України
Донбаська державна машинобудівна академія

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ “ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ”
(для студентів всіх спеціальностей)

Затверджено
на засіданні кафедри українознавства
та гуманітарної освіти
Протокол № 3 від 9.10.10.

Краматорськ ДДМА 2010

ББК 87.7

Опорний конспект лекцій з дисципліни “ Етика ділового спілкування” для студентів всіх спеціальностей /Укл. Кудерська Т.В. – Краматорськ: ДДМА, 2010.– 54с.

Опорний конспект лекцій містить в собі основні положення тем учбового курсу “Етика ділового спілкування”, а також питання для самоконтролю та список рекомендованої літератури.

Укладач

Кудерська Т.В., доц.

Відповідальний за випуск

Лисак Л.К., доц.

ТЕМА 1. ЕТИКА І ПСИХОЛОГІЯ В СУЧАСНОМУ ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ

- 1 Етика ділового спілкування як навчальна дисципліна та її завдання.
- 2 Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії.
- 3 Ділове спілкування, його особливості.
- 4 Культура ділового спілкування.
- 5 Гуманістична спрямованість етики спілкування та її значення.

1 Етика ділового спілкування як навчальна дисципліна та її завдання

Об'єкт дисципліни – ділове спілкування, її **предмет** – його моральний та психологічний аспекти, етичні й психологічні механізми.

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

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

Моральна свідомість, що лежить в основі такого спілкування, є відображенням моральної практики й моральних відносин. Вона впливає із сукупності певних норм, моральних принципів, мотивів і ціннісних орієнтирів. Під останніми найчастіше розуміють суб'єктивну значущість певних явищ реальності для конкретної людини й суспільства. Важливо, щоб молодий спеціаліст був не тільки підготовлений до майбутнього як знавець своєї спеціальності, а й розумів загальнолюдську моральність, закономірності як загальної, так і соціальної психології.

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

Завдання курсу "Етика ділового спілкування" – допомогти студентам:

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

2 Спілкування як основа життєдіяльності людей та їхньої взаємодії

Спілкування є однією з центральних проблем, через 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.

Цікаво, що в основному із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція керівництва людьми й галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію. Менеджер, керівник витрачають на спілкування 50–90% робочого часу, аби реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю. Спілкування стало основою маркетингу і його головним методом. Спеціалісти з маркетингу повинні знати запити та бажання споживачів тільки з перших рук, зустрічатися особисто з клієнтами, кожний з яких має свої риси характеру, темперамент, звички тощо. Головне гасло маркетингу: "Споживачі вимагають від виробників спілкування. Вони хочуть, щоб із Вами було легко спілкуватися" .

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

- комунікація, приймання й передання інформації (зрозуміло, що інформацію можна отримати також завдяки спостереженню);

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

- сприймання та розуміння одним одного, тобто пізнання себе та іншого.

Отже, **спілкування** – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання одним одного й обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо). Іншими словами, **спілкування** – це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль із метою налагодження взаємин і досягнення загального результату. Зауважимо, що в англійській мові немає слова "спілкування", є лише слово *Communication*, яке тлумачать набагато ширше, ніж "комунікація" у нашій літературі.

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

3 Ділове спілкування, його особливості

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

Змістом ділового спілкування є "діло", із приводу якого виникає й розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Відокремлюються такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими один для одного, вони взаємодіють із приводу конкретного діла, а основне завдання такого спілкування – продуктивна співпраця . На думку деяких учених, **спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом є соціальне значуща спільна діяльність** . Інші вважають, що **ділове спілкування** – це усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні для цього повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми .

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять "однією мовою" й прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами культури їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу, взаєморозуміння. Велике значення має моральний аспект ділового спілкування. У професійній діяльності люди намагаються досягти не лише загальних, а й особисто значущих цілей.

Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвиткові співпраці. Передусім ідеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

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

4 Культура ділового спілкування

Культуру спілкування найчастіше плутають із культурою мовлення. Дослідження генезису спілкування показали, що воно передує мовленню, тобто з наукового погляду це, безсумнівно, різні феномени. **Культура мовлення** – це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, які вживаються з метою встановлення контакту та підтримання доброзичливої тональності спілкування, становить **мовний етикет**. Водночас **етикет** – це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, їхню поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу. У словниках етикет ототожнюється з культурою поведінки. Слово "етикет" (як порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексики за часів правління французького короля Людовика XIV.

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

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

Безумовно, лише знання не забезпечать культури спілкування, якщо ними не скористатися. Для того щоб спілкування було успішним, потрібні вміння, а їх набувають із досвідом, психологічними засобами, за допомогою певних вправ. Отже, **культура спілкування у вузькому розумінні слова – це сума набутих людиною знань і вмінь та навичок спілкування, які створені й прийняті в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.**

Чи достатньо лише знань і вмінь, щоб одна людина зрозуміла іншу і щоб спілкування стало успішним? Багато в чому культура спілкування залежить від особистості, її якостей. Один поводить пихато, як усезнайко, його не цікавить думка співрозмовника. Інший говорить тільки сам і не дає змоги іншим уставити навіть слово. Третій презирливо ставиться до чужої думки. Четвертий є людиною спокійною й терплячою, завжди має, що сказати. Отже, спілкування – це своєрідний театр, де є п'єса певного змісту, актор, що виконує конкретну роль, і глядач, який сприймає цю п'єсу й цю роль. А потім глядач виступає як актор і хоче, щоб його також сприйняли як особистість. До того ж глядач в обох випадках є активною стороною.

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

Підбиваючи підсумки, відокремимо **компоненти, що створюють високий рівень культури спілкування:**

- комунікативні установки, які "включають" механізми спілкування;
- знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприймання й розуміння одним одного);

- уміння застосовувати ці знання з урахуванням ситуації, відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Схематично культуру спілкування в широкому розумінні можна зобразити так:

$$КС = КУ+З+В,$$

де КУ – моральні та комунікативні установки;

З – знання з етики та психології;

В – уміння застосовувати ці знання на практиці.

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

Проте важливо пам'ятати, що ця система реалізується в певних умовах. Пристосуватися до оточення, в якому доводиться працювати, не завжди легко. Тоді людина відчуває себе не досить комфортно, продуктивність її праці набагато знижується. Якщо це розуміють керівники підприємства, де вона працює, то вони допоможуть їй швидше пристосуватися до нового оточення. Деякі західні компанії, добре розуміючи необхідність адаптації нової людини, створюють спеціальні програми профорієнтації та інформації, де йдеться про те, як службовці мають спілкуватися між собою та з клієнтами, щоб підтримувати високий імідж корпорації. У деяких зарубіжних фірмах навіть створено спеціальну службу людських стосунків.

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

5 Гуманістична спрямованість етики спілкування та її значення

Загальнолюдські цінності, в основі яких лежить загальнолюдська мораль, не є чимось сталим, незмінним. Вони наповнюються новим змістом, можуть мати інший рівень значущості. Однак упродовж усієї історії людства цінувалися такі чесноти, як правдивість, співпереживання, ввічливість, підтримка інших, передусім слабких і молодших, повага до старших за віком і статусом та ін. Водночас засуджувалися брехливість, брутальність, нечесність, жорстокість, байдужість до інших, агресивність, нетерпимість.

Великі гуманісти минулого були філософами й психологами водночас. Вони усвідомлювали, що природу людини можна зрозуміти, лише виявивши норми й цінності її життя. Оскільки людина є мірою всіх речей, вона є найвищою цінністю й головним багатством суспільства. Розвиток цього спрямування в етиці та психології сприяв становленню гуманістичної етики та психології.

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

Гуманістична психологія – напрямок у психології, представники якого визнають головним предметом цієї науки особистість як унікальну цілісну систему, для якої характерною є відкрита можливість самоактуалізації та самореалізації. Цей напрямок зародився в 50–60-ті роки в Каліфорнії (США). Назву йому дав А. Маслоу, а значний внесок у його розвиток зробив К. Роджерс. Основним у цій орієнтації є віра у можливість особистісного зростання кожної людини, яка може самостійно обирати свою долю. Людина народжується доброю (або нейтральною), а суспільство робить її злою, агресивною. Згідно з положеннями, введеними К. Роджерсом, у кожній людині закладено прагнення до добра, до самореалізації, і вона здатна їх досягти. Проте виховання та норми поведінки, запропоновані суспільством, змушують людину знехтувати власними почуттями та потребами і пристати на цінності, нав'язані іншими. А. Маслоу вважає, що в людині замало можли-

востей для задоволення своїх основних потреб, а це врешті–решт гальмує задоволення таких вищих потреб, як самоповага та самореалізація.

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

ВИСНОВКИ

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

2 Культура спілкування охоплює етичну та психологічну культуру, відповідні знання, необхідні для взаємодії, вміння застосовувати їх у конкретних ситуаціях.

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

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

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

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

- 1 Що таке спілкування і в чому полягає його гуманістична природа?
- 2 Чому іноді людина, навіть та, яка вміє спілкуватися, раптово перетворюється на несвідому, навіть дику істоту?
- 3 Чому на сучасному етапі важливо втілювати норми й правила гуманістичної етики в наше життя?
- 4 Чому в багатьох іноземних фірмах велику увагу приділяють саме етиці спілкування?
- 5 Антуан де Сент–Екзюпері сказав, що "спілкування – це розкіш". У чому ж полягає цінність спілкування?
- 6 Який рівень культури спілкування можна назвати високим?
- 7 Що дають знання з етики та психології спілкування для майбутньої професійної діяльності та особистого життя?

ТЕМА 2. ПРИЙОМИ І ЗАСОБИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- 1 Перешкоди на шляху до встановлення ділових контактів.
- 2 Основні етапи і правила ведення ділових зустрічей і переговорів.
- 3 Порядок ведення переговорів по телефону.

1 Перешкоди на шляху до встановлення ділових контактів

Для успішного ділового спілкування перш за все потрібно мати об'єктивну характеристику майбутнього партнера. Образ партнера, який створюється при знайомстві - це регулятор майбутньої поведінки і він необхідний, щоб правильно й ефективно побудувати спілкування. На етапі знайомства велику роль відіграє самоподача – здібність людини "втручатися" у процес формування свого образу у співбесідника. Тобто вміння оволодіти увагою партнера.

Самоподача заключається в умінні направляти сприйняття партнера по бажаному шляху. Так, наприклад, самоподача вищості (ефектний одяг, манера мови й поведінки).

Засоби самоподачі відношення можна розділити на вербальні й невербальні. Арсенал невербальних стосунків різноманітний (кивок головою, прямим поглядом, із посмішкою, позою та ін.).

Самоподача чарівності. Намагання сподобатися має мету довести, що і по інших параметрам (розуму, силі, положенню) ми такі ж чарівні, як і зовні. Народні дотепи говорять: "Чарівність - це тоді, коли тобі говорять "так", коли ти нічого не просив".

Самоподача відношення має на меті показати партнеру своє відношення до нього, частіше добре, а інколи і погане.

Тут діють декілька факторів, що впливають на сприйняття й створення певного образу партнера:

- фактор переваги (починається тоді, коли людина фіксує перевагу іншої над собою по рисам в одязі і манері поведінки);

- фактор привабливості діє, коли людина наділена особливо приємними рисами обличчя, поміркованим характером, манерами поведінки.

У ділових стосунках потрібно виховувати в собі самоповагу, бо коли ти сам себе не поважаєш, не чекай іншого від оточення. Виходячи з цього, не рекомендується говорити про себе погано, навішувати собі ярлик "я легковажний", "я ганчірка", бо такі оцінки можуть надовго залишитися за вами.

Самоповага - основа культури спілкування. Тому і цінується в ділових стосунках увічливість, що вона підтримує самоповагу.

Великою перешкодою на шляху порозуміння стають нерозуміння. Виділяють їх чотири різновиди: фонетичний, семантичний, стилістичний і логічний. Детально розглянемо ці різновиди на практичних заняттях, як і перешкоди інтелектуального, емоційного характеру.

2 Основні етапи і правила ведення ділових зустрічей і переговорів

З чого ж потрібно почати в бурхливому морі людських і професійних стосунків?

Перш за все, потрібно все добре зважити й вирішити, чи зможете ви досягти задуманого зразу, чи після двох-трьох зустрічей?

Коли ви готуетесь до переговорів, подумайте, хто буде корисним при обговоренні висунутих ідей. Чи компетентні ці люди, у питаннях, про які буде йти мова? Може потрібно з ними зустрітися напередодні і на їх території?

Потрібно проаналізувати такі позиції:

1 Яка обстановка на роботі? Чи допоможе існуюча ситуація правильно оцінити ваші нові ідеї вашими колегами й керівником (коли ви сам не керівник)?

Коли ж ви господар положення і запрошуєте на зустріч свого підлеглого чи партнера, подумайте про найбільш слушний час і сценарій зустрічі.

Поцікавтеся, які проблеми хвилюють контактора, яка атмосфера в його колективі.

Перші зустрічі не рекомендується проводити в передсвяткові дні. Думки людей уже не тут.

Якщо ставиться складне питання для вирішення на першій зустрічі, її можна планувати як першу в серії зустрічей. Для початку бажано зустрітися з партнером і викласти свою ідею, її сильні сторони. Для вас це буде на зразок розминки чи розвідки. Важливим буде і те, що ви проявите увагу до партнера, дасте йому час ретельно обдумати ваші ідеї.

Наступну зустріч плануйте як головну в серії. Тут вам потрібно викласти повною мірою інформативний матеріал. За цим необхідна дискусія, метою якої є добитися, щоб усі учасники зрозуміли всі сторони питання.

Готуючись до першої зустрічі, визначте зміст, початок роботи і закінчення. Поцікавтеся чи достатньо проінформовані учасники? Чи доцільно приводити відразу всі аргументи? Чи існує взаємозв'язок у матеріалі? Кожний організатор мріє, щоб запрошені були уважні, зібрані.

Пам'ятайте, що на здібність бути такими впливає багато факторів, і перш за все – вдалилий графік роботи. Він складається після визначення порядку денного. Вибір дня і години зустрічі – перший крок до успіху ділових переговорів.

У перший день тижня важко включитися в робочий ритм після вихідних. А з іншого боку, у понеділок є перевага - люди відпочили. Тож зустріч можна планувати на другу половину дня, а також спланувати роботу на весь тиждень.

У п'ятницю, як правило, вже смакуються майбутні вихідні дні. Це не час щось починати, особливо в другій половині дня. Зустрічі для неприємної інформації або для критики по п'ятницях краще не проводити, бо вихідні дні будуть втраченими.

Плануючи зустріч у кабінеті, подумайте, чи він справляє враження сили і авторитету. Адже ви цього прагнете. Офіційний, серйозний і навіть загрозливий ваш кабінет не злякає клієнта, бо він хоче бути впевненим у вашій силі, котра зможе принести і йому користь.

Ділові зустрічі, переговори можна проводити на нейтральній території – у конференц-залі або інших приміщеннях без індивідуальних ознак.

Недоліком таких залів є те, що вони занадто безособисті. У таких приміщеннях важко бути уважним особливо, коли нарада затягується, що небажано і в інших приміщеннях. Як же ефективно провести подачу інформації так, щоб вас слухали?

Перш за все ще раз подумайте і визначтеся, що це буде за зустріч. Перед співробітниками чи з незнайомою аудиторією? Будуючи доповідь, потрібно врахувати кількісний склад слухачів. Скільки їх буде, двоє чи двадцять два? Чи це буде реклама партії товарів на ринок? Чи чергова прочуханка підлеглому? Постарайтеся бути не багатомовним інтелігентом, про якого не можна було б сказати, що "йому потрібно більше слів, щоб сказати більше, ніж він знає".

Робота людського мозку залежить від порядку і логіки викладу даних. Він не сприймає даних, коли в них:

- немає потрібної інформації;
- немає на що послатися;
- відсутнє звучання знайомої мелодії;
- не об'єднані частини того, що мовиться;
- багато незрозумілого.

Щоб зберегти зацікавленість до вашого повідомлення, необхідно, щоб ваш матеріал виходив із старого, добре відомого.

Можливо піти іншим шляхом. Донесення ідеї по частинам. Матеріал потрібно викладати строго логічно і послідовно. Добре продумайте над вступом і переходами, які дозволять переключити увагу слухачів. Вступна частина повинна коротко охарактеризувати мету виступу. Потім іде мотивація необхідності знання цієї інформації. У кінці дайте відповідь на запитання. Коли є якийсь допоміжний друкований матеріал, пообіцяйте у кінці зібрання роздати - це підтримає зацікавленість.

Необхідно оволодіти мистецтвом вчасно закінчувати дискусію, а також долати в собі гнів. Найчастіше дозволяють собі гнів керівники, але це їх не красить. Ніколи не забувайте правило: "світська нота в кінці прощання повинна луною звучати під стелею залу, котрий залишають ваші партнери". Як же проводити ділові комерційні переговори?

Перш за все:

- спланувати проведення;
- визначити проблеми і потреби клієнта;
- отримати від клієнта згоду на зустріч;
- довести, що продукція і послуги фірми можуть задовольнити потреби зацікавленої сторони;
- узагальнити вигоду комерційної операції;
- провести аналіз і здійснювати контроль.

Корисним буде знати, як приймати майбутніх партнерів. Інколи це має вирішальне значення для підписання вдалої угоди, особливо з іноземцями.

Тут потрібно продумати все від зустрічі до розміщення, перебування і проведів. Гостей потрібно зустріти біля входу, провести в прийомну керівника, роздягти, запропонувати чай, каву. На столі повинна бути мінеральна вода, чисті стакани, попільничка (коли дозволено палити), але мужчини все рівно повинні попросити дозволу палити у присутніх жінок. Коли ж попільнички немає на столі, то палити не прийнято. Для цього може бути оформлена окрема кімната. Телефон у кімнаті переговорів повинен бути відключений, а на вхідних дверях потрібно вивісити табличку: "Вхід заборонено, ідуть переговори".

За столом переговорів до прибуття гостей вся команда приймаючої сторони повинна бути на місці. У присутності гостей не рекомендується господарю продовжувати обговорення своїх про-

блем з підлеглими. Після привітання дайте час партнерам для обдумування відповіді. Той, хто поводить переговори, повинен задавати доброзичливі запитання, вислуховувати відповіді, оцінювати і, головне, – нотувати. Запитання повинні звучати нейтрально. Ведучий не повинен приймати чийсь сторону, не ставити під сумнів благонадійного партнера, не моралізувати відносно його політичних, релігійних поглядів. У будь-яких переговорах не обійтися без терплячої і цілеспрямованої аргументації.

Чого не слід робити? Використовувати тимчасовий фактор для тиску на співбесідника, наприклад, примушувати перед початком довго чекати; тиснути на нього терміном - ставити свідомо нереальні строки для реалізації угод.

Не забувайте, що партнер, як і ви, добре підготувався, щоб можна було його провести на лянканні.

Прийміть за аксіому точний аналіз співвідношення особистих інтересів і інтересів партнера. Потрібно скласти поетапний план переговорів.

На переговорах можуть виникнути перешкоди, розлад, труднощі. Не втрачайте самовладання. І шукайте нові шляхи. Коли не вдається отримати заплановані результати, обережно висловлюйте свої емоції. Рятуйте головне, а в дрібницях можна поступитися. Не задовольняйтеся частковими результатами, користуйтеся ефективними аргументами, стримуйтеся від завірянь і пустих обіцянок.

Починати потрібно з найбільш важливих аспектів; намагаючись поступово досягти порозуміння з принципових питань. Після цього слід переходити до обговорення питань, з яких можна домовитися порівняно легко. І тільки тоді цілеспрямовано зупиніться на ключових проблемах порядку денного переговорів.

Ні при яких обставинах не вступайте в словесну перепалку. Інколи одне недоречно сказане слово може змістити акценти і зірвати всю справу.

3 Порядок ведення переговорів по телефону

З відомих інформаційних засобів зв'язку діловим людям найчастіше приходится користуватися телефонним.

Дякуючи телефону, підвищується оперативність розв'язання величезної кількості питань. По телефону проводяться переговори, віддаються розпорядження, висловлюються прохання, даються консультації та інше.

Телефонна розмова часто стає першим кроком до ділових стосунків. Однак нераціональне використання телефону, невміння стисло і грамотно виголошувати думки є однією з причин втрати робочого часу і економічно обходиться набагато дорожче, ніж здається на перший погляд.

Телефонна розмова - це своєрідна візитна картка керівника, менеджера та й будь-якої ділової людини. А тому в більшості випадків, коли необхідно щось обговорити по телефону, слід в першу чергу створити сприятливу для розмови атмосферу: визначити збіжність інтересів, підтвердити свої зобов'язання, подякувати за розмову та інше. При цьому бажано пам'ятати і про правила етикету.

Телефонна розмова вимагає ретельної підготовки. У ній проглядаються всі основні етапи, характерні для ділового спілкування. Перш ніж зателефонувати, необхідно ясно визначити мету розмови, продумати її зміст і скласти перелік питань на папері, передбачити можливу реакцію співбесідника.

Ділова розмова вимагає стислості і не повинна продовжуватися більше 5-6 хвилин.

Композиція розмови:

- взаємне привітання (півхвилини);
- інформація про мету дзвінка (1 хв);
- обговорення суті справи. У телефонній розмові слід вживати "закриті" питання, які передбачають відповіді "так", "ні", "не знаю" (2-3 хв).

Починаючи розмову, потрібно відрекомендуватися, коли дзвоните ви і коли телефонують вам. Якщо співбесідник не відрекомендувався, ввічливо поцікавтеся самі з ким ви розмовляєте.

Намагайтеся вислухати співбесідника і в той же час не мовчіть довго, щоб не виникло враження перерваного зв'язку. Розмовляйте по телефону на тому ж рівні гучності, що і в бесіді віч-на-віч.

Отже, дотримання правил ведення службових телефонних розмов - професійний обов'язок керівника, менеджера.

ВИСНОВКИ

1 Вивчення основних етапів і правил ведення ділових зустрічей і переговорів допоможе молодим фахівцям торгівлі і бізнесу доцільно використовувати комунікативні засоби у вирішенні початкових потреб у комерційній діяльності, як з партнерами своєї держави, так і з ближнім і дальнім зарубіжжям.

2 У ділових стосунках немає дрібниць. Інколи невдала поза або недоречне слово зможуть дорого коштувати на шляху бізнесу і підприємництва.

3 Вивчення людської психології, етики, підвищення культурного і естетичного рівня сприятимуть виробленню впевненості, умінню вести інтелектуальні бесіди на самому високому рівні і досягти поставленої мети.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

- 1 Як досягти успіху на ділових переговорах?
- 2 Як готуватися до першої ділової зустрічі?
- 3 Які психологічні прийоми можливо використовувати для ефективної подачі інформації на діловій зустрічі?
- 4 Як зберегти зацікавленість до вашого повідомлення? Утримати увагу слухачів?
- 5 Чому на ділових зустрічах важливо створювати атмосферу невимушеності?
- 6 Чому при обговоренні ділових проблем важливо “бачити інтереси, а не особу”?
- 7 Які недоліки в мові найчастіше зустрічаються у сучасних ділових людей?
- 8 Як краще підготувати виступ? Що необхідно зробити перед виступом? Як триматися під час виступу переговорів? Як відповідати на запитання?
- 9 Як прийняти партнерів по переговорах?
- 10 Назвіть основні умови презентації товару?
- 11 Яка різниця між зборами і нарадою?
- 12 Відомо, що при презентації товару уміло підкреслюють вигоди, які чекають покупця. Чому?

Тема 3. ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

- 1 Зовнішній вигляд ділової людини.
- 2 Моральна культура спілкування як складова загальнолюдської культури.
- 3 Етикет як сукупність правил поведінки людини.
- 4 Службовий етикет і його правила.
- 5 Етика та етикет у взаємовідносинах з клієнтами.

Англійське слово “імідж” (image) означає “образ”. Кожна людина викликає в інших визначене представлення про себе, тобто образ, який можна назвати індивідуальним іміджем.

Але імідж – це і соціальне явище. У будь-якому суспільстві завжди існує сукупність уявлень про те, як повинна виглядати і поводитися людина визначеного соціального статусу чи професії.

Уявлення про ділову людину складається із зовнішнього враження, що вона робить (вираз обличчя, одяг, мова, манера поведінки і оцінки її особистих і ділових якостей).

1 Зовнішній вигляд ділової людини

Зовнішній вигляд людини, в тому числі й одяг, відіграють неабияку роль у її кар'єрі. Американці, наприклад, стверджують, що характер зовнішнього вигляду може забезпечити до 20 % розміру заробітної платні. Чим пристойніший вигляд має ділова людина, тим більше шансів отримати від господаря вищу зарплатню. За зовнішнім виглядом у партнера формується перше враження про репутацію фірми, яку представляє її працівник.

Спочатку визначимо, якою повинна бути **одяг ділового чоловіка**. На роботу не радять одягати світлі костюми, яскраві чи темні сорочки. Сорочка звичайно повинна бути світла: блакитна, світло-бежева, в ледь помітну смужку чи клітинку. Найбільш прийнятні кольори ділового костюма – темно-сірий, можна з легкою смужкою. Ці кольори зручні універсальністю – адже ділова людина часто вранці не знає, куди її запросять увечері, чи зможе повернутися додому або готелю, щоб поміняти одяг. Ознака елегантності вимагає, щоб з-під рукава костюма виглядали рукава сорочки приблизно на два сантиметри.

Краватки бажано добирати не дуже яскраві, за кольоровою гамою вони мають відповідати костюмові чи сорочці.

До театру, на святкові прийоми бажано одягти темні, але не чорні краватки. Останні одягають лише на знак трауру. Костюм може складатися з піджака та брюк, але краще, якщо це буде трійка. Фрак або смокінг одягають лише у тих випадках, коли на запрошенні зазначено цей тип одягу.

Щодо взуття, то рекомендують носити чорні черевики чи напівчеревики з тонкої шкіри, які пасують до всіх видів та кольорів костюмів. Літнього часу до нетемного костюма можна взути кольорові черевики, але тільки не сандалі. Шкарпетки краще сірі або чорні, а до костюмів коричневого кольору – коричневі, але ні в якому разі не білі або червоні. Довжина шкарпеток має бути достатньою, щоб з-під брюк не виглядала гола нога.

Діловим чоловікам рекомендують носити капелюх. Навесні та влітку можна світлих кольорів, восени та взимку – темних, але обов'язково чорний. Вечері радять носити тільки темні капелюхи. Велюрових капелюхів ділові люди не повинні носити.

Ділова жінка набагато вільніша у виборі одягу: це може бути сукня, костюм, спідниця з блузою. Але все-таки краще мати кілька костюмів класичного стилю з набором блуз. У будь-якому разі одяг повинна мати такий фасон, який личить жінці, відповідає її стилю, підкреслює її індивідуальність. Кажуть, жінка має високий смак, якщо чоловіки пам'ятають, що вона була одягнена вишукано, але не пам'ятають, що було на ній.

В Англії вважають, що жінка завжди буде мати модний вигляд, якщо в неї гарна статура.

У буденній одязі перевага віддається кольорам неяскавим - сірим, беж. На денні прийоми слід одягати вбрання скромних строгих ліній, спокійних кольорів.

На святкових прийомах, що починаються після 19 годин, одяг може бути більш святковий, але не екстравагантний. Якщо на денний прийом жінка може вдягти капелюшок, то ввечері цього робити не слід. Іншими словами, головне правило, якого слід дотримуватись при виборі одягу, - це відповідність її часові та обставинам за принципом: "Краще не перебільшити".

Взуття ділової жінки не підлягає строгим правилам: це можуть бути і туфлі, й босоніжки з будь-яким підбором, але в жодному разі не спортивне взуття. Краще носити шкіряні речі, але не синтетичні, увечері треба вдягати тонкі панчохи. Сумки ділової жінки не повинні нагадувати господарські, але й портфелі також не рекомендуються.

Тепер щодо прикрас. Вважається за непристойне носити багато коштовностей. Їх взагалі ділова жінка одягає тільки після 18 годин. Вдень – вдало дібрана до вбрання біжутерія, скромні виробы із срібла, дерева та напівкоштовних каменів.

Зовнішній вигляд ділової людини повинен свідчити, що вона не ганяється за модою, але поважає її основні вимоги. І ще одне правило: одяг повинен бути високої якості і переважно з натуральної тканини.

2 Моральна культура спілкування як складова загальнолюдської культури

"...Особистості людей не входять готовими у цей світ, а є продуктами культури і обставин, як і спадковості", – пише філософ К. Ламонт у книзі "Ілюзія безсмертя". Справді, вже в ранньому віці

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

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

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

Важливою складовою загальнолюдської культури є моральна культура, яка відіграє значну роль в життєдіяльності людини. Розкриваючись у реальних діях і вчинках людей, у яких втілюються їхні прагнення, цілі, внутрішні потреби та інтереси, моральна культура облагороджує особистість, є стимулом, внутрішнім регулятором значущої діяльності людини, матеріальною силою, чинником загальнолюдського прогресу. З одного боку, моральна культура відбиває моральний аспект (цінність) культури, з іншого – є "культурою" в моралі. Ці два аспекти виступають в єдності. Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають спільне й необхідне для людства значення.

3 Етикет як сукупність правил поведінки людини

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

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

Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції поведінки та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові. Наприклад, японець, як правило, у спілкуванні не вживає заперечення "ні". Те, як він вклоняється під час зустрічі, залежить від статусу особи, з якою він вітається: чим вищий статус особи, тим нижчим буде уклін. Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм лише одного народу, поступово стають надбанням усього людства (наприклад, з Древнього Китаю та Японії – прояв поваги до старших за віком людей, з Древнього Риму – звичай гостинності).

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з'явилися майже одночасно з розвитком писемності. Звичайно, на зовнішні форми поведінки людей, їхні манери та

уподобання, поведінку в оточенні інших впливали умови життя. Тому й правила поведінки та етикету різнилися, скажімо, в дворянському колі та селянській хаті. Дворянських дітей з дитячих років вчили етикету гувернери. Правила доброго тону нерідко були творчістю самих людей, штучно привнесеними, а тому їх треба було спеціально вивчати. Водночас правила пристойної поведінки, що зародилися в надрах загальнолюдської культури, були притаманні всім людям і передавалися з покоління в покоління

Моральні основи етикету

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

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

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету, як **ввічливість** (уміння поводитися чемно), **тактовність** (уміння дотримуватися певної міри у відносинах з людьми), **коректність** (уміння поводитися, не принижуючи гідність інших), **вихованість** (уміння поводитися пристойно будь-де). Часом чуємо, що якусь людину називають інтелігентною чи порядною. Ця людина має начебто внутрішню межу, яку не може переступити, вона за будь-яких умов (незалежно від статі, віку, посади і т. ін.) не втратить рівноваги, далека від зарозумілості, пихатості, роздратованості, вередливості, уникатиме таких ситуацій, коли можна принизити підлеглого, буде з ним ввічливою, тактивною, коректною, ніколи не виявить брутальності.

Інтелігентність – це категорія моральна, рівень якої визначається не освітою, а культурою.

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

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

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

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

4 Службовий етикет і його правила

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

Службовий етикет – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей на виробництві, у будь-якій організації (тут і далі під словом "організація" в сучасній етиці, психології, науці управління розуміють будь-які форми спільної діяльності людей – фірму, завод, установу, інститут, концерн, фабрику тощо), що стосуються всіх їх членів. Дотримання правил і вимог етикету є

обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих процесом виробництва. Доведено, що добрий настрій позитивно впливає як на здоров'я людини, так і на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі чи Правила поведінки, в яких обумовлюють етичні норми взаємовідносин і правила етикету службовців.

Правила поведінки службовців

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

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

У багатьох зарубіжних фірмах багато уваги приділяється саме створенню сприятливого морально–психологічного клімату шляхом упровадження і дотримання певних правил етикету. У багатьох японських фірмах, офісах усі працівники сидять обличчям один до одного, аби легше було спілкуватися. У цьому самому приміщенні працює їхній керівник, з яким у таких умовах легше розв'язувати ділові проблеми. Керівники та пересічні працівники не мають жодних відмінностей щодо умов праці та відпочинку. Це дає всім відчуття рівноправності.

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

Останнім часом знову з'явилися наукові праці, де розглядаються питання організації морально–психологічної підтримки персоналу, цілі, структура та основні вимоги до неї.

Окремі організації в Україні також мають певний досвід організації психологічної підтримки працівників. Проте поки що він упроваджується надто повільно. Більшість керівників не усвідомили необхідності морально–психологічної підтримки людей, не вистачає відповідних методичних розробок, немає коштів для розв'язання цієї проблеми.

Норми поведінки керівника

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність. Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись на виробництві, люди часом травмують один одного, а моральні травми часто страшніші від фізичних.

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

Керівник не повинен проявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник вітається з підлеглими завжди першим. Якщо він зустрічається з

жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не викликав), він пропонує їй присісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може першим встати з-за столу, щоб дати це зрозуміти іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого.

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

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

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

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

5 Етика та етикет у взаємовідносинах з клієнтами

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

Правила етикету обов'язково закладаються в тій установі, яка хоче мати ділові відносини з іншими організаціями, залучити їх до ефективного співробітництва і, врешті–решт, мати від цього прибутки. Етика та етикет службових взаємовідносин зобов'язують працівників бути однаково ввічливими і уважними до будь–якого клієнта, щиро готовими взяти участь у вирішенні його справ. Від того, як кожний працівник ставиться до людей, з якими він має справу, залежить імідж установи. Думка клієнта про працівника стає думкою клієнта про фірму взагалі.

Не можна демонструвати перед клієнтом свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, виходячи в інші кабінети і т. ін. Будь–які зустрічі мають починатися вчасно. На всі телефонні дзвінки та листи треба обов'язково і своєчасно давати відповідь. Прийняті рішення повинні виконуватись у встановлений строк. Кожна дія, навіть незначна, врешті–решт, матиме результат. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників установи, так і її клієнтів. Якщо таке ставлення буде обопільним, то й результати від спілкування будуть ефективними для кожної зі сторін.

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

Наведені приклади свідчать, що застосування етики та етикету дає практичний результат – встановлення надійних взаємовідносин з клієнтами, збільшення обсягів замовлення, розширення діяльності організації.

ВИСНОВКИ

1 Моральна культура є важливою складовою загальнолюдської культури і відіграє важливу роль в життєдіяльності людини.

2 Моральна культура є загальнолюдською моральною цінністю, тому що її вимоги мають загальне і необхідне для людства значення.

3 Етикет – складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства, в якому вона живе.

4 Загальноприйняті норми моралі є моральною основою етикету.

5 Службовий етикет – це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей на виробництві, у трудовому колективі.

6 У будь-якому колективі поведінка його керівника є взірцем для всіх працівників.

7 Службова етика та етикет на практиці проявляються в єдності і є основою культури поведінки й спілкування.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1 Як Ви розумієте вислів: "Культура – це олюднення людини"?

2 Як Ви розумієте вислів: «Поведінка – це дзеркало, в якому відбивається образ "Я"»?

3 Які моральні основи етикету?

4 Що таке службовий етикет?

5 Які правила поведінки в колективі Ви вважаєте найдоречнішими?

6 Чи потрібна на виробництві спеціальна психологічна служба або спеціалісти з етики?

7 Яких правил етикету мають дотримуватись працівники будь-якого колективу, щоб успішно працювати з клієнтами?

8 Які етичні норми поведінки мають бути притаманні керівникові?

ТЕМА 4. ВЗАЄМОДІЯ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ В КОНТЕКСТІ ЕТИКИ ТА КУЛЬТУРИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

1 Визначення взаємодії.

2 Спільна діяльність і вплив на неї етичних норм і правил.

3 Мораль і особистісний вплив.

4 Взаєморозуміння та його рівні.

1 Визначення взаємодії

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

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

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

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

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

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

2 Спільна діяльність і вплив на неї етичних норм і правил

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

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

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

3 Мораль і особистісний вплив

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

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

Тим, хто прагне до високої культури спілкування, бажано знати, яка інформація підсилює вплив на інших людей, а яка, навпаки, зменшує його. Так, не бажано казати: "Я – маленька людина", "У мене не виходить", "У мене мало досвіду", "Я не хочу забирати у вас час" і т. ін. Краще сказати: "Я – ще молодий спеціаліст", "Мені слід детальніше розібратися в цьому", "Я лише розпочав роботу", "Мені хотілося б з вами обговорити це питання" і т. ін. У бесіді бажано замінювати фрази на зразок "я повинен" на фрази "я хочу", "я вибираю". У першому випадку людина діє, почувавши себе приневолюеною. Це, звичайно, впливає на її настрій, їй хочеться чинити опір, а це викликає, у свою чергу, відчуття провини.

Компетентне використання людиною різних видів психологічного впливу в діловому спілкуванні є важливою складовою її культури.

4 Взаєморозуміння та його рівні

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

Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

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

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

Взаєморозуміння як співпереживання передбачає здатність урахувати стан співбесідника. Той, хто перебуває у збудженому стані, має заспокоїтись, а той, хто перебуває у пригніченому стані, – активізуватися. Стан людини можна визначити за експресією обличчя, жестами, позою, які дають змогу не лише побачити ставлення людини до співбесідника, а й до інформації, яку він часом намагається приховати.

Під час спілкування люди постійно обмінюються інформацією. У результаті досліджень встановлено: якщо всю задуману людиною інформацію прийняти за 100 %, то словесної форми набирає лише 90 % цієї інформації, людина висловлює лише 80 % задуманої інформації. Водночас інша людина вислуховує тільки 70 % цієї інформації, а розуміє 60 %. У пам'яті ж іншої людини залишається лише 24 % задуманої та висловленої інформації.

Тому під час спілкування варто перевіряти ефективність передавання інформації та її розуміння.

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

Взаєморозуміння – це сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси та емоції, соціально-психологічні правила та етичні норми. Іншими словами, це не тільки розуміння інформації, її передавання, приймання, а й розуміння іншого як особистості з її потребами, інтересами, установками, переживаннями, досягненнями і поразками, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою фігурою для них і т. ін.

ВИСНОВКИ

Кожний учасник ділової взаємодії постає як особистість, яка сподівається, що її вислухають, зрозуміють, урахують її позицію.

Характер міжособистісних взаємин, що проявляється в діловому спілкуванні, у взаємодії, має стимулювати людей до спільної роботи й досягнення взаєморозуміння.

Спілкування у сформованій групі, яка оволоділа спільною діяльністю, сприяє тому, що члени групи позитивно сприймають позиції, які відрізняються від власних, а це сприяє самореалізації й самовираженню кожного.

Продуманий добір засобів і механізмів впливу є важливою складовою культури спілкування.

Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

На шляху до взаєморозуміння є багато бар'єрів. Їх треба вчасно розпізнавати, попереджати й долати.

Взаєморозуміння досягається за допомогою механізмів ідентифікації, рефлексії та знаходженням спільної мови, намаганням поступатися один одному, визнанням незалежності іншого.

Прагнення до взаєморозуміння свідчить про моральну культуру суб'єктів спілкування.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

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

ТЕМА 5. ДОБІР СПОСОБІВ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

- 1 Повідомлення як спосіб спілкування.
- 2 Способи впливу на людей під час спілкування.
- 3 Маніпулювання та актуалізація.
- 4 Моделі спілкування.
- 5 Стили спілкування.

1 Повідомлення як спосіб спілкування

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

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

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

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

Той, хто приймає повідомлення, має його декодувати, перевести інформацію у свої думки. Якщо в нього система значень цілком збігається із системою значень таких самих слів того, хто відправив повідомлення, можна вважати, що обмін інформацією через повідомлення відбувся.

2 Способи впливу на людей під час спілкування

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

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

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

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

Переконувати словом – це велике мистецтво, яке потребує знань психології людей, законів етики й логіки.

Проте якщо людина не хоче, щоб її переконали, тут не допоможуть ні логіка, ні аргументація. Не можна також досягти бажаного результату, якщо той, хто переконує, поводить себе зверхньо або поблажливо, прагне самоствердитися, дійти до фіналу "перемога – поразка". А тому, аби переконати іншого, спочатку слід досягти того, щоб людина захотіла вислухати уважно і осмислено запропоновані їй докази. Для цього треба відокремити те спільне, що об'єднує людей, і встановити психологічний контакт. Потім доцільно разом проаналізувати всі аргументи обох співрозмовників і дійти спільного висновку, згоди. Тоді переконуючий вплив на людину не буде нав'язаним, а відповідатиме її думкам, поглядам, почуттям.

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

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

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

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

Одним із видів навіювання є **самонавіювання**. Це свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. У цьому процесі людина сама створює модель стану або дій і вводить її у свою психіку.

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

Психічне зараження – спосіб психологічного впливу, що відомий із сивої давнини. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво проявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (це спостерігається під час релігійного екстазу, паніки і т. ін.). Свідомі характеристики, що існують майже в однаковій мірі у більшості індивідів, зникають у таких умовах і замінюються несвідомими. Цим, мабуть, пояснюється, чому в натовпі не спостерігаються дії, які потребують цілеспрямованого логічного мислення, і чому тут люди спілкуються на низькому рівні.

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

Найбільшому психічному зараженню піддаються люди в натовпі. Психічне зараження може відігравати не лише деструктивну, а й позитивну роль. Найчастіше конструктивна дія зараження ентузіазмом спостерігається у професійній діяльності. Якщо люди люблять своє діло, то успіхи одного заражають інших, викликаючи в них інтерес, захоплення, а не заздрість і погані настрої.

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

На практиці навіювання, переконання, психічне зараження, наслідування рідко вживаються в чистому вигляді. Найчастіше вони доповнюють одне одного, функціонують у системі.

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

3 Маніпулювання та актуалізація

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

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

Маніпулювання насправді займає в житті кожної людини більше місця, аніж ми уявляємо. Кожна людина майже щодня буває маніпулятором або тим, на кого впливають. Маніпуляторам можна і треба протиставити інші дії, наприклад механізм актуалізації.

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

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

4 Моделі спілкування

Для характеристики системи дій, що їх виконують суб'єкти спілкування, використовують і таке поняття, як "модель". Прогресивний американський психолог, фундатор сімейного консуль-

тування В. Сатир відокремлює п'ять моделей (типів) спілкування: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівноважений.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 Стилi спілкування

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

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

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

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

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

ВИСНОВКИ

Способи спілкування – це система дій, що використовуються в діяльності або взаємодії людей для досягнення мети.

Способом спілкування, що слугує для передання інформації, є повідомлення.

Способами впливу людей один на одного у процесі спілкування є переконання, навіювання, психічне зараження та наслідування.

Стратегія спілкування – це загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів і моделей спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

Тактика спілкування – це система дій, що використовуються для реалізації стратегії.

Моральна культура спілкування передбачає вміння адекватно обирати й реалізувати ефективні стратегії та тактики спілкування відповідно до ситуації і психологічних особливостей співрозмовників.

До ефективних стратегій спілкування належать ті, в яких реалізуються передусім гуманістичні комунікативні установки.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

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

ТЕМА 6. ВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА МОВНИЙ ЕТИКЕТ

- 1 Що означає мовленнєве спілкування або вербальна комунікація.
- 2 Культура слухання.
- 3 Культура говоріння.
- 4 Значення переконуючого впливу в мовленнєвому спілкуванні.
- 5 Вплив особистості на ефективність переконання.
- 6 Особливості мовленнєвого етикету.

1 Що означає мовленнєве спілкування або вербальна комунікація

Мовленнєве спілкування – засіб, у якому як знакову систему використовують мовлення (систему фонетичних знаків, що містить два принципи: лексичний та синтаксичний).

У психології в комунікативному акті нерідко відокремлюють орієнтувальну та виконавчу частини. Перша включає в себе аналіз ситуації взаємодії, формування плану дії, тобто стратегії спілкування, необхідної для досягнення мети. Важливим моментом орієнтації є також оцінювання можливих наслідків певних дій і передбачення нейтралізації негативних результатів. Виконавча частина найчастіше реалізується з урахуванням правил регуляції спільних дій: мовленнєвого етикету, самоподання, зворотного зв'язку. Під останнім розуміють реакцію суб'єкта на те, що він почув, бо інформацію про це він надсилає у зворотному напрямі. Ця реакція свідчить, чи зрозумів об'єкт отримані сигнали, чи довіряє повідомленню і як емоційно ставиться до партнера та конкретного змісту повідомлення.

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

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

2 Культура слухання

Дослідження вчених свідчать, що високою культурою слухання відзначаються лише деякі з тих людей, що спілкуються. Водночас невміння слухати нерідко є основною причиною неефективного спілкування, непорозумінь і навіть конфліктів. Чому ми не вміємо часом вислухати і зрозуміти партнера по спілкуванню? Тому що, насамперед, наша увага не стабільна, вона коливається. Так звані думи спотворюють зміст повідомлень. Наш емоційний стан також відволікає увагу від того, про що говорять співбесідники, і ми відключаємося.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Відповіді–уточнення дають змогу певним чином узагальнити думки та почуття відправника інформації. Вони використовуються насамперед з метою оцінки того, чи правильно співрозмовники зрозуміли один одного. Ми кажемо: "Якщо я правильно Вас зрозумів...". Така реакція порівняно швидко приводить до взаєморозуміння та розуміння змісту проблеми. **Резюмування** також використовується, якщо під час розмови увага переключається на інше, нерідко другорядне питання. Цей вид треба використовувати в бесіді для того, щоб підбити підсумки. Його корисно також застосовувати з метою попередження та розв'язання конфліктів.

3 Культура говоріння

Розглянемо характеристику "**говоріння**", тобто **механізми мовлення, побудови висловлювань, індивідуальні особливості людини**, що говорить.

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

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

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

Монолог і діалог мають психолого–ситуативні та мовні особливості. На відміну від діалогу монолог наче передбачає реакції співрозмовника. Висловлювання тут більш розгорнуті, свідоміше добираються слова й вибудовуються речення, меншу роль відіграють міміка та жести. У діалозі

велике значення мають так звані діалогічні відносини, про які так переконливо писав М. М. Бахтін: "Діалогічна реакція персоніфікує всяке висловлювання, на яке реагує". У двоголосому слові, в репліках діалогу чуже слово, позиція враховуються, на них реагують. І саме це є основною, порівняно з монологом, характеристикою діалогу.

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

Річ у тім, що *монолог* – це нерівноправність щодо обміну інформацією. Тут домінує один, наприклад, викладач, керівник, менеджер. Він є джерелом інформації, ставить запитання, контролює та оцінює відповіді, слугує еталоном наслідування. Така взаємодія передбачає лише поверхневе, частинне розуміння та прийняття особистостей тих, з ким спілкуються. Діалогічна взаємодія – це особистісно рівноправні позиції, співпраця, де домінують мотиви самоактуалізації та саморозвитку співрозмовників.

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

Відомо, що майже 40 відсотків мовленнєвого тексту виголошується з тим, щоб передати ставлення, взаємини. Це – позиції, думки, ситуативна самооцінка, дистанція спілкування, встановлення психологічного контакту, рольовий та соціальний статус.

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

Ураховуючи викладене, треба розібратися в тому, яку активність кожен із нас виявляє під час діалогу чи полілогу, і в тому, який конкретний внесок зробив кожний в обговорення. Добре, коли активність проявляється на рівні моральності, тоді вона сприяє взаєморозумінню та досягненню мети. У протилежному разі бажано "відокремлювати" людей від проблеми, щоб обговорення було ефективним.

4 Значення переконуючого впливу в мовленнєвому спілкуванні

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

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

Повідомлення нестиме заряд переконуючого впливу, якщо воно або зніме суперечність між елементами свідомості у тих, на кого цей вплив спрямовано, або підсилить думку, яка у них була раніше. Суперечність, яка "роздирає" людей, призводить до психологічного дискомфорту, отже, пробуджує в них готовність його позбутись. Наприклад, знання про те, що я палю, і про те, що це

спричинює захворювання, співіснують конфліктно. Потрібна нова думка, яка примусить розв'язати цю суперечність.

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

Важливою для переконуючого впливу є стадія сприймання інформації. Якщо вихідні позиції, установки відправника та адресата різко різняться, то при оцінюванні іншим позиції першого вона видається ще більш віддаленою, ніж насправді. До того ж мета впливу не досягається. І, навпаки, якщо вихідні позиції адресата і відправника спочатку мало чим різняться, то вплив стане навіть підсиленним. Водночас ефективність переконуючого впливу залежить від індивідуальних особливостей відправника та побудови ним повідомлень.

5 Вплив особистості на ефективність переконання

Важливий висновок експериментальної риторики полягає в тому, що вплив особистості може певним чином "накладатися" на вплив повідомлення, змінюючи його остаточний результат. Як зазначалося, для прийняття нової думки її спочатку треба сприйняти та зрозуміти. Виявилось, що особистість відправника (комунікатора) не впливає на розуміння та запам'ятовування повідомлення адресатом. Навпаки, якщо комунікатор – авторитетна особа, то аргументація на користь висловленої ним думки гірше запам'ятовується і засвоюється адресатом (немає потреби відслідковувати процес мислення відправника, бо йому довіряють).

Щоб повідомлення відповідало системі цінностей і думок адресата, відправник має викликати в нього довіру. Це буває тоді, коли співрозмовник сприймає його як експерта з конкретного питання і якщо він щирий і чесний. При ідентифікації думка приймається не тому, що вона є об'єктивною істиною, а тому, що її поділяють інші люди (відправник чи група людей, яких він представляє). У цьому разі належність до якоїсь групи чи схожість у думках з відправником важливі для адресата. Головною рисою відправника, яка приводить до ідентифікації, є його привабливість. Формальне прийняття думки, зовнішнє підкорення визначаються ступенем контролю відправника за особистими планами адресата, тобто владою першого.

Значущими для переконуючого впливу є й інші особливості відправника: м'якість, дружнє ставлення, неагресивність. Вони також належать до однієї групи названих раніше моральних якостей.

Отже, особистість комунікатора, безсумнівно, впливає на ефективність його мовлення. Високий рівень культури спілкування передбачає знання якостей відправника та врахування їх у конкретних ситуаціях відповідно до моральних правил і норм. Звичайно, переконуючий вплив залежить не лише від особистості комунікатора, а й від того, як він вибудовує своє повідомлення.

6 Особливості мовленнєвого етикету

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

Для того щоб ділове спілкування було ефективним, важливо, щоб його учасники обов'язково зверталися один до одного на "Ви" (як до співробітників, так і до клієнтів). Таке звертання – необхідний інструмент підтримання нормальних службових відносин і трудової дисципліни в колективі та встановлення партнерських стосунків з клієнтами. В обов'язковому порядку слід звертатися до іншого на його ім'я та по батькові. Вчасно висловлене слово "дякую" може стати не менш ефективним, аніж грошова премія. Про службовий етикет вже йшлося. Додамо лише, що часом ефек-

тивність спілкування залежатиме й від того, яким голосом (низьким чи високим) розмовляє людина, яку має дикцію, акцент і т. ін.

Хворобою нашого часу є багатослів'я. Майже кожній людині здається, що вона знає більше та вмє щось зробити краще, аніж інша, тому їй хочеться говорити самій. Лише вихована людина відчуває, коли треба говорити, а коли слухати інших, навіть тих, хто її критикує.

Отже, **мовленнєвий етикет** – це складна система мовних знаків, що спирається на моральні правила й вимоги і вказує на ставлення як до інших людей, так і до себе. **Культура спілкування** – не просто культура вибору ефективних стратегій і тактик, в основі яких лежать гуманістичні комунікативні установки, знання та вміння. Це також результат застосування правил конструювання повідомлень, говоріння та слухання, це активне використання правил і норм гуманістичної етики, постійне дотримання вимог службового етикету.

ВИСНОВКИ

Мовленнєве спілкування або вербальна комунікація – це спілкування, коли як знакову систему використовують мовлення, словесні засоби.

Механізм мовлення містить три блоки: сприймання, внутрішнє мовлення та говоріння.

Культура мовленнєвого спілкування має дві складові – культуру говоріння та культуру слухання.

Культуру мовлення значною мірою визначають індивідуальні особливості комунікатора та використання ним логіко–психологічних правил конструювання повідомлень.

Культура слухання – це активна діяльність, яка передбачає вміння мовчати та використовувати вербальний зв'язок із співрозмовниками з метою досягнення взаєморозуміння і розв'язання комунікативної проблеми (нерефлексивне та рефлексивне слухання).

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

Мовленнєвий етикет – це складна система мовних знаків, що спирається на моральні правила та вимоги і вказує на ставлення як до інших людей, так і до себе.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

- 1 Що таке вербальні засоби спілкування?
- 2 Які характеристики діалогу і монологу та перспективи їх використання?
- 3 Як співвідноситься переконуючий вплив з вимогами гуманістичної психології?
- 4 Що таке експериментальна риторика?
- 5 Як особистість комунікатора впливає на результативність переконуючого впливу?
- 6 Які є правила логіко–психологічного конструювання повідомлень?
- 7 Як формувати гуманістичні комунікативні установки згідно з правилами експериментальної риторики?
- 8 Які правила мовленнєвого етикету ви знаєте?

ТЕМА 7. НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ ТА КУЛЬТУРА ПОВЕДІНКИ

- 1 Поняття про невербальну комунікацію.
- 2 Класифікація невербальних засобів спілкування.
- 3 Невербальні засоби і культура спілкування та поведінки.
- 4 Невербальні засоби та етикет ділового спілкування.

1 Поняття про невербальну комунікацію

Поряд із словесними засобами – мовленнєвими – на культуру спілкування впливають жести співрозмовників, інтонація, паузи, рухи тіла тощо. Якщо раніше як у теоретичному, так і в практичному аспекті невербальній комунікації відводилася допоміжна, другорядна роль порівняно з вер-

бальною, то за останні десятиріччя інтерес різних наук і галузей психології до вивчення саме цього виду спілкування дедалі підвищується. Причин цьому багато. Одна з них – протест людства проти образу "раціональної людини", імідж якої створено.

Невербальна (несловесна) комунікація – це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Науковими дослідженнями, зокрема, доведено, що за рахунок невербальних засобів відбувається від 40 до 80% комунікації. Причому 55% повідомлень сприймається через вирази обличчя, позу, жести, а 38% – через інтонацію та модуляцію голосу.

Чому ще донедавна недооцінювалось значення цього виду спілкування? Одна з причин полягає в тому, що невербалика найчастіше проявляється на несвідомому рівні, а люди знають про це мало і не вміють її адекватно розпізнати. Водночас саме невербалика несе більш правдиву інформацію, ніж вербальні засоби. З її допомогою передаються емоції, ставлення суб'єктів одне до одного, до змісту розмови.

Вербальні та невербальні засоби спілкування можуть підсилювати або ослаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати ці сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням контексту. Також бажано розвивати здатність читати невербальні сигнали, які нерідко мимовільно передає іншим наше тіло. Так, якщо співрозмовник говорить одне, а невербальні засоби свідчать про інше, тобто різні сигнали не є конгруентними, можна припустити, що суб'єкт щось приховує або просто говорить неправду. Характерно, що здебільшого люди віддають перевагу саме тій інформації, яку одержують через невербалику.

Різні люди реагують неоднаково на невербальні сигнали. Одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Вважається, що жінки більш здатні до сприймання та інтуїтивного розуміння невербальних засобів, аніж чоловіки. Розвитку цієї здатності сприяє передусім спілкування матері з дитиною. Перші роки після народження дитини мати і малюк користуються переважно невербальними сигналами. З усіх засобів спілкування вони з'являються першими і стають важливою основою розвитку дитини. Проте більшість невербальних засобів набуті людиною за її життя і зумовлені соціокультурним середовищем.

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

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

2 Класифікація невербальних засобів спілкування

Серед невербальних засобів спілкування першою слід назвати *оптико-кінетичну систему*, що складається з жестів, міміки і пантоміміки, рухів тіла (кінесики). Далі відокремлюють 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 навколотов-

ними прийомами, які доповнюють семантичне значущу інформацію. Зауважимо, що різні спеціалісти в термін "паралінгвістична та екстралінгвістична комунікація" вкладають різний зміст.

Серед невербальних засобів особливою є система організації простору і часу спілкування – **проксеміка**. Ідеться про розміщення учасників зустрічі та доцільні, прийняті 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 ослаблення семантичного значення слів. (Можна сказати: "Я прошу тебе йти у своїх справах" так, що голос і благальний вираз очей говоритимуть протилежне.) Ці дані перебувають у руслі так званого **лінгвоцентризму**, що передбачає вивчення будь-яких видів комунікації на зразок людського мовлення. Вважається, що його основи заклав відомий лінгвіст Е. Бенвеніст. Він пише: "...всі інші системи комунікації – графічні, жестові, візуальні і т. ін. – є похідними від мови і передбачають її існування".

Невербальна комунікація відокремилась 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 риториці, хірології, антропології). Усім знайома фізіогноміка як учення про розпізнавання характеру людини за її зовнішністю.

Найвиразнішим і найуживанішим засобом невербаліки є **жест**. Саме класифікації і характеристиці 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.

Відокремлюються жести, якими користуються разом із мовою, й такі, що називаються самостимулюючими. 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 простягнуто, виникає відчуття залежності, можливо, навіть і ворожого ставлення. Через невербальні засоби вона отримала повідомлення, що нею хочуть керувати, хочуть, щоб вона підкорилася. Таке розшифрування сигналів здебільшого відповідає дійсності. Проте є винятки: хвороба, соціокультурні та індивідуальні відмінності. Тому завжди за допомогою якихось інших засобів потрібно перевіряти, чи адекватним є розшифрування отриманих сигналів.

Відомо також, що не лише долоні, а й взагалі руки в 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.

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 розшифровувати характеристики голосу й манеру говорити.

Швидкість мови, як відомо, значною мірою залежить від темпераменту. Якщо у людини дуже швидкий темп мови, це свідчить або про її імпульсивність, похвавленість, впевненість у собі, або про несміливість, 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.

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 недоброзичливість, оцінювання, заздрість або ж, навпаки, інтерес, увагу, зацікавленість. Під поглядом однієї людини нам робиться тепло і приємно, а під поглядом іншої – незручно, боляче, бо її очі нас начебто відштовхують.

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 одне одному в очі й розмовляють, нерідко вони починають відчувати довіру і взаємну симпатію. Отже, можливо, неприязнь певною мірою пов'язана з тим, що люди не бачать одне одного і рідко спілкуються за принципом "очі в очі". Ораторам також відомо про те, що їхній доброзичливий погляд в очі тим, хто прийшов на зустріч, допомагає слухачам заспокоїтись і уважно слухати.

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

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 – "проксемика". 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 від 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. У ній можуть розміщуватись окрім суб'єкта лише найближчі йому люди, тобто ті, з ким у нього тісний емоційний контакт. Друга зона – *особиста* (46–120 см). Це відстань, на якій люди 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.

3 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 і духу. Недарма люди здавна кажуть, що в здоровому тілі живе здоровий дух. Де гуманно красномовна невербаліка, там за нею стоїть духовно багата людина, яка має високий рівень моральної та психологічної культури спілкування. Остання, у свою чергу, проявляється за допомогою невербальних сигналів. І навіть якщо людина з таким рівнем культури перебуває в поганому настрої чи має якісь неприємності, вона вмє 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 – **ней-**

ролінгвістичне 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 конструє 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. Наприклад, один із спеціалістів у сфері нейролінгвістичного програмування Ф. Пьюселик учив, що в бізнесі потрібно взаємодіяти саме з урахуванням таких особливостей людей. 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.

Спілкуючись, люди розвиваються, оволодівають способами і засобами взаєморозуміння, набувають нових, неповторних знань про людський світ. Вони, як писав Л. Честерфілд у "Листах до сина", отримують більш важливу освіту завдяки прочитуванню людей та вивченню їхніх видань, аніж за допомогою різних книжок.

4 Невербальні засоби та етикет ділового спілкування

Ділове спілкування стає тим ефективнішим, чим краще в ньому пов'язуються всі засоби (і вербальні, і невербальні) із дотриманням службового етикету. Так, люди, особливо під час першої зустрічі, звертають увагу на зовнішній вигляд одне одного. Тому одяг ділової людини має бути охайним, відповідати конкретній ситуації. Що і як одягати на зустріч залежить від того, відбудеться вона вдень чи ввечері, влітку чи взимку, буде офіційною чи дружньою. Звичайно недоречними на діловій зустрічі будуть відкрита сукня, сильні парфуми, надто яскравий макіяж.

Вітаючись, треба трохи нахилити голову, почекати, що і як співрозмовник відповість на вітання, а потім, 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, що 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 паралінгвістичні сигнали). Вони підвищують ефективність впливу однієї людини на іншу.

Основою довірливого, культурного спілкування є контакт очей, дотримання вимог просторового розміщення та часових характеристик.

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

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

- 1 Що таке невербальна (несловесна) комунікація?
- 2 Як навчитися "читати людину" як книгу і що для цього треба знати про невербальні засоби спілкування?
- 3 Які характеристики невербальних засобів спілкування Ви знаєте?
- 4 Про що свідчать мова тіла людини, вираз її обличчя, посмішка та жести?
- 5 Які є мімічні ознаки емоційного стану людини?
- 6 Що дає контакт очей?
- 7 Які правила невербального службового етикету Ви знаєте?
- 8 Навіщо потрібно вміти робити паузи, дотримуватись певної швидкості мови, володіти голосом?
- 9 Як співвідносяться невербальні засоби і культура спілкування?

ТЕМА 8. КОНФЛІКТИ І ЗАСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

- 1 Конфлікт. Його структура.
- 2 Причини конфліктів.
- 3 Стиль поведінки в конфлікті.
- 4 Засоби розв'язання конфліктів.
- 5 Управління стресами.

1 Конфлікт. Його структура

Коли люди думають про конфлікт, вони часто асоціюють його зі сварками, погрозами, відсутністю погодженості між людьми, ворожістю та ін. У конфлікті, як і будь-якого явища, склалося багато тлумачень.

Конфлікт – зіткнення, яке виникає в процесі взаємодії конкретних людей або груп, що мають протилежно направлені цілі, інтереси, позиції, думки, погляди. Кожна із сторін робить все для того, щоб була прийнята її думка і заважає іншій стороні робити теж саме. В основі любого конфлікту лежить ситуація, що включає протилежні позиції сторін з будь-якого приводу, протилежні цілі або засоби їх досягнення. Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент (привід), коли одна із сторін починає діяти, вражаючи інтереси іншої сторони.

конфлікт = ситуація + інцидент

У діловому спілкуванні найчастіше конфлікт виникає з незначної дрібниці: невдало сказане слово, особиста оцінка - конфлікт палає, конфлікуючі сторони вже не можуть зупинитися і згадати, що було причиною, чого вони хотіли.

Розростання конфлікту найчастіше проходить за такою схемою:

Особистий конфлікт	міжособистий конфлікт	міжгруповий конфлікт	загальноколективний конфлікт
--------------------	-----------------------	----------------------	------------------------------

Учасники конфлікту починають шукати підтримки в оточення. Особливо намагаються залучити на свою сторону керівника. При цьому створяться угруповання, що протистоять одне одному, наростають емоції. Тому залишати конфлікт без уваги – значить дати йому змогу розростатися. Як і хворобу його легше попередити, ніж лікувати. Спостереження показують, що керівник будь-якого рівня, отримавши інформацію про конфлікт, повинен прийняти заходи, блокуючи переростання конфлікту в загальноколективний, бо він може привести до руйнівних наслідків, які позначатимуться на здоров'ї, роботі, взаємовідносинах людей.

За значенням конфлікти поділяються на конструктивні або відкриті (суперечності відносяться до виробничої сфери, виражають пошук шляхів до спільної мети) і деструктивні або приховані (коли "театр дій" переноситься на взаємовідносини людей, охоплює особисто емоційну сферу, де одна із сторін вперто наполягає на своїй позиції). Вирішення конструктивного конфлікту приводить до розвитку відносин між людьми і між групами, дозволяє уникнути одноманітності, шукати шляхи вирішення проблеми.

Деструктивний конфлікт є часто неконструктивним і вирішення його полягає у встановленні прийнятих особистих відносин. Навряд чи люди зможуть примиритися, але досягти компромісу можливо.

За характером причин конфлікти можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні. Перші породжені об'єктивними причинами, другі – суб'єктивними.

За напрямками конфлікти поділяють на "горизонтальні", "вертикальні" і "змішані". До "горизонтальних" відносяться конфлікти, в яких задіяні особи не підлеглі один одному (співробітники, партнери). До "вертикальних" – ті, в яких беруть участь особи, що підпорядковані один одному. У "змішаних" приймають участь всі названі сторони. Два останніх види складають 70-80% всіх конфліктів. Робимо висновок: щодо "вертикальних" і "змішаних" конфліктів, керівникові треба проявляти особливу обережність і не дозволяти втягнути себе в конфлікт, в якому він незацікавлений.

Взаємозв'язок між причинами, характером, типами і сферою вирішення можна заключити в таку схему:



Так потрібні конфлікти чи ні?

Це запитання може виникнути у кожного, кого зацікавить проблема конфлікту. Наукові дослідження показують, що відсутність конфліктів може свідчити про байдужість до справи організації або "кругової поруки". З конфліктами погано і без них – теж. Де ж істина? Думається, що посередині. Головне, їх потрібно передбачати, а щоб це сталося, потрібно знати і розуміти причини виникнення, а значить ефективно управляти ними.

2 Причини конфліктів

У конструктивних конфліктах причинами, як правило, є недоліки в організації виробництва і управління: відмінність в цілях і цінностях, розподіл ресурсів, відмінність у життєвому досвіді і манерах поведінки, розподіл прибутків і несвоєчасна оплата праці, погана інформованість, низький рівень виконавчої дисципліни та ін.

Причинами деструктивних конфліктів є міжособисті відносини. Сюди можна віднести: всілякі прояви грубощів, нетерпимість по відношенню до чужих думок, приховування інформації, критика, принижуюча людську гідність, звільнення з порушенням трудового законодавства, помилки в застосуванні заохочень і покарань, нечіткі формулювання завдань, що даються, та ін.

Які характерні особливості конфліктів у колективах торговельних організацій у сучасних умовах?

Дослідження, проведені кафедрою філософії та історії України в 1990-93 рр. доводять, що майже 60% опитаних приймають участь у конфліктах. Найчастіше виникають конфлікти з покупцями (48%) і між співробітниками (30%), між керівником і підлеглими (32%).

Майже 60% носять особисто-емоційний характер. На основі ранжирування нами виявлені такі причини: низький рівень загальної культури, неозначеність робочих завдань, грубість з боку керівника, некомпетентність, несвоєчасна сплата грошей в касу за товари, різка диференціація в оплаті праці, недоліки в організації відпочинку, недовіра, нестерпність.

З цього переліку видно, що причини конфліктів можна звести до двох основних груп – умови і організація праці, помилки з боку керівника.

Проглядається тенденція, що доля міжособистих конфліктів збільшується в комерційних, приватизованих торгових підприємствах.

Як реагують працівники на конфлікти в колективі? Аналіз анкетних матеріалів говорить, що 37% опитаних беруть активну участь у конфліктах. Кожний п'ятий вважає, що конфлікти допомагають – відстоювати свої права, добиватися своєї мети, кожний четвертий переконаний, що необхідно вчитися оцінювати конфліктні ситуації і вирішувати їх.

Найбільш імовірними способами усунення конфліктів вважають: заспокоєння, в'яснення непорозумінь, чітка організація роботи, усунення недбалості, несумлінності.

3 Стиль поведінки в конфлікті

Коли люди потрапляють у конфліктну ситуацію, одним із важливих мотивів є їх поведінка. Часто люди починають втрачати "своє обличчя", або не знають, як себе поводити.

Американські психологи, автори нового підходу до теорії конфліктів К.Томас і Р.Пілменн виділили такі п'ять ступенів поведінки в конфліктних ситуаціях, котрі є загальновизнаними.

1 Конкуренція чи суперництво (відкрита боротьба за свої інтереси, вперте відстоювання своєї позиції, примушування інших людей приймати свій варіант рішення).

2 Ухилення або ігнорування конфлікту (намагання вийти з конфлікту, не усуваючи його або добиваючись відстрочки).

3 Пристосування (зміна своєї позиції, перебудова поведінки, пом'якшення протиріч, поступаючись інколи своїми інтересами).

4 Співробітництво (сумісна праця над рішенням, задовольняючим інтереси всіх сторін).

5 Компроміс (усунення протиріч через взаємні поступки). Хоч співробітництво є найбільш прийнятним засобом вирішення конфлікту, та в деяких ситуаціях може не знайтися достатньо сил і

часу, або інтереси будуть виключати один одного, коли протиріччя знаходяться не в цілях, а в методах. У такому випадку найкращим чином зможе допомогти якраз компроміс.

Може виникнути питання: "Який же з стилів найдоцільніший"? К.Томас з цього приводу пише: "Кожна людина в ідеалі повинна володіти всіма стилями. Справа в тому, що для різних ситуацій застосовуються різні стилі поведінки".

В яких же умовах краще спрацює кожний із стилів? Перерахуємо деякі ситуації.

Стиль комунікації суперництва:

- необхідні швидкі і рішучі заходи на випадок непередбачених і небезпечних ситуацій;
- при впевненості керівника у своїй правоті;
- при взаємодії з підлеглими, що віддають перевагу авторитарному стилю;
- вихід надзвичайно важливий для Вас, ви робите ставку на своє рішення, виникають проблеми;
- ви володієте достатнім авторитетом, відчуваєте, що іншого не дано.

Стиль ухилення:

- необхідний час, щоб запанував спокій і створення умов для тверезої оцінки ситуації;
- вивчення причин конфлікту і пошук додаткової інформації – віддається перевага перед негайним прийняттям рішення;
- підлеглі самі можуть усунути конфлікт;
- ви впевнені, що не можете і не хочете усунути конфлікт;
- обговорення ситуації може погіршити ситуацію.

Стиль пристосування:

- необхідно встановити спокій;
- предмет суперечності більш істотний для опонента, ніж для вас;
- необхідно визнати свою неправоту;
- вас не дуже хвилює те, що сталося;
- важливо зберегти з кимсь хороші стосунки, чим відстоювати свою позицію.

Стиль співробітництва:

- необхідно знайти загальне рішення, якщо кожний з підходів до проблеми важливий і не припускає компромісних варіантів;
- необхідна інтеграція протилежних думок і зближення співробітників;
- є час попрацювати над проблемою, є бажання поставити на обговорення деякі ідеї.

Стиль компромісу:

- у сторін однаково переконливі аргументи;
- необхідно прийняти рішення при нестачі часу;
- директивне ствердження своєї точки зору не приводить до успіху;
- обидві сторони наділені тотожною владою;
- необхідно зберегти взаємовідносини.

Таким чином, стиль поведінки в конфлікті визначається мірою, в якій ви намагаєтесь задовольнити особисті інтереси (діючи пасивно чи активно) або інтереси другої сторони (діючи разом або індивідуально).

4. Засоби вирішення конфлікту

У кожному окремому випадку причина конфлікту конкретна, але всі конфлікти мають схожу основу: фактичне положення справ знаходиться в протиріччі з очікуванням людей, їх надіями. Коли це так, то можна говорити про два шляхи вирішення конфлікту: або перебудувати реальність під очікування опонентів, або зробити спробу змінити відношення опонентів до існуючого положення справ. Як показує досвід діяти доводиться на обох напрямках.

Щоб справитися з конфліктною ситуацією, потрібно володіти почуттям інтуїції, знаннями в галузі психології про поведінку людей в умовах конфлікту. Думається, що в подоланні конфлікту важливо уміти задавати собі запитання і відповідати на них. Ось деякі з них:

1 Що спонукало до конфлікту? Яка його мета і мотиви?

Коли мотив очевидний, слід сконцентрувати увагу на тому, що знаходиться на передньому плані. Однак, пам'ятайте, що найголовніше залишається поза нашим зором. У конфлікті не може бути одна причина. Це рідкісне виключення. Аналізувати необхідно приховані мотиви.

2 Яка передісторія конфлікту (можливо сторони вже стикались раніше)?

3 Які емоції переважають?

4 В чому розбіжність конфлікуючих сторін (в цілях чи методиці досягнення)?

5 Як можна стимулювати конфлікуючі сторони?

Подивіться на дійовий конфлікт, як на завдання, котре необхідно вирішити і опрацюйте заходи щодо його усунення.

Як перевести конфліктну ситуацію в ділову розмову? Кожний відбирає особисті прийоми, засоби. Найтипівіші з них:

- створіть атмосферу співробітництва, виділіть декілька хвилин для неофіційної бесіди.

- визнайте наявність конфлікту.

- переведіть розмову в спокійний тон, для чого попросіть ясно сформулювати позиції, вимоги, хто і що не визнає.

- завчасно визначте, хто буде брати участь.

- вивчіть можливі варіанти, обговоріть пропозиції і виберіть найбільш прийнятні.

Звичайно, пропозиції повинні враховувати інтереси сторін. Спеціалісти в галузі ведення переговорів радять після досягнення компромісу обов'язково скласти документ, де були б зафіксовані обов'язки сторін і означені терміни виконання.

Ці засоби доцільніше застосувати в конструктивних конфліктах. Інші прийоми необхідні в розв'язанні деструктивних конфліктів, в основі яких лежать особисто-емоційні моменти. Тут важче визначити предмет розбіжностей. Розумні аргументи часто не діють. Особливо важко у вирішенні цих конфліктів керівникам. Не завжди вдається усунути конфлікт через обговорення в колективі. Тут буде доречним знайти "контакт" з конфлікуючою людиною. Спробуйте також використати прийоми установлення контакту, що розглядаються нами в третій темі.

5 Управління стресами

У більшості випадків люди розуміють під стресами все, що призводить їх до стану схвильованості або прикрості. Психологія ставить питання дещо інакше. Канадський лікар Г.Сельє створив вчення про стрес, засноване на понятті загального адаптаційного синдрому, що забезпечує мобілізацію психологічних ресурсів організму для адаптації в тяжких умовах. Звідси виходить, що сама зовнішня подія – нестерпний режим роботи, гнів керівника – це "стресор", а реакція організму – «стрес».

Іноколи стрес дає і позитивні заряд. Так, наприклад, при написанні дипломної роботи студентом, коли залишається декілька днів, він змушений мобілізувати всі свої ресурси.

Стрес конкурентної боротьби змушує бігати сучасних бізнесменів з такою швидкістю, якої раніше від себе вони не чекали. Для багатьох це стало просто необхідністю.

Під час великої напруги і стресових ситуацій виникають два полярних виходи із них: або будь-яка дія, яка здається найкращим виходом із положення, або бездіяльність і заціпеніння. І те і інше не відповідає реальним ситуаціям. Ви не владні над обставинами, що викликають стрес, але спроможні і повинні регулювати своє відношення до них – уміти понижувати напругу, намагатися досягти витривалості в роботі. Заняття фізкультурою, психологічна підготовка забезпечать вашу працездатність. Зможе надати допомогу психологічна переадаптація діяльності. Назвемо деякі її правила:

1 Справа, котра повинна бути зробленою, необхідно, щоб визріла.

2 Не робіть декілька справ разом.

3 Навчіться говорити "Ні", коли досягнете межі, після якої ви вже не зможете працювати.

4 Налагодить особливо ефективні відносини з керівником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть зрозуміти ваші.

5 Знаходьте кожний день час для відключення і відпочинку. Змінюйте оточення і хід думок. Не затримуйтеся довго на роботі після її закінчення.

Можна сподіватися, що, дотримуючись цих нескладних прийомів, ви зможете змінити стереотип мислення, що дозволить побачити речі і події в новому світлі.

ВИСНОВКИ

1 Конфлікт – це зіткнення сторін (люди, групи), які мають розбіжності в досягненні мети, інтересів, позицій, думок, поглядів.

2 За рівнем організації конфлікти можуть бути особистими, міжособистими, між особою і групою, між групами. За значенням вони можуть бути конструктивними і деструктивними.

3 Причини конфліктів у сфері торгівлі і бізнесу, як правило, пов'язані з недоліками в організації виробничої діяльності, управління, неправильними діями керівників і підлеглих.

4 У сучасних умовах змінилися підходи до усунення конфліктів з точки зору психології. Основного значення набувають проблеми управління конфліктами, що пов'язано з вибором стилю поведінки і організації спілкування в розв'язанні конфліктних ситуацій.

5 Вибір стилю поведінки залежить від конкретної людини і від конкретної ситуації. Головна мета спілкування в конфлікті – перевести ситуацію в ділову розмову. Вибір методів, прийомів розв'язання конфлікту залежить від специфіки ситуації і конкретних осіб – учасників конфлікту.

6 Надмірний стрес може бути викликаний надзвичайно великим або занадто малим невизначеним обсягом роботи, конфліктною ситуацією, різними подіями особистого характеру. Оволодіння психологічними прийомами, які дозволяють регулювати відносини і стреси, – необхідна умова успішної роботи сучасного спеціаліста.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1 Коротко опишіть основні типи конфліктів.

2 Які основні причини конфліктів? Назвіть форми поведінки в конфліктах.

3 Обговоріть наслідки конфлікту.

4 Опишіть основні стилі відносин між людьми, які можна використати в розв'язанні конфлікту.

5 Які три основні засоби вирішення конфлікту в діловому спілкуванні.

6 Як можна перевести конфлікт в ділову розмову?

7 Що таке стрес?

8 Як можна зняти стрес у діловій розмові?

Далі пропонується ряд питань і можливі варіанти відповідей на них. Виберіть найбільш, на Вашу думку, оптимальний варіант і обґрунтуйте свій вибір.

9 Коли організаційна структура торгового підприємства не виключає конфліктів, менеджер повинен спробувати згладити їх і вести себе так, як начебто нічого не відбувається.

а) вірно;

б) невірно.

10 Є спосіб вирішення конфліктів – компроміс. Якщо прийняте рішення не можна назвати компромісом, то:

а) сторона, що програла, буде обурена і розгнівана;

б) сторона, що програла, спробує утруднити проведення в життя прийняте рішення;

в) переможна група ніколи не визнає гідності точки зору противника;

г) сторона, що виграє, пожаліє потерпілих.

11 Конфронтація в ході конфлікту означає, що менеджер повинен попіклуватися про те, щоб обидві сторони одна перед одною визнали і обговорили проблему.

а) вірно;

б) невірно.

12 Щоб вирішити груповий конфлікт, менеджер повинен:

- а) звільнити звинуваченого;
- б) скликати загальні збори і обговорити проблему;
- в) зайняти сторону порушника;
- г) спробувати вияснити причину конфлікту;
- д) змінити вимоги до співробітників.

ТЕМА 9. ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ З ІНОЗЕМЦЯМИ

- 1 Етичні засади спілкування з іноземцями.
- 2 Знайомство і вітання.
- 3 Візитна картка.
- 4 Ділові переговори.
- 5 Особливості письмового ділового спілкування.
- 5 Рекомендації щодо особливостей поведінки в різних країнах.

1 Етичні засади спілкування з іноземцями

Етичні засади спілкування склалися у світовій культурі у процесі розвитку людського життя, яке передбачало спілкування, отже, пошук таких моральних правил і норм, які могли б регулювати людську взаємодію. Ці правила та норми нагромаджувались, з одного боку, у звичаях та писаних і неписаних традиціях народів різних країн. З іншого боку, вони узагальнювались у працях мислителів і науковців, які шукали універсальні етичні правила й норми, моральні традиції та закони.

У першому контексті в найбільш загальному вигляді ці пошуки дійшли до наших днів у вигляді Золотого правила. В етиці так називають біблійну заповідь: "У всьому, як хочете, щоб інші поступали з вами, поступайте і ви з ними". Як бачимо, у Правилі закладено одне з перших в історії людства формулювань морального принципу рівності. Згідно з цим принципом моральні вимоги однаковою мірою мають поширюватися на всіх людей незалежно від їхнього суспільного становища та умов життя. В особистісному плані цей принцип передбачає, що при оцінюванні поведінки інших людей особа має виходити з тих самих вимог, які вона висуває до себе.

Водночас у такому розумінні рівності не визначено критерію змісту моральних вимог. Адже під нього можна підвести будь-який (у тому числі й негативний) зміст.

В уточненому вигляді Золоте правило відбито в "Моральному (етичному) законі" І. Канта, згідно з яким людина має діяти тільки відповідно до такої максими (правила), керуючись якою вона водночас може побажати, щоб це правило стало загальним моральним законом. Іншими словами, щоб усі інші також могли дотримуватись цього правила.

Ще в одному визначенні категоричного імперативу І. Кант дав таку його інтерпретацію: роби так, щоб ти завжди відносився до людства і в своїй особі, і в особі усякого іншого так само, як до мети, і ніколи б не відносився до нього як до засобу.

З цими принципами пов'язаний ще один важливий у системі етичних засад моральний принцип – *альтруїзм*. У теорію моралі він був уведений О. Контом як основа його етичної системи. Принцип альтруїзму вимагав від людини придушення власного егоїзму, безкорисливе служіння ближньому, готовність віддати перевагу не своїм інтересам, а інтересам іншого.

У системі цінностей радянських часів цей принцип знайшов продовження у принципі колективізму, який визначав пріоритет колективу, спільноти, суспільства над інтересами окремої людини.

Пріоритетним принципом сучасного світу є *гуманізм* – орієнтація в усіх видах діяльності (у тому числі у сфері бізнесу) на людину, її інтереси і потреби, на створення умов для її розвитку і самореалізації. Орієнтація на сукупність цих загальнолюдських моральних принципів у контексті гуманістичних пріоритетів може слугувати за моральні основи ділового спілкування з іноземними партнерами. Отже, необхідно враховувати загальні основи прояву цих моральних засад у кожній з країн спілкування.

Водночас треба орієнтуватися на спільні підходи до врахування особливостей ділового спілкування, що випливають з історії розвитку ділового спілкування громадян України з іноземцями, їх зумовленості соціально-культурними особливостями цього спілкування.

2 Знайомство і вітання

Як відомо, існують загальноприйняті норми представлення під час знайомства: чоловіка представляють жінці, молодших за віком – старшим, гостей – хазяїну. Водночас на ділові знайомства ці норми не поширюються; вони відходять на другий план, а на перший виходять службове положення (нижчих за положенням представляють першими) та посадовий статус.

Загальним для всіх є правило обов'язково дивитись в очі при знайомстві та посміхатись. Адже залежно від рівня емоційності посмішки людина, яка знайомиться, робить висновки про почуття партнера, що виникають у нього під час знайомства, а отже, у неї складається враження про ставлення до себе – від зневаги до щирої радості.

Представляючи членів делегації (або групи, яка приїхала на запрошення фірми), треба називати або ім'я, або ім'я та прізвище. Прийнято офіційне звертання, наприклад: пані Лінда Джексон або пане Дасон Фішер. Іноді можна вживати таку форму: мадам, мес'є, містер, місіс (для заміжньої жінки) та міс (для незаміжньої).

Якщо прізвище названо чітко, немає потреби називати себе. При цьому той, кому представляють, відповідає "Дуже приємно". За ним же залишається привілей першим подати руку для вітання. Той, кого представляють, руки не простягає. Він обмежується словами типу "Начуваний про Вас", "Давно мріяв познайомитись з Вами", "Я також займаюсь бізнесом".

Коли до зустрічі приєднується хтось новий, голосно називають його ім'я та прізвище, далі кожний із присутніх сам простягає йому руку і представляється. Коли представляють чоловіка, він обов'язково встає. Жінка робить це тільки тоді, коли її знайомлять з людиною старшого віку або вищого статусу (дівчата до вісімнадцяти років мають завжди вставати при знайомстві з людьми старшого віку).

За суворими правилами етикету знайомство завжди має відбуватися виключно з допомогою третьої особи, яка знає тих, хто знайомиться. Це правило поширюється насамперед на ділове офіційне спілкування. Крім того, воно майже завжди і в усіх ситуаціях стосується жінок. Отже, коли до чоловіка направляється незнайома жінка, а представити нікому, він має представитись їй першим. Коли чоловік представляється жінці, яка сидить, він кланяється, а вона простягає йому руку.

Коли знайомство відбувається при зустрічі на вулиці, то рішення про представлення супутника чи супутниці приймається залежно від обставин. Якщо вітаються зі знайомим і обмежуються обміном вітаннями, то представляти супутника необов'язково. Коли зав'язалася спільна бесіда, то це варто зробити. Щодо супутниці, то з нею потрібно привітатися першим, а рішення представляти її чи ні, приймає її супутник.

Коли зустрічається знайомий, який не може пригадати обставини знайомства чи прізвище співрозмовника, йому треба одразу нагадати, за яких обставин це знайомство відбулось.

При офіційному знайомстві гостей (як і нових співробітників) представляють директорові. (Виняток становлять почесні гості – мер, президент.) При представленні обов'язково треба називати ім'я, прізвище, посаду та фірму, де працює людина.

На завершення треба звернути увагу ще на одну важливу особливість. Найчастіше для знайомства приймаюча сторона влаштовує зустріч на честь приїзду гостей (у ресторані, на природі чи на квартирі одного з працівників фірми). Приймаючи запрошення, важливо пам'ятати, що етика ділового спілкування передбачає і "прощальну" вечерю, яку має організувати від'їжджаюча сторона. Такі прийоми можуть бути організовані в ресторані, приміщенні фірми, на квартирі. Як правило, на цю зустріч треба запросити всіх, хто сприяв вирішенню справ гостей, з ким зав'язалось ділове співробітництво. З іншими людьми необхідно обов'язково попрощатись по телефону, подякувавши за сприяння у справах.

Така сама, як і при знайомстві, послідовність зберігається при вітанні. Першими вітаються: молодший – зі старшим за віком; гість – з хазяїном; той, хто зайшов, – з присутніми; той, хто проходить, – з тим, хто стоїть; чоловік – із жінкою. У сумнівних ситуаціях (люди одного віку, статі,

становища) першим вітається більш ввічливий. Коли людині, у товаристві якої перебувають, довіряють, як правило, вітаються з тими людьми, з якими привіталась вона.

Дослідники у сфері етикету стверджують, що в діловому спілкуванні викристалізувались такі невербальні форми вітання: *уклін, погляд, потиск і цілування руки*. Як правило, при зустрічі зі знайомим на вулиці чоловік за три кроки до нього має трохи підняти капелюха та вклонитись. Якщо руки зайняті, це може бути уклін і посмішка–вибачення. На таке вітання жінка також відповідає легким нахилом голови та посмішкою для близьких. Звичайно, жінка не знімає головного убору, а чоловіки обов'язково виймають сигарету з рота, а руки – з кишень.

У ситуації, коли знайомий, який зустрічається на прийомі, ровесник, можна не підводитись, а обмежитись легким уклоном. Коли це люди старші за віком (або жінки), треба підвестися з місця. Той, хто сидить із дамою, не повинен підводитись. Інша справа, коли жінка підходить сама: потрібно не тільки встати, а й не сідати, поки вона не сяде або не відійде.

Зустрічаючи знайомих кілька разів на день, необхідно використовувати різні форми вітання.

Потиск руки практикується переважно у чоловіків (серед жінок – за взаємною згодою). Це одна з універсальних форм ділового вітання, адже при цьому партнери не тільки вітаються, а й вступають у фізичний контакт, відчуваючи настрій один одного.

Існують деякі особливості потиску руки: простягнута рука долонею донизу – свідчення наміру домінувати в подальшому, долонею догори – готовність до пасивного спілкування. Між друзями, як правило, практикується рівносильний потиск рук – долоні спрямовані чітко в бік.

Існує так званий потиск "рукавичка", коли рука партнера охоплюється обома руками з обох боків. Це свідчить про особливу прихильність і симпатію. Зауважимо, що завжди треба уникати холодного і послабленого потиску.

Крім того, не варто потискати напруженою рукою, бо це свідчитиме про знервованість, яку партнер може неправильно сприйняти.

Отже, чоловіки, підлеглі, молодші за віком мають чекати, коли їм подадуть руку для привітання. У разі помилки, можна потиснути руку, якщо спілкування є бажаним.

Цілування руки виражає особливе шанування, повагу, вдячність і здійснюється лише щодо заміжніх жінок та близьких родичів і виключно у приміщеннях. Цілують, як правило, тільки сторону пальців. У Німеччині та Австрії така форма вітання поширена недосидь, у Польщі, навпаки.

Погляд належить до міміки і є дуже тонкою та складною формою людського спілкування, яка має важливе значення. Адже коли людина при знайомстві не дивиться в очі іншій, її можуть звинуватити в нещирості.

Можна вітатись з людиною лише поглядом, ледь прикривши очі або посміхнувшись. Для людей знайомих або близьких погляд може виражати найрізноманітніші почуття.

Використовуючи певний спосіб вітання, треба бути впевненим у адекватності сприйняття його партнером по спілкуванню.

3 Візитна картка

Візитна картка допомагає уникнути непорозумінь при знайомстві і є ефективним засобом не тільки представлення партнерів, а й ділового спілкування взагалі.

Візитна картка для бізнесу (ділова візитна картка) оформлюється згідно зі встановленими вимогами: лише білий папір, певні розміри, чіткий чорний шрифт; угорі по центру – назва фірми, у правому кутку – робочий номер телефону. На вітчизняній візитній картці текст нерідко дублюється англійською мовою.

Візитні картки використовують у таких типових випадках:

- інформація під час знайомства;
- інформація про себе для налагодження контактів;
- підтримання ділових контактів з партнерами, поздоровлення;
- висловлювання подяки, співчуття та супроводження квітів і подарунків.

Залежно від призначення розрізняють такі типи візиток, на яких роблять також написи від руки:

- P.R. – висловлювання подяки;

- P.F. – поздоровлення зі святом;
- P.F.C. – задоволення знайомством;
- P.F.N.A. – поздоровлення з Новим роком;
- P.P.C. – прощання при від'їзді назавжди;
- P.C. – висловлювання співчуття;
- P.P. – заочне представлення.

Існують основні правила користування візитними картками, яких треба дотримуватись для забезпечення взаєморозуміння в діловому спілкуванні:

- направлення візитної картки рівнозначно візиту;
- ввічливіше залишати візитну картку особисто;
- відповіді на візитну картку даються протягом доби також карткою;
- порядок (послідовність) вручення візитної картки такий самий, як і при представленні;
- у резиденції чоловіка нежонатий чоловік залишає візитки для чоловіка та його дружини;
- у приміщенні жонатого чоловіка жінки своїх карток не залишають;
- після знайомства з жінкою чоловік має протягом тижня направити свою картку її чоловікові;
- жінки обмінюються картками за тими самими правилами, що й чоловіки;
- після ділового обіду чи вечері запрошені направляють картки господарям протягом тижня;
- високопоставлена особа (іноземна), яка перебуває в країні проїздом, має залишати свої візитні картки протягом доби. Такий самий термін для відповідей.

Крім візитних карток до ділової атрибутики, як правило, належать: ділові подарунки, діловий одяг, сумочка (для жінок) або аташе-кате. Варто дотримуватись певної техніки ділового спілкування: вміти говорити, слухати, задавати питання, керувати емоціями. Ключовим при цьому є положення про необхідність ознайомлення з культурою країни, в якій передбачається ділова зустріч.

4 Ділові переговори

Звичайно, знання характерних ознак національно-культурних та етнічних відносин не виключає необхідності знання основних правил, етичних норм і традицій, що утвердились як загальнокультурні в ділових стосунках і ґрунтуються на положеннях дипломатичного протоколу. Водночас важливо вміти вивчати партнерів, використовуючи, зокрема, методи візуальної психодіагностики, соціоаналізу та ін. Найбільш ґрунтовний серед них, на нашу думку, є метод аналізу стилів спілкування.

Відповідно до цього методу стиль поведінки партнера на переговорах визначається двома основними факторами: орієнтацією другої сторони на кінцевий результат, поведінкою партнерів у комунікаційному процесі.

При орієнтації на кінцевий результат стиль поведінки партнера базується: а) "на положенні", б) "на інтересі".

Коли переговори ґрунтуються "на положенні", то передбачається ряд типових правил взаємодії:

- чим більше домагається одна сторона, тим більше має поступитися інша;
- обидві сторони переслідують власні цілі, домагаючись переваги;
- основний натиск робиться на висуванні вимоги, її просуванні й захисті;
- будь-які поступки мають компенсуватись іншими перевагами;
- вимоги обґрунтовуються об'єктивними даними;
- допускається широкий діапазон тактичних засобів впливу на партнера, у тому числі психологічного.

Якщо переговори ґрунтуються "на положенні", то вони, як правило, обмежуються укладанням однієї вигідної ділової домовленості за один раз.

Інакше підходять до переговорів, що ґрунтуються "на інтересі". Тут передбачається можливість укладення тривалого взаємовигідного договору. При цьому переговори відбуваються з дотриманням типових правил взаємодії:

- обидві сторони націлені на співробітництво, відкритість в обміні інформацією;

- партнери поважають і допомагають один одному;
- сторони взаємодіють на основі об'єктивних норм чесності, довіри, комунікабельності;
- контракт допускає можливість уточнення та змін;
- договори мають довгостроковий характер.

Стиль, що визначається особливостями комунікаційного процесу, базується:

а) "на змісті"; б) "на контексті".

При стилі комунікативної поведінки під час переговорів, що базується "на змісті", віддається перевага не словам, інформації, ідеям, а саме змісту спілкування. При цьому передбачається ряд типових правил взаємодії:

- зрозуміло й чітко висловлюватися, трактуючи доводи дослівно;
- проблеми розв'язувати логічним шляхом, орієнтуючись на об'єктивність рішень;
- використовувати для аргументації документи, схеми, письмові угоди, що чітко визначають терміни;

- орієнтуватися на раціональне сприйняття світу і розв'язання проблем.

Стиль комунікативної поведінки під час переговорів, що ґрунтуються "на контексті", передбачає пріоритети взаємозв'язку, місця, часу, установки та почуттів партнера. Головне, щоб чітко і точно "читати" партнера та візуально діагностувати його поведінку.

При цьому передбачається ряд типових правил взаємодії:

- партнери вивчають один одного, діагностуючи поведінку;
- опорою слугують образність внутрішнього сприймання, емоційна оцінка спілкування;
- мовою спілкування можуть бути натяки, репліки неоднозначного змісту, завуальовані посилення;

- сторони орієнтуються на інтуїтивне сприйняття світу та прийняття рішення.

Розглянуті стилі поведінки під час переговорів утворюють чотири стилі поведінки, інтегровані на культурологічній основі.

1 На контексті та інтересі (притаманний культурі України та Японії).

2 На змісті та положенні (типовий для культури США, Німеччини, Швейцарії).

3 На контексті та положенні (притаманний переважно культурі Мексики, Іспанії, Єгипту, Філіппін).

4 На змісті та інтересі (притаманний культурі Швеції та Ісландії).

Не несуть в собі загрози переговори з представниками країн споріднених культур, тобто таких, у яких в основі стилю лежить хоча б один спільний компонент. Наприклад, 1 і 2 (контекст); 1 і 4 (інтерес); 2 і 4 (зміст); 2 і 3 (положення). У цьому разі партнери досить легко розуміють один одного і розв'язують спільні проблеми.

Найскладніша ситуація виникає, як правило, тоді, коли в основі стилів немає жодного спільного компонента. На сприйняття партнера у переговорах з цих країн впливають стереотипи, які не завжди відповідають дійсності.

Так, представники першої групи сприймають партнера другої групи як зухвалу, агресивну, нетерплячу, нудну та обмежену людину. Представники другої групи сприймають партнера першої групи як неуважного, вважають, що його важко зрозуміти, він може обдурити і ввести в оману.

Представники третьої групи сприймають представника четвертої групи як людину високої думки про себе, надто серйозну, офіційно-холодну та негнучку. Навпаки, представники третьої групи сприймають представників четвертої групи як "ділка", маніпулятора, як балакучу людину, котра не заслуговує на довіру.

Як бачимо, шлях до взаєморозуміння партнерів, які представляють різні культури, передбачає виконання двох умов. З одного боку, треба ознайомитися з культурою тієї країни, з представниками якої мають відбутися переговори. З іншого боку, коли виконання першої умови ускладнюється, треба обрати певний стиль спілкування, у загальних рисах спрогнозувати, як сприйматиме вас партнер з іншої країни. Крім того, важливо уникати стереотипного сприйняття партнера.

Зазначимо, що проблеми ділового спілкування із зарубіжними партнерами мають не лише вітчизняні бізнесмени. Не менш гострою вона є також для розвинених країн, зокрема США. Нерідко представники цих країн у діловому спілкуванні не зважають на особливості партнерів і намагаються нав'язати їм свій стиль і стереотипи поведінки.

5 Особливості письмового ділового спілкування

Перш ніж розглядати особливості письмового ділового спілкування, варто, на наш погляд, уточнити деякі принципові моменти.

По–перше, письмове ділове спілкування має багато спільного (за змістом, нормативною базою та ін.) із усним спілкуванням. Отже, основні вимоги та нормативи, а також теоретичні підходи останнього багато в чому поширюються також на письмове ділове спілкування. По–друге, культурологічні особливості ділового спілкування з партнерами різних країн також є підґрунтям для письмового спілкування. По–третє, більшість особливостей ділового спілкування відбивається в ділових листах, які є однією з найважливіших форм ділової письмової комунікації.

З урахуванням викладеного, розглянемо загальні вимоги, що висуваються до ділового листування, а також його особливості у спілкуванні із зарубіжними партнерами.

Як відомо, більшість документів письмової ділової комунікації об'єднується поняттям "службовий лист".

Під *службовим листом* розуміють узагальнену назву різних за змістом документів, що надсилаються поштою. Службовий лист є не лише носієм певної інформації, а й правовим документом. Лист має бути логічним за змістом, послідовним, стислим, переконливим, спонукати адресата в належний спосіб вирішити порушене питання.

Структурно лист складається зі вступу, доведення та заключної частини. У вступі викладають причини та безпосередній привід, що стали підставою для написання листа. У доведенні подаються історія питання, докази, факти, посилання на законодавство, цифрові дані, робляться логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду, відмову тощо.

Вимоги до службового листа дуже високі, бо навіть незначне перекручення інформації може перетворити його на дефектний з юридичної точки зору. Усі дані та факти, про які йдеться в листі, мають бути перевірені.

Розрізняють такі види листів: ділові (формальні та неформальні); особисті (приватні); рекомендаційні; прямої поштової реклами.

Формальні листи готуються одним підприємством (установою, організацією) для іншого.

Розрізняють такі формальні листи: *лист-прохання*, *лист-вимога*, *лист-звертання*, *лист-запит*. Відповіді на них оформлюють залежно від змісту вхідного листа.

Неформальні листи складають працівники одного рівня (скажімо, менеджер кадрової служби однієї фірми менеджерів кадрової служби іншої) із пропозицією про особисту зустріч з метою обговорення деяких питань, обміну інформацією і т. ін.

Як правило, офіційні ділові листи за функціональною ознакою можна поділити на такі, що потребують відповіді, і такі, що не потребують відповіді.

Неформальні листи бувають такі: *лист-попередження*, *лист-відмова*, *лист-нагадування*, *лист-повідомлення*, *лист-подяка*, *лист-оповіщення*, *лист-підтвердження*, *лист-розпорядження*, *інформаційний лист*, *супровідний*. Залежно від адресата неформальні листи поділяють на колективні та циркулярні.

Колективний лист складається від імені певної кількості осіб і надсилається на одну адресу. Це можуть бути скарги, прохання та звернення, підписані групами осіб, які усвідомлюють свою спільність у вирішенні питань.

Циркулярний лист, навпаки, надсилається ряду підпорядкованих установ одним адресатом. Джерелом циркулярного листа, як правило, є вища організація (міністерство, корпорація), яка інформує свої підрозділи щодо конкретного питання або дає вказівки, розпорядження.

З огляду на зміст та обсяг **листи** бувають *прості*, або *одноаспектні*, *складні*, або *багатоаспектні*.

За тематичною ознакою розрізняють **листи адміністративно-господарчі**, *постачальницько-збутові*, *виробничі*, *пропагандистські* та ін. За цією ознакою відокремлюють також ділову та комерційну кореспонденцію. Листування, яке пов'язане з економічною, правовою, фінансовою та

іншими формами діяльності підприємства, є *діловою кореспонденцією*, а листування з питань матеріально-технічного постачання та збуту – *комерційною*.

За структурними ознаками ділову кореспонденцію можна поділити на *стандартну* (регламентовану) та *нестандартну*.

Особистими є листи, якими обмінюються знайомі або родичі. Така кореспонденція має приватний характер. Як правило, особисті листи пишуть від руки. Інколи їх можна надрукувати, однак запрошення, відповіді, привітання та співчуття завжди пишуть від руки, що підкреслює щирість того, хто пише, краще засвідчує особисте ставлення до людини та події в її житті.

У багатьох країнах вважають, що в окремих випадках обов'язково потрібно надсилати листи (наприклад, висловити подяку господарям, якщо ви гостювали в їхньому будинку понад добу, подякувати за подарунки, якщо не було нагоди зробити це особисто).

Рекомендаційними є листи, які заочно представляють людину. Вони допомагають їй швидко заручитися підтримкою за місцем тимчасового перебування. Вони означають: "Пред'явник цього має право на вашу увагу та гостинність". (З огляду на це незручно просити кого-небудь дати такий лист.)

Разом з рекомендаційним листом можна вкласти в конверт візитну картку, а ім'я того, кого рекомендують, можна написати олівцем.

Ще один вид ділового листування – **листи прямої поштової реклами**, призначені для рекламування товарів і послуг безпосередньо тим людям, у яких зацікавлений рекламодавець. Якщо список адресатів добре продумано, рекламний лист складено тонко й зі смаком, а пропонуваний товар, користується попитом, адресати, як правило, отримують імпульс для негайного здійснення покупки.

Основною мовою міжнародного ділового листування є англійська. Лист англійською мовою зрозумілий діловій людині в будь-якому місці земної кулі. Розглянемо основні правила складання листів зарубіжним партнерам.

У науковій літературі звертається увага на необхідність використання сильних сторін листування для компенсації слабких.

Серед сильних сторін листування відокремлюють такі:

- той, хто пише, має змогу планувати зміст і форму листа;
- читачеві легше зрозуміти деталі повідомлення, особливо цифровий матеріал;
- адресат може перечитати місця, які не зрозумів;
- письмове повідомлення може стати підставою для дискусії;
- друковане слово надійно зберігається.

До слабких сторін листування належать такі:

- той, хто пише, не має змоги прикрасити своє мовлення мімікою та жестами;
- той, хто пише, не може дізнатися про те, хто ознайомлюватиметься з його матеріалом і коли.

Як бачимо, ділове письмове спілкування істотно відрізняється від усного. У розмові можна викладати різноманітні недооформлені ідеї. Якщо ж думка викладається на папері, треба заглибитись у конкретні деталі. При цьому набагато легше ввести в оману самого себе, ніж когось іншого.

Офіційно-ділова сфера спілкування та функціональне призначення ділового листування визначають його особливості.

Насамперед це офіційність, зумовлена, по-перше, ситуаціями спілкування, а по-друге – характером відносин між партнерами. У письмовій діловій мові широко використовуються ситуаційні кліше, стереотипні вирази та фрази. Стандартність ділового листування викликана вимогами економії і необхідністю полегшити процес опрацювання листів.

Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи для досягнення певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом вирішення конкретного питання.

Тому перш ніж писати листа, варто усвідомити такі моменти:

- вид листа (супровідний, лист-прохання, лист-повідомлення, лист-нагадування та ін.);
- чи передбачається відповідь;
- чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;

• чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном, телефаксом або модемним зв'язком). Як правило, мета написання відома:

- привернути увагу до певної ситуації чи проблеми;
- дати змогу легко зрозуміти написане;
- спонукати діяти так, а не інакше.

Текст складається з трьох основних частин:

- вступ (посилання на попередній лист, стисла констатація факту і т. ін.);
- основний зміст (прохання, вказівки, додаткове повідомлення та ін.);
- заключна частина (подяка, прохання написати відповідь, якщо щось буде незрозуміле, і т. ін.).

Кожен з розділів листа (згідно з планом) має певні особливості написання. Так, зміст вступної частини залежить від мети написання листа:

• якщо складається лист-відповідь, у вступі висловлюють подяку за запрошення, повідомляють про те, що адресат відомий у своїй галузі знань, і т. ін. Наприклад: "Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про ваші послуги...";

• якщо лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності в даний момент, наводять статистичні дані і т. ін. Наприклад: "Ми повідомляємо, що наша компанія співробітничала з...";

• якщо треба пояснити запитання, поставлені партнером, то крім відповідей на них висловлюється сподівання про можливість подальшого співробітництва або про відсутність такої можливості, викладаються пропозиції. Наприклад: "У зв'язку з вашим запитом ми повідомляємо, що могли б надіслати групу спеціалістів...";

• якщо лист має характер реагування на невиконання взятих зобов'язань, недотримання термінів поставки або інші дії, що зачіпають інтереси адресата, оцінка того, що сталося, і повідомлення про розірвання відносин не повинні бути різкими. Наприклад: "Ми з подивом довідалися, що ви не підписали наші документи...".

Особливої уваги заслуговує написання основної частини ділового листа.

Інформація має подаватися стисло, логічно, зрозуміло. Однак надмірно захоплюватися лаконічністю не варто, оскільки це призводить до додаткових запитань, пояснень і уточнень, а отже, до подальшого листування і затягує практичне вирішення питань.

Якщо в листі наводять інструкції або рекомендації, краще визначити час їх виконання. Вирази типу "найближчим часом" небажані. Під час написання основної частини листа рекомендується дотримуватись таких правил:

- проаналізувати всі аргументи, відкинувши, по можливості, все другорядне;
- згрупувати всі факти за обраним напрямком;
- добрати заголовки для кожного розділу; написати кожний заголовок на окремому аркуші паперу; скласти до нього невеликі запитання;
- обміркувати черговість викладу виходячи з принципу "від невідомого до відомого";
- не зупинятися на банальних речах, пам'ятаючи, що "стислість – сестра таланту";
- використовувати графіки, схеми, таблиці тощо;
- не боятися працювати з чернетками, зробити текст зручним для читання.

Під час написання заключної частини листа також необхідно враховувати особливості існуючих варіантів:

• традиційно тут викладаються сподівання на розвиток відносин і на те, що наведена в листі інформація буде взаємно корисною. Наприклад: "Сподіваємось, що будемо підтримувати співробітництво, та запевняємо вас...";

• якщо лист адресований особі, з якою ще не встановлено ділового контакту, в заключній частині адресант може написати, що сподівається на швидке отримання відповіді та виконання замовлення. Наприклад: "Будемо вдячні за термінове виконання нашого замовлення";

• у разі майбутнього можливого розірвання ділових контактів з партнером заключну частину листа можна звести до такої фрази: "Одночасно свідчимо про нашу відкритість до ділового співробітництва в майбутньому".

Як бачимо, навіть якщо зміст листа негативний, партнерові надається змога в разі зміни його позиції повернутися до ділового співробітництва. Така відповідь буде, скоріше, ознакою доброго тону, аніж сподіванням на співробітництво в майбутньому, отже, правил етикету буде дотримано;

- у разі потреби в заключній частині листа повідомляються прізвище, посада, адреса та номер телефону особи, яка може допомогти у вирішенні питань. Це робиться максимально доброзичливим тоном. Наприклад: "У разі потреби просимо зв'язуватись з нашим представником і з'ясовувати всі питання, що виникатимуть".

ВИСНОВКИ

1 Ділове спілкування із зарубіжними партнерами ґрунтується на загальних закономірностях процесу спілкування і ділового спілкування зокрема.

2 Ділове спілкування із зарубіжними партнерами має певні особливості, в основі яких лежать культурологічні фактори. Щоб зрозуміти специфіку спілкування із зарубіжними партнерами, потрібно враховувати традиції та норми (правила), на яких базуються стосунки між людьми (у тому числі ділові).

3 Особливості ділового спілкування із зарубіжними партнерами залежать також від форми спілкування: усної чи письмової. При цьому треба враховувати обидва типи особливостей: загальнокультурні та зумовлені формою спілкування.

4 Визначаючись з особливостями ділового спілкування, необхідно враховувати як рекомендації вітчизняних експертів, так і поради зарубіжних фахівців.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1 У чому сутність основних етичних основ ділового спілкування?

2 Якими принципами треба керуватись, щоб урахувати особливості ділового спілкування в певній країні?

3 У чому полягають особливості усного ділового спілкування з іноземцями відповідно до вимог етики та етикету?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. - М.: Прогресс, 1988 – 83 с.
2. Шеломенцев В.Н. Этика и культура общения. Учебное пособие.-К.: ООО "Оберіг," 1995 – 352с.
3. Гаєвський Б.А. Основи науки управління. – К.: МАУП, 1996. – 224 с.
4. Геращенко Г.Д, Геращенко И.Г. и др. Этика и психология делового общения : Учебное пособие. – Алчевск : ДГМИ, 1998. – 192 с.
5. Головаха Е.И, Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. - К. : Политиздат Украины, 1989. – 189 с.
6. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1984. – 216 с.
7. Доронина М.С. Культура спілкування ділових людей. – К.: Akademia, 1997. –192 с.
8. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – К.: Наукова думка, 1989. – 222 с.
9. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. – М. ИНФА, 1995. - 287 с.
10. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций : Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. - СПб.: Изд-во Союз, 2000. – 576 с.
11. Обозов Н.Н. Психологическая культура взаимных отношений. – К.: Лыбидь, 1990. – 112 с.
12. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – К.: Лыбидь, 1990. – 192 с.
13. Палеха Ю.І., Водерацький Ю.В. Етика ділових стосунків. – К.: МАУП, 1999. – 138 с.

14. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. – М.: Экономика , 1990. – 122 с.
15. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. - Нижний Новгород, “Ай кью” 1992.
16. Психология и этика делового общения : Учебник для вузов/ Под ред. В.Н. Лавриненко. - 1997. – 432 с.
17. Сухарев В.А. Этика и психология делового человека. – М. : Агентство «ФАИР», 1997. – 400 с.
18. Тимченко Н.М. Искусство делового общения. Ч.1. – Харьков :РИП «Оригинал», 1992. – 180 с.
19. Етика ділового спілкування: Курс лекцій/ Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка и др. – К.: МАУП, 1999. – 208 с.

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ “ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ”
(для студентів всіх спеціальностей)

Укладач

Кудерська Тамара Володимирівна

Редактор

Єрьоміна Наталія Володимирівна

Підп. до друку
Офсетний друк. Ум. друк. арк.
Тираж прим.

Формат 60 x 84 / 16
Обл.-вид. арк.

ДДМА. 84313. м. Краматорськ, вул. Шкадінова, 72.