

Грабінський П.М.

Павлюк В.Д.

Кравець І.М.

ЕТИКА ДІЛОВОГО
СПІЛКУВАННЯ

Курс лекцій

Хмельницький 2006

УДК 174
Г75
ББК 87.7

Рекомендовано до друку Вченою радою Хмельницького національного університету. Протокол № 2 від 28.09.2005.

Рецензенти:

Видиш М.М. – к. пед. н., доц., начальник кафедри Національної академії Державної Прикордонної служби України;

Березинець В.В. – к. філос. н., перший проректор Хмельницького інституту соціальних технологій;

Грабінський П.М., Павлюк В.Д., Кравець І.М.

Г75 Етика ділового спілкування: Курс лекцій. – Хмельницький: ХНУ, 2006. – 207 с.

Видання для тих, хто бажає, щоб все в житті стало простіше. Підлеглі будуть рахувати Вас ввічливою і тактовною людиною, перед керівництвом Ви зможете зберегти особисту гідність. А разом з тактом і ввічливістю прийдуть спокій та упевненість в собі.

Курс лекцій складено відповідно до програми курсу “Етика ділового спілкування” і призначений для викладачів та студентів економічних спеціальностей, а також керівників ланок управління різних рівнів.

ББК 87.7

© Грабінський П.М., Павлюк В.Д.,
Кравець І.М., 2006

© ХНУ, оригінал-макет, 2006

Бути ввічливим... Бути культурним... Задача часом нездійсненна тільки лише від незнання тих або інших простих, але важливих законів людського поведіння.

Ми живемо в цьому складному світі поруч з іншими людьми, ми зустрічаємося, знайомимося, ходимо в гості і на роботу, намагаємося зрозуміти один одного і самих себе. Однак, буває так, що величезну бочку меду, котрою ми, звичайно не без підстави, вважаємо свої манери, свою гостинність або почуття такту, псує невеликий і прикрий промах за столом або в танцях, під час знайомства або в розмовах. Трапляються іноді в житті ці прикрі дріб'язки. А їх можна було б уникнути, знаючи маленькі секрети і правила, що диктує вічний король краси – етикет. Перифразуючи одну французьку приказку, можна сказати, що якщо Ви не займетеся етикетом, то етикет займеться Вами. Рано або пізно, приходиться час, коли невміння поводитися, здавалося б в найпростішій ситуації, заважає людині зробити кар'єру, створити нормальний клімат у колективі, поладити з власною дитиною.

Що вдієш. Світ міняється, міняються люди і разом з ними міняється уявлення про те, що “добре”, а що “погано”, як “треба”, а як “не треба”.

Однак, кожний з нас щодня зустрічається із сотнями інших людей. З ними ми ідемо на роботу, займаємося бізнесом, відпочиваємо в кіно або кафе. На стадіоні або в дружній компанії.

Життя створює безліч найрізноманітніших ситуацій. Питання про те, як надійти, як поводитися, і як відноситися до поведінки іншого в тому або іншому положенні, здобуває особливу гостроту через величезну строкатість характерів, думок, поглядів і смаків. Щоб знайти правильне рішення, що дозволяє зберегти своє достоїнство, свої переконання і не скривдити іншу людину, потрібно врахувати багато обставин, виявити стриманість, життєвий досвід, такт.

Але ніде правди діти. Як часто наші добрі наміри раптово приводять нас до того, про що доводиться шкодувати. Скільки промахів і помилок виростало з наших, по суті, гарних бажань і ідей.

І ось де давайте згадаємо, що є, є вони, часто нехитрі, закони і правила людського поведіння, що і допоможуть нам уникнути непотрібних конфліктів, натягнутих відносин з іншими людьми. Ці правила називаються правилами гарного тону, правилами пристойності, ввічливості. Вони і складають таке складне і різноманітне поняття як етикет.

Показово, що, хоче людина або ні, вона всерівно підпорядковується якимсь визначеним правилам поведінки. Справді, контакти між людьми, елементарне взаєморозуміння було б неможливим, якби не було якоїсь, багато в чому незалежної від моралі й ідеології, спеціальної мови.

Етикет – це мовчазна мова, за допомогою якої можна багато чого сказати і багато чого побачити. Етикет неможливо замінити словами. По тому, як людина тримається, як вона входить, сідає, їсть, як вона тримає руки, як вона вимовляє слова, судять про її розум, про рівень її культури, про її ділові якості і моральні достоїнства. Справедливо це чи ні, але від першого враження залежить часто прийняття важливих рішень, як в особистих відносинах, так і в бізнесі. А, отже, від першого враження, від того, як ми вміємо піднести себе, залежить здійснення наших цілей і бажань, наш успіх і задоволеність життям. Про це варто пам’ятати тим, хто не любить думати про умовності.

Звичайно, немає і не може бути універсальних ліків від будь-яких помилок на усі випадки життя. Але багато чого можна просто знати.

Отже, це навчальне видання про взаємоповагу і чуйність, про ввічливість і гарні манери, про всі таємниці спілкування.

- ▶ *Предмет і завдання курсу “Етика ділового спілкування”*
- ▶ *Виникнення і розвиток етики*
- ▶ *Етика як філософська наука*
- ▶ *Сутність спілкування: функції, сторони, види, форми і засоби*

Соціологічні дослідження показують, що морально-психологічна атмосфера в колективі значною мірою відзначається моральним обліком керівника. Чим вища його моральна культура, тим краще взаємовідносини підлеглих. І, навпаки, ігнорування моральних норм та байдужість людей негативно впливають на стан справ та успіхи колективу. Неадекватна поведінка окремих керівників сприймається, як соціальна несправедливість всього керівного складу до працівника.

Зараз всі ми знаємо, що рівень морального багатства і поведінки значної кількості керівників і менеджерів не відповідають вимогам до сучасної людини-керівника.

Так що таке “бути людиною”?

Бути людиною, в нашому розумінні – це, передусім, мислити, щоб фізично і духовно вижити в складних умовах і при цьому залишитися людиною.

Для інвалідів, у яких основна орієнтація “бути людиною” цінними є міжособисті та ділові зв’язки, спілкування з іншими, задоволення емоційних потреб, зокрема в любові, радості, солідарності.

Дослідження сучасних вчених України виявили, що останнім часом чи не найбільшим дефіцитом у нас стають доброта, звичайне людське тепло та культура поведінки.

Ми говоримо про необхідність розбудови держави всіма, від президента до керівника малого підприємства. Але яка роль морального чинника в соціальному та духовному розвитку підприємства, міста, регіону, країни? Як цей чинник можна використати за допомогою засобів виховання та соціального управління? Яка вона ідеальна модель міжособистісних відносин?

На ці запитання повинна відповісти навчальна дисципліна, яку ми починаємо вивчати.

1.1. Предмет і завдання курсу “Етика ділового спілкування”

Етика ділового спілкування (ЕДС) – нова навчальна дисципліна. Її становленню та розвитку сприяли різні галузі науки (етика, психологія, філософія, соціологія) та практики (управління, менеджмент

та ін.). Найсуттєвіший вплив на неї, звичайно, справили етика і психологія – науки, що займаються людинознавством і вивчають одну й ту саму природу людської поведінки (але під різними кутами зору) і чинники, що впливають на життєдіяльність людей та їхню взаємодію.

Об'єкт дисципліни – ділове спілкування.

Предмет дисципліни – моральний та психологічний аспекти ділового спілкування, етичні та психологічні механізми ділового спілкування.

Етика – філософська наука про мораль, її розвиток, принципи, норми й роль у суспільстві, іншими словами – про правильне (і неправильне) у поведінці.

Слід розрізнити поняття “мораль” і “моральність”.

Мораль – певна форма свідомості, сукупність усвідомлюваних людьми правил, принципів, норм поведінки.

Моральність – її розуміють, як втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людей та стосунків між ними.

Психологія – наука про закономірність розвитку та функціонування психіки. Під останньою розуміють суб'єктивний образ об'єктивного світу.

Завдання курсу. Приступаючи до вивчення цієї дисципліни ви, безсумнівно, цікавитеся тим, що вона може дати людям і, зокрема, вам, а також тим, чого вона не може вам дати.

ЕДС може зробити внесок у ваше життя і допомогти вам різними шляхами, незалежно від того, чи будете ви керівниками виробництва, чи ні.

1. ЕДС зробить вас більш поінформованими про філософські, етичні, психологічні основи ділового спілкування, його норми і правила, шляхи їх застосування. Вона ознайомить вас з особливостями етикету в різних умовах трудової діяльності.

2. ЕДС задовольнить вашу цікавість щодо людської натури. Вона навчить розпізнавати типи людей, рівень їхньої моральності та інші індивідуальні особливості.

3. ЕДС допоможе оволодіти системою способів і засобів ділового спілкування.

4. Знання з ЕДС допоможуть у взаєминах із співвітчизниками та іноземними партнерами під час бесіди й колективного обговорення проблем. Вона може сприяти здатності до співпереживання, розвитку творчих контактів та співробітництва з оточуючими в атмосфері доброзичливості та взаєморозуміння.

5. Знання з ЕДС допоможуть у вашій професії. Вони потрібні у кожній галузі, у кожній професії. Особливо це стосується тих видів діяльності, які пов'язані з людськими взаєминами, оскільки необхідно вміти передбачати можливі реакції людей на різні впливи.

6. ЕДС не розв'язує складних політичних, етичних, економічних, соціальних, релігійних, культурних проблем, проте вона допоможе вам зробити більш обґрунтовані судження про психологічне підґрунтя соціальних феноменів.

7. ЕДС накреслить шляхи формування культури спілкування, самовдосконалення стилю спілкування відповідно до етичних та психологічних норм і правил.

Однак вона:

- не звільняє вас від відповідальності за власні дії;
- не забезпечує простих відповідей на складні етичні питання;
- неспроможна зробити людиною досконалою, ідеальною, безгрішною.

1.2. Виникнення і розвиток етики

Термін “етика” походить від давньогрецького “ethos”, яке ще в Гомера означало місце перебування, спільне житло. Згодом, однак, у слові “етос” почало переважати інше значення: звичай, вдача, характер. Античні філософи використовували його для позначення усталеного характеру того чи іншого явища. Зокрема, йдеться про етос першоелементів дійсності (Емпедокл), людини (Піфагор, Демокріт, Крітій) тощо.

У творах давньогрецького філософа Арістотеля (384–322 до н.е.) знаходимо два терміни, похідні від слова “етос”: ethikos (етичний) і ethika (етика). Термін “етичний” був потрібен мислителю для позначення позитивних якостей, що стосуються людської вдачі, характеру, на відміну від позитивних якостей діагностичних, тобто пов'язаних з мисленням, розумом людини. Що ж до науки – галузі пізнання, котра вивчає власне етичні гідності, досліджує, яка людська вдача є найдосконалішою, – то таку науку Арістотель або його найближчі учні й назвали етикою. Філософ залишив і праці, до назв яких уперше входить це слово: “Нікомахова етика” (найімовірніше, відредагована сином Арістотеля Нікомахом), “Євдемова етика” (пов'язана з його учнем Євдемом) і так звана “Велика етика”, що являє собою стислий конспект двох перших.

Цікаво, що первинне значення етосу, як спільного житла або місцеперебування теж не втрачає своєї філософської актуальності. Відомі приклади взаємонакладання і взаємозбагачення обох наведених значень слова “етос”. Так, афоризм Геракліта звичайно перекладають як “вдача – божество для людини”; однак один з найзначніших філософів ХХ ст. М. Гайдеггер (1889–1976) обґрунтовує думку, що більш

автентично було б тлумачити названий афоризм таким чином: місце перебування людини і є для неї простір присутності Бога, тобто Божество може відкритися їй за звичайних умов її побутування і мешкання.

В усякому разі ця давня етимологічна вказівка на місце перебування, на просторовість загалом не є для етики зайвою: вона звертає думку до зв'язку вдачі людини з її соціальним, культурним та природним оточенням, спонукає до роздумів про внутрішній простір, внутрішнє “місце перебування” людської волі й духовності.

Неважко зрозуміти, що сама наявність у людини власної вдачі, власного характеру вже передбачає її здатність обирати для себе ті чи інші рухи, жести, поведінку, позицію в житті, тобто передбачає свободу її самовияву в певному життєвому просторі. Доки людина такої свободи не має, доки її, мов раба, жорстко змушують до чогось поза власним вибором, – немає підстав говорити про її етос.

Так і взагалі в гуманітарних науках, що вивчають людину методами, адекватними якісному рівневі її існування, – завжди не байдуже первинне етимологічне значення вихідних термінів, оскільки в ньому акумульований найперший, глибинний досвід виокремлення даного типу реальності. Не байдуже, наприклад, що слово “культура” пов'язане за своїм походженням із сільськогосподарськими роботами, тоді як цивілізація – з громадським життям античного міста-держави, що суб'єкт за своїм первісним значенням – просто підставка, а матерія – деревина, призначена для обробки, тощо. Те ж саме ми бачимо і в етиці. І це стосується не лише слова “етос”, а й іншого, що лягло в основу нинішнього поняття моралі.

З часом поняття “етика” й “мораль” стали загальнопоширеними. При цьому термін “етика” зберіг своє первісне аристотелівське значення і досі позначає головним чином науку. Під мораллю ж розуміють переважно предмет науки етики, реальне явище, що нею вивчається.

Втім, у повсякденному слововжитку даної відмінності дотримуються не завжди. Ми говоримо, зокрема, про “етику вченого” або “медичну етику”, маючи на увазі певні принципи поведінки вченого, лікаря тощо; ми можемо засуджувати ті або інші вчинки чи вислови за їхню “неетичність”. Така термінологічна розпливчастість зумовлена тим, що між мораллю як реальним явищем і етикою як наукою про нього по суті не існує чіткої межі; хіба ж, обираючи лінію поведінки, зважуючись на вчинок тощо, ми не керуємося, хай навіть неусвідомлено, певними загальними настановами й уявленнями, не намагаємося якось обґрунтувати свій вибір та свої дії? А це вже царина етики. Та, незважаючи на цей взаємозв'язок теорії й практики, етика здебільшого зберігає значення науки, а мораль – реального явища, предмета дослідження цієї науки.

В деяких європейських мовах поряд із терміном “мораль” виникли й власні слова для позначення того ж (або майже того ж) явища. Так у німецькій мові слово *Moralitet* має синонім – *Sittlichkeit*, у російській поряд із поняттям “мораль” уживається “нравственность”. У староукраїнській мові існувало слово “обичайність”, що застосовувалося до сфери людських звичаїв і взаємин; нині, однак, в ужитку скалькований з латини термін “моральність”.

Оскільки в усіх згаданих мовах широко використовуються також і поняття “етика” і “мораль”, ми можемо спитати себе, чи потрібно в науковому обігу стільки слів для позначення явищ одного і того ж гатунку, чи не є абсолютними синонімами російські “мораль” і “нравственность”, українські “мораль” і “моральність”.

Справді, в дуже багатьох випадках ці слова вживаються як синоніми; є навіть дослідники, які наполягають на їх принциповій тотожності. І все ж сама мова засвідчує існування досить суттєвих відмінностей між ними. Так, ми можемо сказати “не читайте мені моралі”, але сказати “не читайте мені моральності” – не можемо. В російській мові існує вислів: “мораль сей басни такова”, – спробуйте замінити в ньому мораль на нравственность. І таких прикладів можна навести чимало.

З-поміж філософів, які займалися проблемами етики, серйозну увагу на зазначену обставину звернув великий німецький діалектик-ідеаліст Г.В.Ф. Гегель (1770–1831). *Moralitet* і *Sittlichkeit*, мораль і моральність постають у Гегеля як послідовні ступені розвитку об’єктивного духу, причому моральність тлумачиться як форма більш розвинутого, насичена конкретним життєвим і соціальним змістом.

Відмінність між мораллю і моральністю, яку слідом за Гегелем проводять в етичній теорії, коротко можна сформулювати таким чином. Мораль, на відміну від моральності (російської “нравственности” тощо), передусім виступає як певна форма свідомості – сукупність усвідомлених людьми принципів, правил, норм поведінки. Що ж до моральності (“нравственности”, “обичайності”), то її здебільшого розуміють як утілення даних принципів, правил і норм у реальній поведінці людей та стосунках між ними. Природно, що таке втілення має дещо інший зміст, ніж сукупність абстрактних правил і приписів моралі.

Розглядаючи дану проблему в загальнішому плані, можемо констатувати, що певна невідповідність, суперечність між мораллю і моральністю є корисною, навіть конче потрібною. Мораль справджує своє призначення тоді, коли вона чогось вимагає від людини, висуває перед нею якийсь ідеальний взірець, у чомусь перевершує реальний стан людської поведінки. Своєю чергою, реальна повнота і складність людського життя і досвіду не можуть бути зведені навіть до найдосконалішої системи моральних настанов; саме завдяки своєму потенцій-

ному багатству вони здатні згладжувати її гострі кути, пом'якшувати суперечності, робити її норми сумісними із свободою людини й придатними до реалізації. Якщо реально існуючій моральності – звичайно, за нормальних суспільних умов – власне мораль надає необхідні орієнтири, що вказують шлях людського вдосконалення, то для самої моралі як форми свідомості конкретні моральні (“обичайні”, звичаєві) відносини є, свого роду критерієм її цілісно людської обґрунтованості – або, точніше, камертоном, який визначає, потрапляють чи не потрапляють її вимоги в тон загальним потребам розвитку людської природи, людського буття. При цьому, як показує історичний досвід, мораль, яка не може знайти повноцінного втілення в конкретній моральності, конкретних людських стосунках і щораз заперечується ними, виявляється приреченою на загибель.

Завершуючи міркування про мораль і моральність, додамо тільки одне: етика й звичайний здоровий глузд людини рівною мірою засуджують, вважають викривленням як позицію пристосованця-конформіста, що в плазуванні перед реальністю (якою вона відкривається йому) забуває про високі вимоги моралі, так і позицію моралізатора й ханжі, котрий вважає єдино виправданою точку зору моральної свідомості й за піднесеною вузькістю морального принципу не бажає бачити реальну складність людських стосунків, різноманітність людських характерів і потреб.

1.3. Етика як філософська наука

Історія філософії й етики знає чимало спроб відповісти на це запитання. Тут ми пошлемося на лаконічне визначення моралі, ідея якого належить недавно померлому московському професорові О.І. Титаренку, – не тому, що вважаємо його остаточним або бездоганним, а просто через те, що воно поєднує в чіткій і стислій формулі саме ті риси моралі, які для етики як філософської науки є найістотнішими.

Отже, відповідно до даного визначення мораль постає як такий практично-оцінний спосіб відношення людини до дійсності, котрий регулює поведінку людей з точки зору принципового протиставлення добра і зла. Що це, власне, означає?

По-перше, мораль як предмет етики являє собою концентрований вияв саме практичного, активно-перетворювального ставлення людини до життя. Вона знаходить свої духовні витoki в царині людської волі, практичного розуму, за словами великого німецького філософа І. Канта (1724–1804). Відповідно до цього, й етику як науку в безмежному океані різноманітних вдач, характерів, форм поведінки і спілкування цікавить передусім вимір належного, того, що має бути:

як належить чинити, поводитися, спілкуватися, які цінності слід втілювати в життя, в якому напрямі вибудувувати власну особистість тощо.

Зауважимо, що в цій практичній спрямованості, притаманній моралі загалом, деякі етики розрізняють дві істотно відмінні форми, що за аналогією з відповідними латинськими граматичними конструкціями (умовний і наказовий способи дієслова) одержали назву оптативної й імперативної. Для етичної думки останніх століть більш звичною є саме імперативна мораль, в основі якої лежить те чи інше веління (*imperatum* з латини – наказ, веління), вимога або заборона щось робити. Класичним виразником і теоретиком подібної моралі і є І. Кант, котрому належить вчення про основоположний моральний обов'язок – категоричний імператив; вимоги цього морального закону є абсолютно безумовними й виконувати їх, за Кантом, слід із самої лише чистої поваги до них.

Що ж до “хрещеного батька” етики Арістотеля, то його вчення репрезентує скоріш оптативну мораль (латинське “*optimus*” – найвищий ступінь порівняння від “*bonus*” – гарний, добрий, благий), що орієнтує на пошук і реалізацію блага, досконалості, щастя. Мораль подібного гатунку, насамперед, закликає нас замислитися над тим, як слід жити у відповідності зі згаданою метою; відтак вона потребує не тільки поваги до власних приписів і вольової рішучості, але й певної розсудливості, здатності свідомо обирати блага і цінності, приймати щодо цього обґрунтовані рішення. Слідом за Арістотелем, в етиці узвичаєно іменувати цю духовно-практичну здатність людини її грецькою назвою “фронеzis”.

Не бажаючи вносити у виклад термінологічної плутанини, значимо все ж, що деякі сучасні дослідники саме імперативну мораль вважають мораллю як такою, зберігаючи для оптативної її форми арістотелівську назву “етика”. Такий підхід обґрунтовує, зокрема, відомий французький філософ П. Рікер.

Проте в обох вказаних випадках визначальною для моралі залишається, як неважко переконатися, її сутнісна практична орієнтація. Поза цією орієнтацією немає й підстав говорити про мораль загалом.

По-друге, в наведеному визначенні мова йде про оцінку моральних явищ, про можливість оцінки як сутнісної риси моралі. І справді, мораль цікавлять саме такі речі, такі прояви людини, які в принципі можуть бути певним чином оцінені, причому саме у зв'язку з розглянутим її практичним спрямуванням. Яку краватку я зав'яжу сьогодні, підете ви на балетну виставу чи на концерт рок-музики, вам чи вашому приятелю віддасть перевагу дівчина, котрій ви симпатизуєте, – всі ці життєві обставини, як і безліч подібних їм, такій оцінці не підлягають, і елементарна людська тактовність полягає в тому, щоб не тягти мо-

раль туди, де їй робити нічого. Навіть щонайістотніші якості людини, як помітили ще давні стоїки, з погляду моралі досить часто постають не як благо чи зло, а як щось нейтральне. Життя, здоров'я, насолода, сила, багатство – все це, на думку стоїків, саме по собі не підлягає етичній оцінці, не є приводом для моралізування. Лише тоді, коли виникає потреба оцінювати поведінку людини, оцінювати саме як добру або злу, справедливу чи несправедливу, відповідальну чи безвідповідальну – мораль вступає у свої права.

Щоправда, як видно із сказаного, критерій оцінюваності як такої все ще залишається для моралі занадто широким, необхідним, але не достатнім. Отже, будемо рухатися далі.

Третій суттєвий момент наведеного визначення пов'язаний з осмисленням моралі як особливого відношення людини до дійсності. Розглянемо цей момент детальніше.

Загалом ми звикли до того, що якість моральності чи аморальності приписується, як правило, стосункам між людьми. Ми звикли, що до сфери компетенції моралі входять відносини особи з особою, особи з групою, до якої вона належить, від сім'ї або виробничого колективу до соціальної верстви, нації, суспільства загалом – але не далі! Самоочевидне, здавалося б, розуміння моралі як певного аспекту міжлюдських стосунків нам пропонують енциклопедії, словники, підручники. Проте чим далі, тим більшою мірою дається взнаки його істотна неповнота.

Придивимося, насамперед, до відносин людини з представниками природного світу. Ось якийсь негідник знущується з беззахисної і безсловесної живої істоти – але ж чи маємо ми, власне, право називати таку людину негідником, тобто морально кваліфікувати її дії відповідним чином?

Усупереч елементарному людському чуттю, донедавна наша етика не мала простої й ясної відповіді на подібні запитання. Адже нещасні кіт чи собака не є суб'єктами моральних відносин! І для засудження відвертого неподобства вчені шукали обхідні шляхи. Доводили, зокрема, що жорстоке ставлення до тварин неприйнятне тому, що воно розвиває в людині відповідні загальні схильності, призвичаює її до жорстокості взагалі, яка потім може бути перенесеною і на ставлення до інших людей. Або ж руйнування природи й нищення живих істот засуджувалося на тій підставі, що природне середовище є корисним, життєво необхідним для людини, тому той, хто його нівечить, тим самим завдає шкоди й інтересам людського суспільства. В результаті утверджувався типово егоїстичний підхід: якщо не хочеш для себе неприємностей, не псуй те, що може тобі знадобитися. Хоча в крайньому разі, заради більш очевидних і нагальних власних потреб або ж

просто задля розваги – можна й не зважати на таку дуже відносну заборону. В крайньому разі – але який раз для грішної людини не крайній?

Потрібна була нинішня глобальна екологічна криза, що поставила на край небуття людство, а з ним і все життя на Землі загалом, щоб ми належним чином усвідомили просту, зрештою, обставину: природу в принципі врятувати неможливо, якщо вбачати в ній лише певну корисну для людини річ, якщо не визнавати за нею статусу самоцінності, не розглядати її як суб'єкт потенційно безмежної сукупності моральних зв'язків. Тільки нині ми почали усвідомлювати всю правоту магістральної традиції світової етичної думки, що від давніх Вед до Альберта Швейцера стверджувала, благоговіння перед життям у найрізноманітніших його проявах. Коли за примхою начальства недолюдки з вертольотів розстрілюють у степу беззахисних сайгаків – згадаймо відомий роман Ч. Айтматова “Плаха”, – це є кричущим злочином проти основ моральності незалежно від будь-яких міркувань про можливі наслідки цього для самої людини. Коли хімкомбінат отруєє своїми стоками прекрасне озеро, гублячи все живе в ньому, – це неподобство й гріх, незважаючи на те, чого більше матиме від цього сьогодні людина – шкоди, а може, й користі.

Так само коли завзяті прихильники нового руйнують чи спотворюють пам'ятки старовини або ж просто прирікають їх на загибель – це не просто антикультурне діяння, що духовно спустошує нинішні й обкрадає майбутні покоління; це й моральний злочин проти тих, хто колись вкладав у спорудження цих пам'яток свої працю та досвід, серце та душу, – будував церкви й молився в них Богові, жив у своїх містах, захищав їх від ворогів.

Загалом, нині ми бачимо, як найгострішого морального значення набувають, здавалося б, найіндиферентніші до моралі ланки й аспекти взаємодії людини й дійсності – в економіці, в політиці, в науковому пізнанні тощо; космічне самоусвідомлення сучасного людства неминуче висуває перед ним і проблему морального осмислення своїх відносин як з рідною планетою, так і з Сонячною системою і Всесвітом у цілому.

Всі ці зміни в сучасній постановці моральних проблем спонукають до перегляду антропоцентричної парадигми в етиці (тобто однобічної орієнтації на людину та її потреби) і повернення на новому рівні до традиційного розуміння моралі саме як певного модусу відношення до дійсності, до світу загалом – як до конкретних людей і соціальних груп, так і до представників світу природи і цінностей культури, до Всесвіту в усій безмежності його потенційних уособлень, до абстрактно-загальних категорій буття, таких як радість, страждання, смерть, любов тощо. (Природно, в тім, що й за цих умов людина зали-

щастя для людини найближчим і найцікавішим предметом, тому є підстави вважати, що міжлюдські стосунки й надалі збережуть свою роль якщо не єдиної, то принаймні провідної, найдинамічнішої галузі етичного освоєння дійсності).

Оскільки ж, таким чином, ми утверджуємося в розумінні моралі як певного загального відношення людини до дійсності, як певної форми світовідношення – стає більш очевидним саме філософський характер етики як науки. Адже предметом філософії саме і є загальні основи людського буття і відношення до світу.

Але повернемося, нарешті, до нашого визначення моралі.

Четвертим з істотних його моментів є те, що все перелічене й розглянуте нами досі набуває власне моральної якості тільки тоді, коли потрапляє у сферу протистояння добра і зла – так би мовити, в силоне поле напруги між цими протилежними полюсами – й осмислюється в ньому зв'язком. Власне моральними є тільки ті імперативи, ті прагнення, ті оцінки й ті відношення до дійсності, які виражають це протистояння, акумулюють у собі його напругу.

До власне етичного аналізу проблем добра і зла ми ще звернемося надалі. Поки ж обмежимося загальною філософською констатацією: так само як людське пізнання дійсності орієнтоване на ідеал Істини, осмислюється ним із середини й не існує у відриві від нього; й так само як естетичне, чуттєво-емоційне освоєння світу людиною орієнтоване на ідеал Краси, висвітлюється й ошляхетнюється ним – так само ж і моральне ставлення людини до світу, до реальності в будь-якій із своїх форм зорієнтоване на ідеал Добра. Єдність ідеалів Істини, Добра й Краси ще з античних часів символізує гармонійну цілісність людської культури, повноту її смисложиттєвих потенцій; звідси сам собою випливає висновок і про незамінне місце моралі, морального світогляду і світовідношення в системі культури людства.

Підкреслюючи знову й знову філософський характер науки етики в її фундаментальних основах, ми, проте, маємо зробити в цьому зв'язку й декілька суттєвих застережень. Адже донедавна поняття “філософія”, “філософський” в офіційному слововжитку виступали в єдиному ряді, єдиному смислому ланцюзі з такими термінами, як “ідеологія”, “партійність”, “непримиренність”, “пропаганда” і т.п. Багато хто й тепер переконаний мало не в синонімічності всіх цих виразів: якщо “філософ” – то вже й “ідеолог”, і “пропагандист”... Саме з огляду на ці передсуди важливо мати на увазі: філософічність етики як необхідної складової людської культури означає по суті дещо принципово інше.

По-перше, філософія у справжньому її розумінні не тільки не є ідеологією, але нерідко прямо протистоїть останній. Сутність ідеології

можна тлумачити по-різному, але в будь-якому разі вона обіймає певну сукупність загальних уявлень про людину, її потреби, місце у світі, життєве призначення тощо – уявлень, які б, оволодіваючи народними масами, сприяли їхньому згуртуванню, утвердженню однодумства в їхньому середовищі – отже, полегшують справу керування, маніпулювання цими масами в тих або інших інтересах. Саме через це насадження певної ідеології – неодмінний клопіт будь-якої авторитарної правлячої верхівки, будь-яких соціальних сил, що прагнуть закріпитися при владі.

Що ж до філософії, й зокрема філософської етики, то вона, навпаки, народжується саме тоді, коли людині набридають ідеологічні загальники й вона відчуває потребу сама, за допомогою власного розуму розібратися в сенсі власного буття, в одвічних таємницях людської присутності у світі.

Саме з цього в особі Сократа й розпочинала свій шлях європейська філософія загалом: розпрощавшись із старою і дуже поважною міфологією, для якої все на світі було зрозумілим і ясним (воля богів!), вона зізналася собі у власному незнанні (“я знаю, що я нічого не знаю”, – за переказами, мовив Сократ) і розпочала свою важку й невтомну працю розумової реконструкції суцього.

Сказане, проте, не означає, що всі ідеології однаково погані, що ідеологія не здатна виконувати в суспільстві певних конструктивних функцій або взагалі не потрібна йому. Філософія може не тільки брати на себе функцію критики та викриття ідеології, а й сприяти її утвердженню. Важливо лише не забувати, що в самій своїй основі філософія й ідеологія – речі різні.

По-друге, філософію загалом і етику як філософську дисципліну неможливо звести й до того, що досі зветься в нас суспільними науками або суспільствознавством у широкому розумінні слова. Те, що філософія й етика нібито науки суспільні, – уявлення, по суті, того ж гатунку, що й знаменита марксистська теза про сутність людини як сукупність суспільних відносин. Існує, звичайно, цілий комплекс конкретних наукових дисциплін соціологічного напрямку, які вивчають суспільство, соціум у найрізноманітніших його конкретних проявах. Проте щодо етики й філософії в цілому важливо усвідомити, що власну предметну та проблемну специфіку і, так би мовити, власне натхнення вони дістають, лише звертаючись до цілісності людського існування і людської присутності у світі. Саме людина як така – її цілісність, неповторність, призначення – є для філософії предметом основної зацікавленості; що ж до суспільства, то воно входить до сфери її інтересів, оскільки людина в ньому живе (отже, постає як суспільна істота) й відчуває на собі вплив процесів, що в ньому відбуваються.

Таким чином, ми маємо підстави розглядати й філософію, й етику зокрема передусім як дисципліни гуманітарні, як галузі знань про людину в цілості її життєвих проявів.

Вище йшлося про етику як науку про мораль. Однак, як теж впливає із сказаного, етика – це й наука про людське ставлення до самої моралі: про те, який смисл, яку внутрішню необхідність вбачає людина в прийнятті ж тих або інших моральних норм, на чому ґрунтує свій вибір, звідки взагалі виникає в неї потреба в моральному самообмеженні. Таким чином, до сфери інтересів етики потрапляє найширше коло духовних пошуків і людини, поєднаних спільною тональністю вільного ж обмеження нею своїх суб'єктивних потенцій заради вищих смисложиттєвих цінностей.

Саме останнє становить, можна сказати, філософську й, ширше, духовну специфіку етичного погляду на і світ. Якщо естетика філософськи-духовно санкціонує чуттєвий ентузіазм людини, буяння надлишкових енергій і сил, без чого неможливе ні творення, ні сприйняття прекрасного, то етика в постійному змаганні з нею висуває і розробляє свого роду культуру меж – свідому й зосереджену культуру свідомого самовизначення людського суб'єкта.

Природно, що на хід цих змагань етики й естетики впливає конкретна культурно-історична ситуація. У першій половині ХХ ст., на гребені революційного та постреволюційного завзяття, здобув популярність знаменитий афоризм О.М. Горького: “Естетика – етика майбутнього”. Коли ж те майбутнє прийшло і стало нашим сьогоденням – виявилось, що саме етика, з її загостреним відчуттям меж людського буття і діяльності, найбільшою мірою відповідає його духовному ладові. І це не дивно, оскільки реальна обмеженість можливостей розвитку самого людства і його шансів на виживання заявила про себе сьогодні з небувалою переконливістю.

Висновок: взагалі ж етика як дисципліна свідомого самовизначення суб'єкта нерідко вінчала собою найвеличніші філософські системи. Зрештою це закономірно, оскільки для філософії завжди існує потреба в подоланні абстрактності, у втіленні своїх ідей і візій, у самовизначенні її автора, який має продемонструвати світові певні життєві висновки згідно з власною доктриною; етика ж спирається на розроблений філософією духовний потенціал, на тлумачення нею інтегрального досвіду людини.

1.4. Сутність спілкування: функції, сторони, види, форми і засоби

Відомі два основних види соціальних контактів: діяльність і спілкування. Між спілкуванням і діяльністю, як видами людської ак-

тивності, існують розходження. Результатом діяльності є звичайне створення якого-небудь матеріального або ідеального предмета, продукту (наприклад, формулювання думки, ідеї, висловлення). Підсумком спілкування стає взаємний вплив людей один на одного. І діяльність і спілкування варто розглядати як взаємозалежні сторони розвиваючої людини соціальної активності.

У реальній життєдіяльності людини спілкування і діяльність як специфічні форми соціальної активності виступають у єдності, але у визначеній ситуації можуть бути реалізовані і незалежно один від одного. Зміст категорії спілкування багатобразний: це не тільки вид людської діяльності, але й умова, і результат цієї ж діяльності; обмін інформацією, соціальним досвідом, почуттями, настроями.

Спілкування властиве усім вищим живим істотам, але на рівні людини воно здобуває самі досконалі форми, стає усвідомленим і опосередкованим мовою. У житті людини немає навіть самого нетривалого періоду, коли б він знаходився поза спілкуванням, поза взаємодією з іншими суб'єктами. В спілкуванні виділяються: **зміст, мета, засоби, сторони, види, форми, бар'єри.**

Зміст – це інформація, що у міжособистісних контактах передається від однієї живої істоти до іншої. Змістом спілкування можуть бути відомості про внутрішній мотиваційний або емоційний стан живої істоти. Змістом спілкування може стати інформація про стан зовнішнього середовища, наприклад, сигнали про небезпеку або про присутність десь поблизу позитивних, біологічно значимих факторів, наприклад, їжі. У людини зміст спілкування значно ширше, ніж у тварин. Люди обмінюються один з одним інформацією, що представляє знання про світ: багатий, придбаний в житті досвід, знання, здібності, уміння і навички. Людське спілкування багатогранне, воно найрізноманітніше за своїм внутрішнім змістом. За змістом спілкування може бути представлено як: **матеріальне; когнітивне; діяльне; кондиційне; мотиваційне.**

Матеріальне – обмін продуктами і предметами діяльності, що у свою чергу, служать засобом задоволення актуальних потреб суб'єктів.

Когнітивне – обмін знаннями.

Діяльне – обмін діями, операціями, уміннями, навичками. Ілюстрацією когнітивного і діяльного спілкування може служити спілкування, зв'язане з різними видами пізнавальної або навчальної діяльності. Тут від суб'єкта до суб'єкта передається інформація, що розширює кругозір, що удосконалює і розвиває здібності.

Кондиційне – обмін психічними або фізіологічними станами. При кондиційному спілкуванні люди впливають один на одного, воно розраховане на те, щоб привести один одного у визначений фізичний

або психічний стан, наприклад підняти настрій або зіпсувати його; збудити або заспокоїти один одного, а в кінцевому рахунку – зробити визначений вплив на самопочуття один одного.

Мотиваційне – обмін спонуканнями, цілями, інтересами, мотивами, потребами. Мотиваційне спілкування має своїм змістом задачу один одному визначених спонукань, установок або готовності до дій у визначеному напрямку. Наприклад, одна людина бажає домогтися, щоб в іншого виникло або зникло деяке прагнення, щоб склалися визначена установка до дії, актуалізувалася деяка потреба і т.п.

Ціль спілкування – це те, заради чого в людини виникає даний вид активності. У тваринних метою спілкування може бути спонукання іншої живої істоти до визначених дій, попередження про те, що необхідно утриматися від якої-небудь дії. У людини кількість цілей збільшується. Якщо у тварин мета спілкування звичайно не виходить за рамки задоволення актуальних для них біологічних потреб, то в людини вона являє собою засіб задоволення багатьох різноманітних потреб: соціальних, культурних, пізнавальних, творчих, естетичних, потреб інтелектуального росту, морального розвитку і ряду інших.

За цілями спілкування поділяється на біологічне і соціальне.

Біологічне – це спілкування, необхідне для підтримки, збереження і розвитку організму. Воно пов'язане з задоволенням основних органічних потреб.

Соціальне спілкування переслідує мету розширення і зміцнення міжособистісних контактів, встановлення і розвитку персональних відносин, особистісного росту індивіда.

Існує стільки приватних видів спілкування, скільки можна виділити підвидів біологічних і соціальних потреб. Назвемо основні з них.

Ділове спілкування звичайно включено як приватний момент у яку-небудь спільну продуктивну діяльність людей і служить засобом підвищення якості цієї діяльності. Його змістом є те, чим зайняті люди, а не ті проблеми, що торкаються їхнього внутрішнього світу.

Особистісне спілкування, навпроти, зосереджено в основному навколо психологічних проблем внутрішнього характеру, тих інтересів і потреб, що глибоко й інтимно торкають особистість людини; пошук сенсу життя, визначення свого відношення до значимої людини, до того, що відбувається навколо, дозвіл якого-небудь внутрішнього конфлікту.

Інструментальне – це спілкування, що не є самоціллю, не стимулюється самостійною потребою, але переслідує якусь іншу мету, крім одержання задоволення від самого акта спілкування.

Цільове – це спілкування, що саме по собі служить засобом задоволення специфічної потреби, у цьому випадку – потреби в спілкуванні.

У житті людини спілкування не існує як відособлений процес або самостійна форма активності. Воно включене в індивідуальну або групову практичну діяльність, що не може ні виникнути, ні здійснитися без інтенсивного і різнобічного спілкування.

Засоби спілкування можна визначити як способи кодування, передачі, переробки і розшифровки інформації, переданої в процесі спілкування від однієї живої істоти іншому. Кодування інформації – це спосіб передачі її від одного до іншого. Інформація може передаватися за допомогою прямих тілесних контактів: торканням тіла, руками і т.п. Інформація може передаватися і сприйматися людьми на відстані, через органи почуттів (спостереження з боку однієї людини за рухом іншої або сприйняття вироблених нею звукових сигналів). У людини, крім усіх цих даних від природи способів передачі інформації, є чимало таких, котрі створені, удосконалені нею самою. Це – мова й інші знакові системи, писемність у її різноманітних видах і формах (тексти, схеми, малюнки, креслення), технічні засоби запису, передачі і збереження інформації (радіо- і відеотехніка; механічна, магнітна, лазерна й інша форми записів). За своєю винахідливістю у виборі засобів і способів спілкування людина набагато випередила усі відомі нам живі істоти, що живуть на планеті Земля.

Функції спілкування виділяються відповідно до змісту спілкування. Розрізняють чотири основні функції спілкування. Сполучаючись, вони додають процесам спілкування конкретну специфіку в конкретних формах.

Інструментальна функція характеризує спілкування як соціальний механізм керування і передачі інформації, необхідної для виконання дії.

Інтегративна функція розкриває спілкування як засіб об'єднання людей.

Функція самовираження визначає спілкування як форму взаємопізнання психологічного контексту.

Трансляційна функція виступає як функція передачі конкретних способів діяльності, оцінок і т.д.

Зрозуміло, цими чотирма функціями зовсім не вичерпуються значення і характеристики спілкування. Серед інших функцій спілкування можна назвати: експресивну (функція взаєморозуміння переживань і емоційних станів), соціального контролю (регламентації поведінки і діяльності), соціалізації (формування навичок взаємодії в суспільстві відповідно до прийнятих норм і правилами) і ін.

Форми спілкування. Спілкування надзвичайно багате за своїми формами. Можна говорити про пряме і непряме ділове спілкування, безпосереднє і опосередковане, масове і міжособистісне. При цьому;

під прямим спілкуванням розуміють природний контакт “віч-на-віч” за допомогою вербальних (мовних) і невербальних засобів (жестів, міміки, пантоміміки), коли інформація особисто передається одним з його учасників іншому.

Непряме спілкування характеризується включенням у процес спілкування “додаткового” учасника як посередника, через якого відбувається передача інформації.

Безпосереднє спілкування здійснюється за допомогою природних органів, даних живій істоті природою: руки, голови, тулуба, голозових зв’язок і т.п. Безпосереднє спілкування є історично першою формою спілкування людей один з одним, на його основі на більш пізніх етапах розвитку цивілізації виникають різні види опосередкованого спілкування.

Опосередковане (тобто за допомогою чого-небудь) спілкування може розглядатися як неповний психологічний контакт за допомогою письмових або технічних пристроїв, що утрудняють або віддаляють у часі одержання зворотного зв’язку між учасниками спілкування. Опосередковане спілкування зв’язане з використанням спеціальних засобів і знарядь для організації спілкування й обміну інформацією. Це або природні предмети (ціпок, кинутий камінь, слід на землі і т.д.), або культурні (знакові системи, записи символів на різних носіях, печатка, радіо, телебачення і т.д.).

Далі розрізняють **міжособистісне** і **масове** спілкування.

Масове спілкування – це множинні, безпосередні контакти незнайомих людей, а також комунікація, опосередкована різними видами масової інформації.

Міжособистісне пов’язане з безпосередніми контактами людей у групах або парах, постійних за складом учасників. Воно має на увазі відому психологічну близькість партнерів: знання індивідуальних особливостей один одного, наявність співпереживання, розуміння, спільного досвіду діяльності.

Сучасному фахівцеві сфери торгівлі й обслуговування доводиться у своїй повсякденній діяльності найбільшу увагу приділяти міжособистісному спілкуванню, а тому зіштовхуватися з визначеними проблемами як вербального, так і невербального характеру. Давайте ж приділимо цим проблемам гідної уваги.

Відповідно до сталої традиції, у вітчизняній соціальній психології виділяють три різних за своєю орієнтацією **типи міжособистісного спілкування**: імператив, маніпуляцію і діалог.

Імперативне спілкування – це авторитарна, директивна форма впливу на партнера по спілкуванню з метою досягнення контролю

над його поведженням і внутрішніми установками, спонуканню до визначених дій або рішень. У даному випадку партнер по спілкування розглядається як об'єкт впливу, виступає пасивною “страдательною” стороною. Особливість імператива в тім, що кінцева мета спілкування – спонукання партнера – не завуальоване. Як засоби опису впливу використовуються наказ, вказівки, розпорядження і вимоги.

Маніпуляція – це розповсюджена форма міжособистісного спілкування, що припускає вплив на партнера по спілкуванню з метою досягнення своїх схованих намірів. Як і імператив, маніпулятивне спілкування припускає об'єктне сприйняття партнера по спілкуванню, що використовується маніпулятором для досягнення своїх цілей. Ріднить їх і те, що при маніпулятивному спілкуванні також ставиться мета домогтися контролю над поведженням і думками іншої людини. Корінна відмінність полягає в тому, що партнер не інформується про справжні цілі спілкування; вони або просто ховаються від нього, або замінюються іншими.

У маніпулятивному процесі партнер по спілкуванню сприймається не як цілісна унікальна особистість, а як носій визначених, “потрібних” маніпуляторів властивостей і якостей. Так, неважливо, наскільки добра ця людина, важливо, що її доброту можна використовувати, і т.д. Однак людина, що вибрала як основний саме цей тип відносини до інших, у результаті сама часто стає жертвою власних маніпуляцій. Самого себе вона теж починає сприймати фрагментарно, переходить на стереотипні форми поведження, керується помилковими мотивами і цілями, утрачаючи нитку власного життя. Маніпулятивне відношення до іншого приводить до руйнування близьких, довірчих зв'язків між людьми.

Порівняння імперативної і маніпулятивної форм спілкування дозволяє виявити їх глибоку внутрішню подібність. Об'єднавши їх разом, ми можемо охарактеризувати їх як різні види монологічного спілкування. Людина, розглядаючи іншого як об'єкт свого впливу, по суті справи, спілкується сама із собою, зі своїми цілями і задачами, не бачачи щирого співрозмовника, ігноруючи його. Як сказав з цього приводу А.А. Ухтомский: *Людина бачить навколо себе не людей, а своїх “двійників”*.

Як реальна альтернатива такого типу відносин між людьми може бути розглянуте **діалогічне спілкування**, що дозволяє перейти від езопової, фіксованої на собі установки до установки на спів розмовника, реального партнера по спілкуванню. Діалог можливий лише у випадку дотримання наступних непорушних правил взаємовідносин:

1. Психологічне налаштування на актуальний стан співбесідника і власний актуальний психологічний стан. У даному випадку

мова йде про спілкування за принципом “тут і зараз” з урахуванням тих почуттів, бажань і фізичного стану, що партнери відчувають у даний момент.

2. Безоцінне сприйняття особистості партнера, апіорна довіра до його намірів.

3. Сприйняття партнера як рівного, що має право на власну думку і власне рішення.

4. Змістом спілкування повинні бути не прописні істини і догми, а проблеми і невирішені питання (проблематизація змісту спілкування).

5. Персоніфікація спілкування – розмова від свого імені, без посилання на думки й авторитети, презентація своїх щирих почуттів і бажань.

Здатність до такого спілкування – найбільше благо для людини тому що воно, на думку відомого психотерапевта К. Роджерса, має психотерапевтичні властивості, наближає людину до більшого психічного здоров'я, урівноваженості і цілісності.

“Опанувати внутрішньою людиною, побачити і зрозуміти її не можна, роблячи її об'єктом байдужого нейтрального аналізу, не можна опанувати її і шляхом злиття з нею. До неї можна підійти і її можна розкрити – точніше, змусити її саму розкритися – лише шляхом спілкування з нею, діалогічно”, – писав М.М. Бахтин. З цього ми можемо зробити висновок про те, що шлях пізнання глибини людської душі – це діалог.

Спілкуючись, ми прагнемо зрозуміти один одного; чим глибше відносини, тим сильніше бажання зрозуміти не тільки значення, але і зміст слова. Ми говоримо заради того, щоб зрозуміли нашу індивідуальну думку, але саме в це-те часто залишаємося незрозумілими. П.А. Флоренський писав: *“Ми віримо і визнаємо, що не від розмови ми розуміємо один одного, а силою внутрішнього спілкування, і що слова сприяють загостренню свідомості, свідомості вже пройшли духовного обміну, але не самі по собі роблять цей обмін”.*

Питання для самоконтролю

1. Що таке етика ділового спілкування?
2. Мораль і моральність. Яка відмінність між ними?
3. Що являє собою когнітивне спілкування?
4. Які види спілкування Ви знаєте?
5. В чому полягає інструментальна функція спілкування?

Література: [13; 14; 36].

- ▶ *Перепони і бар'єри у спілкуванні*
- ▶ *Концепції людської особистості та рівні спілкування*
- ▶ *Рівні ділового спілкування*
- ▶ *Основні сучасні теорії міжособової взаємодії*

Спілкування – складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності, який включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини.

Спілкування – це одна з форм взаємодії в суспільстві, завдяки якій індивіди як фізично так і духовно створюють одне одного. Люди повинні спілкуватись. Без цього вони не в змозі жити нормально: вони обмінюються досвідом роботи; навичками труда і побуту тощо.

У процесі спілкування люди знаходять суспільну мову, формують власний світогляд, досягають взаєморозуміння.

Спілкування суттєво впливає на розвиток усіх потреб людини.

На першій лекції ми почали розглядати сутність спілкування, Було розглянуто функції спілкування, сторони, види, форми. Сьогодні продовжимо вивчення сутності спілкування з точки зору психології.

2.1. Перепони і бар'єри у спілкуванні

Перепони у діловому спілкуванні. Проблеми управління – невід'ємні від спілкування людей, оскільки саме вони складають його глибинну сутність. Кожна людина, так чи інакше, належить до певних великих чи малих соціальних груп, людських об'єднань або, як ще кажуть, етносу.

У кожній з груп формуються свої цінності, існує певний рівень культури, який не завжди однозначно сприймається представниками інших груп. Успішне управління не може плідно здійснюватися, якщо не враховується певний соціально-рольовий рівень тих, з ким доводиться мати справу.

Управління – це складна форма спілкування з людьми, партнерами по справі чи іншими представниками, зацікавленими у бізнесі. Саме тому, що управління є складною проблемою людинознавства, тут необхідне оволодіння всебічними знаннями про людину.

На шляху до людей, до їх розуміння, ми стикаємося з трьома своєрідними перепонами і можемо розраховувати на успіх, лише подолавши їх.

Перша – це зовнішність людини (її естетичні якості), Переваги красивої зовнішності проявляються ще в ранньому дитинстві, коли симпатичним дівчаткам чи хлопчикам дорослі приділяють більше уваги. В школі вчителі оцінюють таких дітей як більш здібних, а одно-класники намагаються завести дружбу з ними.

Гарні жінки частіше вдало виходять заміж і займають вище соціальне становище у суспільстві, на них більше задивляються чоловіки, приписуючи їм кращі якості і обожнюючи їх. І навпаки, люди менш вродливі відчують “дискримінацію” з раннього дитинства: виховательки приділяють їм менше уваги в дитячих садках, суворіше ставляться до них вчителі у школі, упереджено ставляться деякі викладачі у вузі, їх оцінюють більш вимогливо при зайнятті вакантних посад, встановленні заробітної плати, наданні пільг.

“Фізична врода, – відмічає психолог С. Рей (США), – може підняти самооцінку, рівень вимог і взагалі дати людині позитивне бачення світу, що сприяє успіху у найрізноманітніших галузях”.

Вищесказане не означає, що красива зовнішність має головне значення у житті людини. Людина *біосоціальна* і в своїй життєдіяльності підпорядковується як біологічним, так і соціальним законам, дію яких неможливо протиставити один одному. Так, академік В.М. Бехтерев в 1923 р. писав, що особистість є завжди і всюди продуктом біосоціальних умов, які завдячують своїм виникненням, з одного боку, біологічному впливу, отриманому від батьків, а з іншого – соціальним умовам оточуючого середовища.

Вродлива зовнішність може бути ознакою здоров’я, стійкості до захворювань, але вона мало що скаже (окрім фахівця) про розум, талант, порядність людини. Інколи важко відповісти на запитання, чому одні люди подобаються “з першого погляду”, а інші – сприймаються відразливо.

Певною розгадкою тут виступає *друга перепона – вираз очей і обличчя* (міміка, пропорціональність, зміни виразу обличчя тощо). Свого часу філософ А. Шопенгауер зауважував, що уста висловлюють думку людини, а обличчя – думку природи. Не говоримо уже про загальновідому народну мудрість, що *“очі – дзеркало душі людини”*.

Правда, якщо бути точнішим, то у виразі очей віддзеркалюється розум, набутий людський досвід. Не випадково ж ми говоримо *“мудрий погляд”, “сумні очі”, “яскраве сяйво очей”, “пустий погляд”* тощо. Видатний кінорежисер М. Ромм якось зауважив, що за допомогою гриму в кіно можна зробити все – невродливого – красенем, некрасиву жінку винятковою красунею, – *крім одного: тупі очі, якщо вони показані на екрані крупним планом, – розумними.*

Більшість людей створює чуттєві фантазії, розглядаючи обличчя, хоча лише деякі можуть визначити психофізіологічні особливості конкретної людини. Тим, хто цікавиться цими питаннями, пропонуємо звернутися до книги Г. Щокіна *“Візуальна психодіагностика: пізнання людей по їх зовнішності та поведінці”*. Наші обличчя – це наші підписи і не випадково в другій половині життя людина сама є відповідальною за красу та виразність свого обличчя.

І якщо це так, то краса не є панацеєю, що визначає все або нічого. В однієї з найбільш цікавих жінок світу Клеопатри ніс був з горбинкою, Мадонна стала знаменитою співачкою незважаючи на великий ніс, а збільшені вилиці А. Шварцнегера не завадили йому мати великий успіх у кіно.

Третя перепона – інтелект. Він не є вродженою якістю, а дається наполегливою працею (навчанням, життєвим досвідом) протягом усього життя. Саме тому інтелект не є якоюсь сталою величиною і, напевне, люди, які чимало бідкаються, що їм не вистачає того чи іншого у житті, ніколи не бідкаються про нестачу розуму.

Бар’єри у діловому спілкуванні. Поряд з названими, існують бар’єри, кожен з них може стати на перешкоді в процесі соціального управління:

– **мотиваційний бар’єр** знаменний тим, що висловлювана мотивація має бути прийнятною для інших і переконливою для них. При негативному її розумінні вона втрачає своє мобілізуюче значення і сприймається як кон’юнктура реальність. Саме таким мотиваційним безглуздям були свого часу заклики: *“віддамо всі сили...”*, *“виконаємо і перевиконаємо...”*, *“усі як один на прибирання території...”* і т. п.

– **моральний бар’єр** обумовлюється тим, що при спілкуванні в дію вступають чимало життєво-побутових факторів. Тут може проявлятися відмінність статі, віку, соціального становища, належності до службової та державно-посадової ієрархії тощо. Спрацьовують також чисто психологічні якості і властивості людини: соромливість, психічний склад, надмірна скромність і т. п.

– нарешті, **емоційний бар’єр** найчастіше пов’язаний з концепціями тих чи інших “малих” або “великих” соціальних груп, до яких належить людина.

Зрозуміло, що людина змінюється протягом життя в своїх знаннях, поглядах, життєвих установах, а, отже, і в діях, вчинках, поведінці. Хоча великий китайський мислитель Конфуцій зауважував, що *“не змінюються лише наймудріші і найдурніші”*, подібне зауваження стосується, особливо коли мова йде про перших, не такої вже великої кількості людей, навіть тих, хто знаходиться біля керма управління. Справу ж потрібно мати щоденно з тими, кого життя, навчання, вихо-

вання змінюють, а для цього, крім обізнаності з типами можливих бар'єрів, слід знати і про існуючі **концепції людської особистості**.

2.2. Концепції людської особистості та рівні спілкування

Психологи виділяють три концепції: психологічну, соціально-суспільну, фізіологічну.

Психологічна концепція людини відома ще із стародавніх часів, коли були відкриті чотири її психічні типи: **сангвінік, холерик, меланхолік і флегматик**. На цих типах фактично формується характер, темперамент, здібності, сукупність переважних мотивів діяльності особи і особливості процесу психологічної реакції. Нема потреби пояснювати, наскільки знання всього цього важливе в управлінні та у підприємницькій діяльності.

Соціально-суспільна концепція передбачає два типи людей:

а) інтровертний (замкнений, спрямований на себе, самоспоглядальний) – максимально розвинений індивідуаліст;

б) екстравертний (відкритий, доброзичливий, товариський, спрямований на оточуюче середовище) – яскраво виражений колективіст.

Фізіологічна концепція розвинена І. Павловим у зв'язку з наявністю у людини (як і у тварин) двох нервових процесів: збудження та гальмування. На цій підставі вчений проаналізував такі антиподи проявів людських властивостей;

а) сила – слабкість;

б) врівноваженість – неуврівноваженість;

в) швидкість, рухливість – інертність, повільність.

Розвиваючи ці характеристики, психолог Б. Теплов пропонує такі структури:

– сила (витривалість);

– динамічність (легкість інерції нервових процесів);

– рухливість (швидкість зміни причин, зміна місця подразнення);

– лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу).

Важливість врахування природи людини в процесі управління і підприємництва не викликає сьогодні сумнівів. Суть лише в тому, наскільки вона вірно сприймається і осмислюється, як використовується в системі управління, більше того, в житті людства, його історичному поступі. Нерідко в літературі можна знайти чимало песимістичного з цього приводу.

У книзі американського соціолога Р. Хігінса “Сьомий ворог” саме наголошується на тих **“ворогах”, які привели людство до гло-**

бальної кризи. Перші шість: зростання народонаселення, недовиробництво продуктів харчування, вичерпання природних ресурсів, забруднення оточуючого середовища, неконтрольоване розповсюдження ядерної технології, стихійний розвиток науки і техніки. **Сьомим** він називає **людську природу**, якій, на його погляд, притаманні: політична інерція, егоїзм, жорстокість, байдужість до горя і страждання, нетерпеливість, низька загальна культура спілкування. По суті, ці думки співпадають з висловлюванням З. Фрейда, що **“людина патологічне злочинна”**.

Безумовно, вказані негативні риси притаманні людині, але було б невірно не бачити, що не вони переважають в історичному розвитку людства. Та й уся світова культура, усе краще в ній спрямоване на виховання, прищеплення людяного, гуманного, всього того, що відповідає вищому покликанню людини, – бути творцем, розумним, дбайливим господарем, а не хижакom і руйнівником.

Ще східна мудрість навчала: щоб досягти досконалості, вищого людського покликання, необхідно здійснити **вісім важливих життєвих кроків**. Йдеться про те, щоб зробити правильними, чистими і справедливими: **погляди, наміри, вчинки, прагнення, думки, побут, волю, мову**. Щодо мови від людини вимагалось: володіти технікою мовлення, знати основи психології стосунків між людьми, мати, що сказати.

Потрібно зазначити, що чимало економічних і соціальних досягнень у так званому “японському диві” значною мірою зумовлені дотриманням важливого ділового правила: оперативно засвоювати усе нове в матеріальній культурі і ретельно дотримуватися вікових традицій в культурі духовній. Звідси і народне прислів'я: **“Серце Японії – в старому, розум – в новому”**. Тут і **основні принципи ділової етики** – готовність і уміння, щоб там не було, дотримуватися даного слова, за будь-яких обставин виконати взятє на себе зобов'язання.

Другим принципом є порядність, переконаність у тому, що бути чесним не тільки похвально, але і вигідно. Нарешті, **третє** – порядність і порядок, чесність і честь, які не просто словесні пари одного кореня. Вони – основа функціонування культури сучасного управління і підприємництва.

Зверніть увагу на повсякденний факт. Люди стоять біля газетного кіоску за свіжою газетою, але вони не можуть її купити, доки кіоскер не перерахує усі отримані ним газети і журнали. Скільки щоденно витрачають часу сотні тисяч людей по країні – ось вам наочна страшна ціна недовіри, можливого обману, нечесності з боку тих, хто завозить пресу, хоча не виключено, що колись обдувив кіоскера лише хтось один і, можливо, єдиний раз. А розплачуватися за це доводиться довгий час і ні в чому не винним людям.

У тій же Японії величезна увага приділяється розвиткові почуття прекрасного. Саме краса, високорозвинене естетичне почуття зумовлюють не тільки прагнення до найвищої досконалості в цілому, але і відповідальне ставлення до справи. Це починається із школи, де справа естетичного виховання поставлена ґрунтовніше і ширше, ніж у будь-якій іншій країні. Для прикладу, учень другого класу користується фарбами 36 кольорів і знає назву кожного з них. Оскільки в Японії не часто випадають сонячні дні, то директор школи має право в сонячний день відмінити заняття в класі, щоб діти могли на повітрі малювати з природи або слухати пояснення вчителя про те, як розпізнавати красу в природі.

Особливу увагу японці надають письму, каліграфії, красі почерку, які вважаються прямим відображенням характеру людини. Стверджується, що лише морально досконала людина може стати майстром каліграфії, а той, хто оволодів цим мистецтвом, вважається людиною високих духовних якостей. Зрозуміло, що усі ці якості і властивості людини тим чи іншим чином враховуються в процесі управління, коли керівник спілкується з підлеглими чи встановлює підприємницькі стосунки з партнером.

2.3. Рівні ділового спілкування

У діловому спілкуванні розрізняються сім можливих його рівнів, знання яких дає змогу краще розібратися в ситуації, глибше її зрозуміти, зробивши певні висновки, що стосуються як системи управління, так і встановлення підприємницьких контактів.

У книзі психолога О.Б. Добровича “Вихователю про психологію і психогігієну спілкування” називаються такі рівні: примітивний ігровий, маніпулятивний діловий, стандартизований духовний, конвенціональний (погоджувальний).

Зрозуміло, що кожен з названих рівнів може проявлятися в різних ситуаціях, які диктують і відповідні людські відносини. Скажімо, одна справа спілкування на вулиці, в транспорті, в магазині, і зовсім інша – на офіційному прийомі, а ще інша – в безпосередніх ділових стосунках, в управлінських та підприємницьких контактах, де можуть існувати різні взаємини: рівноправні, підлеглі, нерівноправні і тоді висуваються свої критерії з однієї чи другої сторони.

Одна справа, коли управлінці і підприємці виступають як рівні і рівноправні партнери, і зовсім інша, коли один з них відчуває певну залежність і, особливо, коли починає проявлятися їх нерівноправність.

Коли ту чи іншу справу вирішують рівноправні представники фірми, концерну чи відповідальні особи на найвищому державному рівні, то за ними завжди стоїть їх фінансове, економічне, політичне становище чи інша досить впливова сила, яка урівнює обох в діловому спілкуванні.

Для прикладу, при всіх економічних негараздах і глибині кризової ситуації, Росія може вести розмови із США на більш-менш однаковому рівні, оскільки володіє потужним ядерним потенціалом, з яким інша сторона змушена рахуватися. Для України, в її нинішньому стані, така рівноправність, скільки б про неї не говорили політики, просто неможлива.

Це ж стосується і сфери управління. Адже сфера управління будується, в основному, по вертикалі, в якій становище підлеглого так чи інакше залежить від начальника. Тут погляди, якщо можна так висловитись, зверху вниз в одного і знизу вверх – у іншого.

Ось приклад ставлення майстра до робітника на виробництві. Як керівника дільниці, цеху майстра цікавить:

- 1) кваліфікація робітника;
- 2) володіння інструментом;
- 3) продуктивність праці робітника;
- 4) якість роботи;
- 5) знання правил техніки безпеки та виробничої санітарії тощо.

Це, так би мовити, винятково діловий підхід до підлеглого. А ось інші дані, одержані при опитуванні керівників великих підприємств України (опитано 150 директорів) з єдиного питання: “Що знає, а чого не знає керівник про свого підлеглого?”

Це дослідження проводилось наприкінці 80-х років ХХ ст. Було запропоновано таку схему для відповідей (табл. 2.1).

Хоча чимало у нашому житті за цей час змінилось, принципове його значення в процесі організації сучасної системи управління та у підприємстві (з деяким коригуванням поставлених питань по відношенню до партнера по бізнесу), не втратило значення. Тим більше, що при духовно-ігровому, конвенціональному рівні спілкування партнер по бізнесу чи керівник може цікавитися особистим життям, психологічним настроєм, духовними запитами, хоча робиться це, як бачимо із схеми, дуже рідко. Діловий рівень взаємин, як більш стандартизований, подібне виключає.

Справа ускладнюється, коли управлінець по вертикалі використовує маніпулятивні або примітивні рівні, тоді виникає ситуація, яка породжує низку аморальних вчинків і несправедливих оцінок. Зникає щирість у стосунках і виникає ситуація, коли висока оцінка добувається підлабузництвом, різниця між ними пролягає по такій межі:

Таблиця 2.1. – Результати аналізу відповідей директорів

Кут зору, під яким розглядається підлеглий	На що опирається, яким матеріалом користується керівник у своєму аналізі	Міра, характер знання цього матеріалу (відсоток відповідей)
1. Підлеглий як штатна одиниця	Анкетні дані	100 % знають добре
2. Підлеглий як працівник	Дані про кваліфікацію, аналіз ставлення підлеглого до праці	75 % знають в основному добре, 25 % ознайомлені
3. Підлеглий як член колективу	Ставлення до товаришів по роботі	65 % знають непогано, 35 % обізнані в загальному плані
4. Підлеглий як член сім'ї	Поведінка в побуті після роботи	25 % біль-менш обізнані, 75 % майже нічого не
5. Індивідуальність підлеглого	Характер, темперамент, психологічні дані	10 % знають за рідкісним випадком, 90 % майже нічого не знають
6. Громадська світоглядна позиція підлеглого	Мета, ідеали, погляди, прагнення, життєві переконання	100 % знають дуже погано за поодинокими винятками
7. Індивідуальні інтереси	Заняття, захоплення після роботи, у вільний час	100% знають дуже поверхово, а переважна більшість – зовсім нічого

справжня висока оцінка – підлабузництво
 щира – брехлива
 від серця – крізь зуби
 правдива – фальшива
 викликає захоплення – викликає зневагу

Підлещуватись – значить говорити іншому те, що імпонує його самозакоханості, діяти всупереч власній совісті коли мова йде про оцінку іншої людини, котра займає вищу по відношенню до вас посаду.

Дещо інший погляд робітника на майстра:

1. Поведінка майстра.
2. Справедливість в оцінках.
3. Організаційні навички.
4. Уміння допомогти в складній ситуації.
5. Об'єктивність.
6. Здатність відстоювати інтереси бригади, окремих її членів.

Слід зазначити, що стан залежності і підлеглих пригнічує, вбиває самостійність, творчі можливості, при цьому головна увага

зосереджується на тому, щоб не дратувати начальника і за будь-яку ціну подобатися йому. Нерівноправність – фактично повна залежність, рабське становище перед всесильним володарем. Характер спілкування – виняткова підлеглість, яка породжує чисто формальне спілкування, повна відчуженість.

Отже, ділове спілкування, що будується по вертикалі, може бути далеко не однозначним. З семи рівнів спілкування найбільш дієві і плідні: діловий, конвенціональний та духовний. Плідні тому, що здатні пробуджувати найцінніші якості і найширші творчі можливості особистості, збуджувати зацікавленість, інтереси, які, в свою чергу, є могутнім рушієм в системі управління і підприємництва.

Цікавою є концепція Е. Берна. Він описує життєві ігри людей, використовуючи позиції, які кожен проявляє в певних ситуаціях, – **Батька, Дитини та Дорослого**. На думку Е. Берна доцільно виокремити **шість рівнів спілкування**:

- 1) “нуль спілкування” або “замкнення на себе”;
- 2) ритуали (норми спілкування);
- 3) розваги;
- 4) ігри (людина думає одне, а демонструє інше з тим, щоб завести другого в пастку);
- 5) близькість;
- 6) робота (ділове спілкування).

На кожному з цих рівнів людина використовує різні способи і засоби спілкування, тому що його мета щоразу змінюється.

Бачимо, що існують різні підходи до класифікації рівнів спілкування. Проте аналіз свідчить, що всі вони, як правило, включають у тій чи іншій формі **три основних** рівні:

- маніпулювання (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають іноді навіть приємний характер);
- конкуренція, суперництво (від спілкування, коли **“людина людині – вовк”**, до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);
- співробітництво (**“людина людині – людина”**). На цьому останньому рівні можливе саме олюднення людини, тобто спілкування, в якому проявляються гуманістичні установки, високий рівень його культури.

Як ми бачимо, спілкування – це багатовимірний, поліфункційний, різновидовий процес. У психології існує кілька класифікацій видів спілкування. Вони подають цей феномен різнопланово, збагачуючи палітру його характеристик. Найуживанішими є ті, які можна описати так:

– залежно від специфіки суб'єктів (особистість чи група) виокремлюють *міжособистісне, міжгрупове, міжсоціумне спілкування, а також спілкування між особистістю та групою;*

– за кількісними характеристиками суб'єктів розрізняють *самоспілкування, міжособистісне спілкування та масові комунікації;*

– за характером спілкування може бути *опосередкованим і безпосереднім, діалогічним і монологічним;*

– за цільовою спрямованістю розрізняють спілкування *анонімне, рольове, неформальне, у тому числі інтимно-сімейне.*

Кожному з нас щодня доводиться контактувати з багатьма незнайомими людьми. Це спілкування є анонімним. Коли в людини багато контактів одночасно, їй хочеться час од часу зняти нервову напругу, трохи розслабитися, заспокоїтися. Тому нерідко люди намагаються уникнути контактів у транспорті чи в черзі: заплющують очі, гортають газети, дивляться у вікно і т. п. Якщо ж спілкування відбувається, воно здійснюється на ритуальному рівні.

Спілкування проявляється вже з перших хвилин нашого ставлення до ролі, яку ми обрали. Скажімо, хтось із нас підлеглий, а хтось керівник. Кожен має діяти відповідно до своїх функціональних обов'язків, дотримуючись правил професійної культури у спілкуванні. Нерідко керівник поводить себе зверхньо, нехтує людською гідністю підлеглого, розмовляє з ним грубо та безцеремонно. А підлеглий розуміє, що керівник тому вдається до таких дій, бо не впевнений у собі, боїться втратити своє місце, за такою формою поведінки прагне приховати свою неспроможність.

Для *функціонально-рольового* спілкування дуже важливими є доброзичливість, повага до людей, вміння бачити перед собою особистість. Про таке ставлення свідчать, зокрема, посмішка, а також уміння сказати людині щось добре (наприклад, комплімент на фоні антикомпліменту собі: *“У вас така пам'ять, що можна по-доброму позаздрити”, “Ви так добре працюєте на комп'ютері, я так не вмію”*).

Нарешті, *неформальне спілкування* (дуже умовно) передбачає обмін духовними цінностями. Він динамічний, у центрі його – увага до міжособистісних взаємин, а не до престижу чи меркантильних інтересів. Особливим різновидом неформального спілкування є інтимно-сімейне. Воно стосується кожного з нас. Усі ми хочемо, щоб близька нам людина була у спілкуванні з нами культурною, чутливою, розуміла те, що вголос ми не сказали, могла читати по наших очах, за мімікою, жестами те, що нас хвилює. Але треба пам'ятати, що рівень культури близької нам людини залежить від нас. Якщо вона не виправдала наших сподівань, це означає, що ми не змогли їй допомогти, знайти відповідні способи й засоби спілкування, не показали своїм прикладом, як потрібно поводитись.

Рольові позиції у спілкуванні інколи описують як “*прилаштування зверху*”, “*прилаштування знизу*” і “*прилаштування поруч*”. Наприклад, люди сідають поруч у тролейбусі. Діють вони, в основному, несвідомо. Один розміститься на сидінні так, що іншому одразу стане незручно. Другий, навпаки, примоститься лише на кінчику, щоб не потурбувати сусіда. І, нарешті, третій, триматиметься вільно, сяде зручно сам, не потурбувавши сусіда. У всіх випадках пасажери начебто і не розмовляють між собою, але рольова позиція, яку вони займають, дає інформацію іншим про кожного.

Описані функції, види, рівні спілкування дають його різнобічну характеристику. Але більшість людей зводять спілкування до простого передавання і приймання інформації, тобто до його інформативно-комунікативної функції, не використовуючи діалог для організації спільної діяльності. Або ж, скажімо, людина не вчиться розпізнавати інших, під час спілкування користується лише стереотипним уявленням про них, не вміє відповідно розшифровувати сукупність засобів спілкування (насамперед невербальних). Водночас людина, яка володіє культурою спілкування, швидко розбереться в ситуації, яку їй будуть нав'язувати, наприклад, “*прилаштуванням зверху*”. Вона зуміє підняти подальшу бесіду з партнером на рівень, коли не принижуватимуться гідність і честь обох співбесідників.

Отже, знання про характерні особливості спілкування для кожного, хто їх засвоїть і зуміє застосовувати на практиці, стануть “кермом і вітрилом”, які допоможуть гідно жити та ефективно спілкуватися, до того ж духовно зростати самим і допомагати в цьому іншим. Такі знання й уміння допоможуть позбутися багатьох ускладнень у взаєминах людей.

2.4. Основні сучасні теорії міжособової взаємодії

Для більшості професій спілкування складає основу діяльності. Від форми, стилю спілкування, його емоційного забарвлення значною мірою залежить ефективність роботи. До подібних професій, безперечно, належить і посада керівника. Навички, уміння і здатності в сфері спілкування проявляються як основні фахові риси його особистості.

Як правило, у спілкуванні виділяють:

- **комунікативність**, під якою розуміють, у вузькому значенні слова, обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління;
- **інтерація** – їх взаємодія, що передбачає певну форму організації, структуру підприємства;
- **міжособова перцепція** – процес взаємопізнання суб'єктами спілкування один одного як основа їх порозуміння

Комунікативна сторона включає засоби спілкування, якими є різноманітні знакові системи, насамперед промову, а також оптико-кінетичну систему знаків (жести, міміка, пантоміма), пара- і екстралінгвістичні системи (інтонація, паузи, система організації простору і часу спілкування, система “контакту очей”). Важливою характеристикою комунікативного процесу з точки зору управління є намір його учасників вплинути один на одного. Під час спілкування між людьми повинна відбуватися не просто передача інформації від суб’єкта до об’єкта, але й уточнення, збагачення цих відомостей, формування установок, цілей, намірів.

Специфіка міжособистісної комунікації розкривається насамперед у наступних процесах і феноменах: процесі зворотного зв’язку; наявності комунікативних бар’єрів; феномені комунікативного впливу; існуванні різних каналів передачі інформації (вербального і невербального).

Проаналізуємо докладніше ці особливості. Насамперед, необхідно відзначити, що інформація в спілкуванні не просто передається від одного партнера до іншого, а саме обмінюється. Особу, що передає інформацію, прийнято називати **комунікатором**, а утримуючого цю інформацію – **реципієнтом**.

Зворотний зв’язок – це інформація, що містить реакцію реципієнта на поведінку комунікатора. Ціль зворотного зв’язку – допомога партнерові по спілкуванню в розумінні того, як сприймаються його вчинки, які почуття вони викликають в інших людей.

Перцептивна сторона управлінського спілкування включає процес формування уяви іншої людини. З точки зору ефективності управлінського впливу процес сприйняття об’єктом і суб’єктом управління один одного не є рівноцінним. Наприклад, кожен керівник розуміє, наскільки важливо сформулювати необхідну уяву у підлеглих, існує навіть таке поняття, як самопрезентація керівника. Важливу роль у процесі управління відіграють сприйняття – рефлексія, ефекти “ореолу”, первинності, новизни тощо.

Інтерактивну сторону управлінського спілкування, тобто взаємодію керівника і підлеглого в процесі управління, можна інтерпретувати як організацію спільної діяльності виконавців. Обмін інформацією, знаннями, наявність порозуміння між суб’єктом і об’єктом управління реалізується при організації виконання управлінського рішення. Інтерактивна сторона включає вироблення загальної стратегії взаємодії, тому вона нерозривно пов’язана з практичною діяльністю об’єкта і суб’єкта управління.

Виходячи з традиційної для вітчизняної психології виділення трьох сторін спілкування **комунікативності, порозуміння і взаємодії**, розглянемо взаємодію керівника і підлеглого в процесі управління.

Існує декілька теорій, що описують міжособові стосунки.

До них відносяться: біхевіоризм, теорія обміну, теорія справедливості, символічний інтеракціонізм, теорія управління враженнями, психоаналітична теорія, теорія ігор тощо.

Біхевіоризм (від англ. *behaviour* – наука про поведінку) базується на експериментальному вивченні тварин. Його родоначальниками вважаються Е. Торндайк, Дж. Уотсон. Біхевіоризм відмовляється від безпосереднього вивчення свідомості. Його представники вивчають людську поведінку за схемою “стимул – реакція”. На перший план, таким чином, висувуються зовнішні чинники. Якщо їх вплив збігається з уродженими рефlekсами фізіологічного характеру, настає закріплення даної поведінкової реакції. Звідси випливає, що, маніпулюючи зовнішніми подразниками, можна домогтися будь-яких потрібних форм соціального поведіння людини. У рамках такого підходу ігноруються не тільки уроджені задатки, а й унікальний життєвий досвід особистості, її погляди, переконання.

Водночас біхевіоризм суттєво вплинув на психологію, соціологію, менеджмент. Під його впливом сформувалися деякі школи управління, зокрема адміністративна школа, представниками якою є Ф. Тейлор, Ф. Гільберт, А. Файоль, школа “людських стосунків” – М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу.

Згідно з **теорією обміну** Дж. Хоуманса люди взаємодіють один з одним на основі свого досвіду, зважаючи можливі винагороди і витрати. Кожний із нас намагається урівноважити винагороди і витрати, щоб зробити взаємодію з іншими людьми (тобто взаємодія) визначається тим, чи була винагорода (і яка саме) за його вчинки в минулому. Ця теорія спирається на такі принципи:

- чим більше винагорода за певний тип поведінки, тим частіше він буде повторюватись;
- якщо винагорода за визначений тип поведінки залежить від якихось умов, людина прагне відтворити їх;
- якщо винагорода велика, людина готова затратити більше зусиль заради її одержання;
- коли потреби близькі до насичення, вона прикладає менші зусилля для їх задоволення.

Хоуманс розглядає соціальну взаємодію як складну систему обмінів, обумовлених способами врівноваження винагород і витрат. За допомогою його теорії може бути описана також взаємодія керівника і підлеглого в управлінському спілкуванні.

З теорією обміну перегукується **теорія справедливості**, яку представляють, зокрема, Р. Х'юсман і Дж. Хетвідл В аналізі взаємодії людей вони виходять із таких аксіом:

– люди оцінюють свої взаємовідносини шляхом порівняння того, що вони вкладають, і того, що одержують натомість. У результаті оцінки може виникнути одна з трьох ситуацій:

а) вони дійдуть висновку, що їх недооцінюють, тобто вони вкладають більше ніж одержують;

б) відчують, що їх переоцінюють – одержують більше ніж вкладають;

в) внесок на рівні віддачі – у цьому випадку взаємодія оцінюється як справедлива;

– нееквівалентність внеску і віддачі приводить до виникнення занепокоєння, переживань. Переоцінка викликає почуття провини, недооцінка – змушує людей відчувати образ. Люди, що вважають себе недооціненими, значно менше задоволені роботою;

– люди, незадоволені своїми взаємовідносинами через низьку віддачу, прагнуть відновити справедливість:

а) шляхом зменшення свого внеску:

– запізнюючись на роботу;

– скорочуючи обсяг своєї роботи;

– ухиляючись від виконання роботи або імітуючи діяльність;

б) домагаючись більшої віддачі:

– вимагаючи збільшення зарплати, премій;

– вимагаючи просування по службі, поліпшення умов праці;

в) припиняючи взаємовідносини (звільнення), водночас не всі люди однаково ставляться до невідповідності внеску і віддачі.

Тут виділяються ще такі групи людей:

– **альтруїсти** – хочуть вкладати більше ніж одержувати;

– **справедливі** – прагнуть до рівноваги;

– **егоїсти** – хочуть більше одержувати ніж вкладати.

Теорія справедливості має велике практичне значення для регулювання взаємодії керівника і підлеглого в процесі управління діяльністю персоналу підприємства або організації. Суб'єктивний характер сприйняття справедливості має великі можливості впливу на підпорядкованого. Якщо сприйняття справедливості суб'єктивне, то його можна змінювати, залишаючи незмінними зовнішні обставини, тобто шляхом інформування, переконання підлеглого, формування в нього інших оцінних суджень. Якщо почуття недооцінки у підлеглого необґрунтоване і не відбиває дійсного стану речей, то потрібно змінити характер його сприйняття ситуації. На думку Р. Х'юсмана і Дж. Хетвілда, це можна зробити двома способами:

1. Змінивши сприйняття підлеглим свого внеску. Це досягається шляхом порівняння процесу і результатів його роботи з діяльніс-

тю колег, що мають кращі результати. Ефективним може виявитись звернення до його діяльності на попередній роботі, а також зіставлення його власних можливостей із досягнутими результатами. Корисним з цього погляду є перегляд конкретних результатів роботи виконавця, які з урахуванням динамічної зміни обставин можуть виявитись не зовсім задовільними.

2. Змінивши сприйняття підлеглим віддачі. Така зміна здійснюється за допомогою порівняння одержуваної ним винагороди із заробітною платою інших службовців. Потрібно пояснити, що підлеглий може одержати в перспективі. Підкреслити визнання, яким він користується в колективі, порівняти з визнанням і винагородою на колишній роботі, вказавши на те, що більшість хотіли б бути на його посаді і були б цілком задоволені тим становищем і винагородою, яку він має.

Символічний інтеракціонізм докладно досліджує інтерактивну сторону спілкування. Його представник Дж. Мід розглядав вчинки людини як соціальну поведінку, що ґрунтується на обміні інформацією. Він вважав, що люди реагують не тільки на вчинки інших людей, але і на попередні їх наміри. Ми “розгадуємо” думки інших, аналізуючи їхні вчинки з огляду на свій минулий досвід у подібних ситуаціях. Тому людині необхідно поставити себе на місце іншого або, говорячи словами Дж. Міда, “прийняти роль іншого”. Цей стан близький до емпатії і її ролі у спілкуванні. Процес “прийняття ролі” непростий, але ми спроможні його здійснювати, тому що з дитинства нас вчать надавати значення навколишнім предметам, визначеним діям і подіям. Те, чому ми надали значення, стає символом, тобто поняттям, дією або предметом, що виражають зміст іншого поняття, дії або предмета.

Сутність *символічного інтеракціонізму* полягає в тому, що взаємодія між людьми розглядається як безупинний діалог, у процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміри один одного і реагують на них. Наша відповідна реакція, таким чином, визначається символом, що виступає як стимул. Найбільш важливими стимулами є слова, тому що з їхньою допомогою ми надаємо значення предметам і явищам, котрі в іншому випадку залишилися б позбавленими змісту. Людське спілкування обумовлене здатністю його учасників однаково інтерпретувати значення певних символів.

На думку Н.І. Шевандріна, символічний інтеракціонізм дає більш реалістичне уявлення взаємодії між людьми, ніж теорія обміну, але він зосереджений, в основному, на суб’єктивних аспектах взаємодії, унікальних для даних індивідів.

Ця концепція надає надто велике значення символічним аспектам взаємодії.

Теорія соціальної драматургії описує взаємодію людей. Відповідно до цієї теорії люди самі створюють ситуації, які мають символічне значення і під час яких вони чинять певний вплив на інших. На думку Е. Гофмана, соціальні ситуації варто розглядати як драматичні спектаклі в мініатюрі: люди поведуться подібно акторам на сцені, використовуючи “декорації” і навколишнє оточення для створення певного враження про себе в інших. Е. Гофман підкреслює: *“Незважаючи на певну ціль, яку індивід подумки ставить перед собою, не беручи до уваги мотив, що визначає цю ціль, він зацікавлений у тому, щоб регулювати поведінку інших, особливо їхню відповідну реакцію. Ця регуляція здійснюється, головним чином, шляхом його впливу на розуміння ситуації іншими, він діє так, щоб справляти на людей необхідне йому враження, під впливом якого інші стануть самостійно робити те, що відповідає його власним задумам”*.

Як своєрідну теорію соціальної драматургії можна розглядати відомі роботи Д. Карнегі, в яких основними прийомами маніпулювання іншими людьми також є створення необхідного враження про себе, вплив на розуміння партнером ситуації.

Згідно з *психоаналітичною теорією*, фундатором якої є З. Фрейд, взаємодії людей визначаються швидше підсвідомим, ніж свідомим вибором. Психічна структура особистості, яка має безпосереднє відношення до закономірностей спілкування, за Фрейдом, складається з трьох рівнів: – “**Воно**” (Id), “**Я**” (Ego), “**Над-Я**” (Super-Ego).

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

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

“**Над-Я**” контролює “**Я**” і тому виступає джерелом почуття провини, сумління, невдоволення собою. Звідси випливає парадоксальний висновок, що психологічно нормальних людей нема, усі – невротики, тому що в кожному – конфлікт, стресова ситуація.

Як механізми “зняття” стресової напруги Фрейд розглядає витискання і сублімацію. При витисканні небажані почуття переміщуються в область несвідомого, але навіть після цього продовжують мотивувати емоційний стан і поведінку, є причиною переживань. Під сублімацією розуміється трансформація сексуальної енергії у зов-

нішню діяльність, яка не суперечить суспільно значимим цінностям, наприклад, творчості, бізнесу.

Створена Фрейдом теорія механізмів психологічного захисту одержала подальший розвиток у сучасній соціальній психології особистості. Р.М. Грановська визначає психологічний захист як тенденцію зберігати традиційне мислення, що вже склалося, витісняючи і змінюючи несприятливу для самооцінки інформацію. Захисні механізми запускаються в дію, коли особа зазнає невдачі і під загрозою знаходиться щиросердечна рівновага. Грановська виділяє такі способи психологічного захисту: *заперечення, витискання, проєкція, ідентифікація, раціоналізація, заміщення, включення й ізоляція*. Розглянемо їх детальніше.

Заперечення – виявляється в несвідомій відмові від негативної для самооцінки інформації. В управлінському спілкуванні цей механізм спрацьовує, зокрема, у ході критики, тобто негативного зворотного зв'язку. З метою підвищення ефективності спілкування рекомендується розділяти оцінку вчинків винного, залишаючи йому можливість зберегти в цілому позитивну думку про себе.

Витискання – активний спосіб запобігання внутрішнього конфлікту, що передбачає усунення негативної інформації зі свідомості і дії по збереженню позитивної уяви про себе. У цьому випадку людина легко забуває неприйнятні для неї факти і висуває помилкове, але прийнятне для себе пояснення скоєних вчинків.

Раціоналізація – полягає у зниженні цінності недосяжного. При наявності такого способу психологічного захисту в управлінському спілкуванні доцільно, по-перше, не поспішати з обвинуваченнями, якщо людина свідчить про відсутність у неї інформації з якогось питання, оскільки не виняток, що це торкається почуття власної гідності. І по-друге, варто навчитися відрізняти дійсні мотиви “дезінформації” від помилкових, що використовуються для самовизначення.

Проєкція – несвідоме приписування іншій особі власних бажань, прагнень, особистих якостей, головним чином, негативних. Причиною цього захисту, мабуть, є неусвідомлене прагнення зберегти статус своєї особистості в порівнянні з іншими. Непорядно вчинивши по відношенню до партнера по спілкуванню, людина починає несвідомо, ради самовиправдання, шукати в нього негативні якості. Під час конфлікту, наприклад, його учасники найчастіше приписують один одному свої вади.

Ідентифікація – виявляється в ототожненні себе з іншим об'єктом, встановленні з ним емоційного зв'язку. Вона допомагає особистості перебороти почуття власної неповноцінності, набути впевненості в собі. Так, підлеглий, під впливом неосмисленого бажання са-

моствердитися, у спілкуванні з колегами може ототожнювати себе з керівником: “Ми з Іваном Степановичем вирішили”. Підлеглі, які ідентифікують себе з керівництвом, дуже “зручні” у спілкуванні, але позбавлені творчого начала, нездатні до прийняття самостійних рішень. Як зовнішні ознаки проявів ідентифікації можна розглядати спроби наслідувати зовнішній вигляд, манеру поведінки тощо.

Заміщення – полягає в знятті людиною внутрішньої напруги від нереалізованої дії, спрямованої на недосяжний об’єкт, шляхом переносу часу, переадресування його у доступну ситуацію. Яскравою ілюстрацією цього способу психологічного захисту є використання на деяких японських підприємствах манекена керівника, якому робітники можуть “висловити” все, що вони про нього думають і що вони не наважуються сказати його живому прототипу. І після “спілкування” з манекеном у них нема потреби зривати своє роздратування на колегах, у родині або стримувати його, завдаючи шкоди власному здоров’ю.

Включення – це послаблення внутрішнього конфлікту шляхом переживання. Наприклад, читаючи або продивляючись художній твір, ми співпереживаємо разом з його героями і на цьому тлі наші власні проблеми стають менш значимими. Тому з метою оптимізації спілкування в колективі керівнику рекомендується надавати своїм робітникам можливість спілкуватися не тільки на роботі, а й у неформальній обстановці.

Ізоляція, на відміну від включення, характеризується захистом від травмуючих чинників шляхом розриву емоційних зв’язків з іншими людьми, припинення співпереживання.

Теорія З.Фрейда не позбавлена хиб. Зокрема, опис підходів ґрунтується на надто спрощеній схемі, у концепції використовуються абстрактні побудови, не підтверджені експериментальними даними. Водночас знання її положень для керівника необхідне не тільки з метою більш глибокого розуміння мотивів поведінки підлеглих, але і для того, щоб розібратися у самому собі, а отже, і для свого подальшого вдосконалення.

Зупинимося на аналізі ще однієї важливої специфічної властивості міжособистісної комунікації – його організації. У процесі спілкування обмін інформацією між його учасниками здійснюється як вербальним, так і невербальним (немовним) шляхом (каналом).

Основним вважається **вербальний (мовний) канал** як засіб передачі інформації. При цьому використовується людська мова. Саме мова, як прояв активної волі і свідомості особи що говорить, є умовою духовного перетворення особистості. Процес вимовляння своїх труднощів переводить їх із плану індивідуального і езопового в план загальнолюдський.

До *невербальної комунікації* відносяться сприйманий зовнішній вигляд і виразні рухи людини: жести, міміка, пози, хода і т.д. Вони багато в чому є дзеркалом, що проєктує емоційні реакції людини, що ми як би “зчитуємо” у процесі спілкування, намагаючись зрозуміти, як інший сприймає що відбувається. Сюди ж можна віднести таку специфічну форму людського невербального спілкування, як контакт очей.

Роль усіх цих невербальних знаків у спілкуванні надзвичайно велика. Можна сказати, що значна частина людського спілкування розвертається в підводній частині “комунікативного айсберга” – в області невербального спілкування. Зокрема, саме до цих засобів найчастіше вдається людина при передачі зворотного зв’язку партнерові по спілкуванню. Через систему невербальних засобів транслюється й інформація про почуття, випробовуваних людьми в процесі спілкування. До аналізу “невербаліки” ми вдаємось в тих випадках, коли не довіряємо словам партнерів. Тоді жести, міміка і контакт очима допомагають визначити щирість іншого.

Невербальні засоби є важливим доповненням мовної комунікації, природно вплітаються в тканину міжособистісного спілкування. Їхня роль визначається не тільки тим, що вони в стані підсилити або послабити мовний вплив комунікатора, але й у тім, що вони допомагають учасникам спілкування виявити наміри один одного, роблячи тим самим процес комунікації більш відкритим.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знаків, точніше знакових систем. Існує кілька знакових систем, що використовуються в комунікативному процесі, відповідно до них можна побудувати класифікацію комунікативних процесів.

При грубому розподілі розрізняють вербальну і невербальну комунікації. Однак цей другий вид сам вимагає більш детального розподілу на різні форми. Сьогодні описані і досліджені численні форми невербальних знакових систем. З них головні: кінесика, паралінгвістика і екстралінгвістика, проксемика, візуальне спілкування. Відповідно виникає і різноманіття видів комунікативного процесу.

Вербальна комунікація, як уже було сказано, використовує як знакову систему людську мову, природну звукову мову, тобто систему фонетичних знаків, що включає два принципи: лексичний і синтаксичний. Мова є універсальним засобом комунікації, оскільки при передачі інформації за допомогою мови менш за все губиться зміст повідомлення. Правда, цьому повинен відповідати високий ступінь спільності розуміння ситуації всіма учасниками комунікативного процесу.

За допомогою мови здійснюється кодування і декодування інформації: комунікатор у процесі говоріння кодує, а реципієнт у процесі слухання декодує цю інформацію.

Американським дослідником Г. Лассуеллом запропонована найпростіша модель мовного комунікативного процесу для вивчення переконуючого впливу засобів масової інформації (зокрема, газет), що включає п'ять елементів:

1. Хто передає повідомлення? – комунікатор.
2. Що передається? – повідомлення (текст).
3. Як здійснюється передача? – канал.
4. Кому спрямоване повідомлення? – аудиторія.
5. З яким ефектом? – ефективність.

Існують характеристики комунікатора, що сприяють підвищенню ефективності його мови, зокрема, виявлені типи його позиції під час комунікативного процесу. Таких позицій може бути три:

– **відкрита** – комунікатор відкрито повідомляє себе прихильником точки зору, що викладається, оцінює різні факти в підтвердження цієї точки зору;

– **відсторонена** – комунікатор тримається підкреслено нейтрально, зіставляє суперечливі точки зору, не крім орієнтації на одну з них, але не заявлену відкрито;

– **закрита** – комунікатор замовчує про свою точку зору, навіть прибігає іноді до спеціальних мір, щоб сховати неї.

Невербальна комунікація за допомогою певної системи знаків покликана виконувати такі функції: доповнення мови, заміщення мови, репрезентація емоційних станів партнерів по комунікативному процесі.

Першу серед них потрібно назвати оптико-кінетичну систему знаків, що містить у собі жести, міміку, пантоміміку. У цілому оптико-кінетична система з'являється як більш-менш сприйнята властивість загальної моторики різних частин тіла (**рук**, і тоді ми маємо жестикуляцію; **особи**, і тоді ми маємо міміку; **пози**, і тоді ми маємо пантоміміку). Значимість оптико-кінетичної системи знаків у комунікації настільки велика, що в даний час виділилася особлива область досліджень – **кінесика**, що спеціально має справу з цими проблемами. Наприклад, у дослідженнях М. Аргайла вивчалися частота і сила жестикуляції в різних культурах (протягом однієї години фіни жестикулювали 1 раз, італійці – 80, французи – 120, мексиканці – 180).

Паралінгвістична і екстралінгвістична системи знаків являють собою також “добавки” до вербальної комунікації. Паралінгвістична система – це система вокалізації, тобто якості голосу, його діапазон, тональність, фразові і логічні наголоси, що застосовується конкретною людиною. Екстралінгвістична система – включення в мову пауз, інших укралень, наприклад покахикування, плачу, сміху, нарешті, сам темп мови. Усі ці доповнення виконують функцію фасціації: збіль-

шують семантично значиму інформацію, але не за допомогою додаткових мовних включень, а “навколо мовними” прийомами.

Простір і час організації комунікативного процесу виступають також особливою знаковою системою, несуть значеннєве навантаження як компоненти комунікативних ситуацій. Так, розміщення партнерів особою друг до друга сприяє виникненню контакту, символізує увагу до що говорить, у той час як окрик у спину може мати визначене значення негативного порядку. Проксеміка як спеціальна область, що займається нормами просторової і тимчасової організації спілкування, має в даний час великий експериментальний матеріал. Засновник проксеміки Е. Хол назвав її “просторовою психологією”. Хол зафіксував норми наближення до партнера по спілкуванню, властиві американській культурі:

- інтимна відстань (15–45 см);
- персональна відстань (45–120 см);
- соціальна відстань (120–400 см);
- публічна відстань (400–750 см).

Кожне з них властиво особливим ситуаціям спілкування.

Наступна специфічна знакова система, використовувана в комунікативному процесі, – це “контакт очей”, що має місце у візуальному спілкуванні. Дослідження в цій області тісно зв’язані з загальнопсихологічними розробками в області зорового сприйняття – руху очей. У соціально-психологічних дослідженнях вивчається частота обміну поглядами, “тривалість” їх, зміна статички і динаміки погляду, запобігання його і т.д. Як і всі невербальні засоби, контакт очима має значне доповнення до вербальної комунікації, тобто повідомляє про готовність підтримати комунікацію або припинити неї, заохочує партнера до продовження діалогу, нарешті, сприяє тому, щоб знайти повніше своє “Я”, або, навпроти, сховати його.

Для всіх чотирьох систем невербальної комунікації постає одне загальне питання методологічного характеру. Кожна з них використовує свою власну знакову систему, яку можна розглянути як визначений код. Як уже було відзначено вище, всяка інформація повинна кодуватися, причому так, щоб система кодифікації і декодифікації була відома всім учасникам комунікативного процесу. Але якщо у випадку з мовою ця система кодифікації більш-менш загальновідома, то при невербальній комунікації важливо в кожному випадку визначити, що ж можна тут вважати кодом і, головне, як забезпечити, щоб і іншому партнеру по спілкуванню володів цим же самим кодом. У іншому випадку ніякого значеннєвого збільшення до вербальної комунікації описані вище системи не дадуть.

У літературі відзначається більш 20000 описів вираження особи. Щоб якось класифікувати їх, П. Екманом запропонована мето-

дика, що одержала назву ГАСТ. Принцип: особа поділяється на три зони горизонтальними лініями (око і чоло, ніс і область носа, рот і підборіддя). Потім виділяються шість основних емоцій, найбільше мімічних засобів, що виражаються часто при допомозі: **радість, гнів, подив, відроза, страх, смуток**. Фіксація емоції “по зоні” дозволяє рееструвати більш-менш виразно мімічні рухи.

Бодалев А.А., проводячи дослідження з фізіономіки, одержав досить цікаві дані: з 72 опитаних ним людей щодо того, як вони сприймають зовнішні риси інших людей, дев'ять відповіли, що квадратне підборіддя – ознака сильної волі, 17 – що велике чоло – ознака розуму, три ототожнюють тверде волосся із непокірливим характером, 16 – повноту з добродушністю, для двох товсті губи – символ сексуальності, для п'яťох малий ріст – свідчення владності, для одного чоловіка – близько посажені одне біля одного очі означають запальність, а для п'яťох інших краса – ознака дурості.

Ніякий тренінг повною мірою не зможе зняти ці життєві узагальнення, однак він може хоча б спантеличити людини в питанні про “безумовність” його судження з приводу інших людей. Область досліджень, зв'язаних з виявленням механізмів утворення різних емоційних відносин до сприйманої людини, одержала назву дослідження **атракції** і **емпатії**.

Атракція – поняття, що позначає виникнення при сприйнятті людини людиною привабливості одного з них для іншого. Говорячи іншими словами: атракція – це мистецтво подобатися іншим людям, робити на них приємне враження.

Емпатія – співпереживання іншій людині, здатність почувати те ж, що і співрозмовник, розуміти його не “розумом”, а “серцем” (тобто збагнення емоційного стану, проникнення в переживання іншої людини).

Цілком зрозуміло, що обидві ці якості відіграють далеко не останню роль у суґубо специфічних відносинах повсякденного спілкування між людьми. Названі вище якості далеко не усім дані від народження, але ними можна і потрібно опанувати, якщо поставити перед собою головну мету – істотно поліпшити й оптимізувати свої відносини з навколишніми, свій індивідуальний стиль спілкування.

У процесі комунікації людина може грати кожну з трьох ролей: бути передавачем інформації; що приймає інформацію або засобом зв'язку. У той же час він є самим підданим перешкодам каналом комунікації, і проте інформація передається саме через людей, що обумовлює визначені переключування в інформаційному процесі.

Людина, як елемент комунікації – складний і чуттєвий “одержувач” інформації зі своїми почуттями і бажаннями, життєвим досвідом. Отримана ним інформація може викликати внутрішню реакцію

будь-якого роду, що, можливо, підсилить, спотворить або цілком блокує послану йому інформацію.

Адекватність сприйняття інформації багато в чому залежить від наявності або відсутності в процесі спілкування **комунікативних бар'єрів**. У випадку виникнення бар'єра інформація спотворюється або втрачає споконвічний зміст, а в ряді випадків – узагалі не надходить до реципієнта.

Комунікативними перешкодами може бути механічний обрив інформації і звідси її перекручування; неясність переданої інформації, у силу чого спотворюється викладена і передана думка; ці варіанти можна позначити як інформаційно-дефіцитний бар'єр.

Трапляється, що приймаючі ясно чують передані слова, але додають їм інше значення (проблема полягає в тому, що передавач може навіть не знати, що його сигнал викликав невірну реакцію). Тут можна говорити про бар'єр, що перекручує. Перекручування інформації, що проходить через одну людину, може бути незначним. Але коли вона проходить через кілька людей-ретрансляторів, перекручування може бути істотним.

Значно велика можливість перекручування зв'язана з емоціями – **емоційні бар'єри**. Це відбувається, коли люди, одержавши яку-небудь інформацію, більш зайняті своїми почуттями, припущеннями, чим реальними фактами. Слова володіють сильним емоційним зарядом, причому не стільки самі слова (символи), скільки асоціації, що вони породжують у людині. Слова мають первинне (буквальне) значення і вторинне (емоційне).

Можна говорити про існування **бар'єрів нерозуміння, соціально-культурного розходження і бар'єрів відносини**.

Виникнення **бар'єра нерозуміння** може бути зв'язане з багатьма причинами як психологічного, так і іншого порядку. Так, він може виникати через погрішності в самому каналі передачі інформації; це так зване **фонетичне нерозуміння**. Насамперед, воно виникає, коли учасники спілкування говорять різними мовами і діалектами, мають істотні дефекти мови і дикції, перекручений граматичний лад мови. Бар'єр фонетичного нерозуміння породжує також невиразна швидка мова, розмова-скоромовка і мова з великою кількістю звуків-паразитів.

Існує також **семантичний бар'єр нерозуміння**, зв'язаний, у першу чергу, з розходженнями в системах значень (тезаурусах) учасників спілкування. Це, насамперед, проблема жаргонів і сленгів. Відомо, що навіть у рамках однієї і тієї ж культури є безліч мікро культур, кожна з яких створює своє “поле значень”, характеризується своїм розумінням різних понять, явищ, що ними виражаються. Так, у різних мікрокультурах не однаково розуміється зміст таких цінностей як “краса”, “борг”, “пристойність” і т.д.

Не меншу роль у руйнуванні нормальної міжособистісної комунікації може зіграти *стилістичний бар'єр*, що виникає при невідповідності стилю мови комунікатора і ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану реципієнта й ін. Так, партнер по спілкуванню може не прийняти критичне зауваження, тому що воно буде висловлено в невідповідній ситуації панібратській манері, або діти не сприймуть цікаву розповідь через суху, емоційно не насичену або наукоподібну мову дорослого. Комунікатору необхідно тонко почувати стан своїх реципієнтів, уловлювати відтінки виникаючої ситуації спілкування, для того щоб привести у відповідність з нею стиль свого повідомлення.

Нарешті, можна говорити про існування *логічного* бар'єра нерозуміння. Він виникає в тих випадках, коли логіка міркування, пропонована комунікатором, або занадто складна для сприйняття реципієнта, або здається йому не вірною, суперечить властивій йому манері доказу. У психологічному плані можна говорити про існування безлічі логік і логічні системи доказів. Для одних людей логічно і доказово те, що не суперечить розумові, для інших те, що відповідає боргові і моралі. Можна говорити про існування “жіночої” і “чоловічої” психологічної логіки, про “дитячу” логіку і т.д. Від психологічних пристрастей реципієнта залежить, чи сприйме він пропоновану йому систему доказів або вважає її не переконливою. Для комунікатора ж вибір адекватної даному моментові системи доказів завжди є відкритою проблемою.

Як уже відзначалося вище, причиною психологічного бар'єра можуть служити *соціально-культурні розходження* між партнерами по спілкуванню.

Як бар'єр може виступати і саме *сприйняття партнера* по спілкуванню як особи визначеної професії, визначеної національності, статі і віку. Наприклад, величезне значення для виникнення бар'єра грає авторитетність комунікатора в очах реципієнта. Чим вище авторитет, тим менше перешкод на шляху засвоєння пропонованої інформації. Саме небажання прислухатися до думки тієї або іншої людини часто порозумівається його низькою авторитетністю (наприклад, знамените “яйця курку не учать”).

Питання для самоконтролю

1. Назвіть перепони, які виникають під час ділового спілкування?
2. Що таке мотиваційний бар'єр в діловому спілкуванні?
3. В чому полягає психологічна концепція людської особистості?
4. Охарактеризуйте інтровертний тип людини.
5. Які існують рівні ділового спілкування?
6. Що собою являє біхевіоризм?

Література: [13; 21; 35].

- ▶ Уміння говорити, слухати, формулювати питання
- ▶ Емоції. Вираження і форми переживання емоцій
- ▶ Управління емоціями

Зміст і мета спілкування є його відносно незмінними складовими, залежними від потреб людини, що не завжди піддаються свідомому контролю. Те ж саме можна сказати і про різні засоби спілкування. Цьому можна навчатися, але в набагато меншому ступені, ніж техніці і прийомам спілкування. Під засобами спілкування розуміється те, яким чином людина реалізує визначений зміст і мету спілкування. Залежать вони від культури людини, рівня розвитку, виховання й утворення. Коли говорять про розвиток у людини здібностей, умінь і навичок спілкування, насамперед, мають на увазі техніку і засоби спілкування.

Техніка спілкування – це способи підготовки людини до спілкування з людьми, її поведіння в процесі спілкування, а прийоми – засоби спілкування, включаючи вербальні і невербальні, яким віддають перевагу.

3.1. Уміння говорити, слухати, формулювати питання

Перш ніж вступити в спілкування з іншою людиною, необхідно визначити свої інтереси, співвіднести їх з інтересами партнера по спілкуванню, оцінити його як особистість, вибрати найбільш вдалу техніку і прийоми спілкування. Потім, вже в процесі спілкування, необхідно контролювати його хід і результати, уміти правильно завершити акт спілкування, залишивши в партнера сприятливе або несприятливе враження про себе і зробивши так, щоб надалі в нього виникло або не виникло (якщо цього бажання немає) прагнення продовжувати спілкування.

На початковому етапі спілкування його техніка включає такі елементи, як прийняття визначеного вираження особи, пози, вибір початкових слів, тону висловлення, рухів і жестів, що залучають партнера до дій, спрямованих на його підготовку, на визначене сприйняття того, що повідомляється (переданої інформації). У процесі спілкування застосовуються види техніки і прийоми розмови, засновані на використанні зворотного зв'язку.

Мовленняє 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 виокремлюють орієнтувальну та виконавчу частини. Перша включає в себе аналіз си-

туації 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.

Уміння слухати. 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 видається 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 чиясь 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.

У процесі людського спілкування з усією наочністю виявляється розходження двох, здавалося б, близьких понять: “слухати” і

“чути”. На жаль, досить часто люди, слухаючи, не чують один одного. У науковому плані ми можемо говорити про ефективне і неефективне слухання.

Слухання неефективне в тих випадках, коли воно не забезпечує правильного розуміння слів і почуттів співрозмовника, створює відчуття, що його не чують, підмінюють його проблему іншою, більш зручною для співрозмовника, вважають його переживання смішними, незначними. Слухання неефективне й у тих випадках, коли не забезпечує просування партнерів по спілкуванню в розумінні обговорюваної проблеми, не призводить до її рішення або правильної постановки, не сприяє встановленню довірчих відносин між партнерами по спілкуванню.

Ефективне слухання, що забезпечує правильне протікання названих вище процесів, – це складний вольовий акт, що вимагає від слухачої постійної уваги, зацікавленості, готовності відірватися від власних задач і вникнути в проблеми іншого. Розрізняють два види ефективного слухання, що розрізняються по ситуації їхнього використання.

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. Розрізнять 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 іншому випадку 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 схвилюваний) 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 призводить 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.

Німецький соціолог Вальфіш-Рулем навіть сформулював **26 аргументів мовчання**. Наведемо деякі з них:

1. Якщо ваш співрозмовник роздратований, то промовчіть, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною – всеодно, що підкладати дрова у багаття.

2. Якщо ви самі роздратовані – краще промовчати, щоб не сказати щось таке, про що потім жалкуватимете.

3. Якщо ви довго говорили – помовчіть, дайте сказати іншим.

4. Якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від повтору.

5. Коли вам хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить – промовчіть.

6. Якщо ви недостатньо обізнані з певним питанням дайте можливість говорити тим, хто знає про нього краще.

7. Краще промовчіть, аби не образити гідності інших.

8. Мовчіть у ситуації, в якій своєю розмовою ви могли б мимоволі розкрити довірену вам таємницю.

Нагадаємо також, що не слід бути надокучливим співбесідником і завжди потрібно слідкувати за своїм настроєм.

З усіх людських якостей уміння слухати найважче. Л. Фейхтвангер запевняв: *“Людині необхідно 2 роки, щоб навчитись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати”*.

Завжди слухати:

а) обтяження власними проблемами, відволікання на власні думки;

б) поспішність суджень. Дослідження показали, що 70 % випадків людина слухає уважно лише перші 2 хвилини, а потім подумки говорить собі: *“Все ясно”* чи *“Усе неправильно”* – і далі вже не дослуховує;

в) критичність, негативність сприйняття і мислення. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови і поведінки того, хто говорить, і значно менше – на нове, цінне, корисне;

г) упередження проти того, хто говорить. Наприклад: *“Що він може сказати розумного?”*, *“Молодий це”*, *“Некомпетентний”* тощо;

д) прагнення самоствердження. Дослідження показали, що інколи думки партнера зайняті обмірковуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

Ви, напевно, помічали, що існує певна категорія людей, яким інші люди довіряють свої проблеми і таємниці. І це не тому, що ті люди, яким розповідають про свої проблеми, можуть допомогти, виручити, заступитися. Часто це малопомітні й маловпливові працівники, але навколо них є певна *“клієнтура”*, яка постійно прибігає або порадитися, або пожалітися.

Так в чому ж секрет того, що певним людям, інколи майже нічого не знаючи про них, інші люди в буквальному розумінні відкривають найпоетаємніші закутки своєї душі?

Відповідь може бути така: секрет полягає в *мистецтві*, або навіть у *таланті слухати*.

На основі досвіду багатьох людей, які вміють слухати, а також тих, які довіряли свої проблеми іншим, можна дати деякі рекомендації тим, хто прагне оволодіти мистецтвом слухати.

1. Якщо хтось звернувся до Вас зі своєю проблемою або просить поради, вираз Вашого обличчя повинен бути абсолютно щирим (зрозуміло, що слово “абсолютно” тут вжите як метафора, прозаїчно треба сказати “якомога щирим”).

2. Слухаючи, Ви не повинні відволікатися, адже, як правило, той, хто розповідає, зазирає Вам у вічі і шукає підтримки або співчуття (інакше, чого б він Вам розповідав?). І тому Ви повинні повністю зосередитись на тій людині, яка розповідає.

3. Співпереживайте разом із співрозмовником, а щоб Вам повірили, – це співпереживання повинно бути “написане” на обличчі. Для цього поставте себе на місце того, хто розповідає, уявіть собі на мить, що його проблеми – Ваші.

4. Проявіть зацікавленість до чужої проблеми, – і щоб ця зацікавленість не була формальною даниною ввічливості. Адже ті, хто розповідають, ревниві, як закохані. Помітивши Вашу формальну зацікавленість, вони відчують себе ображеними: “Я відкриваю йому те, про що не сказав би нікому, а він киває головою і зиркає у вікно”. Доказом неформальної зацікавленості є розуміння суті чужої проблеми. А прикладом розуміння є наведення подібного факту зі свого життя чи своєї діяльності.

5. “Підігруйте” співрозмовнику, тобто підтримуйте розмову в тому емоційному ключі, який він вибрав. Адже рішення проблеми чи ставлення до чогось або когось він уже “вибрав” сам. Йому тільки потрібно (це може бути підсвідомо) “обіграти” цю ідею, віддзеркалити на комусь – отримати незацікавлену (об’єктивну) підтримку і оцінку зі сторони.

6. Пробуйте обережно підказувати співрозмовнику варіанти вирішення проблеми. Якщо він категорично відкидає якийсь варіант, – “не ставайте в позу”. Замкніться і очікуйте. Не виняток, що в цьому Вашому варіанті є моменти, які висвітлюють співрозмовника не з кращого боку. Адже він, як правило, розповідає “зі своєї дзвіниці”, тобто зацікавлено і, можливо, деякі суттєві факти замовчує.

7. Легка конструктивна критика з Вашого боку не завадить розмові, а навпаки – доведе, що Ви людина об’єктивна. Ця критика має

не руйнувати концепцію співрозмовника, а навіть майстерно “цементувати” її.

8. Менше говоріть, а більше слухайте. Адже той, хто прийшов поділитися з Вами своїми проблемами, зацікавлений розділити їх з Вами (підсвідомо), тобто перекласти частину своєї ноші на Вашу свідомість, а не навпаки – навантажити себе вашими проблемами. Напевно, Ви помічали, як часом дві молодіці наввипередки одна одній щось розповідають, не вникаючи в те, що говорить співрозмовниця. На підсвідомому рівні це можна трактувати як своєрідну гонку – хто кому скоріше “навантажить” свої проблеми і якомога більше.

9. Співрозмовник повинен бути певним, що ви – “могила”, що його інформація від Вас не пошириться далі. Отже, не підведіть його.

Але це в тому випадку, якщо Вам розповідають щиро, без стратегічного задуму. Бо може бути і таке, що Вам розповідають із певною метою – щоб Ви цю інформацію мимоволі “донесли у вуха” тому, кому задумав ваш співрозмовник. Наведену концепцію активного слухання в кожному конкретному випадку необхідно трансформувати залежно від того, *кого* слухаєте, *що* слухаєте, *де* слухаєте, *для чого* слухаєте.

На рис. 3.1 з метою уможливлення образного сприйняття концепції подані в лаконічному варіанті основні принципи оволодіння мистецтвом слухати.

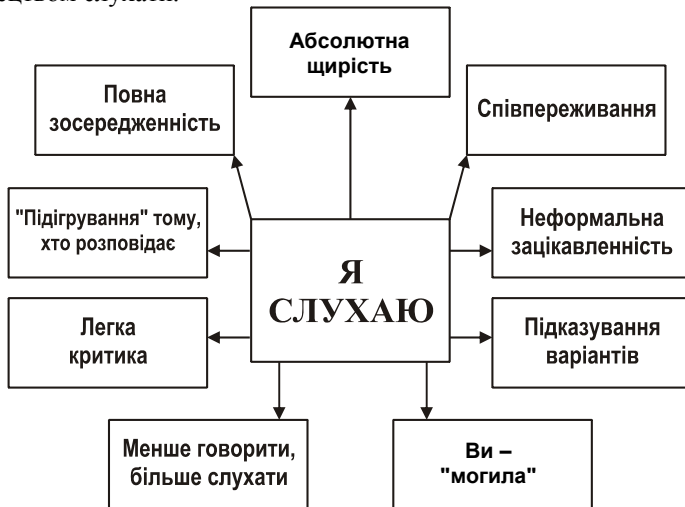


Рис. 3.1 – Принципи оволодіння мистецтвом слухати

Тією чи іншою мірою ми вже торкалися питання, як схилити співрозмовника до своєї думки. Доповнимо наші дані деякими реко-

мендаціями Дейла Карнегі, які загалом універсальні, хоча їх також треба адаптувати до конкретної ситуації:

1. Єдиний спосіб домогтися найкращого результату в суперечці – це ухилитися від суперечки.
2. Виявляйте повагу до думки інших, ніколи не говоріть людині, що вона неправа.
3. Якщо ви неправі, то зізнайтеся відразу і щиросердо.
4. Спочатку покажіть своє дружнє ставлення.
5. Нехай Ваш співрозмовник із самого початку буде змушений відповідати Вам “так”, “так”.
6. Чесно спробуйте стати на точку зору іншого.
7. Закликайте до благородних почуттів.
8. Надайте своїм ідеям наочність, інсценуйте їх.
9. Кидайте виклик!

Уміння говорити. Розглянемо характеристику “говоріння”, тобто **механізми мовлення, побудови висловлювань, індивідуальні особливості людини**, що говорить.

Феноменологія мовлення надзвичайно різноманітна. Це і особливості використаної лексики, і володіння граматикою, 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 онтогенетично 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 процесі мислення, а зовнішній – у спільному розв'язанні завдань. Зовнішньому діалогу, який так потрібний для спільної діяльності мислення 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 непорозумін між людьми, міжособистісних конфліктів, а також маніпулятивних ігор, у які втягуються 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. На основі вивчення мовленнєвого впливу в умовах публічної дискусії (парламентські виступи) отримано ще виразніший результат: 64 відсотки всіх прийомів впливу належать до таких, коли передається певне ставлення однієї людини до інших або до змісту їхнього мовлення. Це виявляється у підкресленості значення обговорюваної проблеми, дискредитації опонента та його думки, завищенні значущості власного ставлення до проблеми т. ін. Навіть у межах раціональної дискусії велику роль відіграє особистість відправника, його установки, емоційні особливості та комунікативні здібності. Суб'єктивний характер сприймання тих, хто слухає, їхня упередженість також впливають на хід дискусії, на полілог.

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 “виокремлювати” людей від проблеми, щоб обговорення було ефективним. Наприклад, є два учасники полілогу *A* та *B*. Перший з них *A* – схильний до опозиції і прагне ухилитися від прийняття рішення. Він нічого не робить для того, щоб наблизити протилежні позиції, не наполягає на своїй. Другий учасник *B* також полюбляє такий рівень взаємин, де протиставляються думки. Але він активно перероблює інформацію, що надходить під час обговорення, вибудовує свою аналітичну концепцію і прагне донести її через переконання до інших учасників розмови. Отже, *B* на відміну від *A* дотримується моральних принципів і норм, тому його внесок у досягнення спільної мети не тільки помітний, а й ефективніший. Як впливає: з наведеного прикладу, переконання як засіб вилливу відіграє тут важливу роль.

Оберігаючи власний час і час своїх колег по управлінню чи підприємництву, необхідно дотримуватись вивіренних практикою життя **неписаних правил проведення ділового спілкування**:

- елементарно вислухати і не перебивати людей, особливо, коли вами обурені;

- потрапивши у складну ситуацію – слухати, намагаючись зрозуміти;

- бути тактовним. Ввічливість обеззброює. Важко бути грубим, коли інший поводить себе ввічливо і коректно;

- при необхідності дати відступити протилежній стороні з гідністю. Іноді потрібно з чимось погодитися, щоб заперечити аргументи іншої сторони;

- дотепність – сильна зброя, але нею потрібно користуватися в коректній формі;

- вміти вчасно промовчати.

Про що б не йшла мова, треба вміти говорити, зробити все належне, щоб інша сторона вас зрозуміла. Для того, щоб повідомлення було сприйняте правильно, **необхідно**:

- 1) добре знати тематику зустрічі;
- 2) спланувати своє повідомлення;
- 3) не зневажати фактами;
- 4) намагатися привернути до себе увагу;

- 5) стежити за своєю мовою;
- 6) говорити задля досягнення мети.

Поради по формуванню адекватного сприйняття:

- акцентуйте важливі слова і підпорядкуйте їм неважливі;
- змінюйте голос – він повинен то знижуватися, то підвищуватися. Раптове підвищення чи зниження тону голосу виділяє слово чи речення на загальному фоні;
- змінюйте темп мови – це надає їй виразності;
- робіть паузу до і після важливих слів.

Уміння формулювати питання. Успіх переговорів багато в чому визначається умінням задавати питання й одержувати вичерпні відповіді на них. Питання служать для керування ходом переговорів і з'ясування точки зору опонента. Правильна постановка питань сприяє прийняттю потрібного вам рішення.

Формулювати запитання – це не просто уміння; за складністю – це мистецтво, що вимагає бездоганного володіння мовою, сприйнятливості комунікативних виявів партнера, особливо невербальних сигналів, і здатністю відрізнити щирі відповіді від ухильних. В гуманістичному смислі – це мистецтво дбайливого ставлення до людини, що опинилася під владою питань.

Запитувати – значить виявляти приємну співрозмовнику зацікавленість у його особистості. Безкорисливо запитувати – означає ухилитися від особистих проблем.

Багато конфліктів і непорозумінь виникає між партнерами через незрозумілі запитання. Щоб запитувати інших, необхідна сміливість, оскільки ставити запитання іншому означає саморозкритись. Проте зневажити запитанням – значить відкрити шлях здогадкам. Без запитань людина довільно формує уяву про інших, привласнюючи їм на основі своїх вигадок ті чи інші якості і недоліки. Відмовляючись шляхом запитань прояснити наміри іншого, вона буде свої припущення про його мотиви і майбутні вчинки, а потім підводить свою поведінку під вигадану схему дій.

Ще антична риторика знала сім класичних запитань, здатних упорядкувати діалог:

що? – хто? – де? – яким чином? – чому? – ким? – коли?

Інший варіант “питального аналізу” складається із шести запитань, що мають прояснити:

факти – почуття – бажання – перешкоди – засоби – час дій.

Вже самим фактом запитування людина показує, що хоче, брати участь у спілкуванні, забезпечити його подальший розвиток та поглиблення. Це переконує партнера, що до нього, виявляється інтерес і є намір встановити певні позитивні стосунки.

Краще підготувати для партнера серію запитань, ніж виголошувати перед ним свої найблискучі ідеї. Мистецтво переконання полягає у тому, щоб підвести співрозмовника до потрібного висновку, а не нав'язувати цей висновок силою логіки, голосу чи авторитету.

До запитань, що забезпечують продуктивний зовнішній діалог, належать:

- *інформаційне*, мета якого – одержати максимум інформації;
- *дзеркальне*, тобто повторення висловлювання партнера у запитальній формі і прагнення змусити його по-іншому подивитись на знайомі речі;
- *естафетне*, яким мають на меті випередити висловлювання партнера.

Якщо задали запитання, на яке неможливо дати негайну відповідь, не слід говорити, що вам треба проконсультуватися з керівництвом, що в даному питанні ви – не спеціаліст. Краще записати питання і сказати, що відповідь на нього обов'язково буде дана пізніше.

Якщо ж у такій ситуації опиниться партнер, не треба налягати на негайній відповіді. Скоріш за все, відповідь не відпрацьована, і, вимагаючи негайної відповіді, партнер змушений буде сказати “ні”. Природно, що через день-два у бесіді він начебто ненароком відповість на поставлені питання. Існують наступні види питань:

1. Інформаційні питання призначені для збору зведень, що необхідні для складання представлення про що-небудь.

2. Контрольні питання важливо використовувати під час будь-якої розмови, щоб з'ясувати, чи розуміє вас партнер. Приклади контрольних питань: “Що Ви про це думаете?”, “Чи вважаєте Ви таж, як і я?”.

3. Направляючі питання необхідні тоді, коли ви не хочете дозволити співрозмовникові нав'язати вам небажаний напрямок бесіди. За допомогою таких питань ви можете взяти у свої руки керування ходом переговорів і направити їх у необхідне вам русло.

4. Провокаційні питання дозволяють установити, чого в дійсності хоче ваш партнер і чи вірно він розуміє положення справ. Провокувати – значить кидати виклик, підбурювати. Ці питання можна починати так: “Ви упевнені, що зможете ...?”, “Ви дійсно вважаєте, що...?”.

5. Альтернативні питання представляють співрозмовникові можливість вибору. Число варіантів, однак, не повинно перевищувати трьох. Такі питання припускають швидку відповідь. При цьому слово “або” найчастіше є основним компонентом питання: “Який термін обговорення підходить вам більше всього – понеділок, середа або четвер?”.

6. Підтверджуючі питання задають, щоб вийти на взаєморозуміння. Якщо ваш партнер п'ять разів погодився з вами, то на вирішальне шосте питання він також дасть позитивну відповідь. Приклади: “Ви дотримуете тієї ж думки, що ...?”, “Напевно Ви раді тому, що...?”

7. Зустрічні питання спрямовані на поступове звуження розмови і підводять партнера по переговорах до остаточного рішення. Вважається нечемним відповідати питанням на питання, однак зустрічне питання є митецьким психологічним прийомом, правильне використання якого може дати значні переваги.

8. Ознайомлювальні питання призначені для виявлення думки співрозмовника по розглянутому питанню. Це відкриті питання, що вимагають розгорнутої відповіді. Наприклад: “На який ефект Ви розраховуєте при прийнятті цього рішення?”. Питання для орієнтації задаються, щоб установити, чи продовжує ваш партнер дотримувати висловленого раніше думки. Наприклад: “Яка Ваша думка по цьому пункті?”, “До яких висновків Ви при цьому прийшли?”.

9. Однополюсні питання мають на увазі повторення співрозмовником вашого питання в знак того, що він зрозумів, про що мова йде. При цьому ви переконуєтеся, що питання зрозуміле правильно, а той хто відповідає одержує час для обмірковування відповіді.

10. Питання, що відкривають переговори, досить важливі для ефективного і зацікавленого обговорення. У партнерів по переговорах відразу ж виникає стан позитивного чекання. Наприклад: “Якщо я запропоную Вам спосіб, за допомогою якого можна швидко вирішити проблему ..., нічим при цьому не ризикуючи, зацікавить Вас це?”.

11. Питання, що завершують, спрямовані на якнайшвидше позитивне завершення переговорів. При цьому найкраще спочатку задати одне-два підтверджуючих питань, супроводжуючи їх неодмінно дружньою посмішкою: “Чи зміг я переконати Вас у вигоді цієї пропозиції?”, “Чи переконалися Ви, наскільки просто усе вирішується?”. А потім без додаткового переходу можна поставити запитання, що укладає переговори: “Який час реалізації цієї пропозиції Вас більше влаштовує – травень або червень?”

3.2. Емоції. Вираження і форми переживання емоцій

Емоції – це загальна активна форма переживання організмом власної життєдіяльності. Розрізняють *прості* та *складні* емоції. Переживання задоволення від їжі, бадьорості, втоми, болю – це прості емоції. Вони властиві і людям і тваринам. Прості емоції в людському житті перетворилися на *складні емоції*. Характерна ознака складних емоцій полягає в тому, що вони виникають в результаті усвідомлення

об'єкта, що викликав їх, розуміння їхнього життєвого значення (наприклад, переживання задоволення при сприйманні музики, пейзажу).

Емоції характеризуються певною якістю та полярністю, активністю та інтенсивністю.

Емоціям властива полярність. Вона виявляється в тому, що кожна емоція за різних обставин може виявлятися протилежно: “радість – горе”, “любов – ненависть” тощо. Полярні переживання мають явно виражений позитивний або негативний відтінок. Розрізняють *стенічні* емоції – ті, що посилюють активність, спонукають до діяльності, та *астенічні* – ті, що пригнічують людину, зменшують її активність, деморалізують.

Залежно від індивідуальних особливостей особистості, її стану і ставлення до ситуації та об'єктів, що викликають переживання, емоції виявляються більш-менш інтенсивно, бувають довготривалими або короткочасними.

Характерна особливість емоцій полягає в тому, що вони цілковито захоплюють особистість, здійснюючи майже блискавичну інтеграцію, тобто об'єднання в цілі всіх функцій організму, емоції сигналізують про корисні або шкідливі впливи на організм, завдяки чому мають універсальне значення для життя організму. Охоплюючи всі різновиди переживань людини – від глибоко травмуючих страждань до високих форм радості та соціального відчуття життя, емоції стають як позитивним чинником у життєдіяльності, підносячи активність організму, так і негативним, пригнічуючи всі його функції. Відомий фізіолог П. Анохін вважає, що емоції, а саме довготривалі негативні емоції (страх, переживання болю тощо), відіграють вирішальну роль у розвитку так званих неврогенних захворювань.

Природа емоцій органічно пов'язана з потребами. Потреба як нужда в чомусь завжди супроводжується позитивними або негативними переживаннями в різних їх варіаціях. Характер переживань зумовлюється ставленням особистості до потреб, обставин, які сприяють або не сприяють їх задоволенню.

Фізіологічне підґрунтя. Емоції становлять складну реакцію організму, в якій беруть участь майже всі відділи нервової системи. Природа емоцій, як і всіх психічних процесів – рефлекторна. Фізіологічним механізмом емоцій, як таких, є діяльність підкоркових нервових центрів – *гіпоталамусу*. Кора великих півкуль головного мозку відіграє провідну роль у проявах емоцій і почуттів, здійснюючи регулюючу функцію стосовно підкоркових процесів, спрямовуючи їх діяльність відповідно до усвідомлення людиною своїх переживань.

Між корою та підкорковими центрами нервової системи постійно відбувається взаємодія. Підкорка, вважав І.Павлов, позитивно

впливає на кору великих півкуль як джерело їх сили, тонізує кору мозку, надсилаючи до неї потужні потоки подразнень. Кора регулює збудження, що ідуть з підкорки, і під її дією одні з цих збуджень реалізуються в діяльності та поведінці, а інші гальмуються залежно від обставин і станів особистості. Підтримка або порушення стійкості нервових зв'язків викликають різні емоції.

За І. Павловим, однією з фізіологічних підвалин почуттів є динамічні стереотипи, тобто утворені за життя системи тимчасових нервових зв'язків.

У виникненні та перебігу почуттів велику роль відіграє друга сигнальна система в її взаємодії з першою. Слово змінює наш настрій, збуджує захоплення, глибокі переживання. Кращим показником цього є почуття, що викликаються поетичними творами. Усвідомлюючи ситуацію, що викликає певні почуття, та самі почуття, людина може змінити силу переживань, стримувати, регулювати їх, але зовнішнє вираження емоцій, внутрішній емоційний і почуттєвий стан при цьому зберігаються.

Вираження емоцій. Переживання емоційних станів – радості, любові, дружби, симпатії, прихильності або болю, суму, страху, ненависті, зневаги, огиди тощо – завжди супроводжуються відповідними зовнішніми або внутрішніми вираженнями. Емоції з гіпоталамусу поширюються на всі ефекторні органи. Достатньо виникнути емоційному збудженню, як негайно включається весь організм у його вираження. Зовнішні вираження емоцій та почуттів виявляються в рухах, позах, у руховій та вокальній міміці, інтонаціях мовлення, рухах очей тощо. Внутрішня, або вісцеральна враженість переживань яскраво виявляється у прискореному серцебитті, диханні, підвищеному кров'яному тиску, змінах в ендокринних залозах, органах травлення та виділення. Ця враженість буває **стенічною** або **астенічною, тобто виявляється в пригніченні або збудженні**.

Зовнішнє, або експресивне вираження емоцій помітне навіть у немовлят. Але воно ще мало диференційоване. З досвідом, особливо із засвоєнням дитиною мовлення, експресивне вираження емоцій набирає різних відтінків. Багатство їх настільки велике, що в мові існує близько 5000 – 6000 слів, якими переважно передаються ті чи інші переживання. З розвитком мовлення дитина поступово оволодіває експресивними вираженнями, певною мірою стримує їх, але це не означає, що цим самим гальмується емоція. П. Анохін вважав, що в цьому разі пригнічуються лише деякі периферійні компоненти емоцій – рухи, міміка, сама ж емоція, якщо вона виникла, неминуче поширюється на інші, в основному на вісцеральні компоненти. Проте формування вит-

риманості у дітей позитивно позначається на їхній життєдіяльності та стосунках у колективі.

Емоційні стани та форми їх виявлення детермінуються переважно соціальними чинниками, але не можна ігнорувати у з'ясуванні їхньої природи й деяких природжених особливостей людини. Багатство емоційних станів виявляється у формі настроїв, афектів, стресів, фрустрацій, пристрастей тощо.

Настрій – це загальний емоційний стан, який своєрідно забарвлює на певний час діяльність людини, характеризує її життєвий тонус. Розрізняють настрої **позитивні**, які виявляються у бадьорості, і **негативні**, які пригнічують, викликають пасивність.

Настрій – це такий загальний емоційний стан, який виразно не спрямований на щось конкретне. Причини настроїв найрізноманітніші: невідповідність до діяльності; страх перед очікуваною невдачею; хворобливі стани; приємні звістки тощо.

Особливе місце серед причин, що викликають настрої, посідає марновірство.

Віра в прикмети, особливо негативні, викликає пасивність, страх, розладнює психічну діяльність особистості. Міра піддатливості настроям має індивідуальний характер. Особи, яким властиве самовладання, не піддаються настрою, не занепадають духом навіть тоді, коли для цього є якісь підстави, а навпаки, переборюють труднощі. Легкодухі швидко піддаються настроям. Вони потребують підтримки колективу.

Афекти – це сильне, короткочасне збудження, що виникає раптово, оволодіває людиною так сильно, що вона втрачає здатність контролювати свої дії та вчинки. У стані афекту порушується саморегуляція організму, яка здійснюється ендокринною системою, порушується діяльність внутрішніх органів, ослаблюються гальмівні процеси кори великих півкуль головного мозку. І.Павлов, аналізуючи афектний стан, зазначав, що людина у стані афекту, який перевищує гальмівну функцію кори, говорить і робить те, чого вона ніколи не зробить у спокійному стані, і про що шкодує, коли мине афект. Особливо різко виявляється афектний стан при сп'янінні, за якого гальмівні процеси значно ослаблюються. Афекти викликаються несподіваними гострими життєвими ситуаціями, в які потрапляє людина. Афект, як і настрій, залежить певною мірою від індивідуальних особливостей людини – її темпераменту, характеру, вихованості. Афектні люди часто-густо “спалахують” з будь-яких причин. Афекти викликають глибокі зміни у психічному житті людини, виснажують її. Людина, виховавши в собі здатність контролювати себе, володіти рухами, може контролювати свої афектні реакції. Разом з тим усім людям більшою чи меншою

мірою властиве афективне життя, без якого вони перетворилися б на пасивних, байдужих істот.

Стрес децю нагадує афект. Він також виникає за напружених умов життя та діяльності у небезпечних ситуаціях, що виявляються несподівано й потребують негайних заходів. У стресовому стані поведінка значною мірою дезорганізується, спостерігаються безладні рухи, порушення мовлення, помилки в переключенні уваги, у сприйманні, пам'яті та мисленні, виявляються неадекватні емоції. Лише тверді вміння та навички у стресовому стані можуть залишатися без змін. Практика показує, що висока дисциплінованість, організованість та самовладання запобігають дезорганізації поведінки за умов стресу.

3.3. Управління емоціями

В діловому спілкуванні, особливо в ситуації застою, емоції можуть бути важливішими, ніж сама дискусія. В таких випадках сторони більш схильні до боротьби, ніж до співробітництва у домовленості стосовно спільної проблеми. Люди часто вступають в переговори з усвідомленням, що ставки високі і їх почуттям загрожують. Емоції однієї сторони викликають емоції – в іншій. Страх може викликати гнів і навпаки. Емоції можуть швидко навести ділову розмову у безвихідь.

Для того, щоб емоції не заважали досягненню взаєморозуміння, необхідно дотримуватись таких рекомендацій:

1. Усвідомте свої та чужі почуття.
2. Ставтеся до партнерів як до виразників чийось думок.
3. Поділіться своїми відчуттями.
4. Дозвольте партнеру звільнитися від своїх почуттів.
5. Не реагуйте на емоційні прояви.
6. Використовуйте символічні жести.

Може розрядити обстановку і жартівливе зауваження. Але якщо ви не впевнені, що вмієте жартувати, краще цього не робити. Треба поводити себе виважено і не здатися при цьому смішним.

Стримувати емоції – це не означає говорити беземоційно. Мова повинна бути гарною і переконливою. Дехто пишається тим, що “стримує свої емоції”. Психологи ж радять:

– набагато корисніше говорити людям приємні речі, підтримувати і підбадьорувати їх, щиро захоплюватися їх досягненнями, чим принижувати їх гідність;

– починати і закінчувати ділову бесіду слід компліментом на адресу співрозмовника;

– ніколи не обзивати і не ображати, краще виразити свої почуття: “Мені соромно за Вас”, “Не чекав від Вас такого” тощо;

– спілкуючись з людьми, краще називати їх по імені, це приємно, як і комплімент.

Відмовити настирливому відвідувачеві, не ображаючи його і не почувачи себе винним, буває нелегко. Коли маємо справу з досвідченим маніпулятором, прес відмови перетворюється у виснажливу дискусію. Така відмова може закінчитися грубістю та зіпсованими стосунками. Важко відмовити, тому що не хочеться образити людину, здатися жорстоким, безсердечним. В таких випадках краще спитати: “Що Вам потрібно?”, – тим самим поклавши край спробам маніпулювати почуттями. Зрозумівши, що необхідно відмовити, треба повторювати спокійно і впевнено одне й те ж саме речення: “Я Вас розумію...але не можу” чи “Я в цьому зацікавлений”, чи “... це питання не в моїй компетенції” тощо.

Питання для самоконтролю

1. Яке значення має вміння слухати?
2. Що таке монолог?
3. Поміркуйте: вміння формулювати питання є свідченням красномовства співрозмовника, чи вмінням керувати ходом переговорів?
4. Який стан людини називається афектом?
5. Яку роль, на Вашу думку, відіграють емоції у діловому спілкуванні?

Література: [13; 19; 36].

- ▶ *Бесіда, як форма ділового спілкування. Функції, види, етапи індивідуальної бесіди. Підготовка до бесіди*
- ▶ *Встановлення контакту в бесіді. Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесіди з клієнтами*
- ▶ *Техніка ведення ділових індивідуальних бесід*
- ▶ *Особливості бесіди по телефону*

Крім бесіди існують також інші, альтернативні, засоби вирішення людських проблем, як комунікативного так і не комунікативного характеру. Не комунікативного – це насильство, примушення (змушення) та вирішення проблеми через судові органи. Серед комунікативних – альтернативи бесідам:

- наказ, що обговорення не має;
- прилюдний виступ, що обговорення не має.

Ознаки, за якими бесіда відрізняється від інших засобів рішення проблем:

- вона має комунікативний характер;
- проводиться в формі діалогу;
- в бесіді водночас співпадають інтереси та існують протиріччя;
- для узгодження позицій сторін потрібен процес, який має багато кроків.

Головна функція бесіди – це функція спільного вирішення проблем.

4.1. Бесіда, як форма ділового спілкування. Функції, види, етапи індивідуальної бесіди. Підготовка до бесіди

Бесіда – найпоширеніша форма спілкування. Дані психологічних досліджень свідчать, що успішне проведення бесіди сприяє підвищенню (9...12 %). 90 % менеджерів США вважають, що найскладніше в роботі – це встановлення контакту з новою людиною.

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

Функції бесіди (орієнтовно):

- обмін інформацією;
- формування перспективних заходів і процесів;
- контроль і координація вже розпочатих дій;
- взаємне спілкування людей під час виконання виробничих завдань;

- підтримка ділових контактів на рівні виробничих підрозділів, регіонів, держав;
- пошук висунення і оперативна розробка робочих ідей;
- стимулювання людської думки в новому напрямку;
- розв’язання етичних проблем, що виникли в певній ситуації та ін.

За роки існування людства склалися певні моральні та психологічні вимоги до організації індивідуальної бесіди. Існують загальні положення та принципи, застосування яких сприяє досягненню успіху бесіди.

Види бесід. Існують різні класифікації бесід в залежності від того, що лежить в їх основі. Якщо за основу класифікації взяти мету спілкування та зміст бесіди, то можна виокремити:

- ділові;
- глибинно-особистісні;
- ритуальні.

Ділові. Предмет бесіди – конкретна справа. Серед ділових бесід розрізняють інформаційні:

- “у конкретній ситуації”;
- “під тиском співрозмовника”;
- з метою викладу своєї позиції.

Виходячи з професійної спрямованості, розрізняють бесіди:

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – управлінські; – педагогічні; – правові; – медичні та ін. | } | Основна увага приділяється особливостям саме ділових бесід і їх різновидам |
|---|---|--|

Майже всі справи, трудові акції, будь яка спільна праця людей починається, здійснюється і завершується за допомогою різних за формою, змістом і функціями ділових бесід.

Глибинно-особистісні бесіди, як правило, характерні у спілкуванні між близькими людьми – рідними, дітьми, коханими, друзями та ін. Саме в таких бесідах найповніше проявляються й реалізуються гуманістичні комунікативні установки та моральні норми. Вступаючи в контакт із близькими, людина сподівається на те, що її не лише зрозуміють, а головне, сприймуть такою, якою вона є, захистять і нададуть допомогу.

Ритуальні бесіди. Ці бесіди характерні для обрядів, звичаїв будь-якої спільноти людей. Людина, яка звикла до цього, почувається під час виконання обряду спокійно і впевнено. Вона знає, що і як їй потрібно говорити в різних ситуаціях і чого варто сподіватися від інших. Уміння підтримувати ритуальні бесіди свідчить про те, що вона опанувала **перший рівень** культури спілкування.

Залежно від кількості учасників бесіди поділяються на: індивідуальні, групові.

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

Етапи індивідуальної бесіди:

- а) підготовка до бесіди:
 - з'ясувати, “хто є хто?”;
 - вибрати місце зустрічі;
 - з'ясувати мету ділової бесіди;
- б) встановлення контакту;
- в) орієнтування в ситуації й людях;
- г) обговорення питання і прийняття рішення;
- д) вихід із контакту.

Нерідко під час ділової бесіди намагаються одразу ж досягти мети, орієнтуючись на остаточний результат. Це хибний шлях, позаяк ігнорується підготовчий етап бесіди. Тому нерідко розмова начебто відбувається, але з самого її початку вже запрограмований її негативний результат.

Загальноприйняті правила підготовки до бесіди:

- обрати момент та місце для проведення бесіди і домовитись про зустріч;
- з'ясувати все можливе про співрозмовника зокрема його ставлення до ініціатора бесіди та рівень моральної культури;
- зібрати і систематизувати інформацію, необхідну для розмови;
- створити відповідну атмосферу довіри;
- визначити мету, стратегію та тактику проведення бесіди, скласти детальний план розмови, відмітити базові слова, ключові речення;
- уявити собі позицію співрозмовника з цього питання та хід бесіди, передбачити нюанси, які можуть вплинути на її перебіг та результат.

Три “кити”, на яких має триматися ділова індивідуальна бесіда (рис. 4.1).

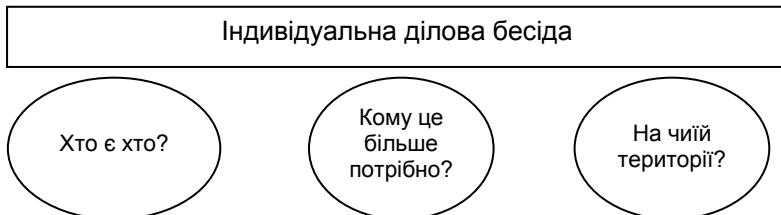


Рис. 4.1 – Три “кити” на яких тримається ділова індивідуальна бесіда

1. З'ясувати “хто є хто”?

Це означає, що Ваш статус і статус Вашого співрозмовника мають бути оголошеними. Знання статусу вказує на потенційні можливості партнера і міру його визнання суспільством. Якщо статус партнера нижчий, то Ваша поведінка, навіть на підсвідомому рівні, буде домінуючою, що надасть Вам початкової ініціативи. Якщо ж статус партнера вищий, то Ви скеруєте свій талант на досягнення паритетного становища.

2. Вибрати місце зустрічі.

Найкраще, коли ділового партнера Ви приймаєте у себе, оскільки рідні стіни, де Ви звикли керувати, надають Вам впевненості і переваги.

Якщо партнер запрошує Вас на розмову в свій офіс, намагайтесь цього уникнути. Запросіть його до себе. Якщо Вам цього зробити не вдається, в такому випадку домовтеся про зустріч на “нейтральній території” (кафе, клуб, бібліотека і т.д.)

3. З'ясувати мету ділової бесіди.

У психологічному аспекті це означає вивідати, хто більше зацікавлений у розмові, тобто “кому це більше потрібно”.

Якщо Вам, то спробуйте це приховати. Якщо партнерові, то спробуйте опосередкованими запитаннями з'ясувати міру його зацікавленості і – “закручіть гайки”, тобто домагайтесь вигідніших для Вас умов.

4.2. Встановлення контакту в бесіді. Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесіди з клієнтами

Встановлення контакту в бесіді. Починаючи спілкування, зокрема індивідуальну бесіду, бажано встановити контакт (дотик, поєднання).

Психологічний контакт – це духовний зв'язок між людьми, який забезпечує можливість взаєморозуміння і взаємовпливу.

Контакт буває:

- емоційним та інтелектуальним;
- епізодичним і постійним;
- усвідомленим і не усвідомленим;
- ефективним і не ефективним;
- поверховим і глибинно-особистісним;
- вербальним і не вербальним тощо.

Найчастіше контакт починається із “зустрічі поглядів”.

Важко бути невірливим до того, хто дивиться тобі в очі. Перший погляд може бути миттєвим, пристрасним, зацікавленим, відкритим, довірливим. Легка посмішка, нахил корпусу, голови в бік співрозмов-

ника, зацікавленість у виразі очей свідчать про доброзичливе ставлення до співрозмовника.

Після контакту очей треба привітатися і зробити паузу. Вона потрібна для того, щоб інша людина мала змогу включитися в розмову. Якщо цього не зробити, бесіди як діалогу може не відбутися, бо розмовлятиме лише одна сторона.

Після взаємного привітання відбувається знайомство. Існує багато правил етикету, які передбачають поведінку людей на цьому етапі, їх детально описано в посібниках з етикету. Лише зауважимо, що вже під час першої зустрічі дуже важливо запам'ятати прізвище, ім'я співбесідника, його посаду. Ще Д. Карнегі писав, що для людини звук її імені є найсолідшим і найважливішим звуком людської мови.

Після вербального контакту йде знову невербальний. Партнери розміщуються на дистанції, яка відповідає загальноприйнятим правилам і власним бажанням. Несвідоме чуття дає змогу культурній людині зайняти під час спілкування таке положення, яке свідчитиме і про повагу до співбесідника, і про врахування його бажань, нерідко несвідомих. Автори наводять орієнтовні дані щодо дистанції між людьми в різних ситуаціях спілкування. Вважається, що для "інтимного" спілкування дистанція має становити 0,5 м, для розмови з друзями – 0,5–1,2 м, для ділових зустрічей – 1,2–3,7 м. Для того щоб невербальний контакт сприяв спілкуванню, потрібно сидіти спокійно, невимушено (не глибоко у кріслі і не на його краєчку), не схрещувати руки й ноги, бо це свідчить про закритість людини.

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

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

Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесіди з клієнтами. Ось деякі поради, які допоможуть вам вдало провести співбесіду:

1. Правильно вимовляйте прізвища та ім'я людей.
2. Дотримуйтесь правил граматики в бесіді.
3. Слухайте уважно іншого, показуйте що вам це цікаво.

4. Не вживайте ненормативної лексики.
5. Уникати вступів на зразок: “Якщо у вас є час вислухати мене”, “Вибачте, що я заважаю Вам”, “Давайте швиденько розберемося”.
6. Не примушувати співрозмовника одразу захищатися.
7. Спочатку доцільно поговорити про співбесідника, потім – про тему розмови і лише потім – про себе.
8. Тон бесіди має бути привітним, доброзичливим. Це допоможе співрозмовникові повірити у вашу щирю зацікавленість його проблемами.
9. Співбесідник може бути добре проінформований щодо теми розмови, тому краще висловити свої сподівання на це або запитати його.
10. Приховуйте службові таємниці, як професійні і особистісні.
Окрім цих порад, можна також використати ще й такі:
 - не запізнюйтесь і ніколи не змушуйте чекати того, хто буде проводити бесіду;
 - не сідайте, поки вам цього не запропонують. Отримавши запрошення, сідайте на указаний стілець. Якщо вам його не вкажуть, сідайте на той, що стоїть напроти того, з ким вам треба вести бесіду. Сидіть прямо;
 - не вдягайтеся надто яскраво. На зустріч можна прийти в діловому костюмі. Жінці не слід вдягати прозору блузку або сукню, що щільно облягає тіло: ваші професійні якості залежать не від цього;
 - приходьте охайні, вдягнені “з голочки”; жінкам не слід зловживати ювелірними прикрасами;
 - не паліть, якщо вам не запропонували;
 - не забудьте взяти з собою всі необхідні ділові папери та документи. Потурбуйтеся, щоб у випадку необхідності можна було дістати їх відразу, не перериваючи весь зміст вашої сумочки;
 - розмовляйте з почуттям власної гідності. Не соромтеся ставити питання про майбутню роботу, адже питання типу “Які в мене будуть перспективи росту?” справляють на роботодавця більш позитивне враження, ніж “Скільки триватиме моя відпустка?”;
 - не обговорюйте ваші сімейні проблеми, не згадуйте у бесіді ім’я вашої дружини чи чоловіка;
 - не кидайтеся іменами поважних персон, якими б близькими ви з ними не були;
 - не просіть вибачення за те, що не вмієте робити: просто ви знайте цей факт та додайте, що швидко цього навчитесь, оскільки любите навчатися;
 - не пропустіть момент, коли вам дадуть зрозуміти, що зустріч закінчена. Іноді це потребує пильності, але не втрачайте її; будьте ввічливими. Під час співбесіди дотримуйтеся правил гречності. Перед

тим, як піти, можна потиснути співбесіднику руку (якщо він її подасть першим). Виразіть вдячність тому, хто з вами розмовляв, за проявлену до вас зацікавленість. Усміхайтесь. Виходячи з кабінету, не забудьте подякувати секретарці того, з ким розмовляли.

В Європі та Америці прийнято після співбесіди письмово висловлювати подяку тому, хто з вами бесідував. Впевнені, що ця норма етикету засвідчить вашу вихованість, крім того, вона допоможе нагадати про себе ще раз. Можливо, ця традиція приживеться і в нашій країні найближчим часом.

4.3. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід

Успішне ведення ділових бесід і переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як точність, чесність, коректність і такт, уміння вислухати (увага до чужої думки), конкретність.

Точність. Одна з найважливіших етичних норм, властивих діловій людині. Термін домовленості необхідно дотримувати з точністю до хвилини. Будь-яке запізнення свідчить про вашу ненадійність у справах.

Чесність. Включає не тільки вірність прийнятим зобов'язанням, але і відкритість у спілкуванні з партнером, прямі ділові відповіді на його питання.

Коректність і такт. Не виключає наполегливості й енергійності у веденні переговорів при дотриманні коректності. Варто уникати факторів, що заважають ходу бесіди: роздратування, взаємних випадів, некоректних висловлень і т.д.

Уміння вислухати. Уважно і зосереджено слухайте. Не перебивайте того, хто говорить.

Конкретність. Бесіда повинна бути конкретною, а не відверненою, і включати факти, цифрові дані і необхідні подробиці. Поняття і категорії повинні бути погоджені і зрозумілі партнерам. Мова повинна підкріплюватися схемами і документами.

І на останнє, негативний результат ділової бесіди або переговорів не є підставою для різкості або холодності при завершенні переговорного процесу. Прощання повинне бути таким, щоб у розрахунок на майбутнє дозволило зберегти контакт і ділові зв'язки.

Прийоми, які можуть викликати у партнера симпатії та довіру до Вас (рис. 4.2):

1) помічайте по ходу бесіди всі позитивні якості партнера і говоріть про них своєму співбесіднику. Подайте це через "лупу", тобто трохи перебільшуйте. Але не занадто, бо у партнера можуть виникнути дві реакції:

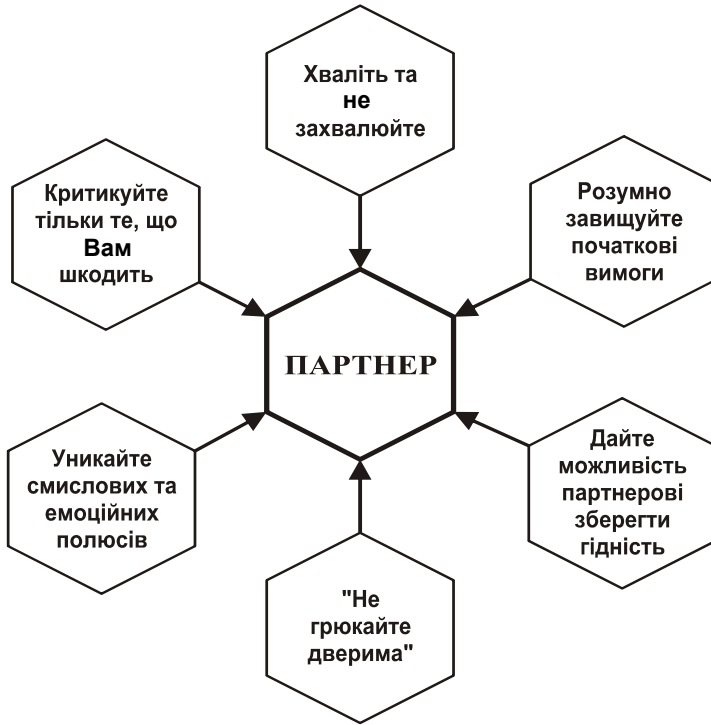


Рис. 4.2 – Прийоми, які можуть викликати у партнера симпатію і довіру до Вас

– або він зрозуміє, що Ви перед ним схилиєтесь і почне домінувати в розмові;

– або ж запідозрить, що Ви з ним нещирі і хочете надмірною похвалою приспати його пильність;

2) до розумної межі завищить свої вимоги, тобто поставте жорстокіші початкові умови. Ви матимете запланований простір для “відступу”, а Ваш партнер буде щасливим від своєї маленької перемоги;

3) критикуйте в позиції партнера тільки ті суттєві моменти, які можуть зашкодити Вашим намірам у досягненні успіху. Якщо Вам щось не подобається в бесіді із партнером, але воно таке, що Вас “кровно не зачіпає”, – не показуйте цього. Зробіть нейтральний вираз обличчя, уважно слухайте і кивайте головою;

4) прагніть уникати в розмові слів, які характеризують крайні смислові та емоційні полюси. Наприклад: “Я абсолютно впевнений”, “Я стовідсотково гарантую”, “Він – негідник”, “От, здорово!” і т.д;

5) дайте можливість своєму партнерові зберегти “добру міну при поганій грі”, тобто лице, гідність. Це означає, що своєю поведінкою Ви не повинні показати, що ваші аргументи були переконливішими, що Ви отримали над партнером ділову моральну перемогу;

6) “Не грюкайте дверима!”. Іншими словами, якщо ділова індивідуальна бесіда не привела Вас до рятівного успіху, в будь-якому випадку з гідністю сприйміть свою поразку і розійдіться подружньому із партнером. В такому разі ви залишаєте за собою можливість ще раз вийти з ним на контакт. Репутація Ваша збережеться, а майбутнє покаже: виграли ви, чи програли.

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

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

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

По-третє, можна звернути увагу співрозмовника на важливу для нього проблему, котра потребує активного мислення.

І, зрештою, можна поставити партнерові запитання на нейтральну тему, переключивши його увагу на проблему, до якої він ставиться спокійніше.

Звичайно, це лише окремі приклади з тих, що можна використати. У кожній ситуації треба виявляти гнучкість, оперативність, творчість. Проте варто пам’ятати, що фрази на зразок “Не хвилюйтесь”, “Заспокойтесь”, “Чому ви так напружені?” справі не зарадять. Навпаки, людина хвилюватиметься, а відтак й нервуватиме ще більше.

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

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

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

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

Мічич П. наводить цікаву класифікацію співбесідників. Він описує теоретичні моделі “абстрактних типів” людей і характерні риси їхньої поведінки. Згідно з цією класифікацією існує *дев’ять типів співрозмовників* (рис. 4.3).



Рис. 4.3 – Типи поведінки людей у спілкуванні: 1 – безглузда людина; 2 – статечна людина; 3 – всезнайко; 4 – балакун; 5 – боягуз; 6 – неприступна людина; 7 – незацікавлена людина; 8 – “велике цабе”; 9 – чомучка

1. **Безглузда людина** – нетерпляча, невтримана, збуджена; своєю поведінкою несвідомо підштовхує співбесідника до того, щоб він не погоджувався з висловленими тезами та твердженнями. Маючи справу з такою людиною, доцільно не виходити за межі професійного спілкування, треба бути спокійним і спростовувати її твердження.

2. **Статечна людина** – доброзичлива та спокійна під час розмови, їй слід давати змогу проявити себе, коли підбиваються підсумки зустрічі, обговорюються пропозиції.

3. **Всезнайко** – людина, у якої завжди і на все є “своя” думка, вона обов’язково хоче її виголосити, не прислуховуючись до думки співрозмовника. Якщо доводиться мати справу з такою людиною, треба трохи збити з неї пиху, спеціально ставлячи складні запитання. Треба також залучати її до обговорення ідей, запропонованих іншими.

4. **Балакун** – не вмє вислуховувати інших, часто перебиває співрозмовника, не цінуючи його часу. Щоб марно не гаяти час, його треба своєчасно й тактовно зупинити, бо цікавих ідей він однаково не внесе.

5. **Боягуз** – людина, яка відмовчується, щоб не виставляти себе на посміховисько або не задатися безглуздою. Таку людину варто підтримати, підкресливши, що в неї вірять, до неї прислуховуються.

6. **Непрístupна людина** – має відсутній вигляд; те, що відбувається поза її особою, їй видається не вартим уваги та зусиль. Спілкуючись з такою людиною, краще одразу визнати її знання та досвід, виявити інтерес до неї самої та її справ.

7. **Незацікавлена людина** – безцеремонно демонструє, що все, що відбувається навколо, її аж ніяк не цікавить. Для того, щоб вступити з такою людиною в контакт, треба все-таки знайти те, що для неї може мати істотне значення.

8. Люди, яких називають **“велике цабе”**, зовсім не терплять критики. Вони вважають себе кращими від інших, а власні пропозиції єдино правильними. З такими людьми треба бути обережним, не критикувати. Водночас варто показати, що вона така сама людина, як й інші. Добре при цьому використовувати прийом протиставлення на зразок: **“Так..., проте”**.

9. **“Чомучка”** – не може втриматися, щоб не поставити запитання про все і про всіх. Спілкуючись з такою людиною, доцільно переадресовувати їй її ж запитання. Це змусить “чомучку” розмірковувати над проблемою, яку винесено на обговорення.

Зрозуміло, що наведені класифікації умовні. Однак вони допомагають навчитися самостійно розпізнавати особливості своїх співрозмовників і використовувати це для того, щоб краще і швидше поро-

зумітися з людьми, встановити контакт, досягти успіху під час спілкування, зокрема при проведенні індивідуальних бесід.

Існують люди, які поєднують глибоке знання людини із здатністю добиватися ефективного контакту із співрозмовниками в різних ситуаціях, їх називають “геніями спілкування”. Поведінку таких людей визначають риси: відсутність тривожності та упередженості, вміння встановлювати зворотний зв’язок, артистизм, передбачення, інтерес до всього, любов до себе (ми не можемо любити інших, якщо не любимо себе) та наявність необхідної захисної агресії (розуміння, що постійні проступки до добра не приводять).

На встановлення контакту та перебіг бесіди загалом накладає серйозний відбиток темперамент співрозмовників. І його також треба вміти розпізнавати і враховувати.

Важливо пам’ятати і про вікові особливості співрозмовника. У більшості людей з віком знижується критичність, а потреба у спілкуванні зростає. Старші за віком люди люблять дещо моралізувати, іноді через свою балакучість позбавляють співрозмовника можливості самотійно висловити думку і дійти певних висновків.

У процесі підготовки до індивідуальної бесіди важливо враховувати також статеві відмінності співрозмовника. У чоловіків переважно більш глобальний погляд на обговорювану проблему, а жінки краще сприймають деталі, нюанси.

4.4. Особливості бесіди по телефону

Можливо, дехто з вас здивується тому, що винесеному питанню приділяється окрема увага. Але досвід каже про те, що вміння телефонного спілкування – річ дуже важлива: і при побутовому спілкуванні, і, особливо, при діловому. Коли вам телефонує діловий партнер, а надто – потенційний партнер, він одержує перші враження про фірму чи підприємство по тому, як, яким тоном та з яким настроєм з ним вели бесіду на тому кінці телефонного проводу.

Існує такий анекдот. Біля дзеркала ось уже півгодини стоїть, причепурюючись, дружина. Чоловік її запитує: “Куди це ти збираєшся?” Дружина відповідає: “Нікуди, просто мені треба зателефонувати”. “Так, але і вчора ти телефонувала, та не приділяла такої ретельної уваги своєму зовнішньому вигляду”, на що дружина відповідає: “Вчора я телефонувала брату в село, а сьогодні – подрузі до Києва”.

Ясна річ, що при телефонній розмові ваш настрій, самопочуття передається і тому, з ким ви розмовляєте, тому слід бути однаково приязним незалежно від того, з ким ви будете вести бесіду. Отже, спочатку про те, що стосується побутових телефонних розмов.

На жаль, якість телефонного обслуговування сьогодні не найкраща. Але всеодно, не треба кричати при телефонній розмові, якщо у вас погана якість звуку – адже це ще не значить, що на тому кінці телефонного проводу така ж ситуація. До того ж, при міжміській розмові це лише погіршує звук. Тримайте слухавку щільно притиснувши до вуха. Якщо на якийсь час ви повинні відкласти слухавку, робіть це обережно: на тому кінці ваші різкі рухи можуть перетворитися на надто різкий звук, що буде неприємним. Навіть ніяково нагадувати про те, що ви повинні відрекомендуватися після того, як вам відповіли. Як відрекомендуватися самому? Ось кілька прикладів.

Якщо слухавку взяла прислуга: “Говорить пані Хвильова, а пані Швець удома?”

Якщо Вам відповіла дитина: “Це пан Олексієнко, поклич, будь ласка, тата”.

Якщо ви по голосу впізнали того, хто взяв слухавку: “Іване? Доброго вечора, це Анатолій, Андрія можна попросити підійти до телефону?”

Якщо Вам відповідь той, кому Ви дзвоните: “Оксано, привіт, це Наталка”, або “Пані Маріє, здрастуйте, це Надія Шостак”.

Якщо дзвонить старший молодшому: “Це пан (пані) Іванчук”.

Якщо дзвонить молодший старшому: “Здрастуйте, пан (пані) Гримайло. Говорить Володимир Кравченко”.

На жаль, не кожний, хто підходить до телефону, відрекомендується, тому той, хто дзвонить, у відповідь на ваше “Ало” може просто запросити до телефону того, хто йому потрібен. Якщо ви зрозуміли, хто взяв слухавку, скажіть: “Так, зараз”, або, якщо дзвонять Вам – “Я Вас слухаю”, чи “Це я”. Дехто, перш ніж взяти слухавку самому, бажає знати, хто зателефонував, тоді той, хто взяв її, цікавиться: “А хто це говорить?” І це припустимо: може скластися ситуація, коли той, кого запрошують до апарату, повинен взяти з собою який-небудь список або що, щоб уникнути марного витрачання часу. Ясна річ, що не дуже гречно цікавитися, хто телефонує, але це тільки відповідь на невихованість того, хто подзвонив, але не відрекомендувався.

Існує чотири головні **“не можна”**:

– не можна, якщо ви “не туди потрапили”, запитувати: “А який це номер?” Просто слід уточнити, чи той номер ви назвали, назвавши його: “Це 234-56-78?”;

– не можна, знявши слухавку та відповівши, зараз же казати: “Хвилинку!” та примушувати того, хто дзвонить, чекати, поки ви завершите свою справу. Якщо цю справу не можна відкласти, скажіть, що передзвоните – і не забудьте це зробити!;

– по можливості не давайте малим дітям знімати слухавку: часто вони змушують довго пояснювати, що від них вимагається, а потім можуть забути, кого позвати;

– не можна, якщо ви комусь телефонуєте, класти слухавку вже через кілька гудків: можливо, той, кому ви телефонуєте, дуже зайнятий (наприклад, приймає душ), і не встигне підбігти до апарату, якщо ви трохи не зачекаєте.

Ще п'ять правил:

– розмову повинен закінчувати той, хто зателефонував;

– той, хто перериває розмову, переносючи її, повинен передзвонити обов'язково сам;

– якщо розмова перетворилась на марну витрату часу, а на тому боці дроту цього не розуміють, можна скористатись першою ж паузою і, придумавши причину, перервати бесіду, наприклад: “Пробачте, здається заплакала дитина” тощо;

– телефонна бесіда повинна бути перервана і тоді, коли до вас у квартиру (чи в офіс) завітав гість (клієнт). Вдома ви можете сказати тому, хто дзвонить: “До мене завітали, я вам передзвоню”, а на роботі – “Пробачте, в мене клієнт, залиште ваш номер, я вам зателефоную”;

– якщо ви дзвоните другу просто погомоніти, не в справах, обов'язково повинні запитати, чи є для цього час у того, кому ви телефонуєте, наприклад: “У тебе є для мене п'ять хвилин?”

Пам'ятайте: телефонний дзвінок – це вторгнення у приватне життя!

Часто невиправдано тривалі телефонні розмови позначаються на домашньому бюджеті, тому перед важливою розмовою, особливо міжміською чи міжнародною, краще занотувати текст повідомлення чи розмови, щоб не платити зайві гроші за марно витрачений час.

Це те, що стосується телефонного етикету в побутовому спілкуванні.

Ділове телефонне спілкування. В цьому випадку телефон – не тільки засіб комунікації, він стає знаряддям праці. Тому пропоную вам рекомендації щодо телефонного спілкування у вигляді алгоритму: висококласні спеціалісти телефонного маркетингу стверджують, що найбільш грубих помилок припускають на самому початку телефонної розмови, коли той, кому дзвонять, не називає себе або фірму, коли бере слухавку. Також є помилкою, взявши слухавку, зразу просити того, хто дзвонить, почекати, не поцікавившись, чи є в нього час для цього. Грубим порушенням ділового етикету є невиконання обіцянки передзвонити, особливо коли дзвінка чекають у спеціально зазначений час. З причини відсутності зацікавленості в дотриманні обіцянок допускаються ***такі помилки:***

- неготовність до розмови;
- зайва сухість у спілкуванні, недружнє ставлення до співбесідника;

- небагатослів'я, що межує із зневажливістю;
- нетерпіння, роздратування;
- прагнення швидше закінчити розмову, кинути слухавку.

Помилки, пов'язані з негативним ставленням до співбесідника:

- відсутність звернення до співбесідника на ім'я;
- байдужість до його проблем;
- зверхність та зневага у виразах та інтонаціях;
- довгі паузи для пошуку документів, переключення на інших людей тощо.

Помилки в поведінці та висловах:

- погане володіння своїми почуттями та емоціями;
- агресивна поведінка – гнів, крикливість, грубість;
- невпевнена поведінка – запобігливий, тихий тон бесіди, образливість на критичні зауваження, готовність піддатися бажанням співбесідника, невміння відстоювати свої інтереси та відмовляти в проханні, невміння переривати надто довгу розмову.

Помилки з причини поганої готовності до розмови:

- неконкретні запитання та розпливчасті відповіді;
- дезінформація, приховування правди;
- зайва увага до другорядного, що не на користь головному;
- “переливання із пустого в порожне”;
- безрезультатність розмови, коли не формулюється остаточне рішення.

Підбивши підсумки вищеназаних помилок, зазначимо **головні правила спілкування**:

а) якщо телефонуєте Ви:

- підготуйтеся до розмови: сформулюйте мету розмови, час: краще у першій половині дня, але не на початку його, і ні в якому разі не в обідню перерву. Не слід дзвонити ввечері перед святами, краще ввечері в неділю. Дзвонити можна до 22 години, в інший час – тільки за домовленістю. Практика показує, що кращий час для переговорів по телефону з 7⁰⁰ до 8³⁰, з 13⁰⁰ до 14⁰⁰ та після 15⁰⁰. Місце розмови: у службових справах телефонують на роботу, з особистих питань – додому, а не навпаки. Підготуйте заздалегідь цифри, графіки тощо.

- ретельно набирайте номер;
- привітайтеся та відрекомендуйтеся;
- впізнайте співбесідника. Якщо телефонуєте знайомому і він сам зняв слухавку, впізнайте його голос і зразу, привітавшись, назвіть його на ім'я. Якщо слухавку взяла інша людина, тоді привітавшись та

відрекомендувавшись, краще сказати: “Запросіть, будь ласка, Віктора Петровича”. Якщо телефонуйте незнайомій людині, то на початку розмови дізнайтесь ім’я: “З ким маю честь розмовляти?”, або “Як я можу до Вас звертатися?” Важливо запам’ятати, а краще записати це ім’я, щоб у подальшому не припуститися помилки, і в розмові намагайтесь частіше звертатись до нього на ім’я;

– дізнайтесь про ситуацію: чи має час на розмову ваш телефонний співрозмовник. Якщо ні – спитайте, коли можна передзвонити. При цьому зайва нерішучість буде не на вашу користь, особливо, якщо це стосується прийому на роботу.

– скажіть комплімент: це має бути щось ненав’язливе, на зразок “Радий Вас чути”. Компліментом слід і завершити розмову, наприклад: “Радий буду Вас бачити” або “Із святами” – формальне, сухе спілкування залишить погану думку про Вас, навряд чи Ви цього хочете;

– знайдіть правильні слова. Розмова повинна бути чіткою та конкретною, не виставляйте своє “Я”, якщо співбесідник чогось не зрозумів – не дратуйтеся і повторіть вже сказане, якщо це можливо, іншими словами. Постійно покращуйте свою мову, тому що саме мова найбільш точно характеризує людину;

– володійте інтонацією. Саме вона передає більш як 30 % інформації! Ті самі слова, сказані з різною інтонацією, мають різне значення і по-різному сприймаються слухачами! Вмійте “грати” інтонацією, варіювати звучання голосу: те, що говориться низьким тембром викликає більше довіри, ніж сказане на високих нотах;

– уважно слухайте: пам’ятайте, що бесіда – це діалог, а не монолог;

– установлюйте контакт і ведіть розмову: якщо ви дотримуватиметесь дев’яти попередніх правил, вам це вдасться.

б) якщо телефонують Вам:

1) пам’ятайте, що кожен, хто Вам дзвонить, вважає своє питання дуже важливим. Тому якщо Ви не приділите йому максимум уваги, він може образитись;

2) правильно починайте. Слухавку слід знімати швидко після дзвінка – це говорить про ваші ділові якості. Назвіть установу, яку ви представляєте, наприклад: “Укрінвест” слухає”, щоб уникнути зайвих запитань. Не слід казати “Так”, “Алло”, “Вас слухають” по службовому телефону. Розмовляйте спокійно та уважно;

3) познайомтесь;

4) уважно вислухайте. До речі, швидкість мови того, хто телефонує, багато про що може розповісти: говорить повільно – довго розмірковує або вважає себе “поважним птахом”, якого повинні із задоволенням вислуховувати. Швидка мова – ознака активності та кмітливості, але може означати невпевненість;

5) правильно закінчуйте розмову. Закінчуйте розмову, щойно досягнуто її мети. Важко закінчити бесіду з тими, хто часто відволікається на другорядні проблеми, які не мають відношення до обговорюваної теми. Але, ясна річ, не слід вказувати співбесіднику на його недоліки. Можна просто сказати твердим, вольовим голосом: “Дякую, деталі обговоримо при зустрічі” або “Пробачте, треба закінчувати розмову, мене викликають”.

Пам’ять людини краще запам’ятовує те, що було на початку чи в кінці розмови, тому, щоб імідж фірми чи установи не постраждав, на закінчення треба сказати комплімент співбесіднику: “Радий був з Вами познайомитись”, “Дзвонить, завжди Вам раді” тощо. Намагайтесь привчити своїх партнерів до ділового стилю ведення телефонних переговорів – точності та лаконічності, гречності та діловитості. Останнє враження має завжди залишатися найкращим.

Тепер *деякі рекомендації*, які допоможуть Вам краще організувати телефонне спілкування в робочий час:

1) в щоденному розкладі визначте час, призначений для телефонного спілкування і запропонуйте діловим партнерам дзвонити Вам саме в ці години;

2) секретар або автовідповідач допоможуть Вам уникнути непотрібних розмов;

3) не притримуйте диск телефону при зворотному обертанні: цим ви його гальмуєте;

4) якщо лінія зайнята, а справа може почекати, можна зробити так: напишіть на папері номери телефонів, куди треба додзвонитись, по черзі їх набирати, і ті номери, за якими Ви додзвонились, викреслювати. Так ви матимете більше шансів зателефонувати якнайшвидше усім, кому потрібно;

5) якщо у Вас немає бажання розмовляти, а дзвінки продовжують лунати – здолайте себе, адже кількість дзвінків накопичується! Тим більше, що якийсь із них може бути важливим для Вас;

6) не знімайте слухавку під час дзвінка – від цього псується апарат;

7) якщо хтось надто часто запитує відсутнього колегу, краще спокійно відповісти: “Його немає. Коли прийде, що йому передати (чи куди передзвонити)?” Пам’ятайте: інформація, отримана під час чиєїсь відсутності, повинна дійти до адресата;

8) ніколи не кажіть в телефонній розмові клієнту, що скаржиться: “Це не моя провина”, “Я цим не займаюсь” – краще поспівчуйте йому, вислухайте до кінця: як правило, виплеснувши емоції, людина почувається зобов’язаною тому, хто її вислухав.

Пам'ятайте: якщо хтось не розуміє необхідності дотримуватись норм етикету, поважати людей та їх час – це його проблеми, але не потрібно наслідувати його.

Чого не слід робити, якщо у вашій фірмі пролунав дзвоник:

- довго не брати слухавку;
- питати: “Чи можу я Вам чимось допомогти?”;
- говорити одразу по двох апаратах;
- залишати телефон із знятою слухавкою без нагляду;
- використовувати для нотаток випадковій аркуші паперу;
- часто передавати слухавку;
- казати: “Нікого немає”, “Всі обідають” тощо;
- казати “Я не знаю”;
- казати: “Ми не зможемо цього зробити”;
- казати: “Ви повинні...”;
- казати: “Одну секунду”, “Миттєво”;
- казати на початку розмови “Ні!”

Що бажано робити:

- принаймні до 5-го дзвінка підняти слухавку;
- спитати: “Чим я можу Вам допомогти?”;
- сконцентрувати увагу на одній бесіді та уважно слухати;
- запропонувати передзвонити, якщо обставини змушують довго чекати;
- використовувати бланки для запису телефонних розмов;
- записати номер того, хто телефонує та передзвонити йому;
- записати інформацію, пообіцявши клієнту передзвонити;
- казати: “Я не певен, з’ясую”;
- казати: “Це не наш профіль. Можливо, нам краще...”;
- казати: “Має сенс...”;
- слід казати: “Заждіть, будь ласка, це займе 2-3 хвилини”, але...;
- ніколи цього не треба казати на початку розмови, інакше миттєво у клієнта формується ворожий настрій.

Захист від телефонного стресу. Інколи телефон віднімає надто багато дорогоцінного часу, уваги та душевного спокою. Часто дзвоник лунає дуже невчасно. Телефон навіть може бути причиною емоційного стресу та нервового зриву. Щоб цього уникнути, дотримуйтеся таких рекомендацій:

- проінформуйте всіх своїх колег та знайомих про час, коли найкраще до вас телефонувати (додому чи на роботу);
- не вживайте в розмові фраз: “Зателефонуйте, коли Вам буде зручно” чи “в будь-який час”, треба точно домовитись про час дзвінка;
- бажано, щоб всі вхідні дзвінки йшли через секретаря чи автовідповідач;

– спокійно відмовляйтеся від телефонної розмови, якщо ведете в цей час важливу розмову з відвідувачем, попросіть передзвонити пізніше. Етикет вчить, що переривати бесіду телефонними розмовами не можна, бо співбесідник буде почувати себе надто ніяково і вважатиме Вас невихованим;

– визначте для себе найкращий час телефонних дзвінків з роботи та з дому, плануйте кожного дня дзвінки в певний час;

– якщо обіцяли подзвонити, не відкладайте – це збереже гарні стосунки з партнером;

– відключайте телефон вдома перед сном;

– якщо телефонує неприємна Вам персона, але результат цієї розмови для Вас дуже важливий, слід швидко дати оцінку ситуації та своїй готовності до спілкування та вибрати одну з двох тактик:

Тактика 1. Якщо Ви чекали дзвінка і підготувалися до розмови, то одразу ж беріть ініціативу в свої руки: висловлюйте умови, своє остаточне рішення чи пропонуйте можливі варіанти.

Тактика 2. Якщо дзвоника Ви не чекали і тому не готові, уникайте розмови: “Зараз я не можу розмовляти” “Це незручно”, “Давайте домовимось про більш зручний для Вас та мене час”. Якщо співрозмовник наполягає на своєму, скажіть: “Перепрошую, але зараз я справді не можу з Вами вести бесіду, покладіть, будь ласка, слухавку”. Ви маєте таке ж право вибирати час для розмови, як і Ваш співбесідник. Не обманюйтесь: всеодно Ваш опонент краще підготувався і володіє ініціативою; якщо розмова неминуча, краще передзвоніть самі.

Один західний менеджер сформулював право ділової людини оцінювати важливість телефонного дзвінка серед інших справ: “Ніхто не покличе до телефону адвоката під час службового розгляду чи професора під час лекції. Яке право в такому разі має дехто сподіватися на те, що ділова людина завжди повинна бути готова до телефонної розмови, тільки-но задзвонить телефон?”

Техніка спілкування по телефону. Вважається, що оптимальний час телефонної розмови в межах трьох хвилин, з яких:

– взаємне представлення – 20 ± 5 с;

– введення співрозмовника в курс справи – 40 ± 5 с;

– обговорення ситуації – 100 ± 5 с;

– заключні слова – 20 ± 5 с.

Щоб на тому боці лінії відразу ж не поклали трубку, назвавши себе і рід проблеми, якою займаєтесь, зразу ж використовуйте тактику “**батоба**” і “**пряника**”. Вами зацікавляться, коли відчують реальну небезпеку (особисто для себе) або реальну вигоду чи винагороду (для себе і персоналу).

Прикладами “зав’язки” телефонних розмов в стилі “батоба” і “пряника”, як варіант, можуть бути такі:

а) у стилі “батоба”:

“Шановний... Вам телефонує (прізвище, посада). Я займаюсь ... і змушений, згідно із запитом міністерства, подати дані про безпечність обслуговування Вашої техніки. За даними, які я маю, (сказати звідки), на Вашому обладнанні через недоліки конструкції (вказати які) стався (сказати де) нещасний випадок. Дайте, будь ласка, інформацію про заходи, які Ви передбачаєте для поліпшення конструкції машин. Ці дані нам необхідні до ... числа. В іншому випадку ми змушені будемо подати в міністерство інформацію про те, що в напрямку поліпшення конструкції машин у Вас нічого не робиться”;

б) у стилі “пряника”:

“Шановний... Вас турбує (прізвище, посада). Я займаюсь ... і нашому відділу доручили розробити програму з підвищення рівня безпеки та ергономічності машин галузі і ... (кінець фрази виділити інтонаційно) виділили на це спеціальні кошти, розподілення яких між виконавцями залежатиме від нас. Ми хочемо включити в програму Вашу машину марки Будь ласка, до ... числа подайте Ваші зустрічні пропозиції письмово”.

Звичайно, в тому, що ми не бачимо співрозмовника під час телефонної розмови, є і плюси, і мінуси, тому що невідомі жести, міміка партнера, його пози. Ми тільки чуємо його голос і орієнтуємось по інтонації і паузах. Загальну схему сценарію, який треба “розіграти” подумки, перш ніж зателефонувати діловому партнерові, можна уявити такою (рис. 4.4).

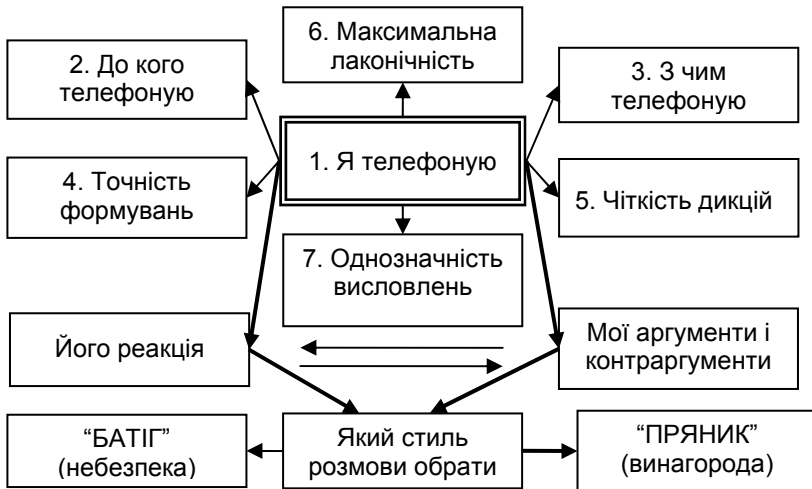


Рис. 4.4 – Схема сценарію, який треба “розіграти” подумки, перш ніж зателефонувати діловому партнерові

Питання для самоконтролю

1. Що таке бесіда?
2. Як Ви розумієте встановлення психологічного контакту в бесіді?
3. Від чого залежить успішне ведення ділових розмов?
4. Назвіть прийоми, які можуть викликати у партнера симпатію та довіру до Вас?
5. Які особливості бесіди по телефону?
6. В чому полягає бесіда по телефону в стилі “батого”?

Література: [9; 13; 19; 21].

- ▶ **Види, ознаки, функції і етапи ділових переговорів**
- ▶ **Прийоми успішного ведення ділових переговорів.**
Особливості спілкування з іноземцями та спілкування через перекладача
- ▶ **Техніка ведення ділових переговорів**
- ▶ **Ділове листування у роботі менеджера**

5.1. Види, ознаки, функції і етапи ділових переговорів

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, соціалізму та ін. Найбільш ґрунтовий серед них є метод аналізу стилів спілкування.

Шлях до взаєморозуміння партнерів, які представляють різні культури, передбачає виконання двох умов. З одного боку, треба ознайомитися з культурою тієї країни, з представником якої мають відбутися переговори. З іншого боку, коли виконання першої умови ускладнюється, треба обрати новий стиль спілкування, у загальних рисах спрогнозувати, як сприйматиме вас партнер з іншої країни. Важливо при цьому уникати стереотипного сприйняття партнера.

Проблеми ділового спілкування із зарубіжними партнерами мають не лише вітчизняні бізнесмени. Не менш гострою вона є також для розвинених країн, зокрема США.

Ділові переговори – це специфічна форма спілкування, спрямована на розв’язання проблем, що виникають в стосунках між людьми, організаціями або державами.

Усе різноманіття видів переговорів визначається ознакою їхньої класифікації, тобто ознакою, відповідно до якої вони здобувають своє диференційоване фарбування. Такими критеріями можуть бути: об’єктна сторона переговорів, суб’єктна сторона переговорів, характер комунікації, територіальний статус, принцип прийняття рішень, умови взаємодії, результат переговорів, тип спільних рішень та ін.

У переговорах явно виділяється те, що може бути названо ***об’єктною або предметною стороною***. Тоді переговори можуть бути ***фінансові, ділові, економічні, політичні, військові, торговельні, за рішенням трудових суперечок, дипломатичні*** та ін.

Види переговорів. Про що б переговори не велися, їхніми учасниками виступають люди. У цьому їхня ***суб’єктивна сторона***. Відповідно до цього переговори можуть бути:

- міжособистісними (переговори проходять між окремими індивідами);
- міжорганізаційними (переговори проходять між окремими організаціями);
- міжнаціональними (переговори проходять між окремими державами);
- індивідуальними (дві особи домовляються про реалізацію своїх загальних цілей);
- індивідуальними з посередником (медіатором);
- колективними (кожна зі сторін являє собою переговорну делегацію-команду);
- двосторонніми (у переговорах беруть участь дві сторони, представлені індивідуально або колективно);
- тристоронніми, багатобічними.

З погляду *характеру комунікації* переговори можна класифікувати наступним чином:

1) *ділова розмова*. Це вербальна (словесна) форма ситуаційного контакту для досягнення деякої угоди;

2) *бесіда*: предметний, упорядкований діалог;

3) *обговорення і співбесіда*. Це різновид бесіди з поставленням дискусійного питання;

4) *заява*. Це висловлення або кілька висловлень одного з учасників переговорів, присвячені обґрунтуванню або спростуванню якого-небудь твердження;

5) *повідомлення*. Це система заяв, об'єднаних певною темою;

6) *суперечка*. Це словесне змагання під час обговорення чогонебудь, у якому кожна сторона захищає свою думку, свою правоту; взаємне домагання на володіння чим-небудь;

7) *полеміка*. Це суперечка під час обговорення будь-яких питань, непримиримість висловлюваних основ;

8) *дискусія*. Це вільне публічне обговорення будь якого спірного питання по проясненню істинності кожної тези;

9) *дебати, суперечки*. Це обговорення якого-небудь питання, висловлювання думок під час обговорення;

10) *диспут*. Це публічна суперечка.

З погляду *територіального статусу* переговори можуть бути чисто внутрішніми і міжнародними. Міжнародні переговори нерідко ведуться на основі міжнародних організацій (ООН, СЕС, ЮНЕСКО, НАТО та ін.).

З погляду *спрямованості взаємодії* переговори можуть бути в рамках конфлікту й в рамках співробітництва.

Коли переговори йдуть у *рамках співробітництва*, їхні учасники створюють між собою нові відносини, що дозволяють їм спільно досягти яку-небудь мету. Їхнє завдання полягає в тім, щоб конкретно домовитися про шляхи її досягнення й організувати, взаємодію сторін так, щоб, наприклад, прибуток був максимально можливим, не забуваючи при цьому про внески кожного і розподіл отриманого.

Коли переговори йдуть у *рамках конфлікту* тоді основний акцент робиться, як правило, на розподілі або перерозподілі наявного майна, отриманого прибутку, території, що знаходиться під контролем.

З погляду *результату* переговори бувають плідні і марні, тобто безрезультатні.

Американський політолог і практик Ф. Чарльз Ікле виділяє такі види переговорів:

1. Переговори з метою продовження раніше досягнутих угод. Важливою характеристикою таких переговорів є наявність попередніх домовленостей. Їхнім результатом може бути підтвердження статус-кво, або непринципові зміни у відносинах. Такі переговори часто ведуться в сфері торгівлі для продовження терміну дії договору і для внесення деяких уточнень і змін у новий договір з урахуванням кон'юнктури, що складається.

2. Переговори з метою нормалізації відносин. Вони передбачають перехід від конфліктних ситуацій до інших типів відносин між сторонами (нейтральним або співробітництва).

3. Переговори з метою досягнення перерозподільних угод. Зміст таких переговорів полягає в тому, що одна зі сторін, займаючи наступальну позицію, вимагає змін в угодах у свою користь за рахунок інших сторін. Вважається, що приводи ставити так питання можуть бути різні, у тому числі, цілком обґрунтовані.

4. Переговори з метою досягнення нової угоди. Вони спрямовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між сторонами, що беруть участь у них. Це можуть бути, наприклад, переговори з новим партнером.

5. Переговори з метою одержання непрямих результатів. Непрямі результати можуть не відбивати в угодах і навіть може не бути самих угод. У такій якості можуть виступати, наприклад, бесіди по встановленню контактів, виявленню точок зору партнерів, надання впливу на суспільну думку. У цьому випадку головні проблеми взаємодії сторін можуть виявитися поза полем зору конкурентів, засобів масової інформації й ін.

Класифікація *по типу сумісних рішень* розрізняє такі види переговорів:

– компромісні (взаємні поступки);

- якісного переходу (до нового стану);
- звуження протиріч (часткова згода);
- зняття протиріччя (повна згода);
- асиметричного рішення (вигоди сторін розподілені нерівномірно).

За характером взаємодії сторін переговори можуть бути **прямі** і **непрямі**.

Прямі переговори – це такі, при яких усі сторони одночасно присутні за столом переговорів і здатні вирішити предмет своєї суперечки без зовнішньої допомоги.

Непрямі переговори – це такі, при яких прямого контакту сторін між собою не відбувається. Вони можуть розташовуватися не тільки в різних приміщеннях одного будинку, але навіть у різних будинках. Взаємодія між ними забезпечується винятково через посередників. Непрямі переговори надзвичайно складні за рахунок значного збільшення часу, відсутності ефекту безпосереднього спілкування сторін і їхньої довіри один до одного. Використовуються у випадках, коли розбіжності між сторонами надзвичайно великі, а історія їхніх взаємин носить ворожий характер.

Іноді говорять **про рівень переговорів**. У поняття “рівень переговорів” включається соціальний і політичний статус учасників переговорів. Статус безпосередньо зв’язаний з обсягом повноважень при прийнятті рішень. У такому випадку переговори можуть бути на рівні:

- вищому (ведуться між главами держав або урядів);
- перших осіб організацій;
- експертів.

Рівень переговорів має не тільки протокольне значення. Як правило, чим вище рівень переговорів, тим більше важливі проблеми на них обговорюються і більш важливі рішення на них приймаються. Більше того, ряд питань взагалі не може бути вирішений на іншому, більш низькому, рівні.

Функції переговорів. Не у всіх ситуаціях переговори необхідні. До них звертаються в таких випадках, коли:

- однобічні дії неможливі;
- однобічні дії невігідні;
- в законодавчому порядку немає передбачених процедур;
- досудове (за допомогою переговорів) рішення проблеми більш вигідне, ніж судове;
- відсутні судові прецеденти і немає строго регламентованих моделей поведіння.

У переговорах **немає необхідності**, коли:

- мають місце інтереси, що взаємовиключають один одного (сторони хочуть різного);

– сторони налаштовані непримиренно (суперечки можна вирішити тільки в суді);

– співробітництво сторін здійснюється на основі винятково співпадаючих інтересів і повної взаємної довіри.

Існують **два головних призначення переговорів** – вирішувати суперечки і знаходити шляхи співробітництва.

Другорядні функції переговорів:

– **інформаційна** реалізується в тих випадках, коли сторони не готові на спільні дії і рішення через їхню невігідність або передчасність. У таких випадках сторони зацікавлені тільки в обміні поглядами, точками зору на проблему, обміні інформацією для вироблення позицій і пропозицій до наступних переговорів;

– **комунікативна** орієнтована на налагодження між двома боками-партнерами нових зв'язків і відносин. Однак, якщо переговори обмежені тільки цією функцією, то це, швидше, консультації, а не переговори;

– **координаційно-регулятивна, а також контролюючі** реалізуються, як правило, при наявності добре налагоджених відносин між партнерами, коли вже мають визначені домовленості між ними і переговори ведуться з приводу досягнутих раніше спільних рішень, наприклад, у плані ходу їхньої реалізації;

– **відволікання уваги** партнера від інших проблем. Ця функція реалізується при умовах, коли одна зі сторін у дійсності не зацікавлена в конструктивних переговорах і жорстко орієнтована на перемогу;

– **пропагандистська**. Ця функція реалізується, по-перше, коли щирого бажання вирішувати проблему одна зі сторін (або обидві сторони) не має, але, однак, зацікавлена в сприятливій для себе суспільній думці; і, по-друге, коли необхідно переконати партнерів прийняти свою позицію або точку зору.

Ознаки переговорів, що характеризують їх як форму ділового спілкування:

– переговори носять комунікативний характер;

– переговори завжди відбуваються методом діалогу;

– вони спричиняються одночасно із збігом інтересів (це робить переговори взагалі можливими) і їх протиріччям (це робить переговори необхідними);

– для узгодження позицій є необхідним більш чи менш багатокроковий процес.

Етапи ведення професійних переговорів. У сучасному трактуванні професійні переговори означають усний контакт між партнерами, які мають необхідні повноваження від своїх організацій (фірм) для їх проведення, вирішення конкретних проблем та закладення контрактів(оборудок).

Загальний алгоритм ведення професійних переговорів складається з двох стадій:

1. Підготовки до переговорів;
2. Власного процесу ведення переговорів.

Усі види діяльності підготовчої стадії ведення переговорів можна об'єднати в чотири групи діяльності:

1) пов'язана з ініціативою проведення і складання плану переговорів. Вона містить у собі:

– попередній аналіз учасників переговорів, теми і ситуації (тобто обмірковування ділової обстановки, що дає можливість вчасно розробляти власні цілі в переговорах з діловими партнерами);

– ініціативу проведення переговорів і визначення її задач. Тут слід зазначити, що ініціатива, у першу чергу, залежить від активності ініціаторів переговорів, їхньої інтуїції, обсягу поточних справ і можливості проведення попереднього аналізу. При цьому необхідно вчасно виявити потреба в переговорах, вибрати найбільш сприятливий момент і тему і тільки потім домовлятися про переговори з контрагентами, щоб удержати ініціативу у своїх руках, і, тим самим, можливий успіх переговорів;

– визначення стратегії і тактики проведення переговорів;

– підготовку докладного плану проведення переговорів. У цьому плані повинна бути визначена чітка програма дій по підготовці і проведенню конкретних ділових переговорів. У ньому, зокрема, установлюється: взаємозв'язок між видами діяльності й обсягом робіт, що потрібно виконати; між кількістю і якістю необхідної інформації. Крім того, визначаються тимчасові рамки, витрати на підготовку і реалізацію планів, залучаються відповідні працівники.

2) пов'язана з оперативною підготовкою переговорів. Вона містить у собі:

– **збір матеріалів**. Сюди включається пошук можливих джерел інформації (з особистих контактів, аналітичних досліджень, публікацій і т.д.); визначення попередніх критеріїв добору матеріалів; збір матеріалів і інформації, що можуть бути використані при підготовці переговорів;

– **добір і систематизація матеріалів**. Фактично це продовження сказаного вище. Тут необхідно відібрати тільки те, що має істотне значення для підготовки і проведення переговорів. При цьому відібраний матеріал необхідно систематизувати, продумано згрупувати факти цифри й інтерв'ю;

– **аналіз зібраного матеріалу**. Він дозволяє визначити взаємозв'язку явищ, створити визначену систему, зробити висновки, підібрати аргументацію і звести усі воедино. Практично це означає, що наявні

систематизовані дані потрібно перевірити ще раз і розподілити за часом і місцем їхнього повідомлення в процесі переговорів для того, щоб досягти на них бажаного успіху;

– **підготовку робочого плану переговорів**. Скомбінований і ув'язаний зібраний матеріал, ідеї і міркування, висунуті задачі і вимоги (тобто стратегія і тактика) компонується в єдине логічне ціле, що складає остаточний варіант структури ведення переговорів. Тут слід зазначити, що отримані в ході оперативної підготовки переговорів результати необхідно доповнювати попереднім текстом, що складається з окремих виразних ключових понять і слів, які виражають зміст викладу позиції ініціатора переговорів.

3) пов'язана з процесом редагування. Вона включає:

– контроль підготовки переговорів, що передбачає шліфування і наступну доробку ділової бесіди, положень резюме;

– представлення остаточної форми ведення переговорів, що передбачає, насамперед, стислість і чіткість пропозицій і висновків.

4) пов'язана з обробкою ходу ведення переговорів. Вона містить у собі репетицію уявну, усну, репетицію ведення переговорів у формі діалогу зі співрозмовником. Які прийоми впливу на співрозмовника я використаю в розмові? Які питання я поставлю? Як я буду поводити себе, якщо мій співрозмовник:

– в усьому зі мною погодиться;

– рішуче заперечить, перейде на підвищений тон;

– не відреагує на мої докази;

– виявить недовіру до моїх слів, думок.

Ведення професійних переговорів, як уже відзначалося раніше, являє собою **власний процес ведення переговорів**. Він складається з п'яти фаз, задачі яких формують і відповідні принципи. Які ж це фази і, які мети вони переслідують? Перша фаза – початок ведення переговорів. Задачами цієї фази є:

– встановлення контакту з партнерами;

– створення приємної атмосфери для ведення переговорів;

– залучення уваги;

– пробудження інтересу;

– “перехоплення”, у разі потреби, ініціативи в процесі переговорів.

Для створення сприятливого клімату на початку переговорного процесу необхідно не упускати з виду ряд так званих “дріб'язків”, зокрема, варто користуватися: ясними, стиснутими і змістовними вступними словами і загальними поясненнями; звертанням до співрозмовників по імені; мати відповідний зовнішній вигляд; виявляти повага до особистості партнера і т.п.

Друга фаза – передача інформації. Вона містить у собі такі задачі:

- збір спеціальної інформації з проблем, запитам і побажанням партнера і його організацій (фірми);
- виявлення мотивів і цілей партнера;
- передачу запланованої інформації;
- формування основ для аргументації або попередньої перевірки правильності вузлових пунктів власної аргументації;
- аналіз і перевірку позиції партнера;
- попереднє, по можливості, визначення напрямків наступної діяльності, що в остаточному підсумку спростить останню фазу – прийняття рішень.

Третя фаза – аргументування. На цій фазі формується попередня думка, визначена позиція за даної проблеми, що задовольняє обидві сторони. Тут можна спробувати змінити в разі потреби вже сформувалася думка (позицію), закріпити вже сформувалося або змінилося нову думку.

На цьому етапі можна усунути або зм'якшити протиріччя, що намітилися до переговорів або виникли в ході їхнього проведення, критично перевірити власні положення і факти, викладені партнером.

Тут можна рекомендувати ряд порад. До головного варто віднести попереднє представлення можливого ходу аргументування, для чого необхідно перевірити ряд моментів, незалежно від того, чи йде мова про аргументування або про контраргументування. Зокрема:

1. Доказову аргументацію, тобто: чи точні власні зведення, чи вірні власні висновки, чи немає у власній аргументації протиріч, чи можна навести підходящі приклади і порівняння.

2. Контраргументацію, де необхідно, перевірити: чи не виявляються протиріччя; чи можна заперечити факти або пропозиції партнера; чи не наведений невдалий приклад (порівняння); чи не зробив партнер помилкового висновку; чи не занадто просто представив партнер проблему і чи не впливає в зв'язку з цим показати іншу сторону; чи не дав партнер невірної оцінки й ін. Крім того, для досягнення успіхів переговорів в аргументації необхідно б використовувати визначені правила культури й етики проведення, а саме:

- варто оперувати простими, ясними, точними і переконливими поняттями;
- темп і способи аргументування варто вибирати з урахуванням особливостей характеру і звичок партнера;
- аргументація повинна бути коректною стосовно партнера;
- варто уникати неділових виражень і формулювань, що утруднюють сприйняття сказаного, хоча мова повинна бути образною, а докази – наочними.

Четверта фаза – спростування доводів партнера. Найбільш важливими задачами даної фази є:

- розмежування окремих заперечень по суб'єктах, об'єктах, місцю, часові і наслідках;
- прийнятне пояснення висловлених або невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів;
- нейтралізація зауважень партнера або, якщо для цього є можливості, спростування заперечень партнера.

При рішенні зазначених задач варто дотримувати логічної структури спростування зауважень і доказів партнера, зокрема, локалізувати кожне зауваження або доказ; проводити аналіз зауважень; виявляти дійсні причини; вибирати тактикові спростування; вибирати метод спростування; проводити оперативне спростування зауважень.

П'ята фаза – прийняття рішень. До основних задач цієї фази можна віднести:

- досягнення основної, або, у найнесприятливішому випадку, запасної (альтернативної) мети;
- забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів;
- стимулювання партнера до виконання намічених дій;
- складання всеосяжного резюме переговорів, зрозумілого для всіх учасників, з чітко виділеним основним висновком;
- підписання угоди за результатами переговорів.

Поряд з перерахованими фазами, невід'ємною частиною алгоритму ведення, як правило, представницьких переговорів є так називаний **кокус** (це слово, запозичене з мови північноамериканських індіанців “ко-а-у” – “старійшина” або “радник племені”, звідси сучасне значення – зустріч повноважних представників на нараді).

Кокус – це окрема закрита нарада, на час якої сторона, що бере участь у переговорах, відділяється на короткий час із загальної сесії переговорів з цілями, досягнення яких буде сприяти процесові загальних переговорів. Почасти нагадуючи тайм-аут спортивної команди, такий вид наради має строгі тимчасові рамки, визначені процедурною угодою (звичайно тривалість кокуса не перевищує 30 хв).

Мета і функції кокуса полягають у наступному:

- віддалитися на нетривалий час із загальних переговорів на закриту окрему нараду команди;
- задіяти ще раз методику і процеси горизонтальних переговорів усередині команди, а при необхідності, вертикальних переговорів (тобто з залученням керівників, зацікавлених у позитивному для учасників команди завершенні переговорів);
- обміркувати, проаналізувати (повторно проаналізувати) і оцінити (переоцінити) інтереси, стратегію, тактику, пропозиції, контр-

пропозиції, перспективи досягнення домовленості і наслідки відсутності домовленості;

– переглянути представлення, стратегію, тактику, пропозиції і контрпропозиції, що команда вважає доречними або необхідними;

– знову підтвердити представлення, стратегію, тактику, пропозиції і контрпропозиції, що команда вважає доречні, можливі і необхідними;

– вдихнути нові сили в окремих членів команди і всю команду у цілому за час короткого робочого відпочинку від напруги і (або) розчарувань, зв'язаних з ходом загальних переговорів;

– знову об'єднати групу, повернути і підтримати почуття впевненості і корпоративний дух;

– відновити особистий і колективний контроль за ситуацією; повернутися на сесію загальних переговорів, досягти зазначених раніш цілей;

– відновити загальні переговори з виступів і (або) відповідей, пов'язаних темою, що обговорювалася до перерви.

Нарешті, що стосується підготовки і проведення переговорів, необхідно зупинитися на загальних рекомендаціях учасникам переговорів з позиції того, що не впливає і що варто робити для їхнього успішного закінчення і підведення бажаних результатів.

5.2. Прийоми успішного ведення ділових переговорів. Особливості спілкування з іноземцями та спілкування через перекладача

Прийоми успішного ведення ділових переговорів.

Що не слід робити:

1) недооцінювати ворожий настрой конфронтуючої сторони стосовно вас або інших учасників переговорів, так само як і переоцінювати готовність конфронтуючої сторони до співробітництва;

2) бути занадто самовпевненим (переоцінювати: себе; вашу роль у процесі ваш авторитет; вашу компетенцію й уміння; правоту вашої справи; правильність вашої стратегії);

3) затягувати процес підготовки рішень, тому що ви повинні знати основні факти, закони, правила, політику, аргументи на користь вашої справи і критерії визначення практичності рішень;

4) поступатися цілісністю своїх принципів, цінностей і інтересів;

5) вдаватися до неправильних комунікативних прийомів. Необхідно бути красномовним, говорити в справі, чітко, ясно; не виходити “із себе”, не перебивати, слухати і дізнаватися нову інформацію; інформувати, а не прорікати істини;

б) бути нав'язливим, тому що це часто викликає недовіру і може перешкодити об'єктивності;

7) використовувати час неналежним чином, а саме:

– витратити марно, але, разом з тим, квапитися і квапити інших учасників, роблячи на них тиск;

– у випадку наявності сумніву, використовувати відстрочку рішення й ін.;

– утрачати пильність, а саме:

а) у випадку втоми припиняти переговори;

б) не займати оборонну позицію;

в) нікого не обвинувачувати;

г) не каятися надміру у своїх помилках; але бути щирим, чесним і відповідальним і ін.;

8) при висуванні пропозицій:

– допускати збільшення вимог;

– улаштовувати непотрібні сюрпризи;

– прагнути змусити противну сторону піти на поступки, поки не упевниться, що опонент розуміє значення цієї поступки і має поваження пропонувати неї;

9) турбуватися постійно про кінцевий результат. При цьому:

– варто вести переговори про те, що безпосередньо стоїть на порядку денному, не забуваючи про предмет переговорів у цілому і про майбутнє;

– не слід брати на себе не вашу відповідальність;

– не слід позбавляти ні себе, ні конфронтуючу сторону почуття причетності, як до успіху, так і до провалу переговорів;

10) при завершенні переговорів:

– не закінчувати на негативній ноті;

– не забувати про можливості продовження конфлікту після його формального завершення;

– не забувати включати конкретні терміни й умови, по яких досягається угода;

11) ніколи:

– не давати нездійсненні обіцянки;

– не вдаватися до зайвих відвертих погроз;

– не брехати, не блефувати, не хитрити;

– не робити безпідставні пропозиції;

– не забувати законність інтересів ваших супротивників і ваших власних інтересів;

– не робити переговори більш конфронтаційними, ніж це необхідно.

Що варто робити:

- 1) бути підготовленими (знати правила, закони, політику, факти і тактику обох сторін);
- 2) вести переговори тільки з тими, хто має владу, тобто дійсними (або) уповноваженими представниками, заздалегідь знати: хто буде приймати рішення; хто буде підписувати угоду; наслідку конфлікту або тупика і т.п.;
- 3) бути упевненими у відношенні ваших інтересів і інтересів іншої сторони;
- 4) вести переговори з позиції взаємного задоволення основних інтересів усіх сторін;
- 5) попередньо виробляти процедурні угоди;
- 6) уникати непотрібного розголосу;
- 7) слухати протилежну сторону і своїх колег уважно. При цьому:
 - приділяти особливу увагу як угодам у принципі, так і конкретним деталям;
 - аналізувати внесені пропозиції й основу, що викликає опір іншої сторони;
- 8) робити комунікацію ефективно, тобто:
 - слухати активно, забезпечуючи зворотний зв'язок з опонентами;
 - сприяти комунікації усередині команди;
 - переконуватися, що сторони дійсно слухають один одного; уточнювати й узагальнювати почуте;
 - правильно задавати питання, використовуючи різні форми;
- 9) знижувати опір опонентів вашим пропозиціям такими прийомами, як:
 - формулюванням питань із заздалегідь передбаченою імовірністю позитивної відповіді;
 - апеляцією до інтересів конфронтуючої сторони;
 - поясненням вигідності або неприйнятності пропозиції;
- 10) підходити до пропозиціям реалістично. При цьому необхідно:
 - сприяти тому, щоб ваша власна команда і протилежна сторона зосередилися на реалістичному розгляді кожної пропозиції і розуміння аргументації, що стоїть за ним;
 - уважно вивчати альтернативні варіанти і нову інформацію;
 - допомагати учасникам виявляти гнучкість;
 - відкладати дискусії по ключових питаннях у випадку відсутності відповіді на них або чіткої позиції по них;
- 11) ретельно і уміло вести записи (коротко, точно, із власним стенографічним стилем);

- 12) варто використовувати кокус, при цьому:
 - проводити кокус, коли це необхідно;
 - дотримувати регламенту, визначеного процедурною угодою;
- 13) поважати конфіденційність;
- 14) при необхідності допомагати конфронтуючій стороні зберігати “обличчя”, використовуючи при цьому такі прийоми, як:
 - дозволяти учасникам переговорів виправляти свої помилки, не втрачаючи “обличчя”;
 - у випадку поступок конфронтуючої сторони, віддавати їй належне за щирість і об’єктивність;
 - не смакувати ваші перемоги;
 - залишати місце для “спільної перемоги” у змісті задоволення власних інтересів сторін і (або) спільних інтересів;
- 15) виробляти способи розрядки напруги в процесі переговорів, а саме:
 - знати (представляти) як розрядити обстановку, у випадку, коли обговорення заходить у тупик;
 - влаштовувати перерви і кокуси;
 - вносити в обговорення трохи гумору;
 - відкладати обговорення, коли здається, що всі шляхи до рішення заблоковані;
- 16) підтримувати зв’язок усередині організації (фірми) за допомогою вертикальних і горизонтальних зв’язків;
- 17) виробляти угоди по врегулюванню виникаючого конфлікту;
- 18) закінчувати кожну зустріч на позитивній ноті. При цьому, зокрема, рекомендується показати, що ви цінуєте час і зусилля, витрачені вашими опонентами.

Особливості спілкування з іноземцями. Зі вступом економіки України в міжнародний “ринковий простір” збільшилась і кількість ділових контактів з іноземними партнерами з різних видів співробітництва, яке передбачає насамперед особисті контакти, але може бути повноцінним лише за наявності знання основних правил, етичних норм і традицій ділових стосунків, оснований на дипломатичному протоколі, а також на національно-культурних і етнічних відмінностях переговорного процесу.

“Внутрішні” переговори (звичайного локального ділового характеру) мають тенденцію до передбачення їх результатів і дозволяють досить легко вирішувати питання в сфері міжкультурного спілкування. В умовах загострення і напруженості переговорів з іноземним партнером поведінка ділової людини як в словесному, так і невербальному відношеннях часто обумовлюється лише інтуїцією – культурно обумовленими мотивуваннями, закладеними в кожному з нас з дитинства.

Тому, не маючи належного досвіду проведення міжнародних переговорів, сторони, як правило, впевнені в прийнятності власного національного стилю поведінки і дотримуються його, не враховуючи, що культурний “базис” партнера зовсім інший.

Щоб уникнути “міжкультурних” проблем під час переговорів, можна скористатися методом, який дозволяє передбачати хід переговорів, можливі конфлікти і визначати стратегічні шляхи їх вирішення. Стилї поведінки партнерів на переговорах за цим методом визначаються залежно від *двох основних факторів*.

По *першому фактору* (кінцевий результат переговорів) стилї проведення переговорів можна умовно подати у вигляді спектра, вздовж якого розставляються точки відліку – від тих, що ґрунтуються “*на положенні*”, і до тих, що ґрунтуються “*на інтересі*”.

Переговори, засновані “*на положенні*”, будуються за принципом “*виграш – програш*”. Вважається, що чим більше домагається одна сторона, тим більше повинна поступитися інша. Передбачається також, що обидві сторони прагнутимуть до реалізації власної мети і намагатимуться максимально збільшити свої переваги. Основний наголос при цьому партнери роблять на якій-небудь вимозі, її просуванні і захисті. Будь-які поступки компенсуються тільки за рахунок одержання іншої вигоди. Для виправдання своєї вимоги посилаються на об’єктивні причини. У процесі переговорів можуть використовуватися різноманітні тактичні дії:

- тиск на партнера;
- драматичні прийоми;
- затягування переговорів;
- неоголошений порядок денний;
- передчасний вихід з переговорів;
- виведення партнера з рівноваги тощо.

Переговори, що базуються “*на положенні*”, обмежуються укладанням однієї вигідної угоди за один раз. Якщо в результаті переговорів укладається контракт, наприклад, на поставку товару, то він складається точно, чітко і розписується до деталей. На ринках Близького Сходу чи Латинської Америки переважають переговори саме “*на положенні*”.

Переговори, що ґрунтуються “*на інтересі*”, представляють собою зовсім інший підхід і передбачають досягнення взаємовигідної угоди, яка матиме довгостроковий характер. Метою цих переговорів є принцип “*виграш – виграти*”, забезпечення взаєморозуміння і довіри між партнерами, встановлення чітких і об’єктивних норм честі.

Така атмосфера переговорів сприяє відкритості та вільному обміну інформацією між партнерами, орієнтує на повагу один до одно-

го, взаємодопомогу, розуміння потреб, труднощів і прагнень кожної сторони. Під час переговорів з основою “на інтересі” створюється сприятлива атмосфера для обміну технічними нововведеннями і досягненнями в обраній галузі, економічними результатами діяльності фірми, розглядається готовність негайно здійснити необхідні платежі тощо. Якщо в результаті переговорів підписується контракт, то він є гнучким і здатним пристосовуватися до можливих змін ринку. Прикладом проведення переговорів, що ґрунтується “на інтересі”, є ділові стосунки між японськими фірмами

Що до *другого фактора* (поведінка партнерів у комунікативному процесі) стилі поведінки на переговорах можна умовно зобразити у вигляді різних точок вздовж спектра: від положення, де основою є “*глибокий зміст*”, і до положення з основою “*глибокого контексту*” (по теорії антрополога Е. Холла).

Спілкування “з *глибоким змістом*” характеризується відносно незначним наголосом на слова, інформацію, ідеї, тобто на зовнішній, формальний бік. Основний наголос переноситься на зміст спілкування, якому і надається першорядне значення. Стиль такого спілкування об’єктивний, прямий та ясний, велике значення надається точності та дослівній інтерпретації. Цей стиль можна охарактеризувати як “ліво-сторонньо-мозковий” (це активні та говіркі люди, які переважно прагнуть мати справу з проблемами, що вирішуються логічним шляхом).

На переговорах “з *глибоким змістом*” сторони використовують документи, письмові чорнові угоди (часто переглянуті), чітко визначають терміни. Вони скоріше зроблять висновки, ніж вироблять нові ідеї, і, по суті, вони скоріше покращать існуючий процес чи продукт, ніж винайдуть щось нове.

Переговори, що ґрунтуються на “*глибокому змісті*”, можна порівняти з добре сфокусованою світловою плямою. Цьому стилю спілкування віддають перевагу партнери зі США і північноєвропейських країн.

Спілкування на переговорах, що ґрунтується на “*глибокому контексті*”, передбачає, що такі контекстуальні фактори, як взаємозв’язок, місце, час, установка і почуття мають першочергове значення. Мета спілкування полягає в тому, щоб співчутливо і точно “читати” свого партнера й візуально діагностувати його поведінку.

Партнери, які використовують цей стиль, частіше орієнтуються на те, що і як було сказано під час розмови. Стиль їх спілкування тонкий, можна сказати, особистий і частково непрямий, його можна охарактеризувати як “правосторонньо-мозковий”. За такого стилю партнери використовують натяки, репліки двозначного характеру, завуальовані пропозиції, багато проблем вирішують інтуїтивним шляхом і

дуже добре образно мислять. Символом спілкування з основою “на широкому контексті” може служити широкий промінь прожектора.

Кожний з наведених стилів спілкування має свої особливості. Найбільш загальні характеристики стилів спілкування зведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Характеристика стилів спілкування

Основа			
“на положенні”	“на інтересі”	“за змістом”	“на контексті”
Турбота про особисті інтереси, захист свого “основного напрямку”	Прагнення до співробітництва, відкритість для обміну і інформації	Ясність, чіткість і дослівна інтерпретація наведених доказів	Достеменно вивчення партнера, діагностика його поведінки
Компенсація поступок за рахунок одержання іншого зиску	Повага до партнера, прагнення допомогти йому	Вирішення проблем логічним шляхом	Наголос на внутрішньому виразі значення спілкування
Натиск на партнера, драматичні прийомы, затягування переговорів, виведення партнера з рівноваги	Взаєморозуміння між партнерами, встановлення об’єктивних норм чесності демонстрування довіри	Використання документів, схем, письмових угод, докладне визначення термінів	Використання натяків, реплік двозначного характеру
Чіткість контракту, його деталізація	Гнучкість контракту, його пристосованість до змін завдань, інтуїтивність	Лівосторонньо-мозкове рішення проблем	Правосторонньо-мозкове рішення
Одна угода	Довгостроковість угоди	Символ “сфокусована світлова пляма”	Символ “широкий промінь прожектора”
Гасло “виграш – програш”	Гасло “виграш – виграш”	–	–

Шляхом комбінування зазначених стилів можна встановити **чотири квадранти переговорів і стилів спілкування:**

- I – з основою на контексті та інтересі;
- II – з основою на змісті та положенні;
- III – з основою на контексті та положенні;
- IV – з основою на змісті та інтересі.

Партнери, культура яких дозволяє використовувати кожний із перерахованих стилів, досить легко вирішують проблеми, що виника-

ють у процесі спілкування. Протиріччя і конфлікти можуть, як правило, з'являтися між партнерами, стилі поведінки яких відносяться до протилежних квадрантів кваліфікаційної схеми (табл. 5.2):

Таблиця 5.2 – Квадранти кваліфікаційної схеми

I. Основа на контексті (інтересі): Японія Україна	III. Основа на контексті (положенні): Мексика Іспанія Єгипет
II. Основа на положенні (змісті): США Німеччина Швейцарія	IV. Основана інтересі (змісті): Швеція Ісландія

Із таблиці випливає, що:

I сприймає II як нахабного, агресивного, нетерплячого, наївно-го, нудного й обмеженого.

II сприймає першого як неухважного, того, хто ухиляється від проблем, важко розуміє, обманує.

III сприймає IV як зарозуміло-серйозного, офіційно-холодного, негнучкого.

IV сприймає III як маніпулятора, говіркого і як такого, що не заслуговує на довіру.

Кожен, хто проводить переговори на міжнародному рівні, повинен не тільки розуміти проблеми, котрі виникли при неспівпаданні стилів спілкування, але й бути здатним вирішити їх, тим самим створюючи передумови для належного розуміння іноземним партнером свого стилю спілкування, а отже, справжнього взаєморозуміння.

Звичайно, існують і інші методи вивчення партнерів – візуальної психодіагностики, соціоаналізу тощо, які слід використовувати. Наведена схема стилів спілкування з іноземними партнерами може суттєво допомогти у цьому.

Слід зауважити, що недостатня досвідченість українських бізнесменів призводить до того, що під час переговорів вони часто не готові до несподіванок. Німці більше часу виділяють плануванню своїх зустрічей, майже у кожного є приблизний план переговорів, що передбачає можливі відхилення та можливі наслідки і результати. Інтереси турецьких бізнесменів, навіть після пояснення, залишаються незрозумілими і в результаті виникають суперечності. Вони не досить гнучкі, але це не означає, що турецька сторона не бажає зрозуміти іншу точку зору. Американці часто надзвичайно тверді у своїх позиціях і не беруть до уваги інтереси представників другої держави, піклуючись лише про власні.

Особливості спілкування через перекладача. Перекладач-професіонал відіграє ключову роль у встановленні духу співробітництва, особливо тоді, коли переговорні процеси йдуть із представниками

народів і культур, світогляд, моральні установки й особливості ділового етикету яких мають значні відмінності від прийнятих на Заході. Спілкуючись через перекладача, потрібно дотримувати наступних правил:

- говорити повільно, чітко формулюючи думки, не допускати можливості двозначного тлумачення сказаного;

- вимовляти слід не більше одного-двох речень підряд, урахувавши, що удержати в пам'яті і перевести більшу кількість матеріалу повно і правильно перекладач не в змозі. До того ж деякі мови граматично прямо протилежні українським. Наприклад, у перській мові присудок завжди завершує речення, а не стоїть в його середині, як в українській, англійській і інших мовах;

- не можна супроводжувати свою мову приказками, ідіоматичними оборотами і, тим більше, цитуванням віршів. Переклад їх на іншу мову вимагає тривалої роботи і неможливий у ході динамічної бесіди. Неправильний переклад здатний зіпсувати атмосферу переговорів, оскільки наші прислів'я і приказки на іншій мові можуть придбати двозначне значення, а іноді й образливий зміст;

- необхідно враховувати реакцію партнерів і негайно вживати заходів, якщо виникає відчуття, що вони розуміють вас неправильно. Перекладач, у свою чергу, може в разі потреби попросити кожен зі сторін пояснити думку більш простими словами або повторити фразу ще раз;

- перед переговорами необхідно виділити достатній час для роботи з перекладачем, щоб якнайдетальніше ознайомити його з колом проблем, що охоплюються, пояснити використовувану термінологію. Доповідь, мова на презентації й інші письмові матеріали повинні передаватися перекладачеві для ознайомлення за день-два до виступу;

- і останнє – немає перекладачів, що без підготовки однаково добре оперують і медичною, і технічною, і будь-якою іншою термінологією.

5.3. Техніка ведення ділових переговорів

При викладі проблеми спробуймо розкрити ті сторони переговорів, які майже не охоплювались, а саме: як влаштувати переговори і як домогтися компромісу, адже зрозуміло, що протилежна сторона іде на переговори не з тією метою, щоб встати із-за столу із піднятими вгору руками.

Розташування учасників за столом і деякі позиції взаємодії.

Стратегічне розташування “сил” і правильне розподілення учасників за столом є засобом їх ефективної взаємодії. Різні відтінки ставлення

людей до Вас можуть виражатися в тому, які місця вони займають за столом відносно Вас.

Розглянемо розташування учасників в умовах робочого кабінету за стандартним прямокутним столом, не спиняючись на інших ситуаціях розміщення.

Особа *B* може **займати чотири основних положення** стосовно до особи *A*:

*B*₁: Кутове розташування.

*B*₂: Позиція ділової взаємодії.

*B*₃: Конкуруючо-оборонна позиція.

*B*₄: Незалежна позиція.

Кутове розташування (*B*₁ рис. 5.1) характерне для людей, які зайняті дружньою, невимушеною бесідою. Ця позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції і можливості для спостереження за жестами співбесідника. Кут столу служить частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози з боку співбесідника: можна за нього заховатися. При такому розташуванні відсутній територіальний розподіл столу.

Коли дві людини працюють у співавторстві над якоюсь проблемою чи проектом, вони звичайно займають **Позицію ділової взаємодії** (по один бік столу) (*B*₂, рис. 5.2). Це одна із найбільш вдалих позицій для подання, обговорення і вироблення загальних рішень. Однак, секрет полягає в тому, щоб *B* делікатно використав цю позицію, не створюючи у *A* враження, що його територія була порушена.

Положення за столом один навпроти одного може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. Це – **конкуруючо-оборонна позиція** (*B*₃, рис. 5.3). Вона може призвести до того, що кожна із сторін буде дотримуватися своєї думки, бо стіл стає бар'єром між ними. Люди займають таке положення за столом у тому випадку, якщо вони перебувають у стосунках суперництва, або коли один із них вносить іншому догану за якийсь недогляд. Якщо зустріч відбувається в кабінеті, то таке розташування свідчить про стосунки субординації.

Коли люди сидять один навпроти одного, вони несвідомо ділять стіл на дві рівні території. Кожен претендує на свою власну територію і захищатиме її на випадок зазіхань. У ресторані дві людини, які сидять за столом один навпроти одного, позначають свою територію різноманітними об'єктами – нехай це буде сіль, перець, цукорниця чи серветка.

Незалежну позицію (*B*₄, рис. 5.4) займають люди, які не бажать взаємодіяти за столом один з одним. Це може бути в бібліотеці, в парку на лавці чи в ресторані за столиком. Таке положення свідчить про відсутність зацікавленості. Його можна розцінювати і як вороже з

боку людини, чий територіальні кордони були порушені. Цього положення треба уникати у випадку, коли потрібна відверта розмова між *A* і *B*₄.

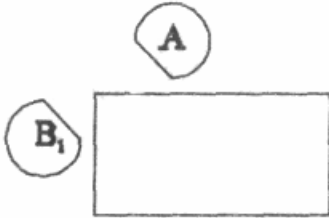


Рис. 5.1 – Кутове розташування

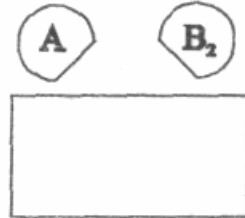


Рис. 5.2 – Позиція ділової взаємодії

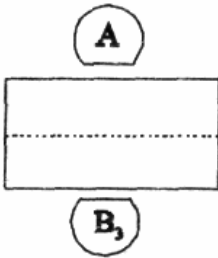


Рис. 5.3 – Конкуруючо-оборонна позиція

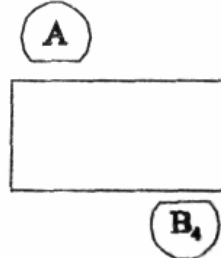


Рис. 5.4 – Незалежна позиція

Офіційний (квадратний) стіл сприяє створенню відносин суперництва і задирилової поведінки людей, рівних за становищем. Квадратні столи добрі для проведення короткої, ділової бесіди або для підкреслення стосунків субординації.

Стосунки співпраці скоріше встановляться з тією людиною, яка сидить за столом поруч із Вами, причому від людини, яка сидить праворуч від Вас, буде виходити більше розуміння, ніж від того, хто сидить ліворуч. Найбільший опір чинитиме той, хто сидить прямо навпроти Вас (рис. 5.5).

Неофіційний (круглий) стіл (рис. 5.6) створює атмосферу неофіційності невимушеності, і є найкращим засобом проведення бесіди людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за столом виділяється однаковий простір.

Король Артур використовував круглий стіл для того, щоб надавати всім рицарям рівну кількість влади і рівне становище. Король володіє найвищими повноваженнями за круглим столом, а це означає,

що тим, які сидять з обох боків від нього, невербально надається більше влади і поваги, ніж решті, причому рицар, який сидить праворуч, має більше впливу, ніж рицар, який сидить ліворуч.

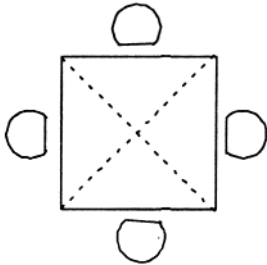


Рис. 5.5 – Офіційний квадратний стіл

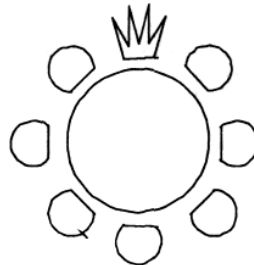


Рис. 5.6 – Неофіційний круглий стіл

Отже, вплив зменшується залежно від відстані, на якій рицар перебуває від короля. А рицар, який сидить прямо навпроти короля Артура, фактично займав конкурентно-захисну позицію і, можливо, був одним із тих, які завдавали королю Артуру найбільше клопоту.

Круглий стіл, а найчастіше це стіл із стільцями-вертушками, доречний у тому разі, коли Вам треба досягнути згоди.

Розглянемо чинники, які допомагають створити сприятливу атмосферу, обговоримо їх роль і потенційні можливості, розглянемо основи поведінки людини, яка пригощає обідом.

Кожна печерна людина під час вживання їжі сиділа, притулившись спиною до стінки печери, щоб запобігти можливим нападам зі спini. Єдиними чутними звуками були скреготіння зубів і потріскування вогню. Цей давній процес спільного вживання їжі в сутінках навколо вогнища поклав початок сучасному суспільному ритуалу, який люди влаштовують у формі банкетів, пікніків з традиційними стравами із м'яса, засмаженого на решітках над вугіллям, урочистих обідів. Під час цих церемоній сучасна людина поводить себе точнісінько так, як це відбувалося мільйон років тому.

Повернімося до нашого запрошення в ресторан чи на святковий обід. Вам легше буде отримати позитивну відповідь Вашого гостя в тому разі, якщо він відчуватиме себе невимушено, розкуто, коли не будуть проявлятися його оборонні жести. Щоб довести його до такого стану, пам'ятайте про те, що вже було сказано про наших пращурів, спробуйте дотримуватися таких простих правил.

По-перше, де б Ви не обідали, вдома чи в ресторані, намагайтеся зробити так, аби Ваш гість сидів спиною до стіни або екрану.

Наукою доведено, що у людини підвищується частота дихання, серцебиття і тиск у мозку, якщо вона сидить спиною до відкритого простору, особливо якщо за спиною – постійний рух.

Окрім того, напруження зростає, коли спиною людина повернута до вхідних дверей чи вікна, якщо приміщення на першому поверсі.

По-друге, важливо, щоб світло було притушеним і грала м'яка фонова музика. У багатьох першокласних ресторанах Ви можете побачити камін або його імітацію, щоб відтворити образ вогнища, яке освітлювало житло первісної людини. Краще всього замовити столик круглої форми і посадити Вашого гостя за великим вазоном так, аби він мав змогу оглядати публіку, а сам був захищений від очей можливих спокусниць.

Вам буде простіше домогтися позитивних результатів від Вашого гостя за цих умов, аніж якби це було в ресторані з яскравим освітленням, зі столиками, розташованими на відкритому просторі і під дзвін тарілок, ножів і виделок.

Як домогтися компромісу. Для пошуку взаємовигідного рішення необхідно знайти спільну основу. На випадок налаштування на компроміс обидві сторони із самого початку визначають свої позиції. Потім кожна із сторін починає висувати свої і розглядати позиції іншої сторони, поки десь посередині не буде досягнута згода. Це звичайний підхід по улагодженню грошових питань: суперечок про ціну товару або про справедливую заробітну плату (рис. 5.7).

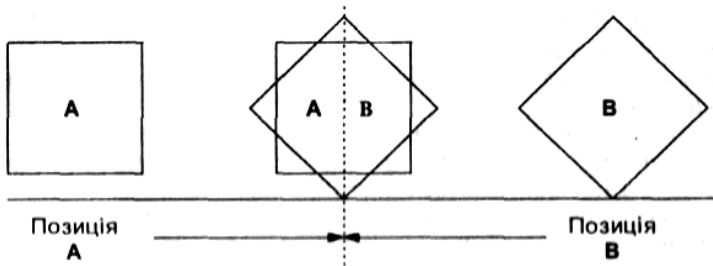


Рис. 5.7 – Схема досягнення згоди на основі компромісу

Для визначення основних принципів досягнення компромісу під час переговорів адаптуємо деякі **рекомендації** Д.Г. Скотт, які вона пропонує для досягнення компромісу на випадок конфлікту.

1. Перед початком переговорів доцільно було б домовитися про **основні правила** їх ведення. Ось деякі з них:

- домовитися про час і тривалість переговорів;
- ставитися з повагою один до одного;

- прагнути до розуміння протилежної думки;
 - не виявляти зайвих емоцій чи ворожості.
2. Прояснити **позиції сторін**, а для цього:
 - подивитися на ситуацію з позиції партнера;
 - обговорити розходження в оцінках, поглядах, передбаченнях;
 - бути реалістичним.
 3. З'ясувати всю **гаму інтересів** кожної із сторін.
 4. Поступатися протилежній стороні в **непріоритетних питаннях** задля досягнення основної мети.

5. Висувати **нові можливості й альтернативні варіанти** вирішення проблеми. В результаті розгляду альтернативних варіантів можна знайти справді добре рішення, яке задовольнить усіх. Це може зайняти трохи більше часу, але якщо предмет переговорів дуже важливий або досить складний, витрати виправдають себе. Пам'ятайте, що майже завжди існує декілька варіантів вибору і потрібно трохи потрудитися, щоб віднайти їх.

Спробуйте переконати в цьому інших і продовжуйте дискусію, допоки Ви відчуваєте, що люди насправді напружують свою увагу, прораховуючи здійснення нових варіантів. Може статися, що найперший запропонований варіант вирішення проблеми буде таким добрим, що всі одразу з ним погодяться. Якщо це станеться – чудово. Але краще, якщо ще триватиме обговорення різноманітних можливостей.

6. Досягнути **згоди за найкращими взаємовигідними варіантами**. Один із підходів полягає в тому, щоб створити для людини комфортну атмосферу, в якій їй було б легко розпрощатися з деякими установками. Вона повинна відчути, що від своєї поступки отримає реальну вигоду.

Другий спосіб – показати вигоди, які людина отримає за рахунок своєї поступки. Наприклад, хтось не отримає кімнату з гарним краєвидом із вікна, зате матиме приміщення, більш придатне для його потреб. Звичайно, людина охочіше піде на поступки, якщо Ви зможете поєднати їх із поступками з свого боку.

7. Якщо неможливо домовитися про взаємну вигоду відразу, краще швидко досягнути **тимчасової згоди**, а потім повернутися до цієї проблеми знову і проаналізувати її приховані причини.

5.4. Ділове листування у роботі менеджера

Перш ніж розглядати особливості письмового ділового спілкування, варто 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 відбувається 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 менеджеріві кадрової служби іншої) із пропозицією про особисту зустріч з метою обговорення деяких питань, обміну інформацією 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, постачально-збутові, виробничі, пропагандистські та ін. За цією ознакою виокремлюють також ділову та комерційну кореспонденцію. Листування, яке пов'язане з економічною, правовою, фінансовою та іншими нормами 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 когонебудь 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 пропонований товар, користується попитом, адресати, як правило, отримують імпульс для *негайного здійснення* покупки.

Керівник фірми, отримавши рекламний лист з пропозицією придбати конкретний товар, хотів би на конверті, у вступному зверненні прочитати своє ім'я, прізвище та правильно вказану посаду. Написаний у довірчому, товариському тоні такий лист він прочитає від початку до кінця, а надто якщо в ньому йтиметься про проблеми, які його зацікавлять.

Використання для рекламного розсилання заздалегідь виготовлених бланків з текстом полегшить таке завдання. Якщо адресатів багато, перед текстом можна обмежитись словами “Керівникові”, “Шановна Пані або шановний Пане”.

Вкладені у конверт рекламні листівки надсилаються фактичним покупцям, дані про яких є в картотеці постійних адресатів. Це мають бути привабливі, невеликі за розміром вкладиші, надруковані на якісному папері з використанням багатокольорової поліграфії.

І ще одна особливість: 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 виокремлюють 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.

Офіційно ділова сфера та функціональне призначення ділового листування визначає його особливості.

Насамперед *це офіційність*, зумовлена, по-перше, ситуаціями спілкування, а по-друге характером відносин між партнерами. У пись-

мовій 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.

Це явна мета. Однак є також мета, яку не бачить навіть той, хто пише лист. Ця мета – краще усвідомити проблему, скласти струнку логічне уявлення про свою ідею.

Залежно від мети листа складається його план. Ретельно добираються всі факти, на яких треба наголосити. Текст складається з **трьох основних частин**:

- вступ (посилання на попередній лист, стисла констатація факту т. ін.);
- основний зміст (прохання, вказівки, додаткове повідомлення та ін.);
- заключна частина (подяка, прохання написати відповідь, якщо щось буде незрозуміло 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 т. ін. Наприклад: “Ми дякуємо Вам за брошуру з інформацією про ваші послуги...”;

- лист має інформаційний характер, у вступі розкривають історію створення організації, її розвитку та становлення, суть діяльності в даний момент, наводять статистичні дані т. ін. Наприклад: “Ми повідомляємо, що наша компанія співробітничает з...”;

– 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...”;

– 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 вказати 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 заклочну 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’ясувати всі питання, що виникатимуть”.

Особливості ділового листування із зарубіжними партнерами. Стиль міжнародного листа постійно змінюється: з кожним роком він стає простішим, менш офіційним. Не треба вживати застарілі фрази. Сучасні кореспонденти віддають перевагу простим висловлюванням. Керівник дуже цінує свій час, йому ніколи читати велику кількість непотрібних слів. Водночас особа, яка пише діловий лист, має скласти про себе гарне враження, тому кілька слів пошани будуть доречні. Однак не варто перебільшувати компліменти, щоб не викликати протилежний ефект: партнер може відчутти нещирість адресанта. Бажано **дотримуватися таких вимог** у процесі написання листа:

- кожне положення треба писати з нового рядка;
- варто писати про те, що вам потрібно, якомога простіше, зрозуміліше;
- не можна писати в агресивному тоні;
- треба дотримуватись міри, висловлюючи компліменти;
- необхідно пам’ятати, що справжні почуття дають більший ефект, аніж фальшиві;
- не слід вживати командно-бюрократичні фрази, що стали нормою вітчизняного діловодства: “ми пропонуємо всім взяти участь”, “про виконання повідомте”, “направляється для керівництва” та ін. Необхідно етично відстоювати свої інтереси;
- не варто перебільшувати значущість свого становища; здобути авторитет допоможуть лише знання та досвід роботи;
- необхідно ретельно перевіряти текст щодо повноти подання інформації та зрозумілості викладу.

Важливою характеристикою міжнародного ділового спілкування є тон листа. Для спілкування з діловим партнером доцільніше використовувати нейтральний та позитивний тон, не припускатися іронії, брутальності т. ін.

Слід зазначити, що ознакою доброго тону в діловому листуванні вважається використання певних словосполучень і виявлення такту. Коли йдеться про несплату рахунку, коректно написати: “Ми переконані, що несплата сталася з поважних причин”. Аргументуючи несплату неотриманням прибутків, доцільно вживати таку форму: “Ми будемо раді сплатити, шойно одержимо...”. Коли новина, яку повідомляє партнер, має негативний чи несприятливий характер, не варто приховувати невдоволеність, однак це треба зробити коректно. Наприклад: “Нам прикро дізнатись з Вашого листа, що...”.

Під час листування із зарубіжними партнерами важливо враховувати також особливості, пов’язані з типологією речень і використанням розділових знаків. Варто уникати довгих речень, що заважають розумінню тексту. Фрази з двадцяти і більше слів потребують додаткового редагування. Водночас надмірна лаконічність не сприяє розумінню тексту, а нерідко надає йому брутальності. Тому краще чергувати короткі речення з середніми.

Щодо розділових знаків і скорочень, то в ділових листах треба дотримуватись вимог і правил тієї іноземної мови, якою пишуть лист.

У цьому разі обов’язково потрібні консультація й редагування кваліфікованого спеціаліста.

При діловому листуванні із зарубіжними партнерами доцільно дотримуватись вимог, пов’язаних з **особливостями оформлення реквізитів листа**. Як правило, використовують такі реквізити: заголовок, дата, найменування, адреса адресата, вступне звертання, основний текст, заключна форма ввічливості, підпис, позначка про наявність додатка. Реквізити листа розміщуються відповідно до національно-культурних традицій і вимог законодавства країни-адресата.

У літературі з ділової комунікації наводяться певні вимоги щодо реквізитів листа під час листування із зарубіжними партнерами.

Як правило, заголовок (найменування фірми, організації автора) розміщується у верхній частині бланка. Іноді в заголовку вказують також адресу організації або фірми, адресу для телеграм, номери телефонів, факсу, телефонні коди т. ін. Інколи ці реквізити розміщують у нижній частині бланка. Під назвою організації іноді вказують рід її діяльності. Досить часто друкують емблему організації, що символічно зображує напрямок її діяльності, або логотип. Форма заголовка і дизайн, кольорова емблема (а іноді й девіз) – усе це створює неповторний образ фірми. Вдале розміщення компонентів заголовка, його оригінальна емблема справляють добре враження на партнерів.

Особливість оформлення реквізиту проявляється також у тому, що у верхній лівій частині листа безпосередньо під заголовком розміщують вказівку на посилання. Тут можна вказати прізвище того, хто

складав лист, цифрами чи літерами позначити фірму або підрозділ, номер справи і т. ін. При цьому спочатку дається посилання на дані адресата (якщо вони відомі), потім – на дані відправника.

Дату (число, місяць і рік) відправлення листа розміщують у правому куті під заголовком так, щоб остання цифра закінчувала рядок правого поля листа.

Відправляючи листи в країни Європи, дату пишуть так: спочатку порядковий числівник за допомогою цифр і закінчень, потім місяць і рік. У листах до США дату пишуть інакше: спочатку місяць, потім число і через кому – рік.

Вихідний номер на бланках для зарубіжних адресатів не ставлять. Номер нічого не повідомить вашому партнерові, оскільки за кордоном таким реквізитом не користуються.

Адресат складається з найменування організації, посади адресата, його імені та поштової адреси. Адресу розміщують нижче рядка з датою на 3–4 рядках довжиною 5–7 см через інтервал без відступу. Особливості написання адресата:

- якщо лист адресований якій-небудь особі, перед її ім'ям і прізвищем пишуть Mr. – для чоловіків, Mrs. – для заміжньої жінки, Miss – для незаміжньої (інколи пишуть Ms., що стосується як заміжньої, так і незаміжньої жінки);

- якщо особа, якій адресовано лист, має титул, його пишуть замість імені;

- якщо відомо посаду співробітника у фірмі, краще її вказувати після імені та прізвища, що ввічливіше;

- після найменування організації або прізвища адресата окремим рядком пишуть номер будинку та назву вулиці, потім також окремим рядком – назву міста (у англосаксонських країнах номер будинку ставлять перед назвою вулиці);

- іноді замість прізвища конкретної особи вказують її посаду або навіть назву відділу, куди адресовано лист.

Вступне звертання є формулою ввічливості. Його пишуть на лівому боці листа під адресою, обов'язково окремо. Переходячи до реквізитних вимог стосовно основного тексту, слід зазначити такі особливості:

- текст листа складається з абзаців, кожен з яких містить закінчену думку (у листах до США абзаци друкують без відступу, до Англії і вітчизняних – відступають п'ять інтервалів від лівого поля);

- якщо лист дуже короткий, його друкують через два інтервали;

- для наступних сторінок тексту використовують звичайні аркуші паперу або бланки; на початку кожної сторінки вказують її номер;

- у листах рекомендується вживати пасивний стан дієслів;
- готуючи текст листа, краще вживати типові фрази. Написаний непрофесійною (неділовою) мовою лист створює враження про непрофесіоналізм виконавця й фірми;
- у тексті в будь-якому випадку не повинно бути орфографічних помилок.

2	1		16	Ректору Київського державного технічного університету будівництва й архітектури п. Сосновському В.М.
	6	Державний комітет промислової політики України	<i>Соколову А.В. Черненко С.Т. Пашенко В.К.</i>	18
9	7	КИЇВСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ "ЕЛЕКТРОН"	<i>Виготовити необхідну документацію до 12.09.2000</i>	
11	9	<i>вул. Одеська, 94, м. Київ, 02790 Телефони: 888 81 83, 888 80 88 Розрахунковий рахунок № 000266695 в Одеському відділенні Промбудбанку м. Києва, МФО 399168 Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 97162430</i>	(підпис Сосновського) <i>10.05.2000</i>	
13	11	04 травня 2000 р. № 02-01/32 На № 01-04/87 від 27.04.2000		
13	К	Просимо виготовити проектно-кошторисну документацію на будівництво спортивно-оздоровчого комплексу. Оплату гарантую.	21	
22	22	Додаток: план території, наданої для будівництва спортивно-оздоров- чого комплексу, на 4 арк. в прим.		
23	23	Генеральний директор (підпис) Головний бухгалтер (підпис)	В.Т. Коваленко О.Ш. Барська	
28	28	Тесленко 888 80 88 ЛК 3 04.05.2000	30	31
29	29	<i>У справу 02-01. Виготовлено і передано ЛКД ВО "Електрон" 11.09.2000 Розрахунок проведено 13.09.2000 (підпис) В.С. Марченко</i>	Інформацію пере- несено на машинний носії (підпис) А.С. Жук 20.09.2000	КДПУБіА Вх. № 174 10.05.2000

Рис. 5.8 – Зразок опрацьованого гарантійного листа

Заклучна форма ввічливості може бути така: суворо офіційна – “з повагою”; офіційна – “сердечно Ваш”.

Діловий лист **закінчується підписом**, основні вимоги такі:

– повинен містити повне ім’я автора листа із зазначенням його посади;

– його розміщують на правій стороні аркуша під заклучною формою ввічливості. Прізвище та посаду того, хто підписує лист, друкують згори вниз під його підписом.

Договори, фінансові зобов’язання, гарантії та інші офіційні документи мають бути підписані уповноваженими особами (рис. 5.8).

Отже, ділове листування із зарубіжними партнерами має суттєві особливості, без знання яких важко досягти успіху.

Один з найвідоміших у США спеціалістів з маркетингу К. Дайк вважав би надзвичайною подією факт, якби на його звернення відповіли 15 % адресатів. Д. Карнегі наводить ряд листів, на які відповіли 50 % адресатів.

Питання для самоконтролю

1. Що уявляють собою ділові переговори?
2. Що таке полеміка?
3. Охарактеризуйте головні призначення переговорів.
4. Що таке кокус?
5. Які прийоми успішного ведення переговорів Ви знаєте?
6. В чому полягають особливості спілкування з іноземцями?
7. Який за формою стіл сприяє успішному проведенню переговорів?
8. Що таке “службовий лист”?

Література: [28; 29; 35; 36; 53; 54].

- ▶ *Організація ділових прийомів. Організація і проведення прийомів з розміщенням*
- ▶ *Принципи і правила ділового етикету*

6.1. Організація ділових прийомів. Організація і проведення прийомів з розміщення

Найпоширенішою формою ділового протоколу є прийоми, основи організації яких необхідно знати як бізнесменам, підприємцям, так і менеджерам будь-якого рівня.

Влаштовуються прийоми у зв'язку із завершенням якої-небудь видатної події, в честь прибулої на фірму іноземної делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо. Прийоми – це інструмент ділових стосунків.

Час і засоби для організації прийомів залежать від обставин і бувають різні, але в будь-якому випадку це питання потрібно вивчити завчасно і підготувати його якомога ретельніше, при цьому сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь повинна виконати таку підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати зал чи приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Щоб не порушувати встановлений порядок проведення прийомів і через незнання не образити як приймаючу сторону, так і гостей, необхідно знати особливості різних видів прийомів і правила їх проведення.

Залежно від часу, на який вони призначені, прийоми поділяються на два типи – денні та вечірні, а також з розсаджуванням за столом чи без. Основними видами прийомів є “Келих шампанського” (“Coupe de champagne”), “Келих вина” (“Fin d’Honneur”), “Сніданок”

(“Lunch”), “Обід” (“Dinner”), “Обід-буфет” (“BuffetDinner”), “Вечеря” (“Supper”), прийоми типу а ля фуршет, коктейль, а також маленькі прийоми: кавовий або чайний стіл.

До денних прийомів відносяться: “Келих вина”, “Келих шампанського” та “Сніданок”. Усі інші прийоми є вечірніми.

До прийомів з розсаджуванням за столом відносять “Сніданок”, “Обід” та “Вечерю”.

Відповідно до міжнародної етики, найбільш почесними за своїм характером видами прийомів є “Сніданок” та “Обід”.

“Келих шампанського” та **“Келих вина”** починаються о 12-й годині та закінчуються о 13-й. Під час такого прийому подаються лише шампанське, вина та соки. На закуску подають маленькі тістечка, бутерброди, горіхи. Цей вид прийому зручний тим, що займає небагато часу і не потребує багато уваги. Прийом відбувається стоячи. Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

“Сніданок” влаштовується між 12-ю та 15-ю годинами. Частіше він починається у 12³⁰ чи 13³⁰. Триває 1–1,5 години, з яких приблизно годину гості проводять за столом, інший час – за кавою (кава чи чай можуть бути подані до того ж столу чи до вітальні). Подають до сніданку одну-дві холодні страви, одну рибну чи м’ясну, десерт (дивіться розділ, де дається опис, які напої подаються до тих чи інших страв). Коли гості зібралися, їм пропонують аперитив. По завершенні сніданку подають чай, каву, пропонують коньяк та лікери. Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня, якщо інше не зазначене в запрошенні.

“Коктейль” розпочинається між 17-ю та 18-ю годинами, триває не більше 2 годин, відбувається стоячи. На запрошенні вказується час початку та закінчення прийому (17⁰⁰–19⁰⁰, 18⁰⁰–19⁰⁰). Гості можуть приходити чи йти додому в будь-який час за вказані години. Нормальним вважається бути на прийомі приблизно 1,5 години.

Перші гості збираються упродовж півгодини. Прихід на прийом та відбуття з нього, відповідно, на початку та в кінці вважається ознакою поваги до господарів. Запізнення з великим відривом та передчасне відбуття розцінюється, навпаки, як бажання гостя вказати на прохолодні відносини з господарями прийому.

Надмірним порушенням етикету вважається прибуття на прийом співробітників фірми пізніше за своє керівництво. Залишають прийом, навпаки, першими керівники фірм чи підприємств, за ними (за старшинством) – інші співробітники.

Господар та господиня впродовж всього часу прийому стоять біля входу, зустрічають та проводжають гостей. Крім того, господиня знайомить тільки-но прибулих гостей з тими, з ким вони не знайомі.

Якщо господині немає на місці, щойно прибулий повинен знайти її, привітати, перш ніж почати спілкуватися з гостями.

Якщо прийом робиться для вузького кола гостей, тоді на цих прийомах господар та господиня менш пов'язані, вони не тільки зустрічають та проводжають гостей, але й ведуть з ними світську бесіду (що є цілим мистецтвом). Подають наліті в келихи коктейлі, їх розносять офіціанти. Інколи влаштовують бар-буфет із спиртними напоями.

Коктейльний стіл від інших видів столів відрізняється тим (хоча він теж використовується у вигляді буфетної стійки), що на ньому немає ані тарілок, ані виделок, є тільки дерев'яні чи пластмасові палички. Після одноразового використання їх прибирають. Можуть бути й міні-виделки, за допомогою яких беруть маленькі закусочні бутерброди-канапе та фрукти з коктейлю.

На закуску подають канапе з усілякими солоними маслами, кремами, паштетами, рибою, м'ясом: солоні міні-тістечка, печиво. До коктейльного столу пасують і різні варіації фаршированих яєць, солоний та солодкий мигдаль, горіхи, фрукти. Подають також різні солодкі міні-тістечка, тістечка з кремом, вершками, желе.

В залі біля стінок та по кутках ставлять невеличкі столики, на які кладуть сигарети, ставлять попільнички та вазочки з паперовими серветками. Гарно прикрашають столики квіти (по 3-5 квіток у невеличких вазах).

“Фуршет” проводиться в ті ж години, що і “коктейль” (17⁰⁰–19⁰⁰, 18⁰⁰–20⁰⁰). Його формальна відмінність від прийому “коктейль” в тому, що під час останнього подають більше напоїв та менше закусок, а під час фуршетних прийомів напоїв подається не менше, а закусок подається набагато більше. Але зараз ці прийоми часто комбінують. Власне кажучи, у перекладі з французької “а ля фуршет” означає “на виделку” – звідси і спосіб проведення прийому. Фуршетні столи накривають банкетними скатертинуми так, щоб краї з усіх боків столу звисали однаково, на відстані 5–10 см від підлоги. Столи зі стравами та закусками ставлять таким чином, щоб гостям було зручно підійти до них з будь-якого боку. Біля стін чи по кутках залу ставлять маленькі столики, на яких знаходяться сигарети і попільнички, квіти, паперові серветки.

Крім холодних закусок, інколи до меню фуршетів включають другі гарячі страви. Всі закуски, до яких був би потрібен ніж, нарізають невеликими порціями, щоб зручно було їсти стоячи, за допомогою однієї виделки, яка (згадаймо походження назви прийому) є основним столовим прибором.

Відрізняють два види сервірування фуршетного столу: одностороннє та двостороннє. При першому варіанті стіл сервірують тільки

з одного боку, використовуючи його зазвичай для почесних гостей та упорядників банкету. Стіл ставлять перпендикулярно до головного стола на відстані 1–1,5 м чи одним боком до стіни. Стіл сервірують з обох боків. Два типи сервірування показано на рис. 6.1 і 6.2.

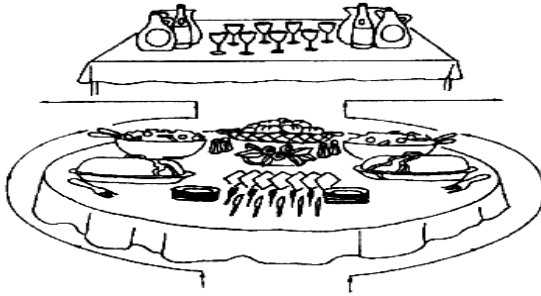


Рис. 6.1 – Стіл зі стравами для прийому “а ля фуршет”, розташований у центрі кімнати (домашній прийом). Стрілками показано, як краще гостям рухатися навколо столу

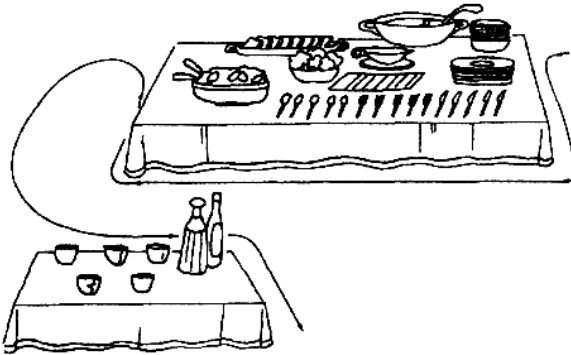


Рис. 6.2 – Стіл для прийому “а ля фуршет”, розташований біля стінки. Стрілками вказано, як краще проходити гостям, наповнюючи тарілки

Існує кілька типів сервірування столу приборами: у два ряди, групами, “ялинкою” та “змійкою”.

Якщо посуд розташовують у два ряди, тоді розстановку розпочинають із фужерів, які ставляться трикутником по 9–11–17 приборів на кінцях столу по його центру на відстані 15–20 см від торця. Якщо стіл довгий, фужери можуть стояти і в середині двома симетричними трикутниками. Простір між ними використовується для розміщення пляшок з мінеральною та фруктову водою.

Чарки розташовують вздовж центру столу двома рядами, відстань між якими 15–25 см, а між чарками – 1,5–2,0 см. Спочатку ставлять чарки малого розміру, потім середнього і великого. Чергування чарок в обох рядах повинно бути однаковим. Глечики з соками ставлять з торців столу перед фужерами, а склянки для соків – біля глечиків.

“Обід” – найбільш почесний вид прийому. Починається він у проміжку між 19⁰⁰ та 21⁰⁰. Стіл накривають білими скатертинами. Серветки білі, накрохмалені, їх кладуть на тарілочки для хліба.

Столи ставлять у вигляді літери Т або П. Найпочесніші місця за головним столом ті, де гості знаходяться обличчям до вхідних дверей чи, якщо це неможливо, до вікон, що виходять на вулицю. Стіл прикрашають квітами та маленькими холодними закусками з декоративними овочами.

Вибір холодних закусок невеликий – тільки по одній рибній і м'ясній страві та овочеві салати. Після холодних закусок подають бульйон із грінками, потім – яку-небудь страву з м'яса. Може бути дві гарячі страви, одна з них – з риби, яка подається перед гарячим м'ясним блюдом з приготовленими по-різному овочами. Обід закінчують десертом, прибравши спочатку весь посуд, столові прибори та чарки, які були подані для попередніх страв.

На десерт можна подавати желе, креми, різні ласощі, ягоди з вершками. Якщо солодке подають у загальній тарілці, стіл сервірують відповідним посудом та десертними чи чайними ложечками. Солодке порціями ставлять перед запрошеними з правого боку. Наприкінці подаються чай чи кава. Алкогольні напої ті ж, що й на сніданку. Перед обідом гостям пропонуються аперитиви.

Урочисті прийоми потребують і урочистості в зовнішньому вигляді. У цьому випадку на запрошеннях (у лівому нижньому куті) звичайно вказують “White tie” (біла краватка, що означає “фрак”), чи “Black tie” (чорна краватка, тобто смокінг). А якщо на запрошенні написано “Evening dress” – це вечірній одяг, тобто фрак. Якщо форма одягу вказується, виконання цієї умови обов'язкове. Дами в таких випадках повинні бути у вечірніх сукнях, хоча у запрошенні про це і не говориться.

Жінкам на прийоми слід приходити в одязі стриманого фасону, неяскравих тонів. Про це ми теж уже казали, але деякі моменти краще повторити. Отже, на сніданок, коктейль прийнято приходити в сукні звичайної довжини, сукні-костюмі чи костюмі, невеличкому фетровому капелюшку або капелюшку з шовку чи іншого схожого матеріалу. Капелюшок під час прийому знімати не обов'язково.

До 18 години ювелірні прикраси надягати не прийнято, пізніший час зобов'язує їх мати, але в такій кількості, щоб не виглядати

вulgарно. Коли на прийом, що розпочинається до 20 години, дама прийшла в рукавичках, вона їх знімає одразу, не далі, ніж у фойє.

Англійці на своїх запрошеннях пишуть інколи: “Undress” (без одягу), що не слід розуміти буквально. Це означає, що слід бути у простому костюмі.

Парадний одяг вимагає дотримання жорстких правил, деякі ми вже згадували. До фракка потрібні такі аксесуари: біла краватка-метелик (шовкова, або краще пікейна), зав’язана від руки; туго накрохмалена маніжка, стоячий комірець із загнутими кутами, білий пікейний жилет, причому можна і шовковий, але це вважається гіршим тоном. Не забудьте лаковані туфлі (чорні). На фрачному жилеті три гудзики, які повинні бути завжди застебнутими. У нагрудній кишені – біла носова хустинка, в тому разі, якщо на грудях не висять ордени. Запонки слід мати скромні. При собі мати свіжі білі рукавички.

До смокінга потрібна туга крохмальна маніжка, стоячий комірець із застебнутими кутами, чорна краватка-метелик, лаковані туфлі, чорний жилет. Із фраком не носять наручний годинник, а тільки кишеньковий на ланцюжку.

“Обід-буфет” – по-іншому він ще зветься **“шведський стіл”**, тому що був започаткований у Швеції. Його звичайно проводять у ті ж часи, що й “Обід”, але його проведення простіше, оскільки не пов’язане з розміщенням гостей за столом. Сервіруючи стіл як буфетну стійку “по-шведськи”, його розміщують біля стінки чи посеред кімнати, накривають широкою скатертиною, що звішується мало не до підлоги. На середину столу ставлять холодні закуски, холодні соуси, хліб, різні салати, печиво, кондитерські вироби, прохолодні напої, соки, мінеральну воду. По краях столу рядочками чи трикутниками розміщують чарки й келихи, закусочні тарілки ставлять одна на одну. Ножі та виделки розташовують у декоративному посуді чи розкладають на столі малюнком. Серветки кладуть групами в кількох місцях. Квіти з довгими стеблами ставлять у високі вази.

Учасники великого обіду не сидять за спільним столом, а підходять до нього, беруть лівою рукою серветку, на яку ставлять тарілку із задалегідь покладеними на неї ножем та виделкою, а потім кладуть на таріль їжу. Правицею беруть келих з вином, соком чи іншими напоями. З наповненою тарілкою гості відходять від столу та сідають за маленькі столики. Вони можуть розташовуватись також на диванах, у кріслах, намагаючись сісти з людьми, з якими бажають поговорити. Вина, коктейлі та інші алкогольні напої виставляються на буфетних стійках та столах, за якими стоять офіціанти. Форма одягу – як на “Обіді”.

“Вечеря” починається о 21-й годині чи пізніше. Від обіду відрізняється тим, що на вечері не подають супу; форма одягу теж зазначається в запрошенні – темний костюм, смокінг чи фрак. Для жінок – вечірня сукня.

Крім урочистих прийомів практикуються (навіть на найвищому рівні) **зустрічі за чайним чи кавовим столами**. На каву зазвичай запрошують з 17-ї до 19-ї години, на чай – до 20-ї. До кави чи чаю подають маленькі бутерброди, пиріжки, солодке та солоне печиво, здобні булочки, кекси, солоні чи солодкі торти. На стіл можна поставити коробки шоколадних цукерок, вершки чи морозиво, лимон.

Для кавового чи чайного столу підбирають кольорові скатертини та кольорові серветки ручної роботи. Стіл можна накривати і кольоровими тканинними серветками. Тоді середину столу покривають вузькою доріжкою, на яку ставлять тарелі з бутербродами, кондитерськими виробами, фруктами. Посуд для кожного гостя ставлять на маленькі серветки з тканини.

Сервірується стіл таким чином: на блюдце ставиться чашка та кладеться чайна (або кавова) ложечка, зліва від неї – маленька тарілочка для частування та маленький ніж, якщо будуть запропоновані підсмажені шматочки хліба чи булки, на які намазують масло, мармелад чи кладуть шматочок сиру. Ніж кладуть справа від серветки, лезом до тарілки, зліва від неї – невеличка серветка. Вершки, цукор, чайник чи кавник ставляться на стіл. Блюдечко тримають лівою рукою, правою підносять до рота чашечку. Другу чашечку не просять, доки інші не отримали першої. Не залишайте ложечку в склянці чи у чашечці!

Чай з варенням п’ють тільки в Росії та тих країнах, що мали з нею тісні стосунки. До речі, молоко ніколи не наливають у порожню чашку, а лише в наповнену чаєм.

Перед кавою можна подати гарячу закуску чи салат. Подають салати у келихах чи в скляному посуді на ніжках. До кавового столу рекомендується подавати також соки, мінеральну воду. Склянки для мінеральної води не сервіруються для кожного гостя окремо, а ставляться групами в одному чи декількох місцях. До кавового та чайного столу пропонують тости, підсмажені у тостері, а також печиво, омлети тощо. Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

Крім головних видів прийомів, є їх різновиди.

“Бранч”. Це неформальний вид прийому, який проводиться між сніданком та ланчем. До речі, слово “бранч” походить від з’єднання слів “брекфест” та “ланч”. Бранч частіше проводиться у вихідні, для дружнього кола. За характером цей вид спілкування близький до сніданку чи легкого ланчу і складається практично з тих же страв. Можна подати м’ясо в будь-якій формі, бекон, сосиски, тушковане

м'ясо, рибу, млинці, тушковані томати, булочки, масло. Пропонуються кава, чай, сік, прохолодні напої у великій кількості. Може бути подане вино.

Меню та організаційні моменти при проведенні банкету повинні бути спрощені, щоб господарююча мала змогу більше часу на спілкування з гостями.

“Барбекю” (шашлик). Це найулюбленіший вид прийому як на Заході, так і на Сході. Він проводиться на свіжому повітрі – на дачі, за містом. Якщо в нас для приготування м'яса використовуються шампури, інші народи часто використовують решітки, причому одночасно смажаться шматки різного виду м'яса.

Поки господар заклопотаний приготуванням м'яса, господарююча має нагоду поспілкуватися з гостями. Останні можуть чудово відпочивати на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки, мінералка), поруч кладуть солоне печиво, солоні горішки, овочі (сирі), сервіровані із сметаною або гірчичними соусами. При холодній погоді гостям за 20–30 хвилин до подання м'яса можна запропонувати гарячий суп. Саме м'ясо сервірується з різними видами томатного соусу (кетчупами), до нього подаються відварені чи печені овочі. Свіжі фрукти ідеальні як десерт. Форма одягу на барбекю – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

“Пікнік”. Чим же він відрізняється від “барбекю”? А тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На пікніку користуються пластиковим посудом, але приємніше завжди їсти із справжніх тарілок. Для зручності гостей можна взяти складні столи та стільці. Велику важливість під час підготовки до пікніку має вирішення проблеми транспорту, не зайве взяти з собою великі парасольки.

Меню пікніка може бути різноманітним: закуски (паштети, салати), холодний чи гарячий суп, що привозиться у термосі (також може бути привезена смажена гуска чи інше м'ясо), десерт (фрукти, тістечка).

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній, але можна більш святковий, ніж на барбекю.

“Келих вина із сиrom” (Cheese and wine party). Цей вид прийому відносно простий та дешевий. Разом з тим, він дає можливість господарюючій проявити винахідливість при виборі вин та сирів, а гостям надати можливість отримати насолоду при куштуванні різних “підборів” вин та сирів.

Прийом проходить на зразок “буфету”. Можна, крім сиру, пропонувати інші закуски, хоча сир повинен домінувати. Сир краще класти великими шматками, інакше він швидко засохне. Не забудьте покласти сирні ножі! Ідеально, якщо до кожного шматка сиру буде

свій ніж. Сир повинен бути кімнатної температури. До нього подаються різні хлібці. Поруч ставиться масло. Добре, якщо на столі знаходяться свіжі та сухі фрукти, горіхи. Можна подати мариновані овочі, оливки, запропонувати гостям паштети, фаршировані яйця.

Під час організації такого типу прийому буфетний стіл або столи краще розташувати у центрі приміщення. Загалом же, прийом “Келих вина із сиром” надає можливість виявити фантазію, оскільки господарі можуть самі розташовувати столи та посуд на столах як їм це подобається. При цьому фрукти, особливо виноград, овочі, листя петрушки та салату є гарним декоративним матеріалом при оформленні столу. Вони повинні бути гарно вимиті та протерті, виглядати свіжими до кінця прийому.

Існує дві категорії сирів: безферментні та ферментні. Перші (наприклад, рикотта) або подаються у спеціально підготовленому вигляді (приправлені), або зовсім виключаються з меню. Ферментні сири, у свою чергу, діляться на м’які (камамбер, брі, мозарелла тощо), напівм’які (едемський, гауда, рокфор та більшість плавлених сирів), тверді (ементаль, різні варіанти чеддера, багато англійських сирів-дербі).

Чим різноманітніший буде сирний стіл, тим краще. Бажано, щоб на столі були присутні всі три різновиди сирів. Усі вони повинні бути доброї якості. Щоб дізнатися, “готовий” для вживання, наприклад, брі або камамбер, потрібно злегка придавити на нього всередині, і якщо він з боків роздувається, значить, він “зрілий”. Але ці сорти сиру не слід подавати з потемнілою кірочкою, вони, скоріше за все, будуть різкі на смак та неприємні на запах. Треба пам’ятати, що знавці сиру зазвичай уникають плавлених сирів, але деякі із сирів мають тонкий смак та користуються гарною репутацією. Щоб не ламати голову, беріть для прийому сир у розрахунок 200 г на людину. Якщо буде придбано більше і сир залишиться – невже він пропаде?

Характеристика основних видів прийомів наведена в таблиці 6.1.

Після вибору виду прийому можна переходити до **складання списку запрошених**. Особливу увагу при цьому необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв’язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет вимагає, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім’я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп’ютері.

При проведенні прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь – R.S.V.P. (Repondz, s’il vous plait), що означає “дайте відповідь, будь-ласка”. Одержавши таке запрошення,

необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном. Іноді пишеться: “regrets only”, що означає “тільки вибачення”.

Таблиця 6.1 – Характеристика основних видів прийомів

Характеристика прийому	Сніданок	Обід (обід-фуршет)	Вечеря	“Бокал Шампанського”, “Бокал вина”	Чай	Коктейль або фуршет
Час проведення	12 ³⁰ – 13 ³⁰	з 19 ⁰⁰ до 21 ³⁰	після 21 ⁰⁰	з 12 ⁰⁰ до 13 ⁰⁰	16 ⁰⁰ – 18 ⁰⁰	з 17 ⁰⁰ до 20 ⁰⁰
Тривалість, год	1,5	2,0.. 2,5 (в т. ч. за столом не більше 1)	2,0	1,0	1,0–1,5	1,5–2,0
Кількість запрошених	Обмежена	Обмежена	Обмежена	Не обмежена	До 20 чоловік, запрошуються тільки жінки	Не обмежена
Меню	<ul style="list-style-type: none"> - Холодні закуски (одна-дві, але з урахуванням смаків запрошених), - гарячі рибні страви, - гарячі м'ясні страви, - десерт. Напої: <ul style="list-style-type: none"> - горілка (до холодних закусок), -віскі, джин, - сухе вино, - вода, -соки, -чай, - кава (з коньяком чи лікером) 	<ul style="list-style-type: none"> - Холодні закуски; -суп; - гаряча рибна Страва; - гаряча м'ясна страва; - десерт. Напої такі ж, як і за сніданком. 	<ul style="list-style-type: none"> Перші страви не подаються. Все інше – як на обіді. 	<ul style="list-style-type: none"> Напої (обов'язковий асортимент): - шампанське, - вина. -соки, можливо: <ul style="list-style-type: none"> - горілка, - віскі. Закуси (не обов'язкові, але можуть бути запропоновані): - бутерброди, - тістечка, - горішки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Кондитерські вироби, - сендвічі, -фрукти, -десерт. Напої: <ul style="list-style-type: none"> - десертні та сухі вина, -соки, -води. 	<ul style="list-style-type: none"> - Холодні закуски - Кондитерські вироби. Напої: <ul style="list-style-type: none"> - горілка. - вина, - мінеральні води - чай (між 16⁰⁰ та 18⁰⁰) Наприкінці прийому: <ul style="list-style-type: none"> - шампанське, - кава, - морозиво.
Розміщення гостей	За схемою	За схемою	За схемою	Стоячи	Довільне	Стоячи
Форма одягу	Повсякденний костюм або сукня	Темний костюм, смокінг, фрак, вечірня сукня	Темний костюм, смокінг, фрак, вечірня сукня	Повсякденний костюм або сукня	Повсякденний костюм або сукня	Повсякденний костюм або сукня

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої персони, то запрошення йому надсилається лише після одержання від нього усної згоди. В такому випадку літери R.S.V.P. на запрошенні підкреслюються, і під ними пишуться літери P.M. (pour memoire або to remind – “для пам'яті”).

Запрошення звичайно розсилають за один-два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу, або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляється персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та положення.

Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з яких-небудь причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення слід відмовитися. Причиною відмови при наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – виключно посадові особи. Чоловіки мають бути присутні на офіційному прийомі без жінок, а запрошені з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіків (сніданок, на який запрошуються чоловіки разом з жінками, вважається неофіційним незалежно від кількості запрошених).

Офіційні запрошення відрізняються за формою від неофіційних. У запрошенні на офіційний прийом зазначається титул запрошеного без зазначення його імені та імені дружини. У тексті запрошення на дипломатичний прийом використовують форму: “маємо честь запросити...”

Від місця, де проводиться прийом, залежить характер зустрічі гостей. В будь-якому випадку потрібно уточнити шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, передбачити прикриття при виході з машин у негоду. При проведенні денних прийомів господарі повинні стояти біля входу і зустрічати гостей.

Організація і проведення прийомів з розміщенням. Після того як визначився склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначене приміщення для прийому, складається план розміщення гостей. Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знав, хто буде його сусідом, при вході на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (їдальні) кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером. Протокол

вимагає врахування службового і суспільного становища гостей. Порухення старшинства гостей може бути сприйняте як свідоме нанесення образи не тільки гостю, але й стороні, яку він представляє.

Історія знає чимало прикладів, коли причиною інцидентів було порушення правил розміщення гостей за столом. Відомі випадки, коли керівники делегацій, бізнесмени, обурені тим, що їм відводилось менш почесне місце, ніж те, на яке вони розраховували, залишали прийом і сповіщали кореспондентів про неповагу, котра була виявлена по відношенню до країни, яку вони представляють.

Розсаджуючи гостей за столом, необхідно дотримуватись певних правил:

1. Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку – на стороні столу, звернутій до вікон.

2. На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.

3. Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді звичайно запрошуються дружини всіх запрошених. В такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, другим – праворуч від господаря.

Якщо дружина господаря відсутня або ж господар не одружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

4. Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

5. Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. При цьому голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення, слід звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поряд з жінкою, а чоловік – поряд з дружиною. Загально прийнято відводити місця чоловіку та дружині з одного боку столу, а якщо по різні, то не напроти один одного.

6. Якщо при розміщенні немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи.

Йдучи на прийом, перевірте, чи не забули ви свої візитні картки. Обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.

Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч.

У будь-якому випадку, якщо з вашої сторони на прийомі присутня делегація, не можна приходити пізніше, ніж її керівник, не попередивши і не одержавши його згоди.

Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропонують охолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не будете мати нагоди поговорити за столом.

Значення пунктуальності цінувалося завжди. Ще Людовіку XVIII належить вираз: *“Точність – ввічливість королів і обов’язок добрих людей”*. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це ознака уваги по відношенню до господаря і господині, що чекають гостей в зазначений у запрошенні час.

Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа. Чекають того, хто запізнюється, не більше зазначеного часу, потім запрошують гостей до столу, щоб не склалося враження, що останньому віддається перевага щодо інших. Гостю, що запізнився, подають ту ж саму страву, яка подається в цей час присутнім.

Протягом обіду (сніданку) господарі повинні направляти розмову, залучати до участі в ній всіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову. Недарма французи говорять: *“Мовчання віддаляє більше, ніж відстань”*. Недоліком організації розмови за столом, проте, буває не відсутність спільної теми, а невміння знайти потрібну.

Починати розмову за столом можна з розповіді про місто, країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні “легкі теми”. При цьому не треба забувати: ніколи не слід нав’язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар, і тим більше самому хвалити свою гостинність. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні серйозних питань, то протягом бесіди розмова природним шляхом перейде до них.

Протягом протокольного заходу не заведено проводити раніше не погоджені жорсткі й остаточні переговори щодо цілей та умов контракту. І вже зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

У гостей залишаються найприємніші згадки про зустріч навіть в тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою.

На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10–15 хвилин після початку прийому.

На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом щойно завершеної події). Після проголошення тосту немає необхідності пити “до дна”. Достатньо відпити трошки. Під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

До холодних закусок подають горілку, до рибних страв – червоне вино, до м'яса – червоне вино кімнатної температури, до десерту – охолоджене шампанське.

Дотримання правил етикету обов'язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

Для того, щоб гості не нудились і за столом панувала атмосфера дружелюбності й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки по старшинству, але й у відповідності з особливостями темпераменту й характеру тієї чи іншої особи. Гостей, що схильні більше слухати інших, ніж розповідати самим, бажано садовити поруч з людиною, що вміє цікаво вести бесіду. Хоча, які б не були індивідуальні особливості характеру (надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо), кожен присутній повинен підтримувати розмову і особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, при цьому ніхто не повинен показувати поганий настрій.

Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості. При цьому необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

6.2. Принципи і правила ділового етикету

Принципи ділового етикету. Етичні засади спілкування складались 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 нами, 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 впливають з історії розвитку ділового спілкування громадян України з іноземцями, їх зумовленості соціально-культурними особливостями цього спілкування.

По-перше, слід зважати на те, що люди виростають в умовах різних національних культур. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися певних елементів спілкування: мови, правил

етикету (норм спілкування, прийнятих у різних країнах чи суспільних групах), стереотипів поведінки, значення певних форм невербального спілкування.

По-друге, треба враховувати, що Україна тривалий час була суттєво обмежена в ділових контактах із зарубіжними партнерами. Контакти реалізовувались, як правило, на державному, офіційному рівні. Демократизація суспільного життя, зокрема в економічній сфері, значно розширила можливості для ділового спілкування із зарубіжними партнерами. Створення спільних підприємств, ділові поїздки за кордон, широкий спектр міжнародних ділових зустрічей та переговорів потребує знання особливостей ділового спілкування із зарубіжними партнерами широким загалом підприємців і ділових людей.

По-третє, деяка відчуженість від культури інших народів з ідеологічних причин зумовила досить низький рівень загальної культури значної частини людей, які нині займаються бізнесом. Йтиметься про необхідність вивчення особливостей ділового спілкування (як усного, так і письмового), зумовлених традиціями національних культур цих країн.

Правила ділового етикету. Отже, як зауважив М. Романов, *“шлях до успіху лежить через знання норм і правил спілкування людей у різних ситуаціях. Ці правила допоможуть підтримувати ділові стосунки різних країн”*.

Особливості правил ділового етикету проявляються в таких основних ситуаціях: знайомство, вітання, вручення візиток, створення іміджу, обмін подарунками, проведення ділових переговорів.

Розглянемо коротко особливості ділового спілкування в означених ситуаціях.

Знайомство. 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”, “месє”, “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 “Багато чув 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 знайомиться. Коли рекомендують 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 рекомендувати нікому, він має знайомитись першим. Коли чоловік знайомиться з жінкою, яка сидить, він кланяється, а вона простягає йому руку.

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

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

При офіційному знайомстві гостей (як і нових співробітників) рекомендують директорові. (Виняток становлять почесні гості – мер, президент.) При знайомстві 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.

Вітання

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 поклонитись. 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 не досить, 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.

Візитні картки. Ліквідація монополії держави на зовнішньоекономічні зв'язки відродила інтерес до етики ділових стосунків, норм і правил спілкування між партнерами як у межах країни, так і за кордоном.

Візитним карткам, як елементу ділових стосунків, просто не було місця в існуючій командно-адміністративній системі, тоді як наші іноземні партнери, особливо в розвинутих країнах Європи і США, завжди надавали їм належну увагу. Використовуються візитні картки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою фірму чи підприємство;
- інформування про себе осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримання контактів з партнерами, поздоровлення зі святом чи іншою подією;
- вираження подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів.

Залежно від призначення умовно можна виділити шість основних варіантів візитних карток:

1. На візитній картці вказується прізвище, ім'я та по батькові, посада, найменування і адреса організації, в якій працює особа, а також її робочий і, при необхідності, домашній телефон. Це класичний приклад ділової візитки. Виготовляється вона виключно на білому картоні чітко встановленого розміру – 9×5 см. Текст друкується розбірливим чорним шрифтом. Єдина допустима кольорова пляма – рекламний знак фірми у верхньому лівому кутку. Вгорі – назва фірми, де працює власник картки. По центру – його ім'я і прізвище (у нашій практиці – ім'я, прізвище та по батькові), під ними – посада. В лівому нижньому кутку – адреса фірми, у правому – телефони. Часто поряд з телефонами подаються контактні години для зв'язку. Цей тип картки використовується при наявності знайомства і застосовується ненав'язлива форма вияву вашої зацікавленості і надії на співробітництво.

2. Візитні картки цього типу використовуються для спеціальних і представницьких цілей. Якщо вам вручають таку картку, це означає, що ваш співрозмовник просто представляє себе для полегшення

спілкування і не налаштований на продовження знайомства. Просити його написати на картці свої координати не слід.

3. Представлений тип візитної картки використовується особами, що займають досить високу посаду (міністрами, керівниками великих підприємств, представниками президента тощо). Застосовується така картка на неофіційних зустрічах, у тому числі на прийомах для вручення дамам.

4. Ця візитна картка використовується дружиною і містить досить обмежену інформацію.

5. Спільна чи сімейна візитна картка. На картці вказуються ім'я прізвища, імена та по батькові подружжя, а також їх домашня адреса і телефон.

6. Візитна картка фірми, підприємства, організації чи відділу. Цей тип картки використовується для поздоровлення партнерів від імені фірми, наприклад, в День незалежності, на Різдво Христове тощо.

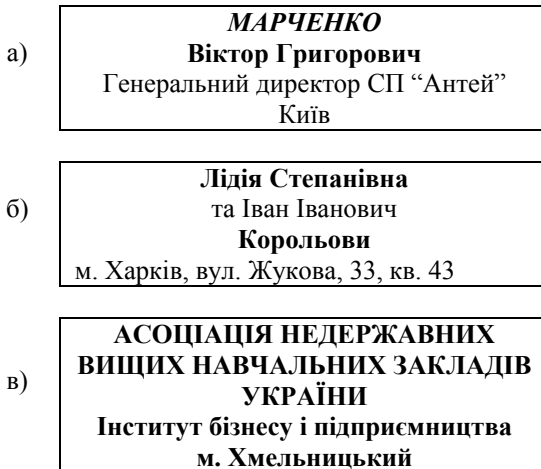


Рис. 6.3 – Зразки візитних карток:
а) – варіант 2; б) – варіант 5; в) – варіант 6

У практиці ділових стосунків існує велика кількість відмінних від вищенаведених основних типів карток, що застосовуються за межами бізнес-сфери. Це можуть бути візитки діячів мистецтва, науки, церкви тощо. Розмір таких карток, шрифт, розміщення тексту і колір паперу не регламентуються суворими правилами і тому можуть бути виконані на різних матеріалах, мати найрізноманітніші кольори і найвигадливіші шрифти. Зустрічаються також візитні картки з кольоро-

вим фото її власника. Бувають візитні картки, складені вдвічі, як книжечка, із зазначенням розташування фірми, під'їзду до неї, місця стоянки автомобілів.

Розглянемо основні положення азбуки ділових стосунків:

1. Направлення візитної картки рівноцінно візиту.
2. Більш ввічливо залишати візитну картку особисто.

Візитна картка, яку її власник, особисто відвідуючи, залишає для особи, яка не змогла його прийняти з поважних причин, повинна бути із загнутим куточком. Дехто надає значення тому, як і який куток візитної картки загнутий – верхній, нижній, а також з якого боку. Тому, щоб уникнути непорозумінь, пов'язаних з неправильним в різних країнах тлумаченням загиною, рекомендується загинати правий край картки на 1/4 так, щоб було чітко видно його слід, а потім розправити картку. Загнуту картку залишають або в офісі, в резиденції партнера або у нього вдома, це свідчить про те, що ви особисто залишили її, а це ознака найбільшої поваги і шаноби.

Візитну картку, що подається через посередника (кур'єра чи водія) або поштою, загинати не потрібно. Бажано, по можливості, написати декілька слів на картці. Такий запис не дасть змоги використати її будь-якою сторонньою особою в корисних цілях. Якщо картка залишається особисто, надпис на конверті робиться олівцем, якщо ж надсилається поштою, – то авторучкою.

3. Відповіді на візитні картки необхідно давати протягом доби і також візитними картками.

Зашифровані скорочення на візитних картках, які раніше були досить поширені, в наш час застосовуються дуже рідко. Але, оскільки вони час від часу зустрічаються, необхідно знати: значення:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| P.R. (Pour remercier) | – вираз подяки; |
| P.F. (Pour fute) | – поздоровлення зі святом; |
| P.F.C. (Pour faire connaissance) | – задоволення знайомством; |
| P.F.N.A. (Pour feliciter Nouvel An) | – поздоровлення з Новим роком; |
| P.P.C. (Pour prendre congé) | – на прощання; |
| P.P.P. (Pour prendre part) | – готовність допомогти; |
| P.C. (Pour condoleances) | – вираз співчуття; |
| P.P. (Pour prusentation) | – заочна рекомендація. |

Візитні картки зі скороченнями P.P., P.P.C. та P.R. залишаються без відповіді. На візитні картки зі скороченнями P.C., P.P.P. та P.F. дають відповідь своєю візитною карткою зі скороченням P.R. На візитні картки з побажанням щастя у новому році відповідають карткою з аббревіатурою P.F.N.A., якщо свято ще не минуло. В разі деякого запізнення одночасно дається (у скороченому вигляді) вираз подяки та побажання щастя, наприклад P.R.P.F.

Припустимо, вас поздоровили зі святом. Написавши на своїй картці в лівій нижній частині абrevіатуру – P.R., краще всього її в той самий день вислати своєму партнеру. Дякувати за поздоровлення партнера по телефону або вручати особисто йому свою візитну картку з висловленням подяки не прийнято. Якщо ж ви це зробили, то, скориставшись вашим дзвінком і вислухавши подяку, партнер може нав'язати ділову розмову для обговорення конкретного питання, до якого ви, ймовірно, не готові. Цілком можливий і такий варіант, коли особиста зустріч, на якій ви планували віддати свою картку, за якихось причин не відбудеться. В обох випадках ви будете виглядати недостатньо вихованим.

Перебуваючи у чужій країні під час національних свят, ви повинні першим поздоровити своїх партнерів. Не лякайтесь, що, наприклад, в Японії не зрозуміють абrevіатуру відповідних французьких виразів. Існуючі правила, норми і традиції, стандартна міжнародна символіка однаково розуміються в усіх цивілізованих державах. На візитних картках можна робити і більш розгорнуті написи, звичайно від третьої особи, наприклад: "...дякує за увагу", "Найкращі побажання до Нового року", "...широ дякує", "...бажає всього найкращого".

Заочне представництво в країні перебування звичайно здійснюється таким чином. Перш за все ви знайомитесь з консулом, послом чи будь-якою офіційною особою досить високого рангу в посольстві своєї країни. Поінформувавши його про мету свого візиту і бажання познайомитися з особою, що вас зацікавила, ви берете його візитну картку. Картка консула – гарантія серйозності ваших намірів, і якщо бізнесмен, що вас зацікавив, готовий з вами познайомитися, він вишле вам свою візитну картку. В такому випадку ви телефонуйте за вказаним у ній номером і домовляєтесь про зустріч.

Від'їжджаючи з країни перебування, свої візитні картки з абrevіатурою P.P.C. ви залишаєте своїм партнерам, з якими б бажали підтримувати стосунки і надалі.

4. Після знайомства першою, звичайно, залишає свою картку особа, що займає нижчу посаду. Якщо партнери знаходяться приблизно на одному рівні, то і першою подає картку особа, молодша за віком. У випадку виникнення сумніву щодо цього, за старим французьким протоколом, вручає свою візитну картку першим той партнер, який виявився більш ввічливим.

5. В резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитні картки: одну для чоловіка, іншу – для дружини.

6. Подружжя в будинку іншого подружжя залишає дві візитні картки: одну (картку дружини) – для чоловіка, іншу (спільну) – для дружини.

У Великобританії сімейні картки не застосовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишайте одну картку для чоловіка, іншу – для дружини.

7. В будинку неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. В США на візитних картках неодружених чоловіків і неодружених жінок, а також сімейних картках вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адресу не вказують, оскільки мається на увазі, що вона залишається разом із сімейною карткою, де адреса вказується. Ім'я вказується після Mr. для чоловіків і Mrs. – для одружених жінок; Miss – пишуть на візитних картках молодих жінок, яким минуло 18 років. На візитках неповнолітніх осіб молодше цього віку вказується лише ім'я і прізвище.

8. Після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше, ніж протягом тижня, направити їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливим жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній. Мета чітка: створити якомога розгалуженішу мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час хтось із подружжя вам знадобиться.

9. Якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір надалі підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки – свою і чоловіка.

10. Гостям, присутнім на сніданку, обіді чи вечері (за винятком запрошення на чай), слід відправити господарям листи з подякою або залишити в будинку господарів протягом тижня візитну картку.

11. Особи, що обіймають високі посади, знаходячись в іншій країні проїздом, залишають свої візитні картки протягом 24-х годин після приїзду, відповідати на них слід також не пізніше як за добу.

З візитками можна надіслати подарунки (квіти, альбоми, книги, журнали, квитки в театр, на виставку, програми, фотографії), іноді їх посилають разом з листом або просто у конверті. Візитна картка – це вираз індивідуального стилю і іміджу її власника, а також стратегії маркетингу підприємства. При замовленні візитної картки необхідно обговорити тип, колір, шрифти, розташування реквізитів, так, щоб ця картка дійсно могла охарактеризувати і особу та рід її занять.

Ділові подарунки. У діловому світі, як і в повсякденному житті, заведено робити подарунки, дарувати речі з фірмовими знаками чи у фірмовій упаковці. Однак необхідно знати, що тут потрібні міра і такт, свої суворі, відпрацьовані багатьма роками правила. Вартість

подарунка звичайно ніякого значення не має і залежить тільки від ваших можливостей. Виняток – дорогі речі: пам’ятайте, що, роблячи своєму партнеру такий подарунок, ви ризикуєте поставити його в скрутне становище. З одного боку, він може відчутти, що не заслужив його, з іншого боку, – змушений відповідати таким же дорогим подарунком, а це не завжди відповідає його бажанню чи можливостям. Не слід обмежуватись і дрібними сувенірами, бо у такому випадку ви можете набути репутації надмірно ощадливого. Найоптимальнішим подарунком є той, який відповідає нахилам і стилю партнера, характеру вашого особистого до нього ставлення.

При діловому візиті в іншу країну доречно дарувати художньо оформлені вироби – скульптури, гравюри, пам’ятні медалі, настінні тарілки, платівки, що нагадують про вашу країну або, ще краще, і про вашу фірму. Універсальним подарунком вважається книга, яку можна вручити будь-якій людині і з будь-якого приводу. Намагайтесь вибрати подарункове, гарно оформлене видання, враховуючи інтереси вашого партнера.

За достатньо тісного знайомства можливі і такі подарунки, як національні напої, солодощі, приладдя для куріння, вироби із шкіри, кераміки, скла, бурштину чи металу. Однак пам’ятайте, що **жінці**, навіть яка палить, **ніколи не дарують приладдя для куріння, тютюнові вироби, а також міцні напої**. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколадних цукерок жінці, схильній до повноти, і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення.

Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо; виняток – краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром).

Вибираючи подарунок, подумайте і про вік партнера, якому він призначений. Це не означає, що є речі, спеціально призначені для молодих та літніх, однак намагайтесь проявити певний такт, щоб не поставити в незручне становище літнього чоловіка занадто яскравою краваткою, а дівчину – сірою хустиною. Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в яскравий барвистий папір, перев’язати стрічкою, додати свою візитну картку або святкову листівку.

Зовсім непросте питання, як дарувати речі. Від того, як ви піднесете свій подарунок, залежить і те, який він матиме ефект. Має значення навіть те, чи даруєте ви його особисто чи через спільного знайомого. Дарувати потрібно тактовно, з приємними словами, короткими побажаннями, жартом тощо.

Коли вас запрошують додому, то найкращий подарунок – живі квіти. Якщо, з'явившись на свято, ви вручаєте квіти господині у передпокої, їх можна залишити в упаковці. Якщо двері вам відчинив хтось із членів сім'ї, тоді, перш ніж заходити до кімнати, зніміть упаковку, і залишіть її у вітальні.

Горщики з квітами дарують лише в тих випадках, якщо відомо, що господарям вони подобаються і вони не проти такого подарунку. Корзини з квітами дарують на ювілей; сучасні прийоми композиції квітів дозволяють їх зробити неповторними.

У минулі часи існувала азбука квітів – кожна щось означала. В наш час цією азбукою не користуються. Однак намагайтесь, щоб вас правильно зрозуміли: червоні троянди означають пристрасне кохання, гортензії сприймаються як квіти жалоби. Особливо будьте уважні з іноземними партнерами. Наприклад, французи сприймуть гвоздики і хризантеми як символ нещастя. В ньому їх підтримують японці та іспанці. А ось англійці, голландці, італійці і греки приймуть ці квіти з подякою. Житель Люксембургу вважатиме, що йому дарують сміття. Біла акація була “весільним подарунком” у всіх європейських народів, уособлюючи високе і світле кохання. “Королівська квітка” – біла лілія – символізувала в букеті нареченої юність і цнотливість. Конвалії колись у німців вважались символом кохання і щастя. Отже, скільки країн – стільки думок, тому, купляючи квіти, обов'язково порадьтесь з продавцем відносно правильності зробленого вами вибору.

Не можна дарувати вживані речі, за винятком антикваріату, коштовностей, які надаються тільки в особливих випадках, наприклад, на ювілей. **Подарунком для фірми може бути і що-небудь з оргтехніки, самовар для чаювання, мікрохвильова піч і навіть автомобіль.** Хорошим подарунком була б продукція вашого підприємства, що водночас було б рекламою вашого товару і вказувало на шляхи до співробітництва. Подарунки фірмі вручаються на загальних зборах її працівників за урочистих обставин.

Приймати подарунки також потрібно тактовно: розгорнути його, якщо дозволяє ситуація, в присутності особи, яка подарувала, оцінити увагу і смак того, хто подарував, виразити задоволення та подякувати. Дуже неввічливо відкласти подарунок, не розгорнувши, його. Якщо ж подарунок вам не до вподоби, постарайтесь навіть натяком не виявити незадоволення; будь-який подарунок треба приймати з усмішкою. Виражаючи подяку і захоплення, зробіть це так, щоб не засоромити інших гостей, що прийшли зі скромнішими подарунками або взагалі без них.

За посланий чи переданий через третю особу подарунок бажано подякувати одразу по телефону чи коротеньким листом.

Відмовитися від подарунка можна лише у тому випадку, коли прийняти його непристойно або подарунок настільки дорогий, що спонукає вас відчувати себе боржником. Неправильно було б спочатку вагатися, піддаючись умовлянням, а потім все-таки прийняти подарунок. Якщо ви, не вагаючись, вирішили не приймати подарунок, то знайдіть достатні аргументи, щоб пояснити відмову твердо, але ввічливо.

Приймаючи подарунок, треба пам'ятати, що людина, обирала його, хотіла зробити вам приємне. Інше питання – вдалося їй це зробити, чи ні. Бажання порадувати партнера, зняти напругу в стосунках – цінніше самого подарунку.

Діловий одяг

На роботі. Цей розділ корисно почати з поради, яку дають спеціалісти з іміджу і нехтувати якою було б просто помилкою: Йдучи на співбесіду з приводу влаштування на роботу або отримання підвищення по службі, вдягніться так, як одягалися б для виконання тієї роботи, яку мрієте отримати. Це проста, але дуже слухна порада. Далі мова йтиме про те, як поводитись при влаштуванні на роботу, а зараз – який вигляд ви повинні мати, якщо хочете з успіхом впроваджувати свої професійні навички, коли, будемо сподіватися, роботу отримаєте!

Одяг, в якому ви прийдете на першу зустріч (співбесіду), як і ваш загальний зовнішній вигляд, одразу ж справить певне враження на роботодавця та потенційних колег. Все ж таки – “за одягом зустрічають”. Тим більше, що психологи стверджують: люди у 85 випадках із 100 своє ставлення до іншої людини будують на основі першого враження. Головна вимога до одягу – охайність. Костюм завжди повинен бути ретельно відпрасованим, без плям, сорочка свіжою, взуття начищене до блиску і без збитих каблуків.

Одяг повинен відповідати місцю, часу, характеру події. Краще вдягатися просто, ніж із претензією. Влітку та вдень краще носити світлий костюм чи сукню, взимку та у вечірній час – більш темних кольорів. У процесі підготовки до ділової зустрічі треба приділити увагу підбору ділового костюма. Найкраще підходять однотонні костюми: сірі, темно-сірі, чорні. Кольори краваток бажано обирати близькі до кольору костюма, але більш насичені – відповідно сіро-перлинові, синьо-червоні, темно-бордові. Бажаний графічний малюнок краватки. До того ж, ця гама кольорів не буде відволікати ваших співрозмовників, вони будуть настроєні на “ділову хвилю”, ваш зовнішній вигляд підкреслюватиме вашу повагу до того, з ким ви маєте справу. Вибір більш яскравої краватки з авангардним малюнком буде мати функціональну роль емоційного тиску на співрозмовника.

Вибір кольору краваток дає можливість скласти хоча б поверхове враження про його власника. Яскраво-червоні краватки видають

експресивність їх господарів, деяку непослідовність. Співвідношення яскраво-червоного кольору з жовтим – розкутість, наполегливість у відстоюванні власної точки зору. Червоний малюнок на темному тлі має свідчити про впевненість у собі, цілеспрямованість. Сині, темно-коричневі кольори з червоним та трішки смарагдового повідомляють про доброзичливість, готовність зрозуміти ближнього. Сіро-перлинові кольори у поєднанні з жовтим можуть розповісти про обачність. Блакитні краватки розповідають про спокійний характер її власника. Чорна плетена шкіряна краватка, яка, до речі, сьогодні вже мало вживається, вказує на бажання її власника бути елегантним та привабливим. Підбираючи краватку, треба пам'ятати про свої габарити. Чим більший ви маєте розмір, тим ширшою має бути ваша краватка. Краватка ніколи не повинна бути світліша за сорочку! На престижних краватках шов на 5–6 см не доходить до краю. Особливий шик – ниточка з вузликом, що стирчить із зворотного боку.

В офіційній обстановці піджак повинен бути застебнутим. У такому вигляді входять до кабінету на нараду, сидять у президії чи виступають з доповіддю. Такий же вигляд повинен бути, коли заходите до ресторану, на прийом, до зали театру. При цьому нижній гудзик піджака може бути розстебнутий. Розстебнути гудзики піджака можна за столом або сидячи у кріслі.

На прийоми всіх видів рекомендується одягати білу сорочку з краваткою будь-якого, але неясного кольору. В інших випадках колір сорочки повинен гармонувати з кольором костюма. Краватка має бути ретельно зав'язана, її оптимальна довжина – до пояса брюк.

Із строгими костюмами слід взувати черевики чорного або темно-коричневого кольорів. Перевагу треба віддавати чорному взуттю, тому що воно личить до костюма будь-якого кольору. Влітку до нетемного костюма можна взувати світле взуття. Лаковані черевики треба взувати тільки до смокінга або фрака. Колір чоловічих шкарпеток повинен співвідноситись з кольором костюма. В ідеалі він має бути темніший за колір костюма, але трішки світліший за колір взуття.

Перш ніж дати таблицю відповідності деяких елементів чоловічого одягу, хочеться згадати ще два твердження іміджмейкерів, які треба пам'ятати кожному, для кого зовнішній вигляд є частиною професійних функцій:

– тому, хто зуміє виразити себе, виявивши при цьому почуття міри, поталанить створити цілісний зовнішній образ;

– купуючи одяг, треба пам'ятати “теорію вартості однієї носки”: цінність одягу визначається співвідношенням її ціни до того, скільки разів ви її вдягнете. Ось чому піджак вартістю 30 гривень, який ви зможете вдягти один раз, виявиться більш дорогим, ніж той, що коштує 200 гривень, але буде надітий 200 разів!

А тепер до вашої уваги таблиця співвідношення кольорів елементів чоловічого одягу (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Співвідношення кольорів елементів чоловічого одягу

Костюм	Сорочка	Краватка	Взуття	Шкарпетки
Сірий	Біла, блакитна, рожева, кольору слонової кістки	Будь-якого кольору	Чорне	Під колір краватки
Темно-сірий	Біла, світло-рожева, кольору слонової кістки	Червоно-чорна	Чорне	Чорні
Темно-блакитний	Біла, слонової кістки	Сіро-червоно-бордова	Чорне, темно-коричневе	Сірі, бордо
Темно-синій	Біла	Біло-червоно-блакитна	Чорне	Темно-блакитні, темно-бордові,
Темно-зелений	Слонової кістки	Червоно-зелено-коричнева	Коричневі	Коричневі
Пісочний	Світло-блакитна	Темно-блакитна	Світло-коричневе	Світло-блакитні
Світло-коричневий	Біла, рожева, тютюнова	Зелена, бордо, червоно-чорна	Кавове, червоно-коричневе	Бордо
Темно-коричневий	Біла, кольору беж, світло-рожева	Зелено-коричнева, червоно-чорна	Коричневе	Кофейні, бордо
Чорний	Біла	Сріблясто-сіра, червоно-чорна	Чорне	Димчасті, чорні, темно-фіолетові

Іміджмейкери дають такі поради: нехай основу вашого гардеробу складають 2-3 нейтральні кольори, які гармоніюють один з одним: чорний та темно-синій, сірий та білий, бежевий та кремовий. Також треба обмежити кількість краваток, сорочок та блузок яскравих кольорів до одного-двох. Продумайте обмеження, яких треба дотримуватись, щоб скласти свій стиль та купуйте тільки ті речі, які не виходять за рамки цих обмежень.

Що стосується головного убору, то важливо пам'ятати: колір та фасон його повинен відповідати вбранню та місцю, де його збираються носити. Фетрового капелюха одягають з солідним пальто, кепка не гармоніює з костюмом, шкіряний капелюх, головний убір з невеликими полями носять з плащем, а також зі спортивною курткою.

Рукавички, шарф та хусточка за кольором та малюнком повинні пасувати іншим деталям туалету. Носову хустинку треба трима-

ти в розгорнутому вигляді в кишені брюк чи сумочці. Ручки, олівці, окуляри, інші предмети тримайте в кишенях піджаків та жакетів так, щоб вони не виглядали назовні.

Халат, піжама та домашні туфли призначені для спальної та ванної кімнат. Недопустимо виходити в них у коридор готелю, вагона, на перон вокзалу чи на палубу пароплава.

Жіноча мода менш стабільна, ніж чоловіча, та пропонує більш широкий вибір фасонів одягу та кольори тканин, але деякі традиції та правила існують і для неї. Найголовніше – кольорова гама туалетів, сукня та аксесуари повинні доповнювати одне одного, а фасон одягу відповідати особливостям фігури. Не рекомендується носити багато прикрас.

Піклуватися про зовнішній вигляд необхідно, але приводити себе в належний порядок можна тільки вдома, в номері готелю або в місцях, які призначені для цієї мети. Не можна, наприклад, розчісуватись, чистити нігті, приводити в належний стан костюм у громадських місцях, за столом, на вулиці.

Для жінок найбільш прийнятним є класичний стиль. Надто короткі спідниці та сукні з глибоким вирізом носити діловій жінці не рекомендується. Одяг не повинен відволікати від серйозної бесіди. У ньому не повинно бути яскравих кольорів, надто багато блискучих ниток. За традицією основу ділового стилю жінки складає костюм або сукня-костюм. Жінка може вдягнути брючний костюм, але треба бути обережною, пам'ятати про вік, повноту, інші вади фігури. До в'язаних речей теж треба ставитись з обережністю: вони можуть як підняти престиж їх власниці, так і різко погіршити її репутацію. Такі речі повинні бути авторською унікальною роботою, виключно високої якості і за дизайном, і за виконанням.

“Мода” походить від “модус” – образ, стиль. Тому “модус вівенді” – спосіб життя в багатьох випадках залежить від того образу, який ви пропонуєте навколишньому світові, багато в чому за допомогою одягу, який ви носите. Тому треба пам'ятати ще деякі “дрібнички”:

– надмірна строкатість в одязі свідчить про відсутність смаку та почуття міри;

– шкарпетки мають бути завжди чисті та щільно сидіти на нозі, а не спадати донизу. Коли чоловік, сідаючи, закидає одну ногу на іншу, шкарпетки не повинні відкривати оголену ногу: кому приємно дивитись на волосяний покрив на нозі;

– ніколи не вдягайте білі шкарпетки під діловий костюм – це неприпустимо;

– зажим для краватки не повинен бути на видному місці, він має приховуватись у внутрішньому “світі” піджака! Виняток можна

зробити лише тоді, коли це дуже коштовний зажим, але й він не повинен кричати про свою надто дорогу вартість;

– чоловіка від жінки відрізняє ще й скромність – діловий чоловік не повинен носити на пальцях нічого, крім шлюбної обручки!

Практика ділового спілкування доводить, що із смаком вдягнена людина успішніше веде справи, ніж та, що вдягається “аби як”! Треба пам’ятати: костюм – це не щось на вас, це – ви.

Бізнесмен часто не знає, де він буде вдень, а де ввечері. Тому, якщо неможливо мати при собі пару костюмів, краще дотримуватись порад іміджмейкерів:

Для чоловіків. Темно-сірий костюм, світло-сіра сорочка, краватка з простим зеленуватим чи блакитним малюнком. Або: той же костюм, але світло-сіра сорочка з однотонною краваткою темно-блакитного кольору. Можна додати жилет, золоту шпильку для краватки та більш яскраву хусточку в нагрудній кишені.

Для жінок. Сірий (голубине крило) костюм, шерстяна блуза м’яко-блакитного чи сірувато-рожевого кольору (з ненав’язливим малюнком). Якщо блуза однотонна, можна оживити її шарфіком. Дуже буде пасувати нитка штучних перлин (довга) в комплекті із сережками. При цьому світло-сіра чи блакитна блузка завжди краща, ніж біла чи чорна, яка “обкрадає” вас.

Що стосується кольорів, іміджмейкер п’яти президентів США (від Кеннеді до Картера) Л. Браун, пропонує такі рекомендації:

- темні кольори поглинають світло та зменшують об’єкт;
- світлі кольори відбивають світло і зорovo збільшують об’єкт;
- червоний та оранжевий кольори “вібрують”, відволікають увагу;
- жовтий та зелений відкидають похмурий відтінок на шкіру, накладають відблиск на обличчя;
- синій знаходиться в середині спектру, найбільш приємний, тому свого часу такими популярними стали блакитні джинси;
- ліловий (фіалковий) та його відтінки – завжди виграшний для жінок;
- зелений не дуже гарний, хоча дуже непогані нефритовий (з відтінком сірого), оливковий (близький до кольору “хакі”), темно-смарагдовий;
- червоний: веселий колір, але “знищує” особистість та “пливе” по контуру;
- рожевий: якщо подобається, то віддайте перевагу димчастому чи сірувато-рожевому;
- помаранчевий: важкий і не підходить жодному відтінку шкіри;

– коричневий: не слід зразу зупинятись на цьому кольорі, особливо коли у ньому присутні відтінки червоного. Але глибокий шоколадно-коричневий колір може бути дуже гарним, якщо поєднується з темним волоссям, темними очима та смаглявою шкірою. Світліші відтінки (беж, глина, іржа) більш приємні для ока;

– сірий: найбільш вдалий, особливо для публічних виступів. Колір спокійний, кожному слід мати сірий костюм з натуральної шерсті. Він не відволікає на себе увагу, вигідно відтінює зовнішність, символізує довір'я, авторитет. Жінки можуть доповнювати сіру сукню будь-якими прикрасами.

Велику увагу слід приділити підбору прикрас: не слід вдягати разом золоті і срібні прикраси. Біжутерія повинна бути найвищого гатунку та від престижних фірм. Користуватись парфумами треба дуже обережно: багато людей мають занадто високу чутливість до запахів. До того ж, треба пам'ятати французьке прислів'я: “Хто надто пахне – той погано пахне”. При використанні косметики треба теж пам'ятати про почуття міри.

При підготовці до переговорів з партнерами-чоловіками з різних країн жінкам корисно вносити зміни у свій діловий костюм. Перед зустріччю з представником мусульманської країни краще вдягти яскраві ювелірні прикраси. Американці не надають великої ваги одягу: цілком достатньо модного, гарно пошитого брючного костюма, бажаний помітний та ретельно накладений макіяж. Перевага надається короткій стрижці.

Англіїці люблять класику: можна одягнути костюм класичних тонів. Ювелірних прикрас повинно бути якомога менше, макіяж має бути накладений ретельно. Волосся середньої довжини можна вкласти в модну зачіску або зачесати назад. Німці в питанні щодо одягу консервативні: віддають перевагу класичному костюму, спокійній гаммі кольорів, помірному використанню косметики та ювелірних прикрас, скромним зачіскам. Французи добре знаються і на одязі, і на макіяжі. Притримуйтесь класичного стилю. Костюм можна оживити легким шарфіком із вдало підбраною брошкою. Італійці дуже експресивні, дуже вибагливі щодо кольору одягу, тому при спілкуванні з ними не слід використовувати більше трьох кольорів, не враховуючи напівтонів. Як варіант можлива яскрава триколірна сукня та піджак, в якому повторюється один з цих кольорів. Вибір зачіски широкий: від вільно спадаючих локонів до короткої стрижки. Іспанцям подобається в одязі сполучення чорного з білим чи чорного з червоним із оздобленням золотом. Волосся стягується в тугий пучок. Грекам близький силует із тканини із м'якими складками, гама пастельних кольорів,

легкий макіяж та каскад волосся, що спадає на плечі. Лоб відкритий, волосся зачесане назад. Поляки гарно сприймають одяг яскравих тонів, вузькі спідниці, сукні з невеликою кількістю ювелірних прикрас.

В цілому, можна дати ще одну пораду: виберіть для себе магазин чи кравця, який вам подобається, та вдягайтеся тільки там. Цікава деталь: великий Ейнштейн не любив гаяти час на придбання гарного одягу, але завжди він виглядав “з голочки”: просто в його гардеробі були приготовлені десятки однаковісіньких костюмів, сорочок та взуття, і йому не треба було витратити час на “дрібниці”.

До речі, “дрібниці” у зовнішньому вигляді не може бути! У відеоролику, знятому про життя в США видатного російського хокеїста В. Фетісова, є сюжет, в якому показується його підготовка до від’їзду на гру. У валізу він складає кілька костюмів, білих сорочок та краваток. Сам він – у костюмі, білій сорочці та при краватці.

Ще деякі поради, які допоможуть доглядати за одягом:

- не користуйтеся металевими плічками: вони можуть змінити форму одягу;

- вішайте одяг на плічка зразу ж після того, як знімаєте його та залишайте на деякий час провітритись, перш ніж повісити до шафи; чистіть одяг, коли це необхідно, до й після носіння;

- не розраховуйте на те, що вам вдасться купити одяг, який буде підходити вам ідеально. На відміну від нас самих, одяг випускається стандартних розмірів. Знайдіть гарного кравця, який займається підгонкою, і проведіть цю операцію одразу після купівлі. Гарні магазини самі пропонують цю послугу;

- хімічна чистка скорочує життя одягу, більш того: неякісна хімічистка навіть псує одяг. Знайдіть гарну хімічистку та будьте готові платити більше, ніж в інших – за якість;

- якщо виникає необхідність у ремонті, не вішайте річ у шафу, а відкладіть убік, щоб скоріше відправити її до ремонту. Неремонтовані речі “мають звичку” бути потрібними у найбільш несподівану мить;

- захистіть, якщо це необхідно, нове взуття скотчем, і зберігайте його на спеціальних полицях. Завжди знаходьте час, щоб почистити взуття;

- раз на тиждень перевіряйте свій гардероб, чистіть одяг та взуття, робіть необхідний ремонт. Подібні процедури допоможуть підтримувати гардероб у гарному стані;

- під час подорожі одяг краще не складати, а скручувати та загортати у папір чи класти до поліетиленового пакета, щоб запобігти з’явленню складок. Не треба розвішувати одяг у ванній кімнаті, де сконцентрувалася гаряча пара: складки в цьому разі з’являться обов’язково!

Матеріал, з якого пошитий одяг, має велике значення. І не тільки теплоізоляційністю та носкістю, але і як показник смаку того, хто його носить!

Ясна річ, що краще за все мати справу з натуральними матеріалами: зшитий з них одяг дорожчий, але й престижний! Для повсякденного одягу більш за все підходять малюнки, які складаються з прямих ліній клітинки та смуги. Рисунок тканини, що має м'які форми, наприклад, горошок або квітковий візерунок, вважається скоріше жіночим, але якщо тканину з таким малюнком використовувати для блузи чи краватки, вони можуть “пом'якшити” суворий костюм. Дуже високому чоловікові можна не боятися носити одяг у велику клітинку чи з яскравими візерунками.

Ще деякі корисні поради до вашого записничка:

- той, хто має зайву вагу, повинен уникати світлих (пастельних) тонів: вони мають властивість візуально збільшувати фігуру; якщо вже світлий – обов'язково теплий тон (слонова кість);

- чорний колір особливо урочистий: більше за все підходить білявим людям із “свіжою” шкірою, вдало поєднується з білим, жовтим, червоним;

- у зрілому віці краще уникати контрастів;

- коричневий колір гарний у шерстяних тканинах, а відтінки шоколадний та каштан підходять до світлої шкіри;

- синій колір доречний завжди, особливо з “королем кольорів” – білим;

- високим та струнким підійде трійка з ворсистієї тканини, а для повних – малюнок у вузьку смугу, що розташована вертикально;

- чоловікові треба мати пару костюмів на вихід і хоча б дюжину сорочок;

- малюнок на краватці – до однотонної сорочки, а до сорочки в клітинку чи смужку – однотонна краватка. До костюма світлих тонів – яскрава (в міру) краватка;

- манжети сорочки повинні виглядати на 2 см;

- краватки: універсальний колір – малиновий та бордо; чорний – тільки під час трауру! До строгого та ділового костюма – краватки з натурального та штучного шовку;

- “метелики” – тільки в офіційних випадках!

- сорочка повинна бути світлішою за найтемнішу нитку в костюмі. Строкати та в клітинку сорочки носять без краватки;

- “огрядні” не повинні носити: а) брюки з “манжетами”; б) костюми в смужку, розташовану поперечно – це візуально збільшує фігуру;

– взуття: для строгих костюмів – черевики чорного або темно-коричневого кольору. Світло-коричневі або коричневі черевики не личать чорному костюму. Літньому світлому костюму пасує кольорове взуття, а черевики з товстою підошвою та сандалі взувати не можна. Повторюємо: лаковані черевики – тільки до смокінга!

– рукавички: світло-коричневі – до темно-коричневого чи сірого пальто, чорні – тільки до дуже товстого, “солідного” пальто. До святкового костюма – рукавички нейтральних тонів;

– підтяжки: зручна допоміжна деталь одягу для надто повних людей, але непристойно їх “виставляти”;

– “вололазки”: в діловому стилі не прижились, але в неофіційних обставинах припустимі.

Для бізнес-леді. В усьому світі найкращим визнається костюм. Сукня – тільки в жарку погоду і тільки однотонна! У гардеробі ділова жінка повинна мати дві-три спідниці, стільки ж блузок, жакети. Строгий костюм з чоловічим або напівчоловічим піджаком неактуальний. Туалети треба міняти часто!

Діловий одяг вирізняє покрій та багатofункціональність! Жінка завжди має право на оригінальність в одязі та на свій стиль.

Слід уміти підбирати одяг відповідно до особливостей фігури:

- струнким – з легкої цупкої тканини або з великим ворсом;
- огрядним – важкі спадаючі тканини.

Стрункі можуть носити одяг яскравих кольорів з великим малюнком, з поперечними чи косими смугами, у велику клітинку, а також однотонні світлі тканини (білу, блакитну, жовту).

Огрядні носять тканини з дрібним малюнком, поздовжніми смугами та однотонні тканини темних кольорів (чорні, коричневі).

Підбирання кольору тканини. Тканини спокійних тонів пасують до гарного кольору обличчя та гладкої шкіри без недоліків.

Блондинкам личить блакитний, рожевий, помаранчевий колір, відтінки чорного, білого, сірого.

Брюнеткам пасують сукні яскравих тонів (червоні, фіалкові) та чорні.

Руді (“золотаві”) повинні обирати коричневі з фіолетовим відтінком, зелений, блакитний.

В одязі одночасно не повинно використовуватись більше 3 кольорів, наприклад, чорний, сірий та блакитний, беж, коричневий, зелений.

Ще легше підібрати два кольори: червоний з чорним, синій з білим, чорним, жовтим.

Найкращими для ділової сукні є темно-синій, рудувато-коричневий, беж, темно-коричневий, світло- та помірно-синій. В сукні ділового стилю небажані геометричні, рослинні та абстрактні малюнк-

ки. На роботі не треба бути “екстравагантною”: носити одяг, що щільно обтягує, джинси; немає сенсу в чоловічому колективі прагнути носити чоловічий костюм. Туфлі носити бажано на середньому підборі, панчохи – тілесного кольору.

Діловій жінці пасує сукня з жакетом у тон, блузка чи блейзер повинні контрастувати з костюмом, у робочий час светр не вдягають.

Мікеланджело якось зауважив, що досконалість складається з дрібниць. Думку середньовічного генія продовжив Монтеск’є, який сказав: *“У жінки є тільки одна можливість бути красивою, але бути привабливою є сто тисяч можливостей!”*

Тому до переліку ділових якостей жінки, безперечно, слід віднести її зовнішній вигляд. Одним з показників є зачіска. Перш за все, волосся має бути середньої довжини: не як у хлопчика, але й не нижче плечей. У виборі зачіски діють певні правила:

– якщо жінка крупна та висока – середня довжина волосся до мочки вуха, об’єм зачіски збільшений на скронях; невисока та повна – хвилі чи легкі кучері; мала на зріст і худорлява – лінія каре, короткий чи подовжений варіант, збільшений об’єм зачіски біля вух та скронь.

– якщо обличчя овальне – особливих проблем немає; кругле – каре класичного чи романтичного стилю; квадратне – не слід відкривати лоб, краще прикривати його пасмом волосся.

За допомогою зачіски можна скоригувати деякі вади обличчя: довгий ніс буде здаватися меншим, якщо напусти волосся на чоло, до короткого більше пасують кучері, до скошеного підборіддя – зачесане назад волосся чи зачіска з проділом.

Форму голови також можна скоригувати: якщо надто виражена тім’яна частина – треба робити зачіску, що її збільшує. Якщо скошена лобна лінія – найкраще пишній чуб.

Парфуми підбираються індивідуально, але нагадаємо ще раз: “Хто надто пахне – погано пахне”.

Кілька слів про окуляри: оправа повинна бути середніх розмірів, пластмасова, рогова чи металева. Брюнеткам слід підбирати оправу до кольору волосся, блондинкам та рудуватим ні в якому разі не під колір волосся, краще коричнева. Уникайте темних, димчастих окулярів.

Ділова жінка повинна мати шкіряний, бажано темно-коричневий атташе-кейс чи сумочку з гарної шкіри. Але ні в якому разі не приходьте на зустріч з пластиковим пакетом! Психологи зауважують: сумка великого розміру говорить про те, що її власниця дійова і має широкий світогляд. Якщо при цьому сумка строгої форми – вона вміє співвідносити роботу з відпочинком.

Використання прикрас – це показник не матеріальних статків жінки, а її культури та смаку. З біжутерією жінкам треба бути обачни-

ми. Щодо шлюбних обручок – у деяких фірмах їх не носять за спільною домовленістю (окрім шефа), але загалом ті, хто знаходяться у шлюбі, повинні їх носити.

Сережки також свідчать про смак жінки, а також про її характер:

– власниці трикутних сережок динамічні та імпульсивні. У таких представниць слабкої статі просто кипить енергія. Якщо до того ж сережки червоні або помаранчеві, жовті чи смарагдові – вона не байдужа до усього нового, незвичайного;

– еліпсоподібні сережки носять переважно романтичні жінки. Жінка дуже вразлива, якщо не байдужа до біжутерії темно-синього кольору;

– круглі сережки зазвичай носять ті, хто шукає справжню гармонію. Такій жінці подобаються чесні люди. Вона врівноважена та витримана. Велике значення для неї має вірність;

– власниця чотирикутних сережок – самовпевнена та цілеспрямована. Надає перевагу людям справи, які не балакучі, вміють вирішувати свої проблеми;

– сережки з фігурами носять екстравагантні леді.

Л. Толстой у “Крейцеровій сонаті” робить таке зауваження щодо ставлення справжніх жінок до свого зовнішнього виду: *“Спитайте досвідчену кокетку, яка вирішила завоювати чоловіка, чим вона швидше ризикуватиме: тим, щоб бути у присутності того, кого вона хоче наблизити до себе, звинуваченою у брехливості та жорстокості, навіть розпусті, чи тим, щоб з’явитися перед ним в погано пошитій та негарній сукні, – завжди вона надасть перевагу першому”*. У 1889 р. “Правила гречності” навчали петербурзьких дам: *“Жінка повинна стежити за своїм туалетом не тільки тоді, коли вона збирається на бал чи вечірку. Вона повинна зробити для себе правилом бути завжди чистою та одягненою до лиця, так, щоб вдома, і в ті часи, коли ви нікого не чекаєте до себе, не соромно було б вийти та прийняти сторонніх”*.

Сучасна ділова жінка завжди повинна бути готовою до несподіваних урочистих прийомів, зустрічей тощо. В одному дайджесті наводяться враження росіянки, яка працювала перекладачем в ООН. Отже:

“Щоранку, коли приходиш на роботу, біля входу тебе зустрічає вродлива дама, яка дивиться, як ти вдягнута. Вона може сказати: “До цього костюма повинні бути не сірі туфлі, а зелені”

Можуть відіслати перевдягатися навіть кілька разів, поки не вирішать, що ти справді не скомпрометуєш обличчя фірми.

У твоєму гардеробі немає місця штаням та сукням. Можеш з’являтися на роботі тільки у спідницях та блузках, піджаках чи жакетах. Панчохи (чи колготи) обов’язкові, навіть якщо на вулиці 40 градусів тепла...

У макіяжі обов'язкові нафарбовані вії, губи та рум'яна, пасують вони тобі чи ні – це не важливо. Для цього надаються консультації косметолога, який підбирає колір та тон. Якщо прийдеш не нафарбована – це буде вважатися за неповагу до клієнтури. Можуть подумати, що ти, ледь вискочивши з ліжка, кинулася бігти на роботу, навіть не привісивши себе в належний стан.

Повертаючись з обідньої перерви, вона знову повинна переодягнутися. Не обов'язково повністю, але хоча б блузка повинна бути іншою. Коли закінчується робочий день, та ж мила жіночка, яка зустрічала вранці, стоїть біля входу.

Ти йдеш коридорами і не повинна виглядати змарнілою, “дибати” на шпильках, мати недбалу зачіску чи під очима туш, що осипалася.

Нарешті ти вдома... Чудова квартира, прислуга, яка завжди ідеально прибирає її, приготує вечерю і ніколи не залишить холодильник порожнім. Ну й до чого тобі зараз?! Навіть не до особистого життя... А завтра знову бути у формі, виглядати чудово, бути одягнуеною зі смаком.”

Нарешті, серед обов'язкових речей як у ділової жінки, так, ясна річ, і у чоловіка повинна бути з собою ручка, щоб не шукати її в разі потреби. Але її вигляд і якість лише на перший погляд не проблемна справа, а насправді це річ, яка впливає на ваш імідж! Ще в 1573 р. в трактаті “Про купецьку бухгалтерію” Бенедетто Кортулі стверджував: *“Якщо ти зустрінеш купця, для якого перо є тягарем і який не вміє з ним поводитись, то сміливо можеш сказати: “Це не комерсант!”* І хоча кулькові ручки вже давно широко використовуються переважною більшістю людей, та все ж не випадково серйозні, державного та міждержавного рівня **документи підписуються тільки ручками з пера-ми**. Зараз навіть виготовляють спеціальне чорнило до того чи іншого випадку. І рецепт цього чорнила повторити неможливо, а його залишки знищується!

Найкраще золоте перо виробляється з 18- чи 14-каратного сплаву, що відповідає 750-й та 585-й пробам. Перш за все, золоте перо – показник смаку і вашого місця в суспільстві! Серед кращих фірм-виробників – класичний “Паркер” (тільки справжній!), “Монблан”, “Пелікан”, “Ватерман”, “Ротринг”, “Кросс”, є непогані моделі у японського “Пайлота”. А тепер деякі рекомендації щодо придбання та користування:

- ні в якому разі не купуйте солідне “перо” у вуличному, привокзальному кіоску: тільки у серйозних спеціалізованих магазинах;
- не заправляйте ручку першим чорнилом, що вам трапилось під руку: крупні фірми, що дбають про свою репутацію, виробляють своє чорнило. Купувати його слід теж тільки в солідних магазинах;

– перо потрібно промивати хоча б раз на тиждень теплою водою. Якщо у вас 2-3 авторучки з пером – придбайте собі шкіряний футляр;

– не вставляйте ручку в нагрудну кишеню піджака: це поганий тон. Фабрики виробляють костюми з довгими внутрішніми кишенями спеціально для ручок;

– на пері, поруч з пробою, гравірується літерний індекс, що характеризує ступінь жорсткості (м'якості) пера, товщину лінії:

а) EF чи F (файн-тонкий). Перо надає можливість отримати тонку лінію. Саме такому перу надають перевагу касири, бухгалтери та банкіри;

б) M (міттель-середній). Найбільш часто використовуване перо: “золота середина”.

в) B (брайт-широкий). М'яке, що дає широку (BB – найбільш широку, 3B – супершироку) лінію. Розмашисте перо.

Наступним обов'язковим аксесуаром ділової людини, в даному випадку чоловіка, є *краватка*. Про неї вже сказано досить багато, але пропонуємо вам ще деякі психологічні висновки, опубліковані французьким журналом “Фігаро”:

“Поглянувши на краватку, можна дати точну оцінку смаку того, хто її носить. Елегантний костюм, можливо, буде не дуже відзначений, але гарна краватка – завжди! Вибір кольору чи малюнка дає змогу продемонструвати індивідуальність, а інколи й настрої, в якому знаходиться той, хто його носить. Веселі, яскраві кольори промовляють про гарний настрій, спокійні – про поганий. Краватки будь-якого малюнка, кольору, розміру виглядають аристократично тоді, коли не дратують око. Бажаний ефект досягається не за допомогою візерунків, а за допомогою правильного підбору краватки до костюма. Зимую, зазвичай, носять краватки глибоких та темних тонів, влітку – світлих та яскравих. Кожний сезон диктує свої манери та колір”.

І ще: краватка повинна бути обов'язково шовковою і, ясна річ, її довжина та ширина мають відповідати моді. Слід пам'ятати, що основний колір краватки обов'язково повинен повторювати один з тонів костюма. Сорочка завжди повинна бути світлішою від найтемнішої нитки в костюмі. Пам'ятайте про манжети сорочки, які повинні виступати з-під рукава піджака на товщину одного-двох пальців!

На завершення наведемо уривок одного з оповідань Жоржа Сіменона, в якому образно продемонстровано, яку роль відіграє одяг у сприйнятті людини:

“Біля входу до зали Мегре трохи збентежився, побачивши п'ятьох бешкетників не в авіаційній формі, а в мішкуватих блакитних одязинах без комірця, що трохи нагадували піжами. Вони вмиль втра-

тили вигляд славних хлопчаків, раптом в очі кинулася неправильність рис, якась бентежна асиметричність облич”.

Одяг для офіційних прийомів. До 20⁰⁰ години – костюм будь-якого неяскравого кольору. Якщо після 20⁰⁰ годин – чи з нагоди національного свята, чи від імені голови держави та уряду – чорного чи темного кольору. Для вечірніх прийомів – фрак або смокінг (останній, до речі, ввів у вжиток лорд Друзеленд в останній чверті ХІХ ст.). До нього – біла м’яка сорочка, чорний жилет та краватка-метелик, чорні туфлі та чорні шкарпетки, смокінг шиється з тонкого сукна, одно- чи двобортний з чорними атласними вилогами, із зовнішньої сторони штанів проходить атласна стрічка – галун.

Ввечері до фракa обов’язковий білий жилет, у дуже святкових випадках – чорний. Фрак вимагає накрохмаленої манишки, білої краватки-метелика (навіть, коли траур), лакованих черевиків, чорних шкарпеток. Вилоги фракa (як і смокінга) з чорного шовку, але на штанях – два галуни, а не один, як у смокінга.

Якщо в запрошенні написано: “вечірній костюм” – слід одягати фрак або смокінг. Якщо вказано “малий вечірній туалет” – одягаєте смокінг. Якщо його немає – комбінований вечірній костюм, але не фрак! Шкарпетки в смужку чи в клітинку не лічать до вечірнього костюма.

Розстебнути гудзики піджака можна тільки сидючи у кріслі.

Для жінок. До 20⁰⁰ – костюм, сукня-костюм, капелюшок, який за столом не знімається, господиня ж прийому капелюшок не вдягає. Доречно згадати німецьке прислів’я: “Капелюх надає хоробрості”: психологи зауважують, що змінюючи колір шкарпеток, шарф чи светр, людина не змінює своєї сутності, але капелюшок може вчинити дивну метаморфозу з його власницею: нудну вчительку зробити “фатальною” жінкою.

Після 20⁰⁰ – вечірня сукня, до якої капелюшок не вдягається. Рукавички: чим коротший рукав сукні, тим довші мають бути рукавички! І ще: виникає питання, що робити з рукавичками під час вечері. Слід розстебнути гудзики на зап’ясті, вивільнити кисть та акуратно обгорнути саму рукавичку у вигляді манжети навколо зап’ястя.

Найбільш розповсюджений і найбільш визнаний на сьогодні одяг бізнесменів – костюм. Костюм – візитна картка ділової людини. Насамперед, дивляться, як людина одягнена. Перше враження надовго залишається в пам’яті людей, з якими ми знайомимося. Тому зневажати своїм зовнішнім виглядом – непростенна помилка.

Наприклад, акуратність в одязі часто асоціюється з організованістю в роботі, з умінням цінувати свій і чужий час. Розхитаність – синонім метушливості, безпам’ятності.

Правила носіння костюма:

1. Ніколи не надягайте одночасно костюм і спортивне взуття. Ці речі несумісні за своїм призначенням.

2. Одягнувши костюм, не беріть сумку спортивного типу. Бажано носити папери і необхідні речі в дипломаті, портфелі або папці. Якщо ж виникла необхідність, сумка повинна бути однотонного кольору.

3. Якщо Ви надягли костюм, завжди надягайте краватку. Краватка до костюма необхідна. Діловий костюм без краватки не носять. Виняток – піджаки спортивного крою, що можуть бути одягнуті навіть на футболку. Але такі піджаки не належать до ділового одягу. Неприпустимо носити двобортні піджаки без краватки.

4. Сорочка, що одягається з костюмом, повинна мати довгі рукави. Вважається елегантним, якщо манжети сорочки видні з-під рукавів піджака приблизно на 1,5 – 2 см. Найкраще підібрати сорочку, на якій немає нагрудних кишень.

5. Не допускайте, щоб затяжний кінець краватки був на очах, виступав через його лицьову частину.

6. Не виділяйтеся своїм одягом у робочий час. У повсякденному спілкуванні непомітний костюм вважається гарним тоном. Не носите занадто світлі костюми. Найбільше розповсюджені кольори – темно-синій, темно-сірий. Не надягайте строкаті або темні сорочки. Краватки не занадто яскраві і без помітних візерунків. Шкарпетки темних розцвічень.

7. Якщо Ви не знаєте, які туфлі або сорочку вибрати, то віддайте перевагу білій сорочці і чорним туфлям.

8. У зав'язаному стані краватка повинна стосуватися нижнім кінцем пряжки ременя.

9. Ширина краватки повинна відповідати ширині лацканів піджака.

10. Краватка повинна бути світлішою за костюм і темнішою за сорочку.

11. Не допускайте несумісності візерунків, тобто два елементи костюма підряд не можуть мати візерунок.

Кілька простих порад:

1. Костюми світлі носіть вдень, увечері ж – темні.

2. В офіційній обстановці піджак повинен бути застебнутий. Цілком розстебнути гудзики піджака можна під час вечері або сидячи в кріслах театру. Піднімаючись, необхідно застебнути на верхній гудзик.

3. Тримайте вихідний костюм у повному порядку завжди. Це ж відноситься до взуття, шкарпеток, запонок.

4. Костюм повинен бути зручним.

5. Не завжди ідіть за модою. Краще виглядати не модно, але добре, ніж модно і погано.

6. Майте при собі дві носових хустки. Перша – “робітник” – знаходиться в кишені штанів. Друга – завжди абсолютно чиста – у внутрішній кишені піджака.

7. Краватка-метелик, призначена для офіційних торжеств або великих свят, надягають тільки до темних костюмів. Краватку до вечірнього костюма найкраще підбирати з натурального або штучного шовку.

8. Якщо краватка зшита з якісного матеріалу, то вузол розв’язують, коли знімають його. Якщо краватка з недорогого матеріалу, то вузол можна не розв’язувати, а знімати краватка через голову.

Питання для самоконтролю

1. Що уявляють собою ділові прийоми?
2. Як Ви розумієте вид прийому “фуршет”?
3. Що таке неформальні види прийому?
4. Охарактеризуйте “золоте” правило ділового етикету.
5. Чи існують правила при даруванні ділових подарунків?

Література: [13; 19; 36].

- ▶ *Поняття іміджу і його структура*
- ▶ *Імідж фірми і шляхи його створення*
- ▶ *Імідж лідера бізнесу. Імідж менеджера*

7.1. Поняття іміджу і його структура

В англо-російському словнику слово “*імідж*” (image) перекладається як “образ”, “відображення”, “подоба”, “ікона”, “лице”, – якщо мається на увазі політична партія чи якась організація; є й інші варіанти.

Більш-менш широкому загалу освічених людей у нашій країні це слово стало відомим у зв’язку із розвитком прикладної науки іміджології, яка відіграє значну роль у системі ділових стосунків між людьми при вивченні причин успіху одних і неуспіху інших.

Коли в нашому суспільстві не йшла мова про ринкові відносини, то не вживали і це слово. В енциклопедіях, енциклопедичних словниках, словниках іншомовних слів, опублікованих в останні більш як 70 років, цей термін не згадується.

Цікавим є те, що одне і те саме слово “образ” у звучанні різними мовами дало назву різним, хоча і дещо спорідненим, наукам.

Від англійського “імідж”, як ми уже зазначили, пішла іміджологія, а від німецького “гештальт” (gestalt), що означає “образ”, “конфігурація”, “цілісна форма”, “структура”, утворилася назва *гештальт-психологія*.

Ця наука розглядає образ як організоване ціле, властивості якого не можуть бути здобуті з властивостей його частин. Один із основоположників цієї школи, Келлер, висунув гіпотезу інсайту – раптового осяяння.

Теорія гештальтпсихології для практики іміджології підводить до такого висновку: якщо є образ (це може бути людина, споруда тощо), який має певні деталі, що передусім “кидаються у вічі”, то решту ліній образу, згідно з принципом цілісності, уява людини домалює сама; на несвідомому рівні виникне висновок (інсайт) і при включенні компонентів логіки в мислення і побудові гіпотези виникне також певна установка (а отже, й ставлення) до цієї людини чи об’єкта.

Схематично цей процес можна було б показати так (рис. 7.1).

А тепер повернімося до вітчизняної практики іміджології, бо практично ми з цією наукою, яка належить до людинознавчих, і в по-

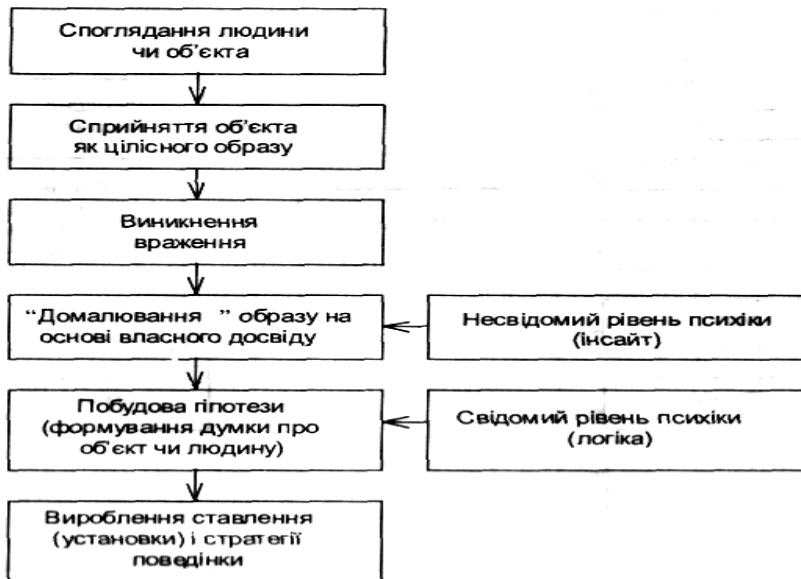


Рис. 7.1 – Схема процесу сприйняття людини чи об'єкта та вироблення ставлення до них і стратегії поведінки

всякденному житті, і у виробничій діяльності рахувалися. Чи існували у нас такі поняття, як “думка про людину”, “лице організації”, “честь мундира”? – Звичайно, існували. І цьому надавали великого значення. Тільки не називали ці поняття, уявлення, правила, закономірності іміджологією.

Форма одягу, манера поведінки різних категорій людей, оформлення сцен, вестибюлів, актових залів, наочна агітація тощо – це елементи цієї системи чи прикладної науки.

Через зовнішню форму розкривається внутрішній зміст (продвідна ідея) людини, організації, держави.

Отже, **імідж** існує на мікро- і макрорівнях, має і **зовнішню форму**, і **внутрішній зміст** (рис. 7.2).

Зовнішня форма і внутрішній зміст постійно мають “підганятися” одне під одного, прагнути до відповідності, бути в динамічній рівновазі, як на шальках терезів.

Таким чином, імідж – це символ стандартів. Імідж і репутація – найцінніше майно компанії, організації. Корпоративний імідж і репутація утворюють перший і другий поверхи структури будь-якого бізнесу, над якими добудовується все решта.



Рис. 7.2 – Структура іміджу від мікро- до макрорівня

Досягнення позитивної репутації – процес довготривалий, а створення бездоганного, позитивного, сталого реноме неможливо без побудови позитивного іміджу.

7.2. Імідж фірми і шляхи його створення

У структурі іміджу організації можна виділити такі взаємопов'язані за формою і змістом компоненти:

- зовнішній вигляд організації і стиль роботи її керівництва;
- облаштування робочих місць і режим роботи організації;
- товарний вигляд продукції і реклама як носії іміджу організації;

– зовнішній вигляд, стиль поведінки і діяльності персоналу (рис. 7.3).

Зовнішній вигляд організації і стиль роботи керівництва.

Зовнішній вигляд організації. Під зовнішнім виглядом у даному разі, щоб виділити саме предметний бік, будемо розуміти як екстер'єр (власне зовнішній вигляд), так і інтер'єр приміщення, де відбувається діяльність організації.



Рис. 7.3 – Структура іміджу організації

Слово “організація”, вжите в широкому розумінні слова – підприємство, установа, офіс, фірма, інститут тощо.

Зовнішнє оформлення (екстер’єр) дає інформацію про характер діяльності організації, власника чи відомчу належність. Архітектура споруди, фірмовий знак перед входом, величина і оздоблення вхідних дверей, охайність навколишньої території настраюють на певний “регістр поведінки” того, хто потрапляє сюди вперше: або Ви входите з повагою в це приміщення, або, образно кажучи, відчиняєте двері ногою.

Додаткову інформацію і враження ми отримаємо, увійшовши в хол приміщення: оперативна інформація, найважливіші здобутки, найвизначніші люди цієї організації; зручні меблі для сидіння, щоб не втомлювати відвідувачів і підкреслити повагу до них; кілька красивих авторських полотен, міні-сад, – це приблизно те, що викличе у відвідувача доброзичливість, повагу і діловий настрій.

Ми не просто почали характеризувати зовнішній вигляд організації з боку того, хто вперше її побачив. Народна мудрість недаремно говорить, що перше враження є найправильнішим, тобто найадекватнішим.

“Ідеальний” керівник докладас значних зусиль до облаштування свого офісу як щодо його технічного оснащення, так і з погляду

врахування ергономічних та естетичних вимог. Йдеться насамперед про тих керівників, хто розуміє, наскільки в офісах все має бути на своєму місці. Стан офісу – наочне свідчення культури ділової людини. Дотримання цієї культури завжди зближує цивілізованих ділових людей, робить їх більш відкритими один одному.

Ергономіка офісів, їх дизайн – актуальна проблема, однак її вирішення не завжди є вдалим. У підсумку страждає професійний імідж. Як відсутність візитної картки є недотриманням ділового етикету в спілкуванні, так і примітивний, а тим більше неохайний вигляд офісу і службових кабінетів завдає значних збитків репутації фірми.

Стиль роботи організації найкраще виявляється у ставленні до відвідувачів. Якщо в цій організації Вас зустріли, провели до потрібної Вам людини, дали вичерпну відповідь на запитання, запропонували альтернативні варіанти, порекомендували, як потрібну справу можна зробити в іншому місці і навіть відмовили Вам, зовсім не зіпсувавши настроя, – будьте певні, що ця організація процвітає і стиль її роботи відповідає високому рейтингу.

Поміркуйте самі: якщо в будинку пожежа, то Ви не будете – даруйте за слово – розп'якувати із сусідом.

Стиль роботи керівництва. Типи керівників у вітчизняній практиці управління характеризуються наступним чином:

“Штабісти” – керівники, передусім виконавчі, із чіткою самоорганізованістю, здатні сприймати і скеровувати потоки як стратегічної, так і поточної інформації і згідно з цим керувати виробничим чи організаційним процесом їм притаманні функціональне мислення і відповідні розпорядження і вчинки.

Вони добре діють згідно з законом чи інструкцією вищого органу. Можуть виявляти творчу ініціативу в межах заданого згори стратегічного плану. Але не можуть приймати самостійних рішень в екстремальних ситуаціях, ризикувати чи брати на себе чужу відповідальність.

Рівень компетентності “штабістів” буває різним – від керівників (чиновників) нижчої і середньої до найвищої ланки управління. Здебільшого вище заступника (директора, міністра тощо) посад вони не обіймають, хоча трапляються і винятки.

Стосунки з підлеглими рівні, офіційні, ділові, без “панібратства”; з начальниками – офіційні, ділові, підкреслено ввічливі.

“Флюсери” – тримають “ніс за вітром”, завжди добре поінформовані в усіх питаннях, які можуть якимось чином вплинути на їхню кар’єру. Вивчають і знають уподобання і звички вищих прямих начальників. Миттєво реагують на політичну, економічну, соціальну кон’юнктуру суспільства.

Діяльні, енергійні, виявляють ініціативу, але таку, яка би їм не зашкодила в “утриманні” посади чи просуванні по службовій драбині. Підлеглих добирають за особистісними рисами, згідно зі своєю життєвою стратегією. Як правило, з підлеглими не конфліктують, в керіваних колективах – злагода.

У керівників вищого рангу прагнуть бути “під рукою” і беззаперечно виконують їхні розпорядження, виявляючи творчий підхід до вирішення проблем. Цим досягають значних успіхів у побудові кар’єри.

При зміні кон’юнктури “флюгери” можуть стати на бік конкурента чи супротивника свого прямого начальника (“поміняти прапор”), якщо вбачають для себе такий перехід сприятливим. Якщо ж цей перехід невдалий, і обставини змінюються до попереднього стану, то кар’єра “флюгерів” на цьому закінчується.

“Борці за справедливість” ініціативні, добросовісні, часто досить здібні й талановиті службовці і керівники. Досягаючи успіху в роботі, стають конкурентами своїм начальникам, викликають заздрість у колег, які посідають рівноцінні посади. Принципові, домагаються справедливої оцінки результатів своєї і чужої праці.

В умовах тоталітарної системи і “зрівнялівки” ці якості викликали спротив у вищих начальників, які сприяли утворенню “опозиції” із підлеглих, які за своїми діловими якостями не відповідали посадам, що їх вони обіймали.

Як правило, таких службовців і керівників мало заохочували, їм часто доводилося міняти місце роботи. Якщо ж без них, як досвідчених фахівців, не можна було обійтися, то їх “надійно блокували”, не призначаючи на вищі посади.

“Борців за справедливість” не треба плутати із “скандалістами” (від “скандал”, “дебош”, “бешкет”) – працівниками, у яких завищений рівень домагань матеріальних благ і статусу, що не відповідає реально вкладеній праці, рівню кваліфікації і здібностям.

Увага: не сплутайте! “Скандалісти” часто маскуються під “борців за справедливість”.

“Орачі” – це керівники і службовці, які працюють “не покладаючи рук”. Для них ретельне виконання своїх службових обов’язків є органічною необхідністю, незалежно від кон’юнктури, платні, стилю керівництва і уподобань вищого начальства. Це свого роду “фанати” роботи.

Для цих людей кар’єра – не самоціль. Моральне заохочення для них часто важить більше, ніж матеріальне. І хоча працівники цього типу не завжди відрізняються видатними здібностями і талантами, –

вони є “золотим фондом” для керівників вищого рангу. З начальниками “орачі” не конфліктують, хоча можуть обережно відстоювати свої позиції. До підлеглих вимогливі, не терплять будь-яких “хитрощів” з їхнього боку, зберігають з ними рівні ділові стосунки.

У керівників і працівників типу “орачі” часом відсутнє критичне мислення щодо доцільності виконуваної роботи. Ризикованість, ініціативність при виконанні складних проблемних завдань часто буває недостатньою. Інколи вони досягають високих посад.

“Конспіратори” – це ті керівники чи службовці, про яких кажуть “сам собі на умі”. Вони, як правило, не відкривають нікому своїх справжніх задумів, стратегію і тактику своїх дій; про свої людські якості, близьких чи друзів нікому нічого не розповідають, – щоб ніхто не зміг побачити їхні слабкі місця. Працюють успішно, зберігаючи з вищими керівниками і підлеглими “статутні” відносини.

Прагнуть до кар’єри, ретельно зважаючи всі “за” і “проти”. Вся їхня діяльність підпорядкована власним інтересам. Особливо не “прислужують” начальству і не “пригнічують” підлеглих, розуміючи, що і перше, і друге може зашкодити. Стиль керівництва по “золотій” середині між авторитарним і демократичним.

Мислення гнучке, інваріантне, як у шахістів. Вдало уміють зробити “добру міну при поганій грі”, тобто приховати як негативні, так і позитивні емоції, як правило, не “вибухають”.

“Імітатори” – керівники, які або випадково потрапили на цю посаду, або завдяки високим “зв’язкам”; рівень їхньої конкретної компетентності недостатній.

Імітують справжню діяльність, виявляючи надмірну активність, часто не до ладу. В очолюваних організаціях буває штурмівщина, паніка. Оскільки працюючий персонал час від часу буває виведеним із психічної рівноваги, знервованим, може мати місце необ’єктивне ставлення один до одного, пошук “крайніх”, тобто винуватців (принцип доміно).

Такий керівник оточує себе ним привілейованими людьми. Утворюються два табори – “привілейованих” і “зацькованих”. Починається “боротьба за владу” через те, що хтось із “сильних” працівників бачить, що з обов’язками керівника упорався б краще.

Такий підрозділ може деякий час пропрацювати “на автопілоті”, поки: або не розбіжяться працівники, або підрозділ не розформуєть, або не замінять керівництво і тих, хто “боровся за владу”.

“Світлі голови” – це керівники, які одночасно є висококваліфікованими фахівцями. Іншими словами – це ті люди, завдяки яким наша цивілізація досягнула всього того, що ми маємо як у техніці, так і в науці чи гуманітарній сфері.

На підприємствах і в організаціях це в основному головні і провідні спеціалісти, консультанти, радники, керівники творчих та експериментальних відділів, лабораторій, цехів. Їхній основний “недолік” – вони, як правило, не прагнуть до влади. І на посади перших керівників потрапляють рідко. Користуються повагою і авторитетом у всіх працюючих у цій організації – від робітника чи рядового службовця до генерального директора чи президента фірми. З підлеглими більш демократичні, ніж авторитарні. Виділяються широким світоглядом, тактовною поведінкою і бажанням прийти на поміч.

Залежність успіху від стилю керівництва. Багато фахівців вивчили зв'язок між стилем управління і його успішністю. Зокрема, у праці Б.Б. Коссова досліджувався стиль діяльності керівників середньої ланки управління. Були використані дві методики – методика самооцінки індивідуального стилю діяльності, де враховувались стильові особливості виконання завдань, і методика “Карта труднощів входження на посаду керівника”, де були вказані також 14 причин труднощів, які могли спіткати керівників у початковий період їхнього входження на посаду, а саме:

- брак практичних умінь;
- особливості колективу;
- складність того чи іншого вчинку;
- брак теоретичних знань;
- складність місцевих умов;
- вимоги керівництва;
- дефіцит часу;
- власні особисті якості;
- недостатнє взаєморозуміння із працівниками;
- недооцінка значимості дій;
- уміння виділяти головне;
- недостатня емоційна стабільність;
- недостатня наполегливість;
- невміння передбачати наслідки подій у своїх діях.

На основі дослідження було виявлено, що:

- успішність (ефективність) роботи керівника пов'язана із стилем його управлінської діяльності;
- виявом стилю діяльності керівника є основні управлінські уміння;
- представники різних стилів розрізняються за співвідношеннями управлінських умінь.

Отже, за Б.Б. Коссовим, стиль управління визначається, в основному, співвідношенням управлінських умінь і особливістю адаптації до посади керівника.

Зазначено, що характерними особливостями стилю управлінської діяльності, які сприяють досягненню успіху, є такі:

1) оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності колективу;

2) віддання переваги певним способам вирішення проблем (більш важливо не те, скільки часу витрачає на вирішення, а те, яким способом вирішив);

3) творче мислення керівника як системоутворююча (об'єднувальна) ознака моделі успішного керівництва;

4) швидкість сходження на посаду керівника, адаптація до незвичайних умов, успішне переборювання труднощів.

Якості і риси керівника, що досягає успіху, поділимо на:

а) психологічні:

– прагнення до лідерства, здатність до керівництва;

– сильні вольові якості;

– готовність до розумного ризику;

– прагнення до успіху, честолюбство;

– здатність до домінування в екстремальних умовах;

– самодостатність особистості;

– комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність);

– стійкість проти стресу;

– адаптабельність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов;

б) інтелектуальні:

– прагнення до постійного самовдосконалення;

– схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних;

– планомірність мислення (системність, широта, комплексність)

і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління);

– мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення;

– здатність до самоаналізу;

– вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній;

– психологічна освіта;

в) професійні:

– уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу;

– глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки;

– схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві;

– уміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати;

– мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні;

– уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час;

– діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість;

2) соціальні:

– уміння враховувати політичні наслідки рішень;

– схильність керуватися принципами соціальної справедливості;

– мистецтво попереджувати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника;

– уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми;

– тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми;

– уміння залишатися цілим між “молотом” і “ковадлом” (тиском згори і опором знизу);

– уміння брати на себе відповідальність;

– беззастережне виконання правил, які прийняті організацією;

– уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Причини неуспішного керівництва. Щоб неуспішно чи не ефективно керувати, інколи достатньо однієї чи декількох негативних рис чи вад керівника. І тому цей перелік значно коротший.

1. Манія величі, ілюзорна віра в свою непогрішність, у те, що ти маєш виключне право розпоряджатися долями інших людей.

2. Надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти “шахрай”, то всі навколо схожі на тебе.

3. Амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у стосунках з оточуючими.

4. Незнання потреб та інтересів своїх підлеглих.

5. Невміння стимулювати за доброу працю і карати за недобросовісну.

6. Невміння або небажання бути відвертим і привітним зі своїми підлеглими.

7. Невіра в здібності своїх підлеглих.

8. Керування роботою безпосередньо, замість того, щоб правильно її розподіляти між підлеглими.

9. Тримання всіх віжок управління в одних руках, прийняття рішення за підлеглих і тим самим стримування їхньої ініціативи.

10. Невіра в професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи.

11 Виконання передусім знайомої і приємної роботи.

12. Невміння розробляти стратегію і тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

Як вважає керівник ряду великих грецьких і кіпрських компаній Маркос Шиєпаніс, імідж будь-якої фірми звичайно складається із багатьох понять, пов'язаних передусім з організацією виробництва. Головні ланки: **відповідальність, швидкість, результативність**. Імідж створюється спільними зусиллями всіх працівників без винятку.

Насамперед треба створити імідж всередині нас, серед нас і потім – ширше, в межах країни.

Створення доброго іміджу – тривалий процес. Швидко міцний імідж не створиш, це буде тимчасовий імідж.

Однією із складових іміджу фірми є імідж її галузі в країні. Західнонімецькі машини “Мерседес”, “Опель”, “БМВ”, “Фольксваген” мають високу репутацію за кордоном, але ще вищу репутацію ці марки машин мають у себе вдома.

Коли, наприклад, нова французька фірма розпочинає випуск косметики, то вона починає із великого плюса. Високий престиж французької косметики був зароблений роками, і це вже є певний рівень, з якого нова фірма вибудовує свої цілі, свою політику, свої рішення.

Перший великий плюс – це французька косметика.

Другий плюс додається, якщо ця фірма робить свої парфуми добре.

Третій плюс – якщо маркетинг здійснюється на високому рівні.

Облаштування робочих місць і режим роботи персоналу.

Уявіть собі, що Ви прийшли на робоче місце менеджера. Вся інформація, засоби зв'язку у нього миттєво доступні. Робоче місце добре освітлене, ніщо не заважає зосередитись, обстановка домашньо-ділова. Нічого зайвого, але і не порожньо. Якщо є декілька робочих місць, – ніхто нікому не заважає. Режим роботи органічно збігається із біоритмами людини. Є можливість релаксації (відновлення сил) при напруженій роботі, наприклад з комп'ютером. На основі сприйняття інтер'єру службового приміщення і режиму праці у Вас складеться висока думка про цю організацію.

Взагалі проблема організації робочих місць, наприклад розстановки столів в офісі, пов'язана із сприйняттям людини людиною, із психологічною сумісністю, із родом діяльності, яка виконується, ступенем виробничої взаємозалежності.

Якщо в офісі всі всіх бачать, – це може бути не найкращий варіант розстановки столів, – пік працездатності у кожного може бути

різним. Коли в одного працівника “йдуть ідеї”, в іншого може бути гальмування мислення, і йому треба відволіктися чи поспілкуватися, чим він заважатиме своєму колезі.

Якщо ж між столами є перегородки типу лабіринту, то це ізолює працівників один від одного. При ізоляції може виникнути деяке пригнічення через незначну кількість сигналів-збудників, що негативно впливає на продуктивність праці. А при спогляданні один одного у працівників, по-перше, виникає невербальна і вербальна комунікація, по-друге, спонтанна конкуренція і підсвідомий страх: а раптом хтось подумає, що я нічого не роблю?

Напевно, оптимальною розстановкою робочих місць в офісах є розстановка за принципом уподобання території – кожен організовує своє робоче місце виходячи із естетико-ергономічних смаків, понять, стилю роботи і психологічного “комфорту”.

Товарний вигляд продукції і реклама як носії іміджу організації. Важливою складовою економічного процвітання країни, галузі економіки чи окремої фірми є її імідж. На основі іміджу у нас прогнозується уявлення про виробника.

Візьмемо товарний вигляд продукції. Якщо вистачає коштів та умінь на виготовлення привабливої, естетично бездоганної продукції, то зрозуміло, що і вміст того, що оформляють, достатньо якісний. Закономірним є висновок, що економічно ця організація процвітає, а якщо це навіть і не так, – то захищає “честь мундира” до “останнього подиху”. А це також викликає повагу.

Зовнішній вигляд продукції є також і рекламою її. Це може бути як пряма реклама типу “купуйте”, “беріть”, “вживайте”, “ми найкращі” тощо, так і побічна, ненав’язлива типу: “Ви бачите, які ми. Вибір за вами”.

Але не тільки упаковка товару чи його розфарбування “несуть” ідею фірми. Ідею організації “несуть” також **логотипи, товарні знаки, зовнішня форма конструкції** товарів широкого вжитку чи машинобудування.

Зовнішній конструктивний вигляд називають промисловим зразком, який захищається авторськими правами фірми чи конструктора-дизайнера, тобто патентується. Загальновідомо, що автомобілі “Мерседес”, “Тойота”, “Форд”, “Вольво”, наша “Таврія” не схожі між собою і їх можна відрізнити за зовнішнім виглядом, який має свої фізичні параметри.

Це кут нахилу лобового скла, переважаючі кольори зафарбувань, форма коліс, спосіб кріплення дзеркала, вигляд освітлюючих фар та ін. Те саме стосується іншої машинобудівної продукції: тракторів,

верстатів, літаків, суден, а також споруд, доріг, житлових комплексів, продукції інших сфер діяльності людини.

Одна і та сама фірма може випускати різноманітну продукцію, починаючи від парфумів і закінчуючи літаками чи нафтопереробними заводами. Глянувши на продукцію, ми відразу впізнаємо її за фірмовим стилем.

Фірмовий стиль – це те характерне в іміджі, а саме – в зовнішньому вигляді, що дає можливість розпізнати відразу за гештальтом, цілісним образом, – фірму, виробника продукції.

З психологічного погляду, продукція однієї фірми повинна мати ті характерні й визначальні деталі в оформленні, які відразу дають можливість відрізнити її серед десятків і сотень видів продукції інших фірм. А це – всеохоплююча реклама, як своєрідний тиск на відомість і підсвідомість споживача. Наприклад, якщо подруга сказала Вам, що парфуми цієї фірми чудової якості, то Ви не будете мати сумнівів щодо якості і надійності, купуючи мотоцикл цієї фірми.

Цікавим є враження академіка А. Шлепакова від діяльності західних банків щодо створення собі іміджу засобами реклами, спонсорством і благодійництвом, суспільною позицією.

“На Заході банки рекламують стримано й адресно, з великим смаком. Справді, солідні банки рідко вдаються до використання телекрану, спортивних майданчиків під час змагань, естрадних шоу і т. п.

Спонсорська і благодійна діяльність західних банків є фундаментальною і серйозною. Вони беруть участь у фінансовому забезпеченні соціальних програм, природоохоронних проєктів, помітно проявляють себе в галузях освіти, естетичного виховання. І роблять це навіть тоді, коли їм ніщо не обіцяє безпосереднього або рекламного виграшу.

Не можна обминути діяльність західних банків і в науковій сфері, де є два аспекти – внутрішній і зовнішній. Внутрішній – це забезпечення діяльності дослідницьких центрів і аналітичних груп, які працюють на потреби самих банків. Зовнішній – фінансування банками видання наукових праць, спеціальних журналів (здебільшого економічного профілю).

Імідж банків на Заході багато в чому залежить і від їх дистанціювання від політичних пристрастей, міжпартійних зіткнень і виборчих кампаній. Проте втриматись на таких позиціях їм вдається не завжди. В пресу інколи потрапляють повідомлення, що той чи інший банк або фінансова група приховано, опосередковано спонсорує кандидата в президенти або в члени парламенту. Але загальна громадська думка до таких фактів ставиться негативно”.

Як створити собі імідж. Особистий імідж – це явище середовища в тому розумінні, що він виявляється як людське визнання, як оцінне ставлення до особи певної групи або прошарку людей.

Загальна самооцінка особистості визначається за відомою формулою У. Джеймса:

$$\text{Самоповага} = \frac{\text{Успіх}}{\text{Домагання}}$$

Імідж є також поняттям збірним. Це – обрис, тобто та форма життєдіяльності людини, завдяки якій “на люди” виставляються сильнотіючі особистісно-ділові характеристики. Серед них пріоритетними слід визнати вихованість, ерудицію, професіоналізм. Ось ті три кити, на яких тримається імідж конкретної особистості.

Але не останнє значення у сприйнятті людини людиною має *одяг*. Недаремно народна мудрість каже: “Зустрічають по одежі...” І тому передусім треба відзначити соціально-рольове призначення одежі.

Так, існує поняття “білі комірці”. Багато хто знає, що воно стосується технічної інтелігенції і відомчих чиновників. На ряді підприємств є фірмовий одяг. Він характеризується не тільки певним фасоном, а і різноманітністю кольору. На таких підприємствах за робочим одягом легко можна розпізнати робітника, службовця і менеджера. До речі, це дисциплінує працівників, полегшує їхні комунікативні контакти.

Є салонний одяг – одяг для неофіційних відвідин. До нього відносять фрак і смокінг. Їх носіння строго регламентоване. Так, у фракі без пальто або плаща по вулиці не ходять, а смокінг не одягають на заходи, які починаються до 17 години.

Аби досягнути більших успіхів у кар’єрі або бізнесі, необхідно окрім певного зовнішнього вигляду мати певні *рис* *характеру*. Ці риси є різними для кожного виду діяльності. Якщо людина, наприклад, займається безпосереднім збутом товару, то вона має бути приязною, енергійною, наполегливою, а службовець офісу – організованим, уважним до дрібниць, охайним.

Але є такі риси характеру (внутрішня складова іміджу), які повинні бути притаманні людині будь-якого фаху, тим більше менеджерів, – впевненість у собі, доброзичливість, творча енергія, енергійність.

У процесі зміни себе до бажаного образу Д.Г. Скотт виділяє три ключові стадії і подає технологію їх упровадження:

1. Визначити, що ви хочете в собі змінити або яким стати. Наприклад, чи хотіли б Ви бути більш дружелюбним і динамічним, більш сердечним і лагідним, чіткіше діяти, бути впевненим у собі, перебуваючи в колективі. Які риси характеру Ви хотіли б вилучити, а які розвинути.

2. Скласти подумки сценарій, щоб уваяти себе в новій ролі. Знову і знову в думці випробовуйте цю роль, аби закріпити реальність створеного Вами образу. Самонавіювання допоможе Вам і діяти інакше.

3. Впровадьте свій новий сценарій у життя. Випробуйте свою нову роль і діяльність, притаманну їй, на практиці в реальних ситуаціях.

Схематично ці три стадії показані на рис. 7.4.

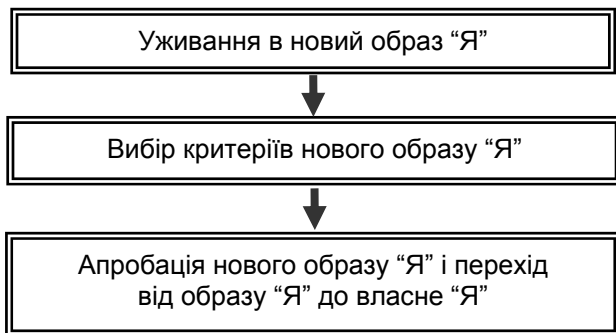


Рис. 7.4 – Схема трансформації нового образу “Я” у власне “Я”

На першій стадії пропонується така технологія вибору нових рис характеру: в одну колонку записуються “риси характеру, яких я хочу позбутися”, а в другу – “риси характеру, яких я хочу набути”. Потім, не замислюючись, методом “штурму мозку”, називають риси характеру, записують в одну і другу колонки, ранжують, останні відкидають.

Ця технологія, за Д.Г. Скотт, стосується тільки “внутрішнього” іміджу – рис характеру.

Але подібним чином необхідно вибрати також критерії зовнішнього іміджу, бо відомо, що **зміст і форма мають бути в єдності**. Скільки б Ви мене не переконували, що Ви мільйонер, але якщо у Вас несвіжа сорочка і подерті туфлі, то, вибачте, я Вам повірю не одразу. І потрібні будуть вагомі аргументи, щоб Ви це довели. Навіть якщо Ви довели це з допомогою чекової книжки чи чогось іншого, довірчі стосунки з першого погляду будуть втрачені. Виникне відчуженість. І для налагодження нормальної ділової комунікації необхідно буде тонко і дипломатично “виходити” з глухого кута.

І все це – через некомунікабельний зовнішній імідж!

Отже, Ви повинні продумати свій зовнішній вигляд, який підкреслював би як Ваші загальнолюдські чесноти, так і фахові достоїнства. Це – **зачіска, костюм, манера слухати, говорити, рухатися, си-**

діти, вітатися; марка сигарет, одеколону; житло, місця відпочинку, розваг, коло знайомих, література і т. д. Далі, як і в попередньому випадку, ці дані треба записати в дві колонки, де перша має назву “Як я виглядаю і що мене оточує”, а друга – “Як я хотів би сприйматися”, проранжувати критерії і створити новий зовнішній образ “Я”.

Побачити себе подумки в новій ролі пропонується за допомогою трьох видів образу: кольору, тварини, експерта.

Рекомендується уявляти, що Вас оточує той простір, якість якого Ви хочете придбати. Наприклад, аби бути більш енергійним, товариським, динамічним, уявіть **червоний** колір активності.

Щоби бути надто сердечним і дружелюбнішим, уявіть **теплій оранжевий** колір. **Жовтий** колір асоціюється з інтелектом, **голубий** з якістю.

Можна уявити тварину чи звіра, які символізують для Вас ту чи іншу рису характеру. Наприклад, **лев** символізує велич, **тигр** – силу, **кошеня** – лагідність, **олень** – швидкість і стрімкість. Аби чіткіше викласти вголос думку, уявіть собі **папугу**, яка говорить.

При використанні методу викликання образу експерта Ви дивитесь на себе очима експерта, чи, наприклад, члена журі в якомусь телешоу.

У свій зовнішній образ можна вжитися спочатку наодинці перед дзеркалом (звикати до зачіски, певних елементів одягу), потім серед публіки, де Вас не знають, тобто видавати себе за того, ким хочете стати.

Далі необхідно зробити висновки з того, як Вас сприймає в новому образі незнайома публіка і “підправити” свій імідж. Таким чином відбувається Ваша адаптація до нової ролі. І коли через деякий час Ви з’явитесь серед своїх, Ваша поведінка і манери будуть органічно збігатися із Вашим зовнішнім виглядом. Наприклад, Ви будете так поводити себе в новенькому костюмі, наче все життя міняли їх через день, шпурляти “дипломат”, наче їх у Вас десяток, і так рахувати гроші, наче їх у Вас “куру не клюють”.

Апробуючи новий образ “Я”, і переходячи від образу “Я” до власне “Я”, головне – постійно пам’ятати про свою нову роль, контролювати себе. У разі втрати контролю потрібно вміло “іти в тінь”, виходити з гри і, обміркувавши ситуацію, знову і знову “невеликими дозами” трансформувати себе.

Якщо Ви самі повірите, що “Ви” вже “не Ви”, то інші повірять також. З цього приводу в одній із своїх книг психолог Володимир Леві сказав приблизно таке: “*Треба поводити себе так, аби всі думали, що ти не Серьожа Іванов, який уявляє себе Оводом, а ти – Овід, який чомусь замаскувався під Серьожу Іванова*”.

7.3. Імідж лідера бізнесу. Імідж менеджера

Важливе значення в іміджі бізнесу займає й імідж його лідерів.

Імідж лідерів бізнесу – це набагато більш серйозне питання, ніж це здається на перший погляд. Реально це відображення уваги до своїх співробітників, своєї аудиторії, своїм клієнтам. Людина, імідж якої не відповідає чеканням, не може розраховувати на довгу кар'єру в бізнесі. Іміджем керівника також потрібно спеціально займатися. Не слід відпускати рішення цієї важливої задачі на самоплив.

Для досягнення успіху в підприємницькій діяльності людина повинна мати набір специфічних якостей. Багато фахівців з питань менеджменту відзначають, що *підприємцеві необхідні*: розум, сталість, знання людей, вміння вірно оцінити важливість продукту, талант керування. До того ж йому як особистості необхідно володіти інтелектом і деякими особливими властивостями характеру, такими як: потреба в пануванні, владі; воля до перемоги, прагнення до успіху; радість творчості, що дає самостійне ведення відповідальної справи.

Домагаються великих успіхів ті підприємці, що мають велику гнучкість розуму, здатність вирішувати конфлікти, вчасно захочують співробітників, одержують інформацію від співробітників, довіряють співробітникам. Лідери підприємства – це носії мислення, орієнтовані на нововведення, на використання інноваційних механізмів керівництва.

Головне в особистості підприємця, на думку багатьох фахівців, – це здатність зауважувати і робити те, що не зауважують і не роблять інші. Найкраще це виходить у того, у кого розвита інтуїція, що заповнює недолік інформації. Вона допомагає підприємцеві першим помітити сформовану сприятливу для чого-небудь ситуацію.

Лідерові бізнесу необхідно *розвигне сприйняття*. Воно не тільки дозволяє йому дивитися на речі поглядом, не стиснутим сталими уявленнями, але знижує суб'єктивний ступінь ризику і невизначеність, що є присутніми у його свідомості, і впливає на дії підприємства.

Одну з головних ролей серед якостей, властивих сучасному керівникові, займає *сильна воля*. Вона допомагає керівникові переборювати інерцію власного мислення, а також активний і пасивний опір його навколишнього середовища – традицій і умовностей.

Впритул примикає до сильної волі й інша, не менш важлива якість, – *почуття хазяїна своєї долі, своєї влади над обставинами*. Це властивість характеру тісно зв'язано з чуйністю до комерційних можливостей: людина, що не жадає милості від долі, глибоко упевнена у тім, що її доля в її руках, більш пильно стежить за ситуацією, готова негайно сприйняти будь-яку інформацію, що може виявитися корисною.

Віра у свої сили й оптимізм дає лідерів завзятість при рішенні складних проблем; з іншого боку, вони дозволяють йому вчасно припинити спроби рішення важкої задачі, переконавшись в її не результативності, при цьому самооцінка підприємця не страждає. Це дуже важливо, оскільки в реальному житті постійно потрібне вміння швидко переглядати свої плани в залежності від обстановки, що складається, і не зупинятися на безнадійних проектах.

Таким чином, для успішної діяльності фірми важливу роль грає не тільки імідж фірми, але й імідж її лідера, як людини, що представляє образ фірми в цілому. Його здатність зауважувати і робити те, що не зауважують і не роблять інші люди, характеризують його здатність реально оцінювати сформовану ситуацію, знаходити рішення проблеми, сприяти ефективній діяльності підприємства. Властивості характеру лідера фірми сприяють просуванню вперед фірми (установи), її розквітанню.

Питання для самоконтролю

1. Що таке імідж?
2. Як Ви гадаєте, які якості і риси керівника сприяють успіху фірми?
3. Проаналізуйте причини неуспішного керівництва.
4. Що таке фірмовий стиль?
5. Як створити собі імідж?
6. Як стати лідером бізнесу?

Література: [21; 40; 43].

- ▶ *Природа і класифікація конфліктів*
- ▶ *Способи розв'язання конфліктних ситуацій*

“Конфлікт сам по собі не є проблема, проблема в тім, що нам робити з нашими розходженнями”.
(Р. Фішер)

8.1. Природа і класифікація конфліктів

Успіх взаємодії багато в чому залежить від людей, їх культури спілкування, загальнолюдської культури в цілому. Водночас кожен із нас може потрапити в незвичну, навіть екстремальну ситуацію, де особливого значення набуває моральність, культура поведінки. Це, наприклад, ситуація конфлікту.

Був час, коли в літературі обговорювалася так звана “теорія безконфліктності”. Проте наукою і життям доведено, що суспільство, особистість розвиваються відповідно до законів діалектики: нове приходить через заперечення старого, а це значить і через конфлікти. Лише Бог може існувати без внутрішніх конфліктів. Як писав О. Мень: “Ісус був вільним від конфліктів, які з дитячих років мучать людину. Над ним не мали влади демонічні стихії”.

В одній великій американській корпорації якось її керівники серйозно занепокоїлися, коли дізналися про те, що в центральній лабораторії протягом довгого часу не було жодного конфлікту. Вони виходили з того, що конфлікт – це страхування від застою, “конфліктна ідилія” несе в собі небезпеку, тому що розвиток у таких умовах неможливий.

В останні роки теорія і практика розв'язання конфліктів розвиваються досить швидко. Виник навіть новий напрямок, представники якого вивчають цю проблему на стику різних наук, – конфліктологія. Що ж це таке конфлікт? Яка його природа?

Саме слово **“конфлікт”** у перекладі з латині означає **“зіткнення”**. Отже, конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, оцінок тощо. Знання психології конфліктів допомагає людям визначати свою поведінку в таких ситуаціях, вирішувати проблеми, стимулює розвиток пізнавальної, емоційно-вольової сфер особистості та її моральної культури.

Коли люди думають і говорять про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, сварками і, ще гірше, – із ворожістю. Внаслідок цього утвердилася думка, що конфлікт – це небажане

явище і його необхідно, по можливості, уникати, а якщо він все ж виникне, то відразу розв'язувати. Так про це писалося в роботах авторів, що, в основному, належать до школи наукового управління та адміністративної школи. Ті автори, що належать до школи “людських відносин” теж вважають, що треба попереджувати руйнівні конфлікти, бо вони є ознакою неефективної діяльності, як співробітників, так і керівника.

Конфронтації, конфлікти не тільки можливі, але часом, у групах високого рівня розвитку, є бажаними. Вони допомагають виявити різні погляди, одержати додаткову інформацію, генерувати більшу кількість альтернатив для прийняття рішення, вийти на новий рівень розвитку.

Отже, конфлікт може бути функціональним, конструктивним. Тоді він сприятиме підвищенню ефективності діяльності. Він може бути і дисфункціональним, деструктивним. При цьому він призводить до зменшення в особистості задоволення справою та зниження ефективності в роботі, у співробітництві з іншими людьми.

Конфлікт розвивається тоді, коли є інцидент. Це буває, наприклад, якщо одна із сторін ігнорує інтереси іншої. Якщо ж інша сторона відповідає тим же, то конфлікт з потенційного переростає в актуальний.

В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація. В неї потрапляють його можливі суб'єкти. Конфліктною стає така ситуація, в якій закладено суб'єктивні фактори і об'єктивні умови для зіткнення протилежно спрямованих інтересів, думок, оцінок, позицій суб'єктів. Виділяють такі **типи конфліктних ситуацій** та інцидентів:

- об'єктивно-цілеспрямовані;
- об'єктивно-нецілеспрямовані;
- суб'єктивно-цілеспрямовані;
- суб'єктивно-нецілеспрямовані.

Суб'єктивні ситуації – це такі, які породжуються людиною, групою або організацією, а **об'єктивні** – обставинами.

Можна навести кілька прикладів. На великому заводі кінцевим випуском продукції є гальванічний цех. Сюди деталі подаються з усіх інших підрозділів. Якщо в цьому цеху буває брак, то зривається графік випуску продукції всім заводом. Премії працівники гальванічного цеху отримують залежно від виконання цехом плану, тому вони не дуже зацікавлені мати брак. Начальник цеху повертає браковані деталі іншим цехам, намагаючись довести, що все це відбулося з їх вини. Тому начальники цехів вважають свого колегу з гальванічного цеху людиною конфліктною і неприємною. Вони виходять з того, що джерелом конфлікту є його особистість. Проте причиною постійних конфліктів

між начальниками цехів є відсутність контролю за якістю продукції у кожному цеху, тобто недосконалість організаційної структури. Ситуація тут нецілеспрямована через об'єктивні умови. Щоб попередити такі конфлікти, потрібно змінити умови виплати премії та своєчасного виявлення бракованої продукції.

Другий приклад. Згадаємо проїзд у переповненому тролейбусі. Раптом хтось із пасажирів починає грубо проштовхуватись вперед, забуваючи вибачитися при цьому. На висловлене зауваження він починає ще ображати людей. Тоді один або декілька чоловік, яких образили, не витримують... І конфлікт вибухає. Тут ситуація суб'єктивно-нецілеспрямована. Конфлікти можна класифікувати за різними основами. **За характером прояву конфлікти бувають** відкритими (найчастіше мають місце у виробничій сфері), та прихованими, або такими, що тліють (в основному, базуються на людських взаєминах).

Багато конфліктів, що здаються “діловими”, відкритими, насправді виникають на ґрунті емоцій та взаємин. За характером прояву вони скоріше відносяться до прихованих. **У залежності від кількості опонентів конфлікти бувають:**

- міжгруповими;
- між групою та особистістю;
- міжособистісними;
- внутрішньо-особистісними.

До особливої групи відносяться міжнаціональні конфлікти.

Внутрішньо-особистісний конфлікт найчастіше виникає тоді, коли людина намагається виконати одночасно протилежно спрямовані дії. Наприклад, начальник цеху отримує одну вказівку про те, що треба збільшити випуск продукції, другу – що поліпшити якість, знижуючи кількість продукції. Причина конфлікту полягає у неправильному управлінні організацією. Як наслідок, у начальника цеху падає ступінь задоволення роботою, знижується самооцінка, і нерідко настає стрес.

У вивчення внутрішньо-особистісних конфліктів суттєвий вклад внесли З. Фрейд та К. Левін. Останній, спираючись на “теорію поля”, визначив **три типи внутрішньо-особистісних конфліктів:**

а) **“наближення–наближення”**. Індивіду доводиться вибирати між двома рівною мірою привабливими альтернативами, проте такими, що вимагають протилежних дій (наприклад, хочеться відпочити і є можливості, але саме в цей час запропонували цікаву роботу, за яку обіцяють добре заплатити);

б) **“наближення–віддалення”**. Одна і та ж ціль для індивіда є привабливою і в той же час непривабливою (наприклад, перехід на високооплачувану роботу з переїздом в інше місто);

в) “*віддалення–віддалення*”. Тут індивід має вибирати між двома рівною мірою непривабливими альтернативами (наприклад, запропонована робота пов’язана з аморальною поведінкою, а якщо її не виконати, то людину звільнять з посади).

Міжособистісний конфлікт є найбільш розповсюдженим. Скажімо, два працівники приходять до керівника з протилежними за змістом пропозиціями. Кожний із них вважає, що його ідея краща. Неможливо задовольнити обох, тому будь-яке рішення може привести до конфлікту.

Конфлікт між особистістю та групою буває, наприклад, тоді, коли один член групи хоче, виконуючи додаткову роботу чи перевиконуючи норми, заробити більше грошей, а інші члени групи сприймають це негативно.

Міжгруповий конфлікт буває, скажімо, між адміністрацією та профспілками. Часом через розбіжність у цілях починають конфліктувати між собою функціональні групи в одному виробничому колективі (відділ з відділом або один цех з іншими).

За цільовою спрямованістю виділяють конфлікти конструктивні, стабілізуючі та неконструктивні (деструктивні).

Конструктивний конфлікт позитивно впливає на структуру, динаміку та результативність соціально-психологічних процесів і є джерелом самовдосконалення та саморозвитку особистості. Дослідження психологів показали, що за певних умов конфлікт у групі може виконувати інтегруючу функцію, згуртовувати членів групи.

Конструктивний міжособистісний конфлікт буває тоді, коли опоненти не виходять за рамки ділових аргументів та взаємин. При такому конфлікті приймається рішення, прийнятне для всіх, і це сприяє розвитку співробітництва, появі нових альтернатив та критеріїв їх оцінки.

Неконструктивний конфлікт виникає тоді, коли один із опонентів намагається психологічно натиснути на партнера, дискредитувати та принизити його в очах інших, діє аморально. Це, звичайно, викликає протидію іншої сторони. Вирішення проблеми стає неможливим. При цьому виді конфлікту з’являється незадоволення, бажання кинути все. Акцент із вирішення проблеми зміщується на здобуття перемоги будь-якою ціною.

Досвідчена і розумна людина, зокрема керівник, завжди може своєчасно помітити, що в особистому житті підлеглого намічається конфлікт. Це обов’язково матиме відбиток на виконанні ним виробничих завдань. Людина починає критично ставитися до всіх і до себе, гостріше реагує на все, що відбувається навколо неї. Вона захищається навіть тоді, коли її ніхто не атакує. Співробітник відмовляється від

спілкування, часто буває в поганому настрої, його поведінка стає неколективною, навіть агресивною. Тут слід активно і оперативно допомогти йому вийти з конфлікту.

Особливо зле, коли джерелом конфлікту в колективі стає його керівник через свої особисті якості. Це буває, якщо керівник вносить у взаємини між людьми дріб'язковість та злопам'ятність, дозволяє собі особисті випадки та помсту, демонструє свої антипатії, виявляє різкість, грубість, невитриманість, всездозволеність тощо. Якщо такий керівник не може розв'язати конфлікт між собою та колективом, то, мабуть, йому слід подумати про свою відповідність тій посаді, яку він займає.

У будь-якому колективі майже щодня можуть зароджуватися **великі й малі конфлікти. Серед них виділяють такі:**

- виробничо-технологічні;
- економічні;
- адміністративно-управлінські;
- соціально-психологічні.

Аналізуючи природу конфліктів у виробничих колективах, психологи визначили їх соціально-психологічні типи (табл. 8.1):

Таблиця 8.1 – Соціально-психологічні типи конфліктів

Типи конфліктів	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу догори	Вертикальні конфлікти згори донизу
Бар'єр у досягненні основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного є бар'єром для успішної діяльності іншого	Керівник не забезпечує успішної діяльності підлеглих.	Підлегли не забезпечують досягнення основної цілі керівника.
Бар'єр у досягненні особистісних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного є бар'єром для досягнення особистісних цілей інших	Керівник не забезпечує умов для досягнення особистісних цілей підлеглих	Підлегли створюють бар'єр керівникові в досягненні ним особистісних цілей.
Бар'єр у прийнятті норми, очікування	Конфлікт поведінки і норм у групі	Дії керівника, стиль його роботи не відповідають очікуванням підлеглих	Дії підлеглого як носія певної соціальної ролі не відповідають очікуванням керівника
Особистісні конфлікти	Особистісна несумісність	Лідери колективу не виправдовують очікувань членів колективу	Члени колективу не виправдовують очікувань його лідерів

Існування одного або більше джерел конфлікту збільшує можливість виникнення конфліктної ситуації. Це можуть розуміти або не розуміти сторони, що починають конфліктувати. Дослідження свідчать, що люди рідко реагують своєчасно на конфліктні ситуації, які ведуть за собою незначні втрати або на ті, що не є, з їх погляду, для них небезпечними.

Нерідко людина веде себе так, що створює перепони іншому в досягненні його мети. Це провокує виникнення конфліктної ситуації. Справжній конфлікт розгортається тоді, коли є намагання довести, що “я правий, а він ні”. Тоді одна людина блокує чужу позицію, використовуючи різні способи та засоби впливу.

На основі аналізу життєвих ситуацій можна описати дії, які призводять до розвитку конфлікту:

- після першого зіткнення учасники конфлікту швидко починають шукати нові аргументи для підтримки своєї позиції або людей, які б їм допомогли це зробити;
- зростає кількість проблемних ситуацій і поглиблюється первинна причина конфлікту;
- збільшується кількість учасників та їх активність;
- наростає емоційне напруження;
- змінюється ставлення до проблемної ситуації та конфлікту в цілому.

Враховуючи можливість розгортання конфлікту за такою схемою, слід своєчасно і належним чином зреагувати на ситуацію. Тоді процесом можна буде керувати так, щоб, навіть при розгортанні конфлікту, врешті-решт, досягти позитивних наслідків. Наслідки, в залежності від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, в свою чергу, вплинуть на можливість розгортання подальших конфліктів. Усе залежить від того, чи будуть усунені **причини** конфліктів.

Ділові і міжособистісні конфлікти мають у своїй основі різноманітні причини, зокрема (рис. 8.1):

- господарсько-організаційні;
- соціально-професійні;
- соціально-демографічні;
- соціально-психологічні.

Господарсько-організаційні причини психологічних колізій у колективі включають у себе дві групи причин:

- неправильну організацію праці;
- неправильну організацію заробітної плати.

Неправильна організація праці передбачає недоліки в укомплектуванні штатів, у спеціалізації і кооперації працівників у різних підрозділах; недосконалість обліку і контролю праці; нечітке розподілення функцій між працівниками.



Рис. 8.1 – Причини ділових і міжособистісних конфліктів на виробництві

Неправильна організація заробітної плати включає неупорядкованість у нормуванні праці й преміюванні, а також різницю в оплаті за однакову працю.

Виникнення конфліктних ситуацій на **соціально-професійній основі** причиняють такі чинники, як:

- недосконалість системи добору і розстановки кадрів, коли керівник неправильно оцінює професійну придатність і моральні якості працівника;
- домагання працівника щодо вищої посади чи розряду й обмеження можливостей їх задоволення у межах даного підприємства;
- правова закріпленість працівника за посадою при низькому рівні його ділових якостей (недипломований фахівець-практик краще справляється із обов'язками, ніж дипломований).

Помічена тенденція зростання “горизонтальної” конфліктності у міру підвищення соціально-професійного статусу працівника: чим вищий престиж професії, посади, соціального становища, тим більше конфліктів у взаємостосунках рівних за посадами співробітників.

У науково-технічній, творчій, інженерно-технічній інтелігенції, у працівників освіти, медичних працівників вищої кваліфікації “горизонтальних” конфліктів у взаємостосунках в 2,4–2,6 разів більше, ніж у працівників середньої кваліфікації. Але в останніх рівень “вертикальної” конфліктності в 1,2–1,5 рази вищий, аніж у науково-технічній та інженерно-технічній інтелігенції.

Вивчення причин зростання “горизонтальної” конфліктності у міру переходу від нижніх щаблів службової ієрархії до верхніх переконує в тому, що головною причиною є обмеження можливості подальшого соціально-професійного просування на верхні щаблі, а також прагнення працівника “утриматися” в уже досягнутому статусі.

Соціально-демографічні причини психологічних колізій у колективах. У колективах, де є представники всіх вікових груп, життєві орієнтації врівноважуються і навіть доповнюються. Якщо ж порушується вікова гармонія, то можуть виникати конфлікти. Наприклад, візьмімо два крайні положення: якщо молодий чоловік потрапив на роботу у відділ, де всім близько 50 або й більше, то він може стати “хлопчиком на побігеньках”, хоча йому вже 35 і він добрий фахівець. Або ж якщо у відділ, де більшість віком до 30, потрапить на рядову посаду фахівець передпенсійного віку, то він може стати предметом нетолерантних жартів щодо фізіологічних можливостей.

Подібні колізії можуть виникати й тоді, коли в колективах порушується демографічна структура за ознакою статі, тобто коли в колективах переважають або чоловіки, або жінки.

Виникнення “жіночих” або “чоловічих” колективів призводить до специфічних конфліктів (“боротьба” за нього чи за неї; зловживання тим, що ти єдиний “півень у курятнику” тощо).

Нерідко цілі міста переживають соціальні й психологічні колізії внаслідок такої однорідності. В свій час в якості “чоловічого” міста опинився Кривий Ріг. Проблема була вирішена таким чином, що в місті були побудовані комбінати побутового обслуговування, текстильна фабрика та ряд інших підприємств легкої та харчової промисловості, що дали можливість залучити до роботи жінок.

Суть **соціально-психологічних причин** конфліктної ситуації полягає в психо-типологічній і морально-духовній несумісності деяких членів колективу (включаючи керівника) як за наявності, так і за відсутності об’єктивних причин конфлікту. Наприклад, якщо один із працівників щедрий і марнотратний, а інший скупий або надто ощадливий, або якщо один має почуття гідності, а інший – підлабунник, або якщо один скромний, а інший – хвалькуватий, або якщо один прямолінійний, а інший – прихований, то між ними постійно виникатиме тертя навіть за відсутності якихось зовнішніх причин.

Соціально-психологічною причиною міжособистісного конфлікту можуть бути оманливі образи, коли об’єктивна конфліктна ситуація відсутня, але стосунки сторін помилково сприймаються як конфліктні. Наприклад, коли якісь дії підлеглого здаються керівникові “інтригою”, “підсиджуванням”, або коли підлеглому починає здаватися, що керівник присікується до нього, хоче “вижити” тощо.

Міжособистісні конфлікти являють собою не тільки морально-етичну, а й економічну проблему. Встановлено, що втрати робочого часу від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять близько 15 % робочого часу, а продуктивність праці в післяконфліктний період знижується на 12–16 %.

Конфлікти, як правило, в своїй основі мають декілька причин. На виробництві, наприклад, основними причинами є обмеженість ресурсів, які треба розподіляти, взаємозалежність завдань, що слід виконувати, різниця в цілях, у ставленні до цінностей, потреб, у манері поведінки, в рівні освіти, а також у поганій комунікації. Монокаузальні конфлікти, тобто ті, що породжуються лише однією причиною, зустрічаються дуже рідко.

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, то відразу ж з'являться наслідки, які заважатимуть досягненню, цілей. При цьому в учасників конфлікту:

- зростає невдоволення загальним станом справ;
- зменшується потяг до співробітництва;
- проявляється відданість своїй групі і непродуктивна конкуренція з іншими групами;
- виникає уявлення про іншу сторону як про ворога, про свої цілі як позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні;
- згортаються взаємодія і спілкування між конфліктуючими сторонами;
- надається більше значення “перемозі” над опонентами в конфлікті, а ніж вирішенню проблеми, що стала його причиною.

Для аналізу причин конфлікту можна використати метод творчої візуалізації – уявлення ситуації конфлікту і аналіз її зі сторони. Для пошуку альтернатив його розв'язання можна використати “мозковий штурм”. Для виявлення власних реакцій на ті чи інші можливості підходить метод автоматичного запису. Вибору рішення може допомогти метод уявлення мисленням результатів та метод використання запитань до експертів. Якщо проблема буде вирішена спільними зусиллями, люди відчуватимуть свою причетність до її розв'язання. Можливість конфліктів надалі буде зводитись до мінімуму, а сторони будуть схильні до співробітництва, а не антагонізму.

Як правильно підмічено літературознавцями, конфлікт має: **зав'язку, розвиток, кульмінацію і розв'язку**. Додамо до цього **післяконфліктний синдром** як психологічний досвід, результат і стан після розв'язання конфлікту.

На рис. 8.2 показано “дерево” конфлікту як процесу.

Розпочинається конфлікт із зав'язки, тобто виявлення суперечностей, які активно чи пасивно вступають у боротьбу. Ініціація конф-

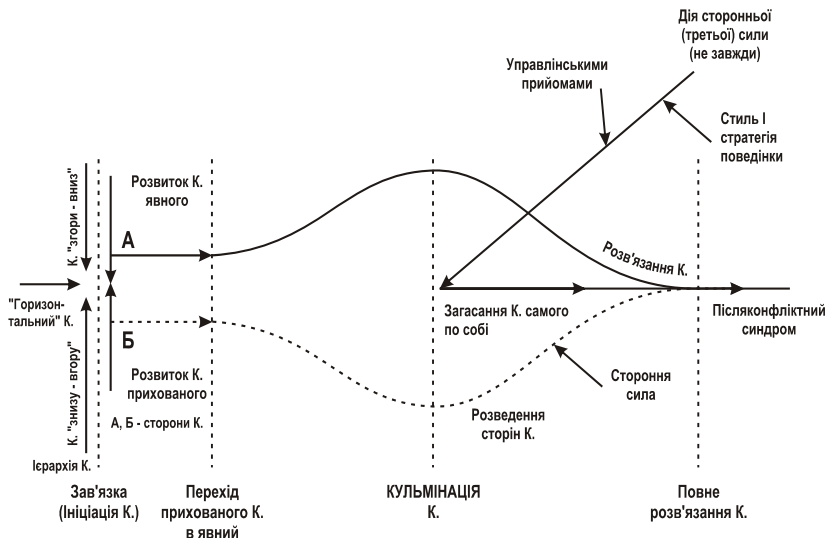


Рис. 8.2 – Дерево конфлікту як процесу

лікту може йти “згори – вниз” (начальник – підлеглий), “знизу – вгору” (підлеглий – начальник) і по горизонталі, коли конфліктують рівні за статусом, правами, владою, свободою дій величини (наприклад, колеги по роботі).

Зав'язка – це публічне виявлення антагонізму як для самих сторін конфлікту, так і для сторонніх спостерігачів.

Конфлікт може розвиватися явно (оголошено) або приховано. Явно – в тому разі, коли сторони відкрито заявили про свої суперечності. Приховано – коли сторони не заявили про свої протиріччя, але через дії чи невербальну поведінку здогадуються або точно знають, що перебувають у стані конфлікту. Прихований період конфлікту ще називають латентним. Його можна також назвати інкубаційним. Прихований період розвитку конфлікту рано чи пізно переходить у явний або оголошений, якщо “передчасно” не втрутиться “третья сила”.

Тривалість прихованого періоду не може бути прогнозована, бо перехід його в явний залежить від кількості набраної “конфліктної енергії” сторін і зовнішнього подразника, який дестабілізує саморегуляцію (“відпустить гальма”).

Кульмінація конфлікту – це явний (візуальний) вияв найгострішої суперечності, досягнутий у процесі конфлікту. Образно кажучи, це остання і вирішальна “битва” конфліктуючих сторін, в результаті якої одна зі сторін визнає себе переможеною або досягається перемир'я.

У кульмінаційний момент конфлікт досягає такої величини, що змушена (якщо вона є) втрутитися “третя сила”. “Третя сила” або зрівноважує “чашу терезів”, або стає на бік однієї зі сторін. Наприклад, в управлінні “третьою силою”, якщо конфліктують два завідуючих відділами, може бути генеральний директор, тобто вищий керівник. “Третьою силою” може також бути якась важлива інформація, яка підтверджує правоту тієї чи іншої сторони, чи інформація, яка ліквідовує початкову причину конфлікту, роблячи його несуттєвим, або ж дає абсолютно нові орієнтири (розводять). Дія сторонньої (третьої) сили реалізується через управлінські прийоми, стиль і стратегію управлінської поведінки.

Після кульмінації конфлікт або розв’язується, або загасає сам по собі, або ж конфліктуючі сторони розводяться примусово.

Характерним є післяконфліктний синдром як психологічний наслідок конфліктної ситуації після її розв’язання. Це емоційний та інтелектуальний досвід, результат і психічний стан, що їх виносять кожна із сторін (особистостей) із конфліктного процесу.

Часто післяконфліктний синдром виявляється у вигляді фрустрації.

Фрустрація – це крайня невдоволеність, блокада прагнень, тривке негативне емоційне переживання, що дезорганізує свідомість і діяльність. Фрустрація може розкриватися як окремі або поєднані між собою крайня досада, озлобленість, пригніченість, повна байдужість до оточення, необмежене самобичування. Зрозуміло, що ні духовному, ні фізичному здоров’ю стан фрустрації не сприяє, а навпаки – негативно позначається на поведінці й діяльності індивіда.

Звідси висновок: без вагомої причини краще не конфліктувати.

8.2. Способи розв’язання конфліктних ситуацій

Важливу роль у розв’язанні конфлікту відіграє своєчасне визначення його суті та адекватність його розуміння. Для того, щоб цього досягти, важливо процес розкласти на кілька етапів і проаналізувати їх за допомогою запитань.

На першому етапі необхідно визначити основну проблему, що призвела до конфлікту. Для цього слід відповісти собі на такі запитання:

1. Як я розумію проблему? Які мої дії і які дії партнера привели до виникнення та закріплення конфлікту?
2. Як мій партнер бачить проблему? Які, на його думку, мої дії та його власні лежать в основі конфлікту?
3. Чи відповідає поведінка кожного з нас тій ситуації, що склалася?

4. Як можна найбільш лаконічно та повно визначити нашу спільну проблему?

5. В яких питаннях ми думаємо та діємо однаково і розуміємо одне одного?

6. В яких питаннях ми розходимося?

Далі слід визначити причину (чи причини) конфлікту. Це важливо зробити для того, щоб розібратися у конфлікті, а також щоб аналогічний конфлікт не мав місця в майбутньому.

На наступному етапі аналізу необхідно знайти можливі шляхи для розв'язання конфлікту. Потім, обговоривши проблему з іншою стороною, треба прийняти спільне рішення про вихід із конфлікту, а надалі реалізувати намічений шлях його розв'язання.

Одним із ключових факторів, що впливає на розв'язання конфлікту, є готовність людини до такої дії. Нерідко це залежить від того, чи є конкретна особистість конфліктною.

Якщо хтось нас образив, то у нас є причина для поганого настрою. Якщо гнів не виявляється, це ще не означає, що його немає. Тоді проявляється роздратування чи якась інша форма недоброчинного ставлення. Ці вияви – у своєму роді “заморожений гнів”, який може довгий час бути прихованим. Є люди, що не розмовляють між собою роками, настільки кожен глибоко носить у собі свій біль. Коли людина ображена, їй важко погодитися з тим, що й вона сама підлила масла у вогонь, тобто якимось чином викликала конфліктну ситуацію. Готовність людини розв'язати проблему ще не означає, що вона визнає себе винною. Це свідчить лише про те, що вона готова забути про образи і поновити нормальні стосунки. І, мабуть, друге краще, ніж перше.

У багатьох випадках для вираження своїх почуттів краще вживати “Я-висловлювання”: “Я відчуваю, що...”, “Мені прикро, коли...” Такий крок, без сумніву, викликає позитивні внутрішні зміни у самої людини, а в більшості випадків – і у протилежної сторони. Для того, щоб поведінка в такій ситуації була адекватною, слід зробити своєрідну картографію конфлікту, яка дасть можливість проаналізувати причини, етапи, можливі наслідки конфлікту для кожної із сторін. Це дозволить спокійно зважити все і прийти до висновку, що краще виявити готовність до розв'язання проблеми, аніж конфліктувати. Від цього, врешті-решт, виграють обидві сторони. Тут виявляється ставлення людини до конфлікту: хоче вона бути переможцем чи щасливою. І, мабуть, друге краще, аніж перше. А найкраще – це вміти попереджувати виникнення конфліктів.

Практично кожний конфлікт – чи в діловій сфері, чи в інтимно-особистісній – має свою емоційну основу. Він нерідко торкається

почуття гідності людини, викликає у неї погребу в самозахисті. Саме з цього слід виходити, щоб попередити конфлікт. Дейл Карнегі взагалі вважає, що для запобігання конфлікту краще не вказувати людям прямо, що вони неправі. Якщо людина щось говорить, а вам це здається неправильним, то краще сказати так: *“Тільки подумати! А я вважав інакше, але, можливо, я помиляюсь. Зі мною це буває. А якщо я помиляюсь, то хочу, щоб мене поправили”*. Проти такого прохання ніхто не заперечує.

Психологією вироблені основні правила, застосування яких протидіє виникненню конфлікту. Вони стосуються певних вмінь:

- визнавати одне одного як рівного партнера по спілкуванню;
- слухати іншого не перебиваючи;
- демонструвати розуміння ролі іншого;
- з’ясувати, як інша сторона сприймає конфліктну ситуацію

і що при цьому відчуває;

- чітко формулювати предмет можливого зіткнення;
- встановлювати спочатку, що об’єднує, а потім – що роз’єднує;
- спільно шукати рішення.

Якщо ж конфлікт все-таки виникне, то слід, не гаючи часу, приступити до його розв’язання.

Існує *п’ять відомих стилів розв’язання конфліктів*. В основу класифікації покладено метод Томаса-Кілмена (розроблено у 1972 р.). Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов’язані з їх загальним джерелом – відсутності збігу інтересів сторін, що потрапили в цю ситуацію. Визначити власний стиль або стиль іншої людини допомагає сітка Томаса-Кілмена (рис. 8.3).

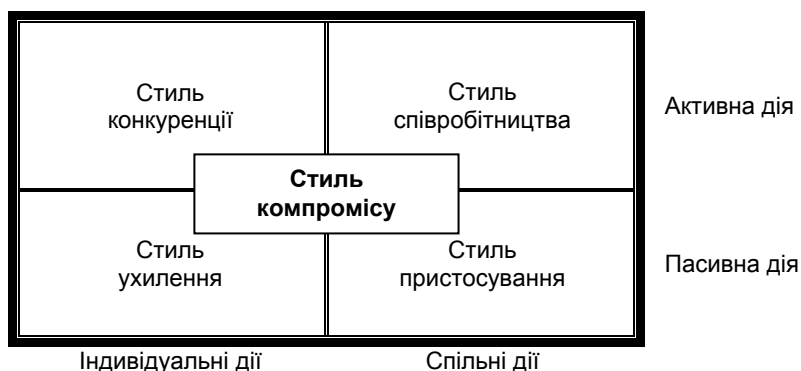


Рис. 8.3 – Міжособистісні стилі розв’язання конфліктів

Людина, що використовує *стиль конкуренції*, звичайно, виявляє активність і намагається йти до розв'язання конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими і здатна прийняти вольове рішення.

Якщо відсутнє бажання підтримувати контакти, то використовується *стиль ухиляння*. Він також застосовується тоді, коли у напруженій ситуації відкладається розв'язання конфлікту на певний час, щоб сторони заспокоїлись.

Стиль пристосування означає, що одна людина діє спільно з іншою, в певній мірі нехтуючи власними інтересами.

При *стилі компромісу* обидві сторони дещо поступаються своїми власними інтересами заради вирішення проблеми.

У відповідності із *стилем співробітництва* людина бере активну участь у розв'язанні конфлікту і відстоює свої власні інтереси, але намагається при цьому враховувати й інтереси опонента. Це складний стиль, проте саме він дозволяє виробити рішення, яке б задовольняло обидві сторони у гострих конфліктних ситуаціях.

Стиль співробітництва використовується тоді, коли розв'язання проблеми є важливим для обох сторін, які до того ж залежать одна від одної. Обидві сторони мають однакову силу, прагнуть до спільного розв'язання конфлікту і вміють це робити.

У цілому ж позитивного ефекту можна досягти, використовуючи всі стилі та комбінуючи їх.

Кожний із стилів є ефективним тільки за певних умов. Його вибір визначається конкретною ситуацією, а також характером людей. Найбільш доцільно в багатьох ситуаціях звертатися до стилю співробітництва, як до найбільш перспективного для спільного розв'язання актуальних проблем і збереження доброзичливих ділових взаємин.

Окрім міжособистісних стилів, що використовуються із метою розв'язання конфліктів, у діловій сфері застосовуються ще так звані *структурні методи*. У психології управління виділяють *чотири структурних методи* розв'язання конфліктів:

– своєчасне роз'яснення вимог щодо результатів та дій людини або колективу;

– застосування координаційного механізму – ланцюг команд. У тому випадку, коли два або більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна запобігти, якщо рішення візьме на себе один із керівників;

– загально-організаційні комплексні цілі. Ефективне досягнення таких цілей вимагає об'єднання зусиль декількох працівників, у тому числі і тих, що конфліктують. Ідея, що закладена в цьому методі, – це спрямування зусиль всіх на досягнення загальної мети;

– система винагород. Вона використовується для того, щоб уникнути дисфункціональних наслідків, впливати на поведінку людей, робити її конструктивною.

Перш, аніж звернутися до тих чи інших із описаних методів і стилів, слід спочатку приглушити емоції. Цей метод називається раціонально-інтуїтивним.

Серед емоцій основними джерелами конфліктів є **роздратування та недовіра**. Треба спочатку зняти роздратування та перевірити обґрунтованість своїх сумнівів і тільки тоді приступати до розв’язання конфлікту.

Знайти шлях до розв’язання конфлікту і реалізувати його можна самостійно, якщо мислено подивитися на подію наче збоку і правильно проаналізувати її, оцінивши власну поведінку і поведінку другої сторони. Люди дуже часто в ситуації конфлікту неправильно сприймають власні дії, наміри, а тим паче дії, погляди опонента. До типових, перш за все етичних, викривлень сприймання відносяться:

– **“ілюзія власного шляхетства”**. У більшості випадків кожен із опонентів впевнений у своїй порядності і до того ж йому здається, що саме він прагне до справедливого вирішення конфлікту;

– **“пошук соломинки в очах іншого”**. Кожен із учасників конфлікту бачить навіть невеликі недоліки і помилки в іншого, а своїх не усвідомлює;

– **“подвійна етика”**. Навіть тоді, коли опоненти бачать, що діють однаково, власні дії ними сприймаються як чесні, справедливі і законні, а дії опонента – як протилежні;

– **“все зрозуміло”**. Дуже часто один із партнерів занадто спрощує ситуацію, причому так, щоб це підтверджувало загальне уявлення про те, що його дії вірні і правильні, а дії опонента, навпаки, погані і неадекватні.

Нерідко сторони у конфлікті мають змішані почуття (актуальні – неприязні і водночас приховані – доброзичливі).

Основна умова конструктивного розв’язання конфліктів – це відкритість та ефективність спілкування сторін, що опинилися в ситуації зіткнення позицій. На жаль, у такій ситуації рівень комунікації, культура спілкування як правило, знижуються, бо обидві сторони роблять одне другому боляче.

Справді, коли людину захопили емоції, вона говорить менш ясно і чітко, а опонента майже не слухає. Тому часом сенс у тому, щоб на початку конфлікту ризикнути і нехай навіть у різкій формі, але якомога повніше сторонам висловити те, що їх хвилює.

Після цього конструктивному рішенню конфлікту можуть сприяти такі прийоми спілкування:

- висловлювання, які передають те, як саме зрозумів опонент слова та дію іншого, а також підтверджують те, що все сприйнято точно;
- відкриті і особистісно-орієнтовані висловлювання, які передають стан, почуття та наміри;
- демонстрування того, що партнера сприймають як особистість всупереч критиці або його конкретних дій.

При всьому цьому бажано не вживати “Ви – твердження”, а слід використовувати “Я-твердження”. Наприклад, замість того, щоб сказати “Навіщо Ви завжди перебиваєте мене?”, краще висловитись так: “Коли Ви намагаєтесь сказати мені щось тоді, коли говорю я, то я не можу усвідомити те, про що Ви повідомляєте. Я зосереджений на своїх думках і словах. Був би Вам дуже вдячним, якби Ви вислухали мене, а потім сказали все, що хочете. Тоді я Вас уважно вислухаю”.

На основі загальних правил попередження і розв’язання конфліктів виробляються **конкретні поради** службовцям магазинів, банків, страхових організацій **щодо їх психологічно грамотної поведінки з клієнтами в таких ситуаціях**. До цих порад відносяться такі:

- не критикуйте відвідувачів, не висувайте до них вимог, не звинувачуйте їх;
- беріть в основному на себе відповідальність за виникнення та розв’язок конфлікту і не виясняйте, хто винен;
- не оцінюйте ситуацію, не ведіть позиційний бій, а спокійно та доброзичливо переводьте розмову в конструктивне рішення, тобто спільно думайте, як та який вихід можна знайти, щоб задовольнити потреби клієнта.

Позитивний результат при розв’язанні конфліктів дає **раціонально-інтуїтивний метод**. Він передбачає:

- а) використання розуму та інтуїції,
- б) заглушення негативних емоцій, в першу чергу роздратування.

Як його краще позбавитися? Для цього треба наказати собі зупинитися, заспокоїтися, запропонувати це зробити й іншій стороні. Можна позбавитися свого негативного почуття за допомогою таких прийомів, як “заземлення”, “проекція на екран”, візуалізація, очистка енергетичної оболонки тощо.

Є ряд складних конфліктних ситуацій, які важко розв’язати самостійно, і тоді люди звертаються за допомогою до третьої нейтральної особи – **посередника**. Посередником може бути особа, яка має значний авторитет (скажімо, керівник або громадський діяч, викладач, вчитель або представник спеціальної професійної служби, наприклад, психолог, адвокат). Його перевага в тому, що він не бере участі в конфліктній ситуації і не має негативних емоцій. При першому знайомстві з проблемою та сторонами, посередник розповідає про свою роль та завдання, дає можливість кожній із сторін висловити все те, що вони

думають з приводу конфлікту, а також те, що вважають за необхідне для досягнення угоди.

Для розв'язання конфлікту посередник може використати такі методи, які називаються **прямими**:

– зустрітися спочатку з однією стороною, потім вислухати іншу. При цьому важливо не допускати ніякого ганьблення однією стороною іншої і основну увагу звертати на факти, а не на емоції. Якщо у посередника з'явилось якесь рішення, то добре зустрітися одночасно з обома сторонами і попросити їх висловитися з приводу того, що вони вважають за необхідне. Після цього посередник висуває свої пропозиції;

– дати можливість опонентам висловити свої претензії одне одному в присутності інших осіб, які теж беруть участь в обговоренні конфлікту. Рішення може бути прийнятим від імені групи.

У тому випадку, коли за допомогою прямих методів “хвороба” не виліковується, то ефективними можуть стати **непрямі методи** розв'язання конфлікту. Серед них метод:

– **“виходу емоцій”**. На думку психологів, якщо людині дати можливість виразити свої негативні емоції, то поступово вони самі по собі зміняться на позитивні;

– **“емоційного компенсування”**. Характерно, що людина, навіть і та, що неправа, відчуває себе “жертвою”, причому страждає посправжньому. Якщо цим переживанням поспівчувати, то у людини відбувається емоційне компенсування. Після цього вона швидше шукатиме шляхи до розв'язання конфлікту;

– **“авторитетного третього”**. Для ображеної людини позитивне судження про неї з боку опонента є поштовхом для пошуку міжособистісного компромісу. Таке судження може передати посередник. Для цього він близько 99 відсотків свого спілкування з ображеною людиною повинен присвятити тому, що є цікавим для них обох. І лише один відсоток використати на “ударну” фразу, яка начебто випадково виралася;

– **“відкритої агресії”**. Посередник спеціально дає можливість конфліктуючим сторонам висловити свої почуття одне одному. Вони начебто змушені будуть сваритися на очах у інших людей, і це їх не тільки стримає, а й дасть можливість розрядитися;

– **“обміну позицій”**. Опонентам пропонують ніби помінятися місцями і висловитися від імені другої сторони, враховуючи її переживання, претензії;

– **“примусового слухання”**. У конфліктній ситуації, звичайно людина слухає тільки себе, а іншому приписує емоції та слова, нерідко яких в дійсності не було. Посередник значно зменшить напругу конфлікту, якщо запропонує обом сторонам повторити останню репліку опонента. Це змусить їх краще прислухатися один до одного;

– “*розширення духовного горизонту*”. Добре, коли конфліктну розмову можна записати, а потім разом прочитати або прослухати. Посередник аналізує дріб’язкові моменти суперечки і вказує на духовні горизонти, які, нерідко, однакові у обох.

Роль посередника має велике значення тоді, коли через конфлікт заходять “в кут” переговори. На допомогу посередникам у цьому випадку психологи і практики виробили *ряд рекомендацій*. Серед них:

– створення доброзичливої атмосфери співробітництва. Для цього перед початком зустрічі доцільно провести декілька хвилин у неофіційних умовах і встановити необхідний психологічний контакт;

– прагнення до ясності спілкування. Для цього слід добре підготуватися до зустрічі, мати допоміжні матеріали, продумати аргументи. Не менш важливо навчитися добре слухати і формулювати для себе думку опонента. Увага до думок та інтересів іншої сторони, без сумніву, викличе у неї відповідні увагу та інтерес;

– володіння своїми емоціями. Саме вони лежать в основі впливу на іншу людину. Водночас вони стають і причиною виникнення конфлікту;

– пояснення конфліктуючим сторонам свого ставлення до їх позицій;

– відкритість до нової інформації. Люди, як правило, тягнуться до двосторонньої комунікації. Тому, у відповідь на вашу цікаву інформацію, вони швидше за все поділяться своєю.

Конфлікти супроводжують нас все життя від народження і майже до останніх років життя. Але це зовсім не означає, що у всіх конфліктах обов’язково повинна бути сторона, що виграла, і та, що програла. Розв’язанням конфлікту можна керувати так, щоб виграла обидві сторони. Про це треба знати і, головне, до цього прагнути. До того ж під час конфліктів можна краще пізнати себе і тих людей, з якими довелось спілкуватися в складній ситуації, оволодіти технікою їх попередження та розв’язання. Тоді творчий потенціал, енергія, активність, гуманістичні комунікативні установки, піднімуть моральну і психологічну культуру спілкування на вищий рівень, сприятимуть справжньому олюдненню людини.

Питання для самоконтролю

1. Що таке конфлікт?
2. Який конфлікт вважається конструктивним?
3. Назвіть причини конфліктів.
4. Що являє собою кульмінація конфлікту?
5. Як Ви розумієте поняття фрустрації?
6. Сформулюйте етапи розв’язання конфліктних ситуацій.
7. Охарактеризуйте стиль компромісу у розв’язанні конфліктів.

Література: [15; 17; 21; 58].

- ▶ **Основи спілкування з аудиторією**
- ▶ **Етапи спілкування з аудиторією**
- ▶ **Методика підготовки до публічного виступу**

Виступ в аудиторії, як форма ділового спілкування, належить до колективних форм ділового спілкування. Це наради, збори, мітинги, переговори, дискусії, а також різні форми навчання у т.ч. лекції тощо.

Мета спілкування особи з групою людей – це передача інформації, знань, оцінок і вражень.

9.1. Основи спілкування з аудиторією

Слово **“аудиторія”** має подвійне значення: по-перше, це приміщення, де читаються лекції; по-друге, люди, що слухають публічний виступ оратора. Людей, що зібралися в аудиторії, об’єднує спільна діяльність з приводу того, для чого вони зібралися.

У межах спільної діяльності люди, котрі слухають лекцію, стають сукупним об’єктом спілкування, бо їх об’єднують мета, мотиви, інтереси. Проте кожен лишається особистістю зі специфічно вираженими своїми цілями, мотивами, інтересами, які не повною мірою збігаються з інтересами групи (аудиторії).

Аудиторія – це тимчасова, відносно стійка спільнота людей, діяльність яких спрямовується лектором і яка постає як єдиний сукупний об’єкт спілкування.

Позитивного результату спілкування лектора й аудиторії можна дійти при дотримванні певних вимог:

- орієнтування лектора в умовах спілкування;
- визначення мотивації аудиторії;
- цілеспрямованість аудиторії.

Орієнтування лектора в умовах спілкування

Компоненти орієнтування:

– завчасна інформація про вік, основні соціальні та професійні характеристики слухачів;

- кількість слухачів;
- відомості про приміщення, в якому відбудеться лекція;
- час проведення лекції;
- цілі та мотиви, специфіка та визначення мотивації аудиторії.

Види мотивації аудиторії:

- зв’язана мотивація (виступи колег за фахом);

- пізнавальна (слухачі хочуть задовольнити потребу пізнати щось важливе та значуще для себе);
- соціальна (зустріч з промовцем, якого всі добре знають: актор, пісенник, громадський діяч тощо).

Цілеспрямованість. Типи цілей, які визначають вплив на аудиторію:

- пробудження інтересу до нових знань і пошукової діяльності, до розвитку потреби в самоосвіті;
- передавання повідомлень, що мають практичну цінність;
- формування певної системи оціночних тверджень, або зміна оцінок, що були зроблені раніше.

Отже публічне спілкування передбачає активну мисляче-мнемонічну діяльність людей, концентрацію і спрямованість їхньої уваги, інтересу до процесу прийняття та обробки інформації.

Основні вимоги до доповіді (публічному виступу):

- актуальність змісту доповіді;
- повний аналіз фактів, явищ, проблем і питань, які є предметом обговорення;
- новизна, оригінальність викладення питань;
- структурна логічність;
- аргументованість;
- теоретична обґрунтованість та практична значущість висновків і пропозицій доповідача.

9.2. Етапи спілкування з аудиторією

Підготовка до виступу і виступ в аудиторії складається з чотирьох етапів, що тісно пов'язані між собою.

Докомунікативний – формування методологічних принципів діяльності лектора, визначення власної позиції щодо теми обговорення.

Передкомунікативний – підготовка виступу з певної теми:

- добір і оцінювання матеріалу, що стане основою лекції;
- визначення стратегії майбутнього виступу та його основної ідеї;
- вирішення питань, пов'язаних з трактуванням і оформленням майбутньої лекції;
- відпрацювання змісту лекції та прийомів його передавання.

Комунікативний – центральний у процесі спілкування.

Це творча праця лектора в аудиторії з метою впливу на установки, знання, вміння слухачів, формування їхніх переконань.

Посткомунікативний – визначення результативності зустрічі лектора з аудиторією. Підбиття підсумків. Це дуже важливий етап.

9.3. Методика підготовки до публічного виступу

Досвід показує, що на кожну хвилину виступу необхідно в середньому 20...25 хв, які ми потратимо на визначення теми, аналіз і узагальнення інформації, складання плану і коротких тез виступу.

Якщо матеріалу у вас достатньо і він добре обдуманий, то слід перейти до складання плану. Завдання плану – зробити доповідь логічно пов'язаною і послідовною. При підготовці плану необхідно врахувати склад аудиторії.

Отже, план готовий. Але ваша промова не буде мати успіху, якщо ви ще не потратите певних зусиль. Необхідно завчасно продумати всі дрібниці:

а) почніть з того, як ви повинні з'явитися:

– ваша хода повинна бути рівною;

– пам'ятайте, що кожен ваш рух буде моментально помічено;

– дивлячись на вас, слухачі повинні відчувати значущість вашого виступу;

б) як той, хто виступає – ви для слухачів особистість, а особистість завжди буде в центрі уваги:

– щонайменша помилка – і вас перестануть слухати. Якщо ви почнете запинатися і вибачатися, то ваші слухачі почнуть сумніватися в вашій компетентності, а також в тому, чи вартує вас слухати взагалі;

в) вам необхідно вступити в контакт зі слухачами. Оратор не повинен байдужо дивитись поверх голів або пильно дивитись в стелю. Любий слухач повинен відчувати, що його побачили. Деколи корисно зупинити погляд на окремому слухачеві (якщо помітна його особлива участь). Звертайте свій погляд і на декількох слухачів в різних частинах аудиторії. Не залишайте без уваги ні одного сектора аудиторії. Ваш погляд не повинен бути невиразним, скляним.

г) не починайте виступ відразу, трошки підждіть. Ніяких метушливих рухів, вони відволікають слухачів від суті виступу і викликають різні асоціації, часто далекі від змісту виступу;

д) виступаючи, не “прогулюйтеся” біля трибуни, тому що слухачі будуть вас розглядати, а не слухати.

Практично нема людини, яка б не хвилювалась перед публічним виступом. Завдання лектора: спокійно, впевнено довести матеріал лекції.

Що для цього треба зробити?

Ретельно підготувати матеріал. Безпосередньо перед виступом необхідно повторити про себе: **“Я спокійний, сподіваюсь на успіх, я добре знаю про що казати”**.

(Кожен з вас повинен знайти слова, які вам більше подобаються для підготовки до виступу).

Потім уявно (мислено) повторити текст виступу від початку до кінця.

Безпосередньо перед виступом треба на дві-три хвилини розслабитись, потім внутрішньо зібратись, мобілізуватись.

Перед початком розмови треба оглянути аудиторію та вибрати людей, які уважно слухають, які найбільш зацікавлені в темі виступу. С початком виступу спробуйте встановити з ними необхідний невербальний контакт.

Під час доповіді слід робити паузи і перевіряти ступінь зацікавленості аудиторії. Контроль за аудиторією здійснювати через тих, з ким встановлено невербальний контакт.

Зачитувати чи ні текст доповіді?

Текст доповіді зачитують на святкових зборах та засіданнях. На наукових конференціях треба казати своїми словами. Якщо треба привести вислів, то його необхідно зачитати з окремого аркуша, назвати джерело, автора, сторінку.

Під час виступу пам'ятати про аудиторію. Не допускати гордовитості. Поважати слухачів. Але не треба бути надмірно скромним.

Під час виступу, по можливості, бажано застосовувати наочний матеріал, але дуже обережно. Не треба наводити велику кількість цифрового матеріалу. Не демонструвати цифрові таблиці. Цифровий матеріал слід наводити в порівнянні.

Будувати виступ слід таким чином, щоб уникнути запитання слухачів. Якщо запитання складне, необхідно відкласти відповідь на наступне. Якщо відповідь Вам відома слід відповісти наприкінці лекції.

Спілкування з аудиторією це взаємодія, в якій беруть активну участь рівноправні партнери – промовець та люди, котрі його слухають.

Ефективність спілкування з аудиторією значною мірою залежить від моральних, соціально-психологічних та інтелектуальних рис характеру виступаючого.

Орієнтованість. мотивація та цілеспрямованість – необхідні умови ефективного спілкування оратора з аудиторією.

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

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

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

Досвідчені оратори кажуть, якщо так працювати, то тоді з самого початку текст буде не сумою окремих висловлювань, а цілісною структурою, в якій видно важливі та другорядні питання, сильні та слабкі сторони, чисто “ораторські” та змістовні прийоми. Тоді втрачається залежність від тексту, і він підкоряється тому, хто виступає. У разі потреби оратор зможе говорити спокійно, невимушене, скорочувати текст, перебудовувати його, а згодом майже і не користуватися ним. В аудиторії не бажано промовляти написаний та вивчений заздалегідь текст. Думка оратора краще сприймається, якщо він втілює її в живу фразу, що народжується тут, у процесі мовлення. У цьому разі всі його посилання будуть звернені до аудиторії, а не до шпаргалки. І зусилля промовця тоді не витратяться на те, щоб відтворити текст, який був підготовлений раніше. Адже працює думка, а не пам'ять.

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

Для успішного спілкування з аудиторією лектору важливо вміти користуватися невербальними засобами. Це тим важливіше, бо слухачі, як правило, мовчать, і подавати сигнали про сприймання виступу вони можуть лише так, щоб не заважати: жестами та мімікою.

Раніше присутніх на лекції взагалі вважали пасивними об'єктами слухання. Тільки останніми роками аудиторію стали вважати рівноправним суб'єктом спілкування. Саме невербальні засоби спілкування сигналізують лекторові про те, як відбувається його взаємодія з аудиторією.

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

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

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

У широкому розумінні – це вміння користуватися всіма пов’язаними з мовою прийомами впливу на слухачів. Це “мовленнєва майстерність”. У вузькому розумінні – це правильність, грамотність мови, тобто знання загальноприйнятих норм (правил) літературної мов. Основне практичне завдання промовця в оволодінні культурою мовлення – навчитися точно формулювати свої думки, вдало добирати слова, граматично правильно будувати фрази, чітко промовляти звуки та їх сполучення, правильно ставити наголос і т. ін., тобто оволодіти літературними нормами вимовляння, слововживання та побудови повідомлень. Тоді культура мовлення, у свою чергу, сприятиме підвищенню культури спілкування в аудиторії. Остання потребує також переходу від монологічного мовлення промовця до діалогічного. Для виступу в аудиторії, зрозуміло, характернішим є монолог, але діалог, якщо лектор ним вдало користується, створює сприятливі умови для спілкування.

Діалог як результат активної взаємодії сторін передбачає спільне вироблення оцінок і поглядів. В аудиторії він може відбутись у вигляді обговорення протилежних думок, поглядів, принципів положень, тобто дискусії або наукової суперечки, або використовуватись лектором як публічне мислення.

Взагалі, ніщо не виказує походження, освіти, самодисципліни й виховання так швидко й чітко, як слова, що вживаються та вимовля-

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

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

Вершиною майстерності промовця є його імпровізація, творчість на очах у присутніх. А це може бути тільки тоді, коли виступу передувала глибока, кропітка, нерідко багаторічна праця промовця. Тоді такий виступ оцінять і запам’ятають слухачі, бо спілкування в аудиторії відбуватиметься на високому рівні його культури і принесе насолоду обом сторонам: і тій, що промовляє, і тій, що слухає.

Але іноді, навіть тоді, коли промовець володіє ораторською майстерністю, частина з присутніх в аудиторії людей однаково залишиться при своїй думці. Оскільки вони рівноправні з людиною, яка виступає, то хотіли б також висловитися, навіть посперечатися. І таку можливість їм треба падати. Це спілкування, звичайно, має бути тактовним з обох сторін.

Суперечка в аудиторії – це зіткнення різних думок, під час якого кожна із сторін відстоює свою позицію. У науці природа суперечки розглядалася неодноразово. Найкраще це зробив С.І. Поварнін. Його книга “Суперечка. Про теорію та практику суперечки” – перша спроба серйозно розібратися в цій проблемі.

Єдиної класифікації суперечки в науковій та методичній літературі немає. До основних факторів, що впливають на визначення виду суперечки, належать її мета, моральна та соціальна значущість предмету, форма та кількість учасників обговорення.

За метою суперечки поділяються на такі:

– суперечка як засіб пошуку істини. Вона використовується для перевірки якоїсь думки, ідеї. Із глибини віків до нас дійшов афоризм: “У суперечці народжується істина”;

– суперечка як переконання іншої сторони. Досягти його можна лише тоді, коли відправник сам глибоко перекопаний у предметі обговорення, а інша людина готова до сприймання;

– суперечка заради перемоги. Для деяких людей головне – перемога в будь-який спосіб. Вони керуються тезою “переможців не судять”. Останнє слово завжди намагаються залишити за собою;

– суперечка заради суперечки. Іноді такий вид суперечки називають “суперечка-спорт”. Людині подобається сам процес, для неї не так важливо, про що йдеться і які будуть результати;

– суперечка заради доказів, а не заради думки. Тих, хто сперечається, понад усе цікавить, як можна довести чи спростувати певне положення;

– суперечка як гра. Тут мета – домогтися спростування опонентом і його першої тези. У цьому разі можна користуватися для відповіді лише слонами “так” чи “ні”. Отже, суперечка призначена для досягнення трьох цілей: виправдання своїх думок, спростування думок опонента та одержання додаткової інформації.

Розрізняють ще два види суперечки: зосереджену – коли її учасники дотримуються основної тези і говорять лише для того, щоб захистити або спростувати її; безформну – думки учасників суперечки перескакують з однієї тези на іншу. Врешті-решт, вони запитують: “А з чого ж ми починали?”.

На специфіку суперечки впливає кількість осіб, які беруть у ній участь. За цією ознакою можна виокремити суперечку-монолог, суперечку-діалог і суперечку-полілог. Останні два види характерні саме для аудиторії. Тут суперечка може бути масовою (якщо в ній беруть участь усі присутні) або груповою (сперечається лише певна частина присутніх).

Чи завжди варто вступати в суперечку в аудиторії? Доцільніше ухилитися від неї. Якщо цього не можна зробити, то досвідчені промовці вважають, що поводитися треба за принципом “на війні – як на війні”, викриваючи нечесні або помилкові докази опонента, використовуючи логічні прийоми. Проте в цьому разі існує межа, яку порядна людина не переступає. Зрозуміло, високий моральний рівень матиме суперечка, в якій присутні ставляться один до одного з повагою, проявляють розум, такт, людяність. На жаль, дуже часто, особливо за відсутності доказів, на людей навішують ярлики: “демагог”, “екстреміст”, “крикун” та ін.

Звичайно, суттєвими елементами культури суперечки є вміння слухати та вміння говорити, дотримуючись етичних норм і правил. У Давній Індії, наприклад, існували суспільні процедури, за допомогою яких встановлювали, чи має людина моральні якості, необхідні для того, щоб вести чесну та пізнавально-орієнтовану суперечку. Лише за наявності якостей, що сприяють встановленню взаєморозуміння, високій моральній культурі спілкування, людині довіряли керувати іншими.

Питання для самоконтролю

1. Що собою уявляє аудиторія?
2. Які етапи спілкування з аудиторією Ви знаєте?
3. Який етап у спілкуванні з аудиторією вважається центральним?
4. Що таке суперечка в аудиторії?

Література: [9; 13; 36].

24. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 2002.
25. Обозов Н.Н. Психологическая культура взаимных отношений. – К.: Либідь, 1990.
26. Обозов Н.Н. Психология работы с людьми / Н.Н. Обозов, Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 1999.
27. Палеха Ю.І. Етика ділових стосунків. Навч.-метод. посіб. / Ю.І. Палеха, Ю.В. Водерацький. – К.: УФІНБ, 1999.
28. Палеха Ю.І. Ділова етика: Навч.-метод. посіб. – К., 2000.
29. Палеха Ю.І. Документаційне забезпечення управління. – К.: МАУП, 1997.
30. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. Практические советы. – М., 1990.
31. Потелло Н.Я. Українське ділове мовлення і спілкування: Навч. посіб. / Н.Я. Потелло, Г.Є. Скирпич. – К.: МАУП, 2003. – 440 с.
32. Почепцов Г.Т. Профессия: имиджмейкер. – К., 1998.
33. Психология: словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд. – М., 1990.
34. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
35. Пушкар Р.М. Формирование имиджа предприятия. – Тернополь, 1992.
36. Рогов Е.И. Психология общения. – М.: ВЛАДОС, 2002. – 336 с.
37. Романов Н.В. Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж. – К., 1992.
38. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М., 1991.
39. Словарь по этике / Под ред. И.С. Кона. – М., 1981.
40. Сухарев В.А. Искусство распознавания людей. – Донецк, 1998.
41. Сухарев В.А. Психология жизненного успеха. Симферополь: Бизнес-ИНФОРМ, 1999. – 432 с.
42. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль, 1997.
43. Томан І. Мистецтво говорити / Пер. з чес. – К., 1986.
44. Уткин Э.А. Этика бизнеса: Учебник для вузов. – М.: Зеркало, 1998.
45. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М., 1992.
46. Фишер Р. Подготовка к переговорам / Пер. с англ. – М., 1992.
47. Формановская Н.И. Вы сказали “Здравствуйте!”. – М., 1989.
48. Холопова Т.И. Протокол и этикет для деловых людей / Т.И. Холопова, М.М. Лебедева. – М., 1994.
49. Филиппа Дейвис. Ваш абсолютный имидж. – М., 1997.
50. Шеломенцев В.М. Этикет і сучасна культура спілкування. – 2-ге вид. – К.: Лібра, 2003. – 416 с.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – 2-е изд. – М., 1988.
2. Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова. – Харьков, 1998.
3. Бороздина Т.В. Психология делового общения: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 295 с.
4. Введение в практическую психологию / Под. ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М., 1999.
5. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – Л., 1989. – 247 с.
6. Гаевский Б.А. Управління та організаційна культура // Освіта і управління. – 1998. – № 3. – 57 с.
7. Головаха Е.И. Психология человеческого взаимопонимания / Е.И. Головаха, Н.В. Панина. – К., 1989.
8. Гусев И.Е. Современная энциклопедия. Этикет. – Минск, 2000.
9. Горянина В.А. Психология общения: Учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Академия, 2002. – 416 с.
10. Демидов Н.В. Деловой протокол и этикет. – М., 1994. – 184 с.
11. Дзюбенко О.Г. Культура дискуссии / О.Г. Дзюбенко, Т.В. Присяжный. – К., 1990.
12. Етика ділового спілкування: Курс лекцій / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка, М.П. Лукашевич, І.Б. Осечинська. – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 208 с.
13. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг – М., 1994. – 239 с.
14. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. – М., 1992.
15. Карташова Л.В. Поведение в организации. – М.: ИНФРА-М, 1999.
16. Курс для высшего управленческого персонала / Под. ред. В.И. Терещенко. – М., 1971.
17. Леонтьев А.А. Психологические особенности деятельности лектора. – М., 1981.
18. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посіб. – К., 1997.
19. Лукашевич Н.П. Психология труда: Учебно-метод. посіб. / Н.П. Лукашевич, И.В. Сингаевский, Е.И. Бондарук. – К.: МАУП, 1997.
20. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М., 1989.
21. Малахов В.А. Етика: Курс лекцій. – К.: Либідь, 1996.
22. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М., 1993.
23. Миичич П. Как проводить деловые беседы / Пер. с серб.-хорв. – М., 1987.